

Reflexion lohnt

Über die Kosten des „Lehrstuhl-Multitaskings“

| IRING KOCH | BETTINA S. WIESE | Wie kann man akademische Aufgaben und Herausforderungen erfolgreich bewältigen? Wie gelingt es der Lehrstuhlinhaberin bzw. dem Lehrstuhlinhaber, sich auf die relevanten Aktivitäten zu fokussieren? Einige experimentalpsychologische gut bestätigte Prinzipien könnten helfen.

Vor ein paar Wochen erreichte uns eine Anfrage der Zeitschrift *Forschung & Lehre*, ob wir einen Beitrag zum Thema Lehrstuhlmanagement und Arbeitsmethodik liefern könnten. Sollten wir zusagen, obwohl unsere Terminkalender bestens gefüllt sind und es am Ende der Vorlesungszeit ohnehin bereits mehr als genug zu tun gibt? Wenn Sie dies lesen, dann kennen Sie unsere Reaktion. Aber haben wir dabei eine kluge Entscheidung getroffen? Damit sind wir mitten im Thema unseres Beitrags, der sich mit Ansatzpunkten für eine optimierte Arbeitsmethodik beschäftigt. Hier ist zunächst zu fragen, was Ziel dieser Optimierung sein soll. Naheliegender ist die Optimierung der Leistung(sfähigkeit). Der Ruf auf eine Professur lässt typischerweise darauf schließen, dass die berufene Person hochgradig leistungsmotiviert ist, weil die hohen Anforderungen der Qualifikationsphase andernfalls kaum zu erfüllen wären. Akademische Leistung zu er-

fassen (d.h. zu operationalisieren) ist eine notorisch komplexe Aufgabe. Hier könnten wir auf Publikationserfolge, Drittmittel und andere akademische Meriten, etwa Herausgeberschaften etc., verweisen, wobei deren relative Gewichtung von Fach zu Fach variieren mag. Dies sind zugleich die Leistungsparameter outputorientierter Steuerungsmechanismen an Universitäten, mit denen sich viele Kollegen und Kolleginnen identifizieren oder doch zumindest arrangiert haben.

„Lehrstuhl-Multitasking“

Erfolgreiche Aufgabenbearbeitung, die zum Erreichen der o.g. Ergebnisse führen sollte, setzt die Fokussierung auf die relevanten Aktivitäten voraus. Aber gerade dies ist mit wachsender Führungs- und Verantwortungsspanne schwierig. Zweifellos ist der Arbeitsalltag an einem Lehrstuhl durch permanentes „Multitasking“ gekennzeichnet, d.h. Ablenkungen, Aufgabenunterbrechungen oder Aufgabenwechsel. Kognitionspsychologische Forschung weist eindeutig darauf hin, dass sich diese Art des Multitaskings ungünstig auf die Aufgabenleistung auswirkt. Personalgespräche führen, Lehrveranstaltungen abhalten, E-Mails von Studierenden beantworten, Anfragen der Verwaltung bearbeiten und Projektanträge verfassen sind alles Aktivitäten, die man im weiteren Wortsinne gleichzeitig verfolgt und die einen vom Schreiben eines Beitrags über Arbeitsmethodik am Lehrstuhl abhalten. Oder ist es etwa genau umgekehrt? Hätten wir den Beitrag absagen sollen, um uns auf das Wesentliche zum Se-

mesterende zu fokussieren? Und was ist das Wesentliche? Solche Fragen der Priorisierung von Aufgaben sind kaum jemals pauschal zu beantworten.

Drei Prinzipien

Ungeachtet der getroffenen Priorisierung ist es wichtig, bei der Alltagsgestaltung der Arbeitsabläufe drei experimentalpsychologisch gut bestätigte Prinzipien zu berücksichtigen: Erstens sollte man dafür sorgen, dass unvorhersehbare, zeitlich nicht kontrollierbare Ablenkung möglichst gering bleibt (z.B. den E-Mail-Eingang nicht permanent prüfen, Bürotür schließen), damit man fokussiert an der aktuellen Aufgabe arbeiten kann, ohne die aufgabenbezogene Informationsverarbeitung andauernd gegen störende Reize „abzuschirmen“ bzw. ohne sich nach ungewollten Unterbrechungen immer wieder neu in die aufgabenbezogene Thematik „eindenken“ zu müssen. Zweitens ist es günstig(er), wenn Unterbrechungen selbst gewählt sind und erst nach dem Beenden eines Aufgabenteilschritts erfolgen, damit die „Restart“-Kosten möglichst gering sind. Drittens sollten nicht zwingend erforderliche Wechsel zu völlig anderen, logisch unverbundenen Aufgaben möglichst vermieden werden, damit die Wechselkosten beim Zurückwechseln gering bleiben. Wenn wir hier von den Kosten des „Lehrstuhl-Multitaskings“ sprechen, dann meinen wir damit nicht finanzielle, sondern in erster Linie kognitive Kosten, teilweise folgen daraus aber auch emotionale und soziale Kosten. Sichtbar werden diese Kosten u.a. als zusätzlicher Zeitbedarf, erhöhte Fehlerquote und Stresserleben.

Mit dem naheliegenden Ratschlag, Strategien anzuwenden, um Unterbrechungen zu vermeiden, bauen wir klar auf kognitionspsychologischen Befunden auf. Erstaunlich groß ist hier jedoch die

AUTOREN



Iring Koch ist Professor für Kognitions- und Experimentalpsychologie an der RWTH Aachen.



Bettina S. Wiese ist Professorin für Personal- und Organisationspsychologie am Institut für Psychologie an der RWTH Aachen.

Kluft zwischen Wissen und Handeln beim Versuch, sich Zeitfenster für konzentriertes wissenschaftliches Arbeiten zu schaffen. Tatsächlich: Wie gut es gelingt, die oben skizzierten drei Prinzipien im Arbeitsalltag erfolgreich umzusetzen, wird sowohl stark von der individuell ausgeprägten Selbstkontrolle (d.h. Arbeitsdisziplin) als auch von Tagesform und anderen variablen Faktoren abhängen.

Die Motiv-Fragen

Motivationspsychologisch ist weiterhin relevant, dass das Führen eines Lehrstuhls durchaus auch Motive anspricht, die jenseits des Leistungsmotivs (d.h. dem Bestreben, die eigene Leistungsfähigkeit zu steigern und unter Beweis zu stellen) liegen. Die Psychologie kennt neben dem Leistungsmotiv u.a. auch das Streben nach Anschluss, nach Reputation, nach Generativität und nach Autonomie. Lehrstuhlinhaber zu sein impliziert eine Vielfalt von oftmals komplexen Anforderungen, bietet aber auch die Chance, verschiedenste Bedürfnisse zu befriedigen. Zum Beispiel erlaubt es die immer noch recht hohe Autonomie über

die Zeiteinteilung, mit den Lehrstuhlmitarbeitern zu weitgehend frei gewählten Zeitpunkten einen Kaffee zu trinken und ein wenig über dies und das zu plaudern, was unserem Bedürfnis nach sozialem Eingebundensein entgegenkommt, aber nicht mit dem eben noch eingeforderten Abschirmversuch für konzentriertes Arbeiten am Schreibtisch in Einklang steht. Da sollten wir dann wohl für einen Moment mit uns nachsichtig sein.

Paradoxerweise birgt gerade das hohe intrinsische Motivationspotenzial unseres akademischen Tätigkeitsfelds die Gefahr der Engführung des Lebens auf den Arbeitsbereich, weil dort ja fast(!) alle Bedürfnisse befriedigt werden können, was wiederum mit deutlichen z.B. sozialen Kosten einhergehen kann. Hier wäre etwa die mangelnde Grenzziehung zwischen Berufs- und Privatleben zu nennen, die für den einzelnen als „natürliche“ Folge der maximalen beruflichen Identifikation erscheinen mag, aber für ein intaktes soziales Leben im Privaten eher nicht förderlich ist. Auch besteht dabei die Gefahr einer

beeinträchtigten Wahrnehmung der Erholungsbedürftigkeit mit langfristig drohenden gesundheitlichen Risiken.

Der Arbeitsmethodik hinterlegt sind also interindividuell unterschiedliche Motivkonstellationen, deren bewusste Reflexion lohnt. Optimierte wäre aus einer solchen umfassenderen Perspektive eine Arbeitsmethodik dann, wenn sie erlaubt, den Motiven, die wir an unser Berufsleben herantragen, Raum zu geben und grundlegende Bedürfnisse nicht zu übersehen. Risiken und Nebenwirkungen existieren dabei parallel zu Chancen und Möglichkeiten! So konnten wir, als Ko-Autorin und Ko-Autor, nun gemeinsam diesen Beitrag verfassen und dadurch die Identifikation mit dem gemeinsamen Institut weiter erhöhen. Oder hätten wir doch lieber abwinken sollen, als uns die Beitragsanfrage erreichte, weil wir zum Ende der Vorlesungszeit nun wirklich genug anderes zu tun haben? Aber wie könnten wir eine solche Anfrage von Forschung & Lehre ablehnen...

Anzeige



Das Open-Access-Portal der Lebenswissenschaften

Forschung. Erfolgreich. Publizieren.

ZB MED-Publikationsportal Lebenswissenschaften – www.publisso.de

