

„Ich will ja nicht stören...“

Unterbrechungen im beruflichen Alltag:
empirische Untersuchungen zur „stillen Stunde“

Wilfried Höhmann

Zeitmanagementprobleme treten sowohl im privaten als auch im beruflichen Kontext auf. Menschen fällt es schwer, sich an langfristige Ziele zu binden. Problematisch sind vor allem kurzfristige Störungen, die das langfristige Ziel zeitweilig aus den Augen – und dem Sinn – verschwinden lassen. Eine „stille Stunde“ kann hier Abhilfe schaffen.

Foto: Adpic



In einer Studie aus dem Jahre 2003 wurde das Zeitmanagementverhalten von 330 Top-Managern der 500 umsatzstärksten deutschen Unternehmen untersucht. Danach dauert der durchschnittliche Arbeitstag einer Führungskraft rund zehn Stunden. Den größten Teil des Tages verbringen die Befragten mit Meetings (1,75 Stunden) und Führungsaufgaben (1,25 Stunden). Für Telefonate und E-Mails wird jeweils rund eine Stunde angesetzt.

Lediglich 6 Prozent der Befragten halten konsequent an ihrem Zeitplan fest. Bei einem Drittel gerät der Plan häufig durcheinander. Als häufigste Ursache werden von der überwältigenden Mehrzahl der Teilnehmer Störungen durch interne Aufträge genannt. Diese Störungen – teilweise nur wenige Sekunden lang –

ziehen einen Konzentrationsverlust von bis zu 20 Minuten nach sich.

Stellen wir uns folgende Situation vor: Sie haben im Rahmen einer Projektsitzung einen komplexen Arbeitsauftrag erhalten. Die Ergebnisse sollen einen Monat später präsentiert werden. Nach 14 Tagen beginnen Sie mit den Vorbereitungen für die Präsentation. Nachdem Sie sich etwa 20 Minuten in das Thema eingearbeitet haben, bittet Sie ein Kollege um Mithilfe bei seinem Arbeitsauftrag. Sie beantworten die Fragen und kehren zu ihren Aufgaben zurück. Durch die Störung haben Sie den Faden verloren und müssen sich erneut in Ihre Aufgabe einarbeiten. Nach zehn Minuten klingelt das Telefon und ein Mitarbeiter hat eine Frage wegen seiner Seminartermine, die Sie nach Rücksprache mit der Personalabteilung beantworten. Dies

macht eine erneute Einarbeitungszeit notwendig.

Warum lässt sich der Protagonist stören und nimmt damit wiederholt Einarbeitungszeiten in Kauf? Die Forschung zeigt: Menschen verhalten sich nicht rational. Obwohl die Arbeit an der komplexen Aufgabe einen ungleich höheren Ertrag verspricht als die Beantwortung der Fragen von Kollegen und Mitarbeitern, deren Anliegen auch zu einem späteren Zeitpunkt hätten bearbeitet werden können, wendet man sich häufig weniger wichtigen Aufgaben zu. Diese weniger wichtigen Aufgaben führen zu schnellen Erfolgen (beispielsweise Lob und Anerkennung der Kompetenz). Der Erfolg der komplexen Aufgaben liegt hingegen häufig in weiter Ferne. In zahlreichen Experimenten konnte allerdings nachgewiesen

werden, dass es gelingt, sich frühzeitig an langfristige Ziele zu binden. Hierzu müssen kurzfristig verfügbare, jedoch weniger wertvolle Alternativen ausgeschlossen werden. Diese Selbstbindung zu erzeugen, ist gewissermaßen ein wesentliches Ziel des Zeitmanagements.

Mittel der Selbstbindung

Viele Fach- und Führungskräfte schützen sich nur unzureichend vor Störungen. Sie sind der Überzeugung, dass eine jederzeitige Erreichbarkeit für Kunden, Mitarbeiter, Kollegen und Vorgesetzte unerlässlich ist. Sie praktizieren daher eine „Politik der offenen Tür“ und sind jederzeit persönlich und telefonisch ansprechbar. Diese Verhaltensweise trägt dazu bei, dass die Bearbeitung wichtiger Aufgaben, die längere Zeit in Anspruch nimmt, immer wieder unterbrochen wird und letztendlich zu wenig konzentrierte Arbeitszeit für diese Aufgaben übrig bleibt. Die Literatur empfiehlt zur Abwendung von Störungen den Einsatz konzentrierter Arbeitsphasen, die als „stille Stunde“ bezeichnet werden. Personen sollen sich zur Bearbeitung langfristiger und wichtiger Aufgaben zurückziehen und sich gegenüber Störungen abschotten (etwa das Telefon umstellen, die Tür schließen, Kollegen und Mitarbeiter informieren), um konzentriert an einer Aufgabe arbeiten zu können.

Im Jahr 2003 wurde im Rahmen einer 14-tägigen Feldstudie die Auswirkung der stillen Stunde auf die subjektive Leistung an 27 Fach- und Führungskräften untersucht. Die Teilnehmer der Studie kamen überwiegend aus Genossenschaftsbanken und hatten eine Führungsspanne von durchschnittlich 13 Mitarbeitern, das Durchschnittsalter betrug 42 Jahre. Den größten Teil ihrer Arbeitszeit verbrachten die Teilnehmer mit konzeptioneller Arbeit und in Sitzungen.

Während des zweiwöchigen Untersuchungszeitraums bestand die Aufgabe

der Teilnehmer darin, täglich eine wichtige Aufgabe zu definieren, an der sie im Verlauf des Tages arbeiten wollten. In einer der beiden Wochen sollte die stille Stunde von den Teilnehmern umgesetzt werden. In der anderen Woche sollte auf die stille Stunde verzichtet werden, um an der Aufgabe zu arbeiten, wann es die Zeit zuließ. Die wesentlichen Ergebnisse der Untersuchung sind in Tabelle 1 aufgeführt.

Wie Tabelle 1 zeigt, reduziert sich die Bearbeitungszeit der Aufgabe unter Anwendung der stillen Stunde von 108 auf 85 Minuten, also eine Zeitersparnis von mehr als 20 Prozent. Gleichzeitig reduziert sich der aus der Aufgabe resultierende Stress von 2.23 auf 1.82, während die subjektive Leistung sowohl bezogen auf die Aufgabe (von 3.72 auf 4.53) wie auch bezogen auf den gesamten Tag (von 3.78 auf 4.09) angestiegen ist.

Die Störungen durch andere Personen reduzieren sich sowohl hinsichtlich der Anzahl (von 4.38 auf 1.99) als auch hinsichtlich der Störungszeit (von 20 auf 7 Minuten). Leider gilt dies nicht für die selbstverursachten Störungen. Hier ist der Unterschied sowohl hinsichtlich der Anzahl als auch hinsichtlich der Dauer nicht signifikant. Erfreulich: Die gesamte Tagesarbeitszeit an Tagen mit stiller Stunde nimmt nicht zu, sondern bleibt gleich (8.65 h zu 8.62 Stunden). Zudem erreichten als „gewissenhaft“ erkannte Versuchspersonen in der vorgestellten Untersuchung ohne stille Stunde höhere subjektive Leistungen, profitieren allerdings weniger von der Intervention als „niedrig gewissenhafte“ Versuchspersonen.

Traditionelle Ratgeber oder Trainings zum Zeitmanagement vermitteln Informationen, wie sich eine Person stärker an langfristige Ziele binden kann. Häufig wird auch der Einsatz der stillen Stunde empfohlen. Die Seminare und Ratgeber richten sich meist an Einzelpersonen aus Unternehmen und geben Tipps und Hilfen, wie die entsprechen-

den Techniken umgesetzt und angewandt werden können. Die Teilnehmer erhalten also eher theoretischen Input, trainieren unter Umständen Inhalte im Seminar und werden damit in die Praxis entlassen. Kommt ein Seminarteilnehmer von einem Zeit- und Selbstmanagementtraining an seinen Arbeitsplatz zurück und setzt er die stille Stunde in die Praxis um, so werden diese „Abschottungsmaßnahmen“ bei Kollegen und Mitarbeitern auf Ablehnung stoßen. Diese führt nicht zur Verstärkung des Verhaltens. Gerade die Verstärkung ist nach der empirisch fundierten Lerntheorie (Theorie des operanten Konditionierens) wichtig für den Umsetzungserfolg, da veränderte Verhaltensweisen erst dann stabilisiert und aufrecht erhalten werden, wenn entsprechende Er-

Berechnungsbeispiel

Bei einer konsequenten Nutzung von konzentrierten Arbeitsphasen stehen bis zu 2,5 Arbeitsstunden pro Mitarbeiter für Effizienzsteigerungen zur Verfügung.

Durchschnittlich 2,5 Störungen pro Stunde => $2,5 \times 7h = 17,5$ Störungen pro Tag.

Dauer einer Störung: durchschnittlich 4 Minuten.

Gesamtzeit der Störungen: 4 Minuten $\times 2,5 = 10$ Minuten in der Stunde oder 70 Minuten am Tag.

Berücksichtigt man für die Konzentrationsverluste 5 Minuten pro Störung, ergeben sich $17 \times 5 = 85$ Minuten.

70 Minuten Störungen +

85 Minuten Konzentrationsverlust

= 155 Minuten Totalverlust.

Ergebnis: Es entsteht ein Zeitverlust von rund 2,5 Stunden.

folge auftreten und somit das neue Verhalten verstärken. Treten Misserfolge auf, so ist die Beibehaltung der neu erlernten Verhaltensweisen gefährdet. Eine Post-Seminar-Betreuung, die Umsetzungsprobleme und Misserfolge thematisiert, kann die Verhaltensweisen stabilisieren und damit den mittel- bis langfristigen Erfolg eines Trainings bzw. Seminars gewährleisten.

Ein anderer Ansatz ist das kollektive Zeitmanagement. Hier werden in einer Arbeitsgruppe Probleme des Zeit- und Selbstmanagements gemeinschaftlich thematisiert und Lösungen erarbeitet. Diese Vorgehensweise schafft ein positives Transferklima, das Ablehnung reduziert, die bei Einzelanwendungen eher zu erwarten ist.

Die Thematisierung der Nützlichkeit durch die Führungskräfte im Rahmen von Meetings ist geeignet, die Bindung an die stille Stunde weiter zu festigen.

Freiräume nutzen

Alle diese empirischen Ergebnisse zeigen, dass das vielfach empfohlene Zeitmanagementinstrument stille Stunde gut funktionieren kann. Die stille Stunde hat einen positiven Einfluss auf die Leistung von Fach- und Führungskräften. Diese positive Wirkung ist nur dann zu erwarten, wenn der Arbeitsplatz genügend Freiräume zur individuellen Gestaltung der Arbeitszeit und Arbeitsabläufe bietet und der Arbeitnehmer diese Handlungsspielräume nutzt, um sie für

die Bearbeitung wichtiger Aufgaben einzusetzen. Wichtig ist zudem, dass die Umsetzung der erlernten Zeitmanagementtechniken – gerade der stillen Stunde – wesentlich vom Transferklima im Unternehmen abhängt. Daher sollten Inhouse-Workshops bevorzugt werden, im Rahmen derer ganze Arbeitsgruppen ihr Zeitmanagement überdenken und optimieren. ■

Zum Autor



Diplom-Psychologe Wilfried Höhmann ist Berater bei der GenoPersonalConsult GmbH in Neu-Isenburg.
E-Mail: wilfried.hoehmann@gpconsult.de



Tabelle: Testergebnisse

(deskriptive Statistik; Mittelwerte, Minimal- und Maximalwerte)

		Tage ohne stille Stunde			Tage mit stiller Stunde		
		Mittelwert	Min	Max	Mittelwert	Min	Max
Arbeitszeit in Minuten*	Aufgabe	108.32	30	510	85.42	15	480
Stress (Skala 1 – 5) *	Aufgabe	2.23	1	4	1.82	1	4
Subjektive Aufgabe* (Skala 1 – 5)	Leistung	3.72	1	5	4.53	1.67	5
Subjektive Tag* (Skala 1 – 5)	Leistung	3.78	2	5	4.09	2.33	5
Anzahl Störungen durch andere *		4.38	35	0	1.99	0	31
Störungen durch andere in Minuten*		20.25	0	215	6.62	0	60
Anzahl Störungen selbst		1.13	0	8	1.04	0	11
Störungen selbst in Minuten		7.63	0	120	4.83	0	90
Arbeitszeit Stunden	Tag in	8.65	4.5	13	8.62	4.5	14

Skalenwerte: 1 – 5, niedrige Werte stehen für geringe Ausprägungen der jeweiligen Skala, hohe Werte stehen für hohe Ausprägungen.
* statistisch signifikanter Unterschied