

Universitätsbibliothek • Dr. André Schüller-Zwierlein

## Multitasker-Management: Einsatzplanung im höheren Dienst





“One of the most robust findings in cognitive science is that attention has a limited capacity”. (Watson/Strayer 2010, 479)



## Multitasking als Managementaufgabe

- Es gibt einen kleinen Prozentsatz von Menschen, der drastisch besser multitasken kann als andere – die sogenannten *Supertaskers* (Watson/Strayer 2010). Bei allen anderen involviert Multitasking Qualitätsverlust in den Einzelaufgaben.
- Menschen, die viel Multitasking machen, *können* dies eigentlich sogar *schlechter* als Menschen, die dies nur selten tun, da erstere sich häufig von irrelevanten Reizen ablenken lassen (Ophir et al. 2009).

**D.h.: Der Umgang mit multipler Arbeitsbelastung ist eine Managementaufgabe:** Ziele und Prioritäten, Mechanismen der Zusammenarbeit und technische Hilfsmittel, Konzeptualisierung und Qualitätskontrolle ...

## Was passiert durch Multitasking?





## Was passiert durch Multitasking?

- Die Leistung in den Einzelaufgaben wird schlechter (s. Ophir et al. 2009).
- Die Einzelaufgaben dauern länger (s. Bowman et al. 2010).
- In der Durchführung der Einzelaufgaben hat man weniger Selbstkontrolle, z.B. in Bezug auf Methode oder Gründlichkeit (s. Hamilton et al. 2011).
- Die Kreativität wird gehemmt.
- Die Gedächtnisleistung wird beeinträchtigt.
- Gleichzeitig steigen durch Einsatz in verschiedensten Gebieten der strategische Überblick und das Verständnis für andere Abteilungen/Tätigkeiten.
- Die Möglichkeit zu Multitasking zu haben, führt oft zu größerer Arbeitszufriedenheit (Mischtätigkeit).
- Zu viel Multitasking führt jedoch zu Stresserscheinungen und Arbeitsunzufriedenheit.



## Ist Multitasking trainierbar?

- Multitasking kann man nur begrenzt und in bestimmten Kontexten trainieren.
- Multitasking-Fähigkeiten variieren ebenso wie andere Fähigkeiten, auch mit dem Alter.



## Ist Multitasking vermeidbar?

- Multitasking ist angesichts von Ressourcengrenzen und einem beträchtlichen Bestandteil von außen diktierten Projekten oft unvermeidbar.
- In einer Umfrage der VDB-Fachreferatskommission 2011 zeigte sich, dass bei 48 % der Umfrageteilnehmer die klassische Fachreferatstätigkeit (Erwerbung, Erschließung, Benutzung/IK) höchstens 30 % des Tätigkeitsspektrums umfasste, bei weiteren knapp 30 % der Teilnehmer etwa 50 % der Tätigkeit (s. Schröter 2012, 190-191).
- Gegenüber früher wird einfach *mehr* gefordert, wegfallen tut kaum etwas.

## Die Lage an der UB der LMU

- **Notgedrungen Multitasker:**
  - 50.000 Studierende
  - 12 Fachbibliotheken + ZB + ZLBS, ca. 90 weitere Standorte
  - 34 Fachreferate
  - 14 offizielle Projekte/Referate, tw. mit eigenen Teams, u.a. Bildung zweier neuer Fachbibliotheken
  - Zahlreiche zus. Einzelprojekte und Vereinheitlichungen
  - 5 AGs mit konkreten Arbeitszielen
  - 5 Abteilungsleiter
  - 9 Fachreferenten/Bibliotheksleiter (9 Personen, tw. mit halben Stellen).





## Was bedeutet das für die tägliche Arbeit?

- Die Vielfalt der Tätigkeiten ist einerseits projekthemmend, andererseits durchaus auch projektfördernd.
- Die Vielfalt der Tätigkeiten ist einerseits strategiefördernd, aber andererseits auch strategiehemmend.
- Insbesondere stellt sich die strukturelle Frage von unterschiedlichen Vorgesetzten für unterschiedliche Funktionen. Multitasking ist nur sauber möglich, wenn die betrieblichen Strukturen geklärt sind.



## Welche Rolle kann die fachwissenschaftliche Ausbildung in diesem Umfeld noch spielen?

- Weiterhin wichtig, denn es gilt die Vielzahl an Aktivitäten auf die Bedürfnisse aller Wissenschaftsbereiche auszurichten.
- Grundlegende Bedeutung der fachwissenschaftlichen Ausbildung in einer Vielzahl von Projekt- und Stabstätigkeiten: z.B. Benutzungsbedingungen, Bau-, Umzugs- und Auslagerungsplanungen, Sparmaßnahmen, Bestandsverkleinerungen, Regal- oder Magazinplanung.
- Optimaler Medienmix ebenso wie optimale Lernorte können nur aus fachlicher Sicht gestaltet werden.



## Ist ein solcher Betrieb noch planbar und entwicklungsfähig?

- Er ist es nur dann, wenn entsprechende Methoden gefunden werden, wie die Multitasking-Belastung handhabbar wird.

## Was kann man also tun? (1)

- Priorisierung
- Standardisierung
- Automatisierung
- Klare Funktionsdefinition
- Entlastung durch weiteres Personal/Tätigkeitsumverteilung
- Bündelung von Kommunikation

## Was kann man also tun? (2)

- Verbesserte Dokumentation und Datenhaltung
- Fortbildungen in Projekt- und Selbstmanagement
- Multitasking in Auswahlmechanismen einbauen
- Mehr Fachreferatsfortbildungen
- Familienfreundlichere Arbeitsmodelle  
(denn privat gehört auch zur cognitive load...)





## Praktische Konsequenzen an der UB der LMU (1)

- Neueinstellungen, Einsatz von befristeten Projektstellen zur Entlastung des Standardpersonals, auch in Kombination mit nebenberuflicher Ausbildung
- Automatisierung (Reports, Portale)
- Veränderung von Geschäftsgängen (Siemens), Planungen zur Bestellautomatisierung
- Standardisierung von Geschäftsgängen
- Methodisierung und Qualitätskontrolle (Reports)



## Praktische Konsequenzen an der UB der LMU (2)

- IK mehr online (eTutorials)
- Zentrale Entscheidung schon vor längerem: keine verbale Sacherschließung
- Kommunikationswege optimiert, regelmäßige Treffen in überlappenden Konstellationen (ELS, BLT), Beteiligung ELS an Entscheidungsfindung, Strategieplanung systematisch mit Beteiligung der gesamten Leitungsebene, regelmäßiger Austausch und Abgleich zwischen den Fachreferenten
- bessere Gliederung, klare Zuständigkeiten (Sharepoint)
- Reduzierung von Speicherorten/Wissenspool (Sharepoint)



## Praktische Konsequenzen an der UB der LMU (3)

- Stärkung des gD in den FB (Vorgesetztenfunktion, Anweisungsbefugnis), GeschFRunde
- FB-Leitung nicht mehr als 40 % der Tätigkeit (Versuch jetzt auch im gD mit Geschäftsführung in zwei Bibliotheken)
- Möglichkeit der Telearbeit



## Fazit

Die Tätigkeit des fachwissenschaftlichen Bibliothekars hat an Bedeutung nicht verloren, es sind nur weitere Tätigkeiten hinzugekommen. Daher muss sie mehr denn je methodisiert und strukturiert werden, damit sie sinnvoll bewältigt werden kann.



„[S]ome multitasking actually improves productivity, but too much multitasking has a negative effect” (Adler/Benbunan-Finch 2012, 167).



## Literatur

Adler, R.F.; Benbunan-Finch, R. (2012): “Juggling on a High Wire: Multitasking Effects on Performance”. *International Journal of Human-Computer Studies* 70:2, 156-168.

Bowman, L.L. et al. (2010): „Can Students Really Multitask? An Experimental Study of Instant Messaging While Reading”. *Computers & Education* 54, 927-931.

Hamilton, R. et al. (2011): “Being of Two Minds: Switching Mindsets Exhausts Self-Regulatory Resources“. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 115:1, 13-24.

Ophir, E. et al. (2009): “Cognitive Control in Media Multitaskers”. *PNAS* 106:37, 15583-15587.

Schröter, M. (2012): “Der wissenschaftliche Bibliothekar – eine aussterbende Spezies? Umfrage der VDB-Kommission für Fachreferatsarbeit zum Thema ‚Fachreferat: gestern – heute – morgen‘“. In: Hohoff, U.; Lülfiing, D. (Hrsg.): *Bibliotheken für die Zukunft – Zukunft für die Bibliotheken*. 100. Deutscher Bibliothekartag in Berlin 2011. Hildesheim: Olms, 188-208.

Watson, J.M.; Strayer, D.L. (2010): “Supertaskers: Profiles in Extraordinary Multitasking Ability”. *Psychonomic Bulletin & Review* 17:4, 479-485.

**LMU**

LUDWIG-  
MAXIMILIANS-  
UNIVERSITÄT  
MÜNCHEN

Universitätsbibliothek



**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

**[asz@lmu.de](mailto:asz@lmu.de)**