



# Was tun bei Zeit- und Leistungsdruck sowie Informationsflut?

Möglichkeiten der Gestaltung für Betriebe

baua: Praxis

# Inhalt

|                   |                                                                                                                    |           |
|-------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Einleitung</b> |                                                                                                                    | <b>4</b>  |
| <hr/>             |                                                                                                                    |           |
| <b>1</b>          | <b>Wie Betriebe Zeit- und Leistungsdruck gestalten können</b>                                                      | <b>7</b>  |
| 1.1               | Zeit- und Leistungsdruck – Belastungsfaktor mit vielen Gesichtern                                                  | 7         |
| 1.2               | Chancendenken – Ursachen als Ansatzpunkte nutzen                                                                   | 10        |
| 1.3               | Wie Beschäftigte und Teams mit Zeit- und Leistungsdruck umgehen können                                             | 11        |
|                   | Checkliste: Arbeitsausdehnung                                                                                      | 12        |
|                   | Checkliste: Arbeitsintensivierung                                                                                  | 14        |
|                   | Checkliste: Begrenzung der Arbeit                                                                                  | 15        |
|                   | Checkliste: Fokussierung bei der Arbeit                                                                            | 17        |
| 1.4               | Relevante Faktoren für den Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck                                                     | 18        |
|                   | Checkliste: Faktoren auf der Ebene der Organisation                                                                | 19        |
|                   | Checkliste: Faktoren auf der Ebene des Teams                                                                       | 19        |
|                   | Checkliste: Faktoren auf der Ebene der Tätigkeit                                                                   | 20        |
|                   | Checkliste: Faktoren auf der Ebene der Beschäftigten                                                               | 20        |
| 1.5               | Handlungsfelder zum Abbau von Zeit- und Leistungsdruck und zur Gestaltung eines besseren Umgangs                   | 21        |
|                   | Handlungsfeld 1: Transparenz und reibungslose Arbeitsabläufe schaffen                                              | 21        |
|                   | Handlungsfeld 2: Gleichgewicht zwischen Anforderungen und Ressourcen herstellen                                    | 24        |
|                   | Handlungsfeld 3: Benötigte Autonomie bei der Tätigkeitsausübung gewährleisten                                      | 29        |
|                   | Handlungsfeld 4: Eine realistische und gesundheitsverträgliche Leistungskultur entwickeln, kommunizieren und leben | 32        |
|                   | Handlungsfeld 5: Fürsorgeklima im Unternehmen schaffen und (gegenseitige) Fürsorge leben                           | 34        |
| <hr/>             |                                                                                                                    |           |
| <b>2</b>          | <b>Wie Betriebe die Informationsflut gestalten können</b>                                                          | <b>37</b> |
| 2.1               | Schnelle digitale Arbeitswelt                                                                                      | 38        |
|                   | Checkliste: Informationsüberflutung bei der Arbeit                                                                 | 41        |
| 2.2               | Informationsspezifische Belastungsfaktoren                                                                         | 42        |
| 2.3               | Bedingungen von Informationsüberflutung                                                                            | 44        |
| 2.4               | Empfehlungen für die Praxis : Informationsflut abbauen und besser damit umgehen                                    | 49        |
|                   | Handlungsfelder für organisationale Gestaltungsansätze                                                             | 50        |
|                   | Handlungsfelder für individuelle Gestaltungsansätze                                                                | 61        |
| 2.5               | Ausblick                                                                                                           | 64        |

---

|          |                                                                              |           |
|----------|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>3</b> | <b>Vertiefung: Der gesamte Gestaltungsprozess mit seinen Erfolgsfaktoren</b> | <b>65</b> |
| 3.1      | Identifikation von Ursachen als Ansatzpunkte der Gestaltung                  | 66        |
| 3.2      | Gesundheits- und Präventionskultur sowie „Readiness for Change“              | 68        |
| 3.3      | Partizipation                                                                | 70        |
| 3.4      | Führungskräfte als zentrale Akteurinnen und Akteure                          | 72        |
| 3.5      | Kompetente Akteurinnen und Akteure – „Kümmerer“                              | 74        |
| 3.6      | Kommunikation und Information                                                | 76        |
| 3.7      | Ressourcen                                                                   | 77        |
| 3.8      | Passende Methoden und Vorgehensweisen                                        | 78        |
| 3.9      | Guter Maßnahmenmix                                                           | 80        |
| 3.10     | Bewertung des Prozesses (Evaluation)                                         | 82        |
| <hr/>    |                                                                              |           |
|          | <b>Fazit</b>                                                                 | <b>85</b> |
| <hr/>    |                                                                              |           |
|          | <b>Literatur</b>                                                             | <b>87</b> |
| <hr/>    |                                                                              |           |
|          | <b>Impressum</b>                                                             | <b>91</b> |

# Einleitung

Viele Beschäftigte kennen es: Der Arbeitstag hat eigentlich nur acht Stunden, die To-do-Liste ist jedoch lang, das E-Mail-Postfach voll. Termine müssen absolviert und Fristen zur Fertigstellung von Arbeitsaufträgen berücksichtigt werden. Kunden wollen zufriedengestellt werden, E-Mails warten auf Beantwortung, die Qualität der Arbeitsergebnisse muss stimmen. Die Arbeitszeit reicht einfach nicht zur guten Erledigung der Arbeit und ist viel zu schnell aufgebraucht. Vielleicht ist auch noch ein Kollege krank oder eine Kollegin im Urlaub. So werden letztendlich Überstunden gemacht und Pausen durchgearbeitet, Arbeitsaufträge möglichst schnell und parallel erledigt.

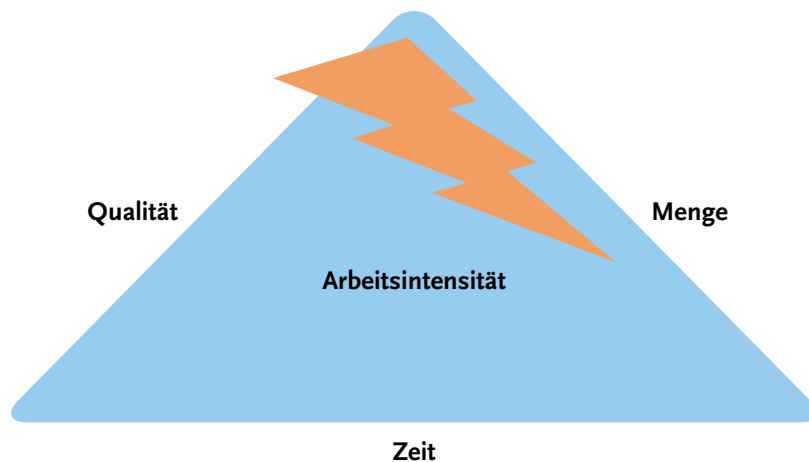
Diese Situation ist beispielhaft für das Erleben von Zeit- und Leistungsdruck sowie von Informationsflut, zwei weitverbreiteten Belastungsfaktoren der heutigen Arbeitswelt. Im aktuellen Stressreport der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) berichten 48 % der befragten Beschäftigten von hohem Termin- oder Leistungsdruck. Die Mehrheit der Beschäftigten mit häufig starkem Termin- oder Leistungsdruck fühlt sich hierdurch belastet (Schulz-Dadaczynski, 2020). Gemäß der BAuA-Arbeitszeitbefragung (Wöhrmann et al., 2016) nutzen Beschäftigte heute bei ihrer Arbeit zunehmend Informations- und Kommunikationsmittel, wie z. B. das Internet oder die E-Mail. Bei über 50 % der Befragten geht die Nutzung digitaler Medien mit einer hohen Informationsfülle einher, die oftmals schwer zu bewältigen ist (Jungmanns & Kersten, 2019). Man spricht dann oftmals von einer „Informationsflut“.

Fast die Hälfte der Beschäftigten ist von hohem Zeit- und Leistungsdruck sowie Informationsflut betroffen.

Angesichts des Wandels in der Arbeitswelt, der unter anderem durch eine zunehmende Digitalisierung und Globalisierung gekennzeichnet ist, kann von einer anhaltend weiten Verbreitung von Zeit- und Leistungsdruck und Informationsflut ausgegangen werden. Die Digitalisierung geht beispielsweise mit beschleunigten Kommunikations- und Produktionsprozessen, der Verkürzung von Produktlebens- und Innovationszyklen sowie einer erhöhten Verfügbarkeit von Informationen einher, wodurch die Arbeitswelt schnelllebig und zunehmend komplex wird. Beschäftigte werden auf anhaltend hohem Niveau mit Zeit- und Leistungsdruck und Informationsflut konfrontiert (Schulz-Dadaczynski, Junghanns & Lohmann-Haislah, 2019).

Zeit- und Leistungsdruck und Informationsflut sind Facetten einer hohen Arbeitsintensität. Die Arbeitsintensität einer Tätigkeit ergibt sich aus

- der zu leistenden Arbeitsmenge (zu der auch die Menge zu bearbeitender Informationen gehört)
- in der erforderlichen Qualität
- in der verfügbaren bzw. vorgesehenen Arbeitszeit



**Abb. 1** Facetten der Arbeitsintensität

Zwischen diesen drei Aspekten kann ein Spannungs- oder sogar Missverhältnis vorliegen, d. h.,

- die Arbeitsmenge ist zu hoch unter Berücksichtigung der erforderlichen Qualität in der vorgesehenen bzw. verfügbaren Arbeitszeit
- die erforderliche Arbeitsqualität ist zu hoch bei gegebener Arbeitsmenge in der vorgesehenen bzw. verfügbaren Arbeitszeit
- die Arbeitszeit ist zu knapp für die vorhandene Arbeitsmenge in der erforderlichen Arbeitsqualität

Liegt ein solches Spannungs- oder Missverhältnis vor, dann ist die Arbeitsintensität (zu) hoch, und die Beschäftigten erleben neben Zeit- und Leistungsdruck häufig auch Informationsflut.

Zeit- und Leistungsdruck kann die Gesundheit, Motivation und Leistung der Beschäftigten beeinträchtigen, wie beispielsweise die Ergebnisse des BAuA-Projektes „Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt“ gezeigt haben (Stab, Jahn & Schulz-Dadaczynski, 2016). Er begünstigt sowohl Beeinträchtigungen des Befindens, beispielsweise das Auftreten von Ermüdung, als auch von psychischen und körperlichen Erkrankungen, wie etwa Depressionen oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen. Das Erleben von Informationsflut hat ebenfalls Konsequenzen für die Gesundheit, wie sich auf der Basis der bereits erwähnten Erwerbstätigenstudie (N = 20.030, BAuA-Arbeitszeitbefragung; Wöhrmann et al., 2016) zeigte. Insbesondere psychosomatische Beschwerden (wie Niedergeschlagenheit, Nervosität und Reizbarkeit) und Symptome von Burnout (wie emotionale und körperliche Erschöpfung) können mit Informationsflut einhergehen (Junghanns & Kersten, 2020).

■ Zeit- und Leistungsdruck sowie Informationsflut begünstigen psychische und körperliche Beeinträchtigungen wie Depressionen oder Herz-Kreislauf-Erkrankungen.

Beschäftigte reagieren auf Zeitknappheit, Leistungsdruck und Informationsflut oftmals, indem sie ihre Arbeit ausdehnen (z. B. in Form von Überstunden oder Arbeit in der Freizeit) oder intensivieren (z. B. schnelles Arbeiten oder Durcharbeiten von Pausen). Diese Umgangsweisen erhöhen das Risiko für negative Folgen (Schulz-Dadaczynski, Junghanns & Lohmann-Haislah, 2019).<sup>1</sup>

Die Gestaltung von und ein guter Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck und Informationsflut sind sehr bedeutend für Betriebe, wenn sie negative psychosoziale und gesundheitliche Folgen für die Beschäftigten vermeiden wollen (Schulz-Dadaczynski et al., 2022). Zeit- und Leistungsdruck wird als Schlüsselfaktor bei der Arbeit erachtet, gerade auch im Rahmen der Arbeitsgestaltung (GDA, 2022). Während lange Zeit eher ein Mangel an Informationen am Arbeitsplatz Bestandteil der Gestaltung „guter Arbeit“ war, wird nun die Flut an Informationen zu einem ernst zu nehmenden Gestaltungsproblem. Dennoch stoßen Betriebe oftmals an Grenzen, wenn es darum geht, Maßnahmen zur Gestaltung von Zeit-, Leistungsdruck und Informationsflut abzuleiten, auszuwählen und umzusetzen. Es lässt sich diesbezüglich ein Handlungs- und Wissensdefizit feststellen.

Die vorliegende *baua: Praxis* setzt an diesem Defizit an und stellt wesentliche Ansätze vor, wie Betriebe Informationsflut sowie Zeit- und Leistungsdruck am Arbeitsplatz vermeiden und gestalten können. Sie soll die Verantwortlichen in den Betrieben bei der Wahrnehmung dieser wichtigen Aufgabe unterstützen, indem sie Möglichkeiten und Erfolgsfaktoren der Gestaltung aufzeigt.

Angesprochen sind alle Akteurinnen und Akteure, die sich im Betrieb mit der Gestaltung von Zeit- und Leistungsdruck und/oder Informationsflut auseinandersetzen (wollen), wie beispielsweise Führungskräfte, Mitarbeitende der Personalabteilung, des betrieblichen Gesundheitsmanagements oder der Organisationsentwicklung, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärztinnen und -ärzte oder Betriebsrätinnen und -räte.

Die Aufbereitung enthält drei wesentliche Kapitel:

1. Wie Betriebe Zeit- und Leistungsdruck gestalten können
2. Wie Betriebe die Informationsflut gestalten können
3. Der gesamte Gestaltungsprozess mit seinen Erfolgsfaktoren

Kapitel 1 und 2 stellen jeweils eigenständige Abschnitte dar, die unabhängig voneinander verwendet werden können. Auch innerhalb der Kapitel besteht die Möglichkeit der modularen Anwendung, sodass nacheinander oder in ausgewählten Schwerpunkten die wichtigen Gesichtspunkte der Gestaltung bearbeitet werden können. Kapitel 3 ist übergreifend für beide Belastungsfaktoren gültig und kann ergänzend vor dem Beginn von Gestaltungsprozessen gelesen werden, da zentrale Faktoren für erfolgreiche Gestaltungsprozesse psychischer Belastung skizziert werden.

■ Viele Betriebe brauchen Unterstützung bei der Gestaltung von Zeit-, Leistungsdruck und Informationsflut.

■ Sie können diese *baua: Praxis* modular nutzen – je nach Interesse nur Kapitel 1 zum Zeit- und Leistungsdruck oder Kapitel 2 zur Informationsflut oder Kapitel 3 mit den übergreifenden Belastungsfaktoren.

<sup>1</sup> Für einen vertiefenden Einblick in das Thema Arbeitsintensität, zugrundeliegende Theorien bzw. Modelle, seine Verbreitung, Ursachen, Folgen und Gestaltung empfiehlt sich auch die Lektüre von Schulz-Dadaczynski et al., 2022.



# 1

## Wie Betriebe Zeit- und Leistungsdruck gestalten können



### 1.1 Zeit- und Leistungsdruck – Belastungsfaktor mit vielen Gesichtern

Wenn Beschäftigte ein Ungleichgewicht zwischen der zu leistenden Arbeitsmenge, der erforderlichen Arbeitsqualität und der vorhandenen Arbeitszeit erleben, sprechen sie von Zeitdruck und/oder Leistungsdruck. Dabei können sie „nur“ ein gewisses Spannungsverhältnis wahrnehmen oder auch ein deutliches Missverhältnis.

Beschäftigte beschreiben diese Spannungs- oder Missverhältnisse bei Zeit- und Leistungsdruck in der Regel nicht abstrakt, sondern führen ganz konkrete Gesichtspunkte bezogen auf ihre jeweiligen Tätigkeiten an, durch die sie Zeit- und/oder Leistungsdruck erleben. Doch was sind das für Gesichtspunkte?



Zeitdruck besteht für Beschäftigte erst einmal ganz grundsätzlich darin, eine (zu) hohe Menge an Arbeit in (zu) begrenzter Zeit leisten zu müssen. Die begrenzte Zeit wird in der Wahrnehmung der Beschäftigten zum einen über den Aspekt der *nicht ausreichenden regulär vorgesehenen Arbeitszeit* definiert. Zum anderen ergibt sich diese Wahrnehmung auch über die für Arbeitsaufträge zu *berücksichtigenden Termine und Fristen*. Ist die Arbeit der Beschäftigten sehr zeitgebunden, d. h., sind viele Termine und Fristen zu berücksichtigen, dann verschärft sich die Wahrnehmung von Zeitknappheit.

■ Ist die Arbeit an viele Termine und Fristen gebunden, verschärft sich für die Beschäftigten die Wahrnehmung von Zeitknappheit.

Die Wahrnehmung von Zeitknappheit wird außerdem verstärkt, wenn sich die Menge an Arbeit durch *unvorhergesehene Zusatzarbeit* erhöht, viele *Unterbrechungen bei der Arbeit* auftreten oder viele *Dinge parallel* in der begrenzten Zeit anfallen. Sie verschärft sich ebenfalls dann, wenn Beschäftigte *extensiv arbeiten* müssen (z. B. Überstunden machen) oder *verdichtet arbeiten* (z. B. sehr schnell arbeiten, Pausen ausfallen lassen), um ihre Arbeit zu schaffen. Anhand dieser manchmal erforderlichen Umgangsweisen spüren Beschäftigte den Zeitdruck ganz unmittelbar.

„Zeitdruck ist in erster Linie viele Menschen, die irgendwelche Sachen von mir wollen. Also ich erinnere mich zurück an ein Projekt, da hatte ich innerhalb eines Arbeitstages von acht Stunden über 90 Telefonanrufe. Das ist dann Stress, und das ist dann auch manchmal zu viel. Weil man einfach zu der Arbeit, die man eigentlich machen möchte, dann auch kaum noch kommt.“

Leistungsdruck bedeutet für Beschäftigte „gute Arbeit“ bzw. eine akzeptable Arbeitsqualität in begrenzter Arbeitszeit und bei gegebener Arbeitsmenge zu leisten. Die Arbeitsqualität wird in der Wahrnehmung der Beschäftigten darüber definiert, *unterschiedliche, teilweise auch widersprüchliche Erwartungen zu erfüllen* (z. B. von Vorgesetzten, Kundinnen und Kunden oder Patientinnen und Patienten), *fehlerfreie Arbeit* zu leisten und *richtige Entscheidungen* zu treffen (z. B. bei der Betreuung von Klientinnen und Klienten), *Verantwortung* für Arbeitsergebnisse zu tragen sowie die Tätigkeiten *fachlich kompetent*, aber auch *effektiv* auszuüben.

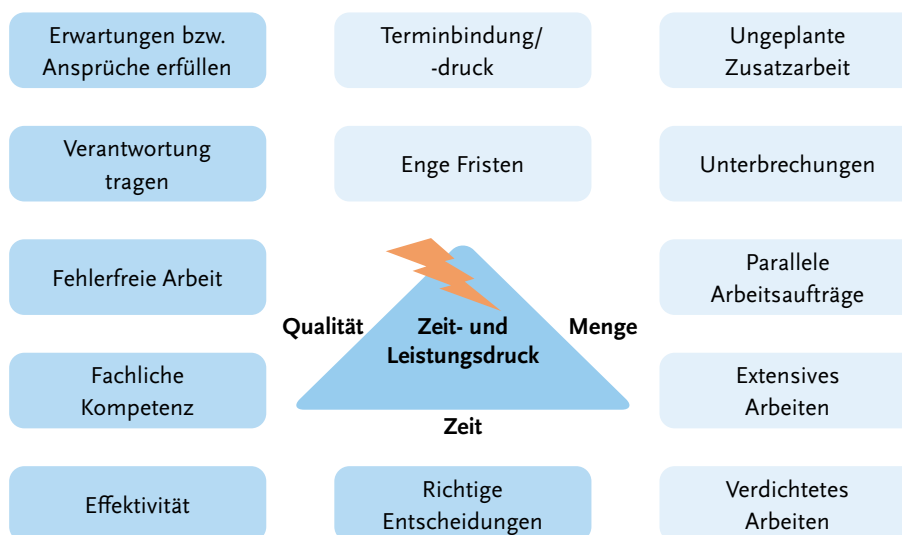


„Also der Leistungsdruck besteht für mich ganz häufig darin, dass verschiedene Erwartungen an meine Leistungen gesetzt werden. Da bestehen total unterschiedliche Erwartungen. Also sowohl im Team, und dazu kommen dann die Erwartung oder dieser Erwartungsdruck oder auch Leistungsdruck von Ämtern und Ärzten und Behörden. Also das ist noch einmal ein ganz anderer. Und da werden häufig Leistungen erwartet, die uns unsere Einrichtungsleitung oder auch unsere Bereichsleitung oder auch unser Team sogar verbieten würde. Oder sagen würde: ‚Das ist überhaupt nicht unsere Aufgabe.‘ Da gibt es häufig so ein bisschen Konflikte. Und das empfinde ich auf jeden Fall als Leistungsdruck.“

Zeit- und Leistungsdruck ist somit ein Phänomen mit zwei Seiten einer Medaille: Bei der einen Seite geht es vor allem um das Verhältnis von Arbeitsmenge (Quantität) und Arbeitszeit, bei der anderen um das Verhältnis von Arbeitsqualität zu Arbeitszeit, wobei auch Arbeitsmenge und Qualität in einem Zusammenhang stehen. Zeitmangel und Leistungsdruck sind also nicht losgelöst voneinander zu sehen, haben jedoch ihren eigenen Schwerpunkt in der Wahrnehmung der Beschäftigten.

Zeit- und Leistungsdruck sind untrennbar miteinander verbunden.

Für Beschäftigte und ihre Tätigkeiten spielen verschiedene Gesichtspunkte von Zeit- und Leistungsdruck eine Rolle, sodass Zeit- und Leistungsdruck durchaus unterschiedlich erlebt wird, also verschiedene Erscheinungsformen hat. Zeit- und Leistungsdruck, der von allen gleich empfunden wird, gibt es in der betrieblichen Realität nicht.



**Abb. 2** Gesichtspunkte von Zeit- und Leistungsdruck im Erleben der Beschäftigten.

Anmerkung: Gesichtspunkte von Zeitdruck stehen in hellblauen Kästen, diejenigen von Leistungsdruck in den mittelblauen Kästen.

## 1.2 Chancendenken – Ursachen als Ansatzpunkte nutzen

Genauso vielfältig wie die möglichen Erscheinungsformen von Zeit- und Leistungsdruck sind auch seine Ursachen. Diese stellen wichtige Ansatzpunkte der Gestaltung dar (Schulz-Dadaczynski et al., 2022). Die Erscheinungsformen, Ursachen und damit auch die geeigneten Ansatzpunkte für Gestaltungsmaßnahmen können sich nicht nur zwischen Betrieben, sondern auch innerhalb eines Betriebs zwischen verschiedenen Teams bzw. Bereichen und Beschäftigten deutlich unterscheiden.

Die Ableitung, Auswahl und Umsetzung von Gestaltungsmaßnahmen setzt also voraus, dass man sich mit der Zeit- und Leistungsdrucksituation im Betrieb gründlich auseinandersetzt. Es reicht nicht aus, lediglich festzustellen, ob und inwieweit Zeit- und Leistungsdruck eine problematische Belastung darstellt (z. B. indem erfragt wird, wie viele Beschäftigte von Zeit- und Leistungsdruck betroffen sind oder wie belastet sie sich hierdurch fühlen). In Hinblick auf eine erfolgreiche Gestaltung ist es erforderlich, dem Zeit- und Leistungsdruck ein spezifischeres Gesicht zu geben und seine Ursachen als Ansatzpunkte der Gestaltung aufzudecken. Denn Ursache und Gestaltung gehen Hand in Hand.

■ Die Ursachen von Zeit- und Leistungsdruck sollten aufgedeckt werden, um erfolgreiche Gegenmaßnahmen ergreifen zu können.

Die folgenden Abschnitte sollen dabei unterstützen, sich gestaltungsorientiert mit dem Phänomen Zeit- und Leistungsdruck auseinanderzusetzen. Dabei zeigt [Abschnitt 1.3](#), wie vielfältig die Reaktionen auf Zeit- und Leistungsdruck sind, und liefert in Form einer Checkliste Denkanstöße für einen gesundheitserhaltenden Umgang. In [Abschnitt 1.4](#) werden Faktoren vorgestellt, die für die Bewältigung von Zeit- und Leistungsdruck und seine indirekte Gestaltung (über die Förderung günstigerer Umgangsweisen) zentral sind. [Abschnitt 1.5](#) widmet sich konkreten Handlungsfeldern, in denen Ziele und Möglichkeiten der Gestaltung von Zeit- und Leistungsdruck vorgestellt werden.



### 1.3 Wie Beschäftigte und Teams mit Zeit- und Leistungsdruck umgehen können

Gibt es Zeit- und Leistungsdruck, dann müssen Beschäftigte alleine oder gemeinsam im Team darauf reagieren, d. h. mit diesem umgehen. Hierfür existiert ein breites Spektrum verschiedener Umgangsweisen. Im Arbeitsalltag werden sie abwechselnd oder parallel angewendet, d. h., jede und jeder praktiziert üblicherweise ein Bündel unterschiedlicher Umgangsweisen.

■ Beschäftigte wenden meist mehrere Verhaltensweisen an, um mit Zeit- und Leistungsdruck umzugehen.

In den folgenden Checklisten sind verschiedene mögliche Umgangsweisen aufgeführt und durch Pro- und Kontra-Aussagen aufgegriffen. Bitte gehen Sie diese verschiedenen möglichen Umgangsweisen (vorzugsweise im Team) durch und überlegen Sie, welcher der beiden Aussagen Sie (als Team) eher zustimmen, d. h., wird eine Umgangsweise (in Ihrem Team) ausgeübt oder eher nicht ausgeübt? Es geht hierbei nicht darum, dass Sie einer Aussage zu 100 % zustimmen, sondern darum, welcher Aussage Sie überwiegend zustimmen, d. h. welche eher oder häufiger zutrifft.



Durch dieses Vorgehen erhalten Sie einen Einblick in verschiedene mögliche Umgangsweisen mit Zeit- und Leistungsdruck und ein Verständnis davon, wie (in Ihrem Team) überwiegend auf vorhandenen Zeit- und Leistungsdruck reagiert wird. Das Vorgehen soll Sie anleiten, sowohl über den Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck als auch die Form, wie er sich bei Ihnen bemerkbar macht, nachzudenken.

Es bietet sich an, nicht alle Umgangsweisen nacheinander abzuarbeiten, sondern die Reflexion und Diskussion in Blöcken durchzuführen, gemäß den vier großen Gruppen an Umgangsweisen: 1. Arbeitsausdehnung, 2. Arbeitsintensivierung, 3. Begrenzung und 4. Fokussierung.

Konkrete Hinweise zur Förderung eines guten Umgangs mit Zeit- und Leistungsdruck und seiner Reduktion erhalten Sie in [Abschnitt 1.4](#) und über die Handlungsfelder zur Gestaltung in [Abschnitt 1.5](#).

## Checkliste: Arbeitsausdehnung

| Mehrarbeit unterschiedlicher Art                                                         | Aussage pro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Aussage kontra                                                                                                                                           |
|------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Mehrarbeit (Überstunden) leisten mit Freizeitausgleich                                   | In unserem Team sind Überstunden eher die Regel. Wenn man nicht selbst konsequent darauf achtet, können es auch viele Überstunden sein, die jedoch später wieder abgebaut werden können oder (auf Wunsch) vergütet werden.                                                                                                         | In unserem Team halten sich Überstunden im Rahmen. Es wird darauf geachtet, dass Überstunden zeitlich begrenzt anfallen und auch wieder abgebaut werden. |
| Mehrarbeit (Überstunden) ohne Freizeitausgleich, aber monetärer (finanzieller) Ausgleich | In unserem Team sind Überstunden eher die Regel. Wenn man nicht selbst konsequent darauf achtet, können es auch viele Überstunden sein. Überstunden können in der Regel nicht abgebaut werden, werden jedoch vergütet.                                                                                                             |                                                                                                                                                          |
| Mehrarbeit (Überstunden) ohne jeglichen Ausgleich (weder Freizeit noch monetär)          | In unserem Team sind Überstunden eher die Regel. Wenn man nicht selbst konsequent darauf achtet, können es auch viele Überstunden sein. Überstunden können in der Regel nicht (vollständig) abgebaut werden und werden auch nicht vergütet.                                                                                        |                                                                                                                                                          |
| Arbeitsbelange in der Freizeit                                                           | Aussage pro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Aussage kontra                                                                                                                                           |
| Arbeit in der Freizeit mit Ausgleich                                                     | In unserem Team kommt es zumindest manchmal vor, dass man auch in der Freizeit (am Abend oder am Wochenende) noch Arbeit erledigt. Diese Zeit wird jedoch vergütet oder als Arbeitszeit angerechnet.                                                                                                                               | In unserem Team kommt es nicht vor, dass man in der Freizeit (am Abend oder am Wochenende) noch Arbeit erledigen muss.                                   |
| Arbeit in der Freizeit ohne Ausgleich                                                    | In unserem Team kommt es zumindest manchmal vor, dass man auch in der Freizeit (am Abend oder am Wochenende) noch Aufgaben erledigt, um die Arbeit zu schaffen. Diese Zeit wird weder vergütet noch als Arbeitszeit angerechnet. Manchmal geschieht das Arbeiten in der Freizeit heimlich, weil es eigentlich nicht erwünscht ist. |                                                                                                                                                          |

| Arbeitsbelange<br>in der Freizeit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Aussage pro                                                                                                                                                                    | Aussage kontra                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Erreichbarkeit/Verfügbarkeit in der Freizeit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | In unserem Team ist es üblich, auch in der Freizeit und im Urlaub im Bedarfsfall erreichbar zu sein und z. B. Fragen zu beantworten oder Mails zu bearbeiten.                  | In der Freizeit und im Urlaub muss man in unserem Team nicht erreichbar sein und z. B. auch keine Fragen beantworten oder Mails bearbeiten. Dies wird nicht erwartet und ist auch nicht nötig.                                                                                                                        |
| Einschränkungen der Lage von Urlaubstagen bzw. Verzicht auf Urlaubstage                                                                                                                                                                                                                                                                                          | In unserem Team kommt es vor, dass <u>einzelne Urlaubstage verfallen, da es aufgrund der vielen Arbeit schwer ist, alle Urlaubstage zu nehmen.</u>                             | In unserem Team kann man problemlos alle seine Urlaubstage nehmen. <u>Bezüglich der Lage des Urlaubs muss man jedoch deutliche Kompromisse machen und den Arbeitsanfall berücksichtigen.</u><br><br><u>In unserem Team kann man problemlos alle seine Urlaubstage nehmen, meistens auch dann, wenn man es möchte.</u> |
| Präsentismus (Anwesenheit bei der Arbeit trotz Krankheit)                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Wenn man krank ist, versucht man in unserem Team trotzdem zu arbeiten, auch um die Kollegen und Kolleginnen nicht im Stich zu lassen und Arbeitsergebnisse nicht zu gefährden. | Wenn man krank ist, dann ist es in unserem Team vollkommen klar und möglich, dass man zu Hause bleibt und nicht arbeitet.                                                                                                                                                                                             |
| <p>Erläuterung der Farben:</p> <p>Bei Umgangsweisen, die in mehr als zwei Ausprägungen erfolgen (mehr als nur pro und kontra), bedeutet</p> <p>— = günstige Ausprägung der Umgangsweise</p> <p>— = leicht bedenkliche Ausprägung der Umgangsweise</p> <p>— = bedenkliche Ausprägung der Umgangsweise</p> <p>— = sehr bedenkliche Ausprägung der Umgangsweise</p> |                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |



## Checkliste: Arbeitsintensivierung

| Formen der Arbeitsintensivierung                                   | Aussage pro                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | Aussage kontra                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|--------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Hohes Arbeitstempo bzw. schnell arbeiten (Hektik, Hetze, Rotieren) | In unserem Team geht es vom Arbeitstempo her schon oft hektisch zu, man muss eher schnell arbeiten.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | In unserem Team ist das Arbeitstempo gemäßigt, man muss bei der Arbeit nicht hetzen oder sehr schnell arbeiten.                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| Pausenausfall                                                      | In unserem Team lassen wir Pausen häufig ausfallen und arbeiten durch. Für informelle Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen ist oft keine Zeit.                                                                                                                                                                                                                                                                                   | In unserem Team machen wir üblicherweise Pausen. Auch für informelle Gespräche mit Kolleginnen und Kollegen ist Zeit.                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Im Tunnel arbeiten/abschotten                                      | Um die Arbeit zu schaffen, muss man sich in unserem Team schon manchmal zurückziehen bzw. „abschotten“. Für informellen Kontakt mit Kollegen/Kolleginnen (z. B. Flurgespräche, Kaffeepause) ist oft keine Zeit.                                                                                                                                                                                                                    | In unserem Team ist für informellen Kontakt mit Kollegen/Kolleginnen (z. B. Flurgespräche, Kaffeepause) ausreichend Zeit. Niemand muss sich zurückziehen bzw. „abschotten“, um die Arbeit zu schaffen.                                                                                                                                                                                            |
| Multitasking                                                       | In unserem Team ist es üblich, verschiedene Dinge gleichzeitig erledigen zu müssen, z. B. beim Telefonieren am Computer zu arbeiten.                                                                                                                                                                                                                                                                                               | In unserem Team ist es nicht üblich, verschiedene Dinge gleichzeitig erledigen zu müssen, z. B. beim Telefonieren am Computer zu arbeiten.                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Fragmentiertes Arbeiten (Parallelität)                             | In unserem Team ist es üblich, parallel unterschiedliche Dinge zu bearbeiten. Manchmal muss man dabei ganz schön jonglieren bzw. „verschiedene Bälle in der Luft behalten“.                                                                                                                                                                                                                                                        | In unserem Team ist es nicht üblich, parallel unterschiedliche Dinge zu bearbeiten. Man bearbeitet eher einen Arbeitsauftrag nach dem anderen.                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Ad-hoc-Handeln (reagieren statt agieren)                           | In unserem Team muss man auf das Tagesgeschäft reagieren, d. h. die Arbeitsaufträge abarbeiten, wie sie gerade anfallen. Vorausschauendes Planen und Handeln ist nur schwer möglich.                                                                                                                                                                                                                                               | In unserem Team versuchen wir, die Arbeit vorausschauend zu planen und dann geordnet abzuarbeiten. In der Regel gelingt das auch.                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| Zwangsläufige Qualitätsabstriche                                   | Wir müssen im Team leider regelmäßig Abstriche bei der Qualität der Arbeit machen und können nicht die Qualität leisten, die wir uns eigentlich wünschen (z. B. in Hinblick auf die Betreuung von Kundinnen und Kunden/Klientinnen und Klienten/Patientinnen und Patienten, die Sorgfalt bei Recherchen). Einige Dinge bleiben auf der Strecke (z. B. längere Gespräche mit Klientinnen und Klienten, konzeptionelle Tätigkeiten). | Die Qualität unserer Arbeit (z. B. in Hinblick auf die Betreuung von Kundinnen und Kunden/Klientinnen und Klienten/Patientinnen und Patienten, die Sorgfalt bei Recherchen) entspricht unseren eigenen Ansprüchen im Team. Wir müssen hier keine Abstriche machen, und es bleiben keine Dinge auf der Strecke (z. B. längere Gespräche mit Klientinnen und Klienten, konzeptionelle Tätigkeiten). |

## Checkliste: Begrenzung der Arbeit

| Gruppe                        | Formen                                                                               | Aussage pro                                                                                                                                                                                          | Aussage kontra                                                                                                                                                         |
|-------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Reduktion der Menge an Arbeit | (Vorübergehende) Unterstützung suchen (in bilateralen Absprachen oder auf Teamebene) | In unserem Team nehmen wir im Bedarfsfall Kollegen oder Kolleginnen auch Arbeit ab bzw. verteilen Arbeit neu um.                                                                                     | In unserem Team ist es eher unüblich, Arbeit neu umzuverteilen oder Kollegen bzw. Kolleginnen im Bedarfsfall auch mal Arbeit abzunehmen.                               |
|                               | Arbeit delegieren (intern oder Outsourcing)                                          | Wenn Kollegen/Kolleginnen langfristig zu viel Arbeit haben, dann wird in unserem Team geschaut, welche Arbeitsaufgaben grundsätzlich an wen delegiert oder ausgelagert werden können.                | Auch bei langfristiger Überlastung von Kollegen/Kolleginnen ist es in unserem Team eher unüblich, Arbeitsaufgaben zu delegieren oder auszulagern.                      |
| Schutz vor Überforderung      | Zusatzarbeit ablehnen/abwehren                                                       | In unserem Team wird bei der Aufgabenverteilung auf die Auslastung der einzelnen Kollegen/Kolleginnen geachtet, auch das Ablehnen von Arbeitsaufträgen ist akzeptiert.                               | In unserem Team wird bei der Aufgabenverteilung die Auslastung der einzelnen Kollegen/Kolleginnen eher ignoriert, das Ablehnen von Arbeitsaufträgen ist eher unüblich. |
|                               | Transparenz herstellen über Auslastung bzw. Überforderung                            | In unserem Team wissen wir in der Regel, wie ausgelastet unsere Kollegen/Kolleginnen mit Arbeit sind.                                                                                                | In unserem Team wissen wir in der Regel eher nicht, wie ausgelastet unsere Kollegen/Kolleginnen mit Arbeit sind.                                                       |
|                               | Fürsorge der direkten Führungskraft                                                  | In unserem Team achtet auch unsere Führungskraft auf die Auslastung und Belastung der einzelnen Mitarbeitenden.                                                                                      | In unserem Team achtet unsere Führungskraft eher nicht auf die Auslastung und Belastung der einzelnen Mitarbeitenden.                                                  |
|                               | Gegenseitige Fürsorge im Team                                                        | In unserem Team achten wir gegenseitig darauf, wie es uns geht und ob jemand besonders belastet ist. Wir holen uns auch gegenseitig mal wieder runter oder sprechen uns bei besonderer Belastung an. | In unserem Team ahnen wir zwar manchmal, dass jemand besonders belastet ist. In der Regel sprechen wir das jedoch nicht an und werden eher nicht aktiv.                |

| Gruppe                                                         | Formen                                                                                                               | Aussage pro                                                                                                                                                                                                                                                 | Aussage kontra                                                                                                                                                                                                                                                               |
|----------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Suchen einer Balance zwischen Perfektionismus und Pragmatismus | Kontinuierliches Abwägen der Arbeitstiefe bzw. der Arbeitsqualität                                                   | In unserem Team muss nicht immer alles perfekt sein. Manchmal muss es Abstriche bei der Arbeitsqualität geben, da sind wir dann auch pragmatisch.                                                                                                           | In unserem Team soll immer alles perfekt sein. Die Ansprüche an die Arbeitsqualität sind sehr hoch, Abstriche gibt es fast nie.                                                                                                                                              |
|                                                                | Fehlertoleranz                                                                                                       | In unserem Team ist uns klar, dass Fehler bzw. Misserfolge passieren. Daraus lernen wir und stehen auch gemeinsam dafür gerade.                                                                                                                             | In unserem Team sind Fehler bzw. Misserfolge nicht gerne gesehen. Wenn sie passieren, werden sie einzelnen Kollegen/Kolleginnen eher vorgeworfen.                                                                                                                            |
|                                                                | Arbeitsweise anderer akzeptieren/loslassen                                                                           | In unserem Team akzeptieren wir unterschiedliche Arbeitsweisen und Ansprüche an Arbeitstiefe und -qualität, solange dies niemandem schadet.                                                                                                                 | In unserem Team tun wir uns eher schwer damit, unterschiedliche Arbeitsweisen und Ansprüche an Arbeitstiefe und -qualität zu akzeptieren. Eigene Ansprüche werden oft auf Kollegen/Kolleginnen übertragen.                                                                   |
|                                                                | Grenzen der Arbeitsrolle aufzeigen und vertreten                                                                     | In unserem Team wissen wir alle Bescheid über unsere jeweiligen Rollen und Zuständigkeiten. Es ist vollkommen akzeptiert, Dinge abzulehnen, die nicht in den eigenen Zuständigkeitsbereich fallen.                                                          | In unserem Team sind die jeweiligen Rollen und Zuständigkeiten unklar. Es ist nicht gerne gesehen, Dinge abzulehnen, weil sie nicht in den eigenen Zuständigkeitsbereich fallen.                                                                                             |
| Klare Grenzziehung zwischen Arbeit und Freizeit                | Vermeiden des physischen Vordringens der Arbeit                                                                      | In unserem Team ist es vollkommen in Ordnung, wenn jemand eine ganz klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit wünscht und deshalb nicht von zu Hause aus arbeitet, kein Diensthandy wünscht o. Ä.                                                         | In unserem Team ist es nicht möglich, eine ganz klare Trennung zwischen Arbeit und Freizeit umzusetzen. Manchmal ist es notwendig, von zu Hause zu arbeiten, das Diensthandy mitzunehmen o. Ä.                                                                               |
|                                                                | Vermeiden des mentalen (gedanklichen) Vordringens der Arbeit (z. B. bewusste Gestaltung von Arbeitswegen und Pausen) | In unserem Team ist es vollkommen in Ordnung, wenn jemand in der Pause komplett von der Arbeit abschalten möchte. Es wird niemand komisch angeguckt, der z. B. die Pause lieber alleine verbringen möchte oder Arbeitsgespräche in der Pause nicht wünscht. | In unserem Team ist es eher unüblich, in der Pause komplett von der Arbeit abzuschalten. Es ist normal, in der Pause auch arbeitsbezogene Gespräche zu führen und die Pausen zusammen zu verbringen. Kollegen/Kolleginnen, die dies nicht wünschen, werden eher ausgegrenzt. |

## Checkliste: Fokussierung bei der Arbeit

| Gruppe                                                         | Formen                                                                                                  | Aussage pro                                                                                                                                                                                           | Aussage kontra                                                                                                                                                         |
|----------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gute Organisation der Arbeit zum zeitlich entzerrten Arbeiten  | Strukturierung der anfallenden Arbeitsaufträge (Überblick verschaffen und behalten)                     | In unserem Team verschaffen wir uns regelmäßig einen Überblick über alle anstehenden Arbeitsaufträge (die anfallende Arbeit) und halten diesen stets auf dem aktuellen Stand.                         | In unserem Team verlieren wir oftmals den Überblick bzw. haben nur einen unvollständigen Überblick über die anfallende Arbeit bzw. anstehende Arbeitsaufträge.         |
|                                                                | Nutzung und Einfordern zeitlicher Spielräume                                                            | In unserem Team werden Termine und Fristen zur Fertigstellung von Arbeitsaufträgen in Absprache flexibel angepasst, wenn dies nötig ist.                                                              | In unserem Team sind Termine und Fristen zur Fertigstellung von Arbeitsaufträgen überwiegend nicht verhandelbar, eine Anpassung im Bedarfsfall ist nur schwer möglich. |
|                                                                | Priorisieren (Entscheiden über Bevorzugung/Reihenfolge)                                                 | In unserem Team werden gemeinsame Priorisierungen in Hinblick auf die zu erledigende Arbeit vorgenommen.                                                                                              | In unserem Team werden keine gemeinsamen Priorisierungen in Hinblick auf die zu erledigende Arbeit vorgenommen.                                                        |
|                                                                | Vorausschauendes Handeln („Agieren statt reagieren“)                                                    | In unserem Team versuchen wir, anstehende Dinge proaktiv anzugehen, damit wir es von vornherein möglichst vermeiden, in Stress zu geraten.                                                            | In unserem Team reagieren wir eher auf Arbeit, die anfällt, und haben diese nicht proaktiv im Blick. Das versetzt uns dann häufiger in Stress.                         |
| Effiziente und konzentrierte Erledigung der anfallenden Arbeit | Vermeidung von Störungen und Unterbrechungen                                                            | In unserem Team versuchen wir gemeinsam, zu häufige Störungen und Unterbrechungen zu vermeiden. Dazu nutzen wir z. B. die Möglichkeit, das Telefon umzustellen oder ruhigere Arbeitsorte aufzusuchen. | In unserem Team kommt es bei der Arbeit häufig zu Störungen und Unterbrechungen, auf die wir dann reagieren müssen und die uns aus der Arbeit reißen.                  |
|                                                                | Leistungsfähigkeit unterstützen durch Nutzung flexibler Gestaltung der Arbeitszeit und des Arbeitsortes | In unserem Team nutzt jede und jeder Möglichkeiten zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit (und ggf. des Arbeitsortes) so, wie es gut für sie/ihn ist.                                               | In unserem Team gibt es wenige Möglichkeiten zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit (und ggf. des Arbeitsortes) bzw. diese werden wenig genutzt.                     |
|                                                                | Leistungsfähigkeit unterstützen durch differenzielle (unterscheidende) Arbeitsverteilung                | In unserem Team tut jede und jeder möglichst das, was sie/er gut kann und gerne tun möchte.                                                                                                           | In unserem Team muss man oftmals auch Dinge tun, die man nicht so gut kann oder nicht so gerne mag.                                                                    |
|                                                                | Leistungsfähigkeit wiederherstellen                                                                     | In unserem Team achten wir darauf, gerade in stressigen Phasen auch mal innezuhalten, eine Pause zu machen oder überschaubare Dinge abzuarbeiten.                                                     | In unserem Team ziehen wir in stressigen Phasen voll durch. Für kurze Pausen oder kleine Arbeitsaufträge bleibt dann keine Zeit.                                       |

## 1.4 Relevante Faktoren für den Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck

Wenn Sie die Checklisten ausgewertet haben, werden Sie Tendenzen festgestellt haben: Neigt Ihr Team eher zu Umgangsweisen der Arbeitsausdehnung und -intensivierung oder eher zur Begrenzung und Fokussierung?

Arbeitsausdehnung und -intensivierung sind – zumindest langfristig gesehen und wenn sie häufig auftreten – Risikofaktoren für Gesundheit und Befinden. Sie werden bei hohem Zeit- und Leistungsdruck jedoch oftmals praktiziert, um die Arbeit zu schaffen und Ziele zu erreichen. Begrenzung und Fokussierung stellen demgegenüber günstigere Umgangsweisen dar. Können Begrenzung und Fokussierung jedoch nicht ohne negative Folgen praktiziert werden (z. B. Mehrarbeit für Kolleginnen und Kollegen, Qualitätseinbußen bei Arbeitsergebnissen, verfehlte Ziele), deuten auch sie auf einen zu hohen Zeit- und Leistungsdruck hin.

■ Die Ausdehnung und Intensivierung der Arbeit kann die Gesundheit beeinträchtigen.

Es sollte grundsätzlich ein Mix an Umgangsweisen angestrebt werden, in dem Begrenzung und Fokussierung in einem möglichst großen Umfang enthalten sind (möglichst ohne negative Folgen). Diese sollten also gezielt gefördert und weiter ausgebaut werden.

Zur Förderung von Begrenzung und Fokussierung kann an unterschiedlichen Faktoren angesetzt werden. Je nach Ausprägung sind sie eher förderlich oder hinderlich für Begrenzung und Fokussierung.

Die Faktoren zur Förderung von Begrenzung und Fokussierung liegen auf vier Ebenen: 1. Organisation, 2. Team, 3. ausgeführte Tätigkeit und 4. Individuum. Im Folgenden finden Sie eine Übersicht über diese Faktoren und ihre förderlichen wie hinderlichen Ausprägungen.

Bitte gehen Sie die Faktoren durch und überlegen Sie für die Ebenen 1 und 2 im Team, wie die Faktoren bei Ihnen ausgeprägt sind. Für die Ebenen 3 und 4 sollte jede und jeder Beschäftigte diese Überlegungen für sich anstellen. Überlegen Sie außerdem, an welchen Faktoren Sie ansetzen könnten, um Begrenzung und Fokussierung im Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck verstärkt anzuwenden und dadurch den Zeit- und Leistungsdruck indirekt zu verringern.

Es bietet sich auch hier an, nicht alle Faktoren „in einem Rutsch“ zu diskutieren, sondern schrittweise vorzugehen (z. B. Ebene für Ebene). Zudem sollten Sie am Ende der Reflexion und Diskussion festhalten, welche Faktoren Sie für sich und Ihr Team am wichtigsten finden und woran Sie arbeiten wollen. Hinweise zu möglichen Maßnahmen und Herangehensweisen finden Sie in [Abschnitt 1.5](#).

■ Untersuchen Sie die Faktoren schrittweise und nehmen Sie sich genügend Zeit für Reflexion und Diskussion.

## Checkliste: Faktoren auf der Ebene der Organisation

| Kernthemen<br>Ebene der Organisation                              | Unterthemen<br>Ebene der Organisation                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wie sind die <b>Strukturen und Regelungen</b> in unserem Betrieb? | <p>Haben wir eher <u>ausgeprägte</u> oder <u>flache</u> <b>Hierarchien</b>?</p> <p>Haben wir eine eher <u>ausgeprägte</u> oder <u>wenig</u> <b>Bürokratie</b>?</p> <p>Haben wir eher <u>sichere</u> oder <u>unsichere</u> <b>Beschäftigungsverhältnisse</b>?</p> <p>Ist unsere <b>Personalstärke</b> eher <u>ausreichend</u> oder <u>nicht ausreichend</u>?</p> <p>Haben wir eher <u>flexible</u> oder <u>unflexible</u> <b>Regelungen zu Arbeitszeit und Arbeitsort</b>?</p>                                                                                                                        |
| Welches <b>Leistungs-klima</b> herrscht bei uns im Betrieb?       | <p>Sind die <b>Leistungserwartungen</b> (z. B. Bereitschaft zu Überstunden) bei uns <u>angemessen</u> oder eher hoch?</p> <p>Ist die <b>Haltung des Managements</b> zu den Beschäftigten durch Vertrauen und Anerkennung geprägt oder eher durch Kontrolle und fehlende Wertschätzung?</p> <p>Sind die <b>Beziehungen zwischen Abteilungen bzw. Teams</b> eher <u>kooperativ</u> (auf Zusammenarbeit ausgerichtet) oder <u>kompetitiv</u> (auf Wettbewerb ausgerichtet)?</p> <p>Wird <b>betriebswirtschaftlicher Druck</b> vom Management eher <u>abgepuffert</u> oder nach unten weitergegeben?</p> |
| Gibt es bei uns im Betrieb ein <b>Fürsorge-klima</b> ?            | <p>Beinhaltet unser <b>Angebot an Fortbildungen</b> <u>nur thematische/fachliche</u> (z. B. Produkt-schulungen, EDV-Schulungen) oder <u>auch mitarbeiterbezogene</u> (z. B. Stressmanagement, Erholungstrainings)?</p> <p>Ist bei uns der <b>Umgang mit der Thematik zu hoher Anforderungen und Überforderung</b> eher <u>offen und lösungsorientiert</u> oder ist dieses Thema eher <u>unüblich/unerwünscht</u>?</p>                                                                                                                                                                                |
| <p>— = eher förderlich      — = eher hinderlich</p>               |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

## Checkliste: Faktoren auf der Ebene des Teams

| Kernthemen<br>Ebene des Teams                       | Unterthemen<br>Ebene des Teams                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-----------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wie ist die <b>Koordination</b> in unserem Team?    | <p>Ist die <b>Arbeitsverteilung</b> in unserem Team <u>gerecht und sinnvoll</u> oder eher <u>ungerecht und nicht immer sinnvoll</u>?</p> <p>Herrscht in unserem Team Transparenz über <b>Auslastung und Kapazitäten</b> der einzelnen Teammitglieder oder eher <u>Intransparenz</u>?</p> <p>Sind in unserem Team <b>Möglichkeiten der gegenseitigen Vertretung</b> <u>vorhanden</u> oder eher <u>nicht vorhanden</u>?</p>              |
| Wie ist in unserem Team die <b>Zusammenarbeit</b> ? | <p>Sind wir in der <b>alltäglichen Zusammenarbeit</b> ein „<u>eingespieltes Team</u>“ oder gibt es häufiger <u>Missverständnisse und Reibung</u>?</p> <p>Ist unsere <b>konkrete Zusammenarbeit</b> gekennzeichnet von <u>Unterstützung und Austausch</u> oder eher vom „<u>Einzelkämpfertum</u>“?</p> <p>Ist unsere <b>Teamautonomie</b>, d. h. die Unabhängigkeit von anderen Teams, eher <u>hoch</u> oder eher <u>niedrig</u>?</p>   |
| Wie ist unser <b>Teamklima</b> ?                    | <p>Ist unsere <b>direkte Führungskraft</b> <u>fürsorgeorientiert</u> oder <u>eher nicht fürsorglich</u>?</p> <p>Gibt es in unserem Team <b>Leistungsnormen und Rollenmodelle</b> (z. B. arbeiten trotz Krankheit), die eher vor <u>Überforderung schützen</u> oder die <u>Überforderung eher fördern</u>?</p> <p>Bringen wir uns im Team <b>gegenseitige Wertschätzung und Achtsamkeit</b> <u>entgegen</u> oder <u>eher nicht</u>?</p> |
| <p>— = eher förderlich      — = eher hinderlich</p> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |



## Checkliste: Faktoren auf der Ebene der Tätigkeit

| Kernthemen<br>Ebene der Tätigkeit                                                     | Unterthemen<br>Ebene der Tätigkeit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|---------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Habe ich bei der <b>Ausübung meiner Tätigkeit</b> eine hohe <b>Selbstbestimmung</b> ? | <p>Verfüge ich <u>auf dem Weg zur Erreichung meiner Arbeitsergebnisse</u> über <u>Entscheidungs- und Handlungsspielräume</u> oder habe ich <u>keine bzw. wenige</u>?</p> <p>Bin ich bei der Ausübung meiner Tätigkeit an viele <b>Zeitpunkte und Fristen</b> <u>gebunden</u> oder habe ich eher <u>zeitliche Spielräume</u>?</p> <p>Muss ich bei der Ausübung meiner Tätigkeit viele <b>Schnittstellen</b> berücksichtigen, d. h., bin ich eher <u>gebunden an Zuarbeiten und Abstimmungen</u> mit anderen oder eher <u>unabhängig von anderen</u>?</p> |
| Habe ich bezüglich meiner Tätigkeit <b>Rollenklarheit</b> ?                           | <p>Habe ich <u>Klarheit</u> über meine <b>Zuständigkeiten und Verantwortlichkeiten</b> oder herrscht hier oft <u>Unklarheit</u>?</p> <p>Habe ich <u>Klarheit</u> über unsere <b>Arbeitsstandards und die erwartete Ergebnisqualität</b> oder herrscht hier oft <u>Unklarheit</u>?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                   |
| <p>— = eher förderlich    — = eher hinderlich</p>                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## Checkliste: Faktoren auf der Ebene der Beschäftigten

| Kernthemen<br>individuelle Ebene                                                              | Unterthemen<br>individuelle Ebene                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Welche <b>Erfahrungen und Entwicklung</b> habe ich gemacht?                                   | <p>Konnte ich „<b>off the job</b>“, d. h. durch <b>Fort- und Weiterbildung</b> (z. B. Schulungen, Seminare), <u>Erfahrungen sammeln</u> bzw. <u>mich so entwickeln</u>, dass mir der Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck besser gelingt (z. B. Erwerb von Kompetenzen zum Stressmanagement, Zeitmanagement), oder <u>eher nicht</u>?</p> <p>Konnte ich „<b>on the job</b>“, d. h. <b>während meiner Arbeitstätigkeit</b> (z. B. Mentoring, Coaching, Supervision, zunehmende Arbeitserfahrung), <u>Erfahrungen sammeln</u> bzw. <u>mich so entwickeln</u>, dass mir der Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck besser gelingt, oder <u>eher nicht</u>?</p> |
| Welche <b>Personenmerkmale</b> zeichnen mich aus?                                             | <p>Habe ich <u>hilfreiche Einstellungen und Haltungen</u>, die mir den Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck erleichtern (z. B. „Morgen ist auch noch ein Tag“, „Mehr als arbeiten kann ich nicht“), oder eher <u>hinderliche</u> (z. B. „Niemand kann das so gut wie ich“)?</p> <p>Habe ich <u>hilfreiche Persönlichkeitsmerkmale</u>, die mir den Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck erleichtern (z. B. Fehler- und Frustrationstoleranz, Pragmatismus), oder <u>hinderliche</u> (z. B. hoher Perfektionismus, sehr hohe Zuverlässigkeit)?</p>                                                                                                         |
| Verfüge ich über ausreichend <b>Selbstbewusstsein</b> und Motivation zur <b>Selbstsorge</b> ? | <p>Sind mir meine <b>Leistungsgrenzen und Bedürfnisse</b> <u>bewusst</u> oder <u>nicht bewusst</u>?</p> <p>Hat meine Arbeit einen <u>sehr hohen Stellenwert</u> in meinem Leben oder einen <u>angemessenen</u> neben anderen Lebensbereichen?</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <p>— = eher förderlich    — = eher hinderlich</p>                                             |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |

## 1.5 Handlungsfelder zum Abbau von Zeit- und Leistungsdruck und zur Gestaltung eines besseren Umgangs

In diesem Abschnitt werden fünf zentrale Handlungsfelder zum Abbau und zur Förderung eines guten Umgangs mit Zeit- und Leistungsdruck vorgestellt.<sup>2</sup> Um die Bearbeitung zu erleichtern, ist es ratsam, die Handlungsfelder nacheinander zu bearbeiten oder zumindest eine bewusste Auswahl zu treffen.

### Handlungsfeld 1: Transparenz und reibungslose Arbeitsabläufe schaffen

Hoher Zeit- und Leistungsdruck kann über die Schaffung möglichst reibungsloser Arbeitsabläufe vermindert werden, sodass eine möglichst effiziente Tätigkeitsausübung ohne große Zeitverluste erfolgen kann. Reibungslose Arbeitsabläufe setzen Transparenz auf unterschiedlichen Ebenen voraus.



So sollte **Transparenz** herrschen über die **vorhandenen Strukturen, bestehenden Regelungen und Verantwortlichkeiten sowie Prozesse** auf organisationaler Ebene. Falls es hier Unklarheiten oder Unsicherheiten gibt, sollten alle Beschäftigten wissen, wo bzw. worüber sie sich Transparenz verschaffen können/müssen. Dabei können Prozessbeschreibungen, Organigramme im Intranet oder auch das „Organisations-wiki“ (siehe Kasten auf S. 22) hilfreich sein. Zu beachten ist jedoch, dass diese Dokumente aktuell gehalten werden müssen (was wiederum Zeit kostet).

Gestaltungsebene  
Organisation

<sup>2</sup> Dieser Abschnitt basiert unter anderem auf einer unveröffentlichten Expertise von Schweden, Mustapha & Rau (2022b).

### Organisationswiki

Beim Organisationswiki handelt es sich in der Regel um eine Website im Intranet eines Unternehmens. Mitarbeitende stellen dort Informationen ein, die für das Team, die Abteilung oder den Betrieb relevant sind, zum Beispiel die Definition von Begriffen oder die Beschreibung von Abläufen. Die Beschäftigten haben so die Chance, mit geringem Aufwand die für ihre Arbeit notwendigen Informationen zu erhalten. Missverständnisse, die auf unterschiedlichen Wissensständen beruhen, werden verringert.

Auch in den einzelnen Teams sollte **Transparenz** herrschen – sowohl **über die Aufgabenverteilung und Verantwortlichkeiten** als auch über die **aktuelle Auslastung** der Teammitglieder. Hierzu kann etwa ein Ressourcenplan hilfreich sein (siehe Kasten). Teambesprechungen tragen ebenfalls zur Transparenz bei.

Gestaltungsebene  
Team

### Ressourcenplan

Der Ressourcenplan dient dazu, die Ressourcen eines Teams oder einer Organisation besser zu nutzen sowie Zeit- und Leistungsdruck zu verringern. Aus dem Plan wird ersichtlich, wie stark die Auslastung aller Beteiligten ist. Beschäftigte, die aktuell nicht ausgelastet sind, können andere, die unter einem hohen Zeit- und Leistungsdruck leiden, unterstützen. Die Umsetzung des Ressourcenplans kann auch digital erfolgen, z. B. über das Intranet.

Bei der Ausübung ihrer Tätigkeiten sollten Beschäftigte **Rollenklarheit** haben – sowohl in Bezug auf die eigenen **Zuständigkeiten** als auch auf die **erwarteten Arbeitsstandards** und die **erwartete Qualität von Arbeitsergebnissen**. Da es hier im Zeitverlauf durchaus zu Änderungen kommen kann, sind regelmäßige Aktualisierungen und Verständigungen hilfreich. Ein formales Instrument hierbei sind beispielsweise Stellenbeschreibungen, die jedoch aktuell gehalten werden müssen. Solche regelmäßigen Aktualisierungen können Anlässe für Austausch und Verständigung sein.

Gestaltungsebene  
Tätigkeit



Zudem sollten die einzelnen Beschäftigten ein **Bewusstsein** haben über ihre **Leistungsgrenzen** und **Bedürfnisse** sowie über ihre **Fähigkeiten** und **arbeitsbezogenen Präferenzen**. Spezifische Trainings können dabei unterstützen, dieses Bewusstsein zu entwickeln.

Gestaltungsebene  
Beschäftigte

Vor dem Hintergrund von Transparenz auf der organisationalen, team- und tätigkeitsbezogenen sowie individuellen Ebene können vielfältige **Maßnahmen der Prozessoptimierung** umgesetzt werden. Sie können dazu führen, dass für die Tätigkeitsausübung mehr Zeit vorhanden ist bzw. weniger Zeit benötigt wird, wodurch der Zeit- und Leistungsdruck reduziert wird.

Die Optimierung von  
Prozessen verringert Zeit-  
und Leistungsdruck.

Es sollte also geprüft werden, ob **Prozesse verschlankt** werden können, z. B. indem unnötige Tätigkeiten und Arbeitsschritte abgebaut sowie Doppelarbeiten vermieden werden. Auch **Störungen und Unterbrechungen** bei der Arbeit sind zu **unterbinden**. Dazu können zum Beispiel der Einsatz geeigneter Computersoft- und -hardware, geregelte Sprechzeiten, Telefonumleitungen oder Ruhearbeitsphasen beitragen. Für den Umgang mit Arbeitsunterbrechungen liegen weiterführende Handlungshilfen vor (z. B. BAuA, 2019). Ein hilfreicher Ansatz ist auch die „Ready-to-Resume Intervention“ (Leroy & Glomb, 2017; siehe Kasten).

Gestaltungsebenen  
Organisation und Tätigkeit

### Ready-to-Resume Intervention

Mithilfe dieser Technik werden Zeitverluste, die nach einer Arbeitsunterbrechung bei der Rückkehr zur Tätigkeitsausübung entstehen, geringgehalten. Beschäftigte skizzieren bei Auftreten einer Unterbrechung einen kurzen Rückkehrplan (Dauer ca. eine Minute), der folgende Informationen enthält: a) Welche Arbeitsschritte folgen noch? b) Welche Schwierigkeit lag gerade vor? c) Woran arbeite ich nach meiner Rückkehr weiter? Der Plan hilft, den Zeitaufwand für die Wiederaufnahme der Tätigkeit zu verringern. Gleichzeitig wird der Person, die Auslöser der Störung ist, vermittelt, dass eine Unterbrechung stattfindet, was die Schwelle für künftige Störungen erhöht.

Innerhalb der einzelnen Teams ist auf eine **gerechte Arbeitsverteilung** zu achten. Sie berücksichtigt die Auslastung der einzelnen Teammitglieder und reagiert flexibel auf Änderungen.

Gestaltungsebene  
Team

Schließlich sollten auch die Beschäftigten ihre **Fähigkeiten** und **Kompetenzen**, aber auch **Arbeitsroutinen reflektieren**, die für eine reibungslose Tätigkeitsausübung nötig sind. Defizite sollten beseitigt und Arbeitsroutinen entsprechend angepasst werden. Ein kollegialer Austausch (z. B. in Form von kollegialer Beratung oder Supervision) kann hierbei hilfreich sein.

Gestaltungsebene  
Beschäftigte

### Prüffragen zu Handlungsfeld 1

- Herrscht in Ihrem Betrieb Transparenz über die vorhandenen Strukturen, bestehenden Regelungen, Verantwortlichkeiten und Prozesse oder gibt es hier Unklarheiten oder Unsicherheiten?
- Ist den Beschäftigten bekannt, worüber bzw. wo sie sich bei Unklarheiten oder Unsicherheiten Transparenz verschaffen können?
- Herrscht in den einzelnen Teams Transparenz über die Aufgabenverteilung und Verantwortlichkeiten sowie über die aktuelle Auslastung der Teammitglieder?
- Haben die Beschäftigten Rollenklarheit, d. h. Klarheit sowohl über die eigenen Zuständigkeiten als auch über die erwarteten Arbeitsstandards und die erwartete Qualität von Arbeitsergebnissen?
- Haben die Beschäftigten ein Bewusstsein für ihre Leistungsgrenzen und Bedürfnisse sowie ihre Fähigkeiten und arbeitsbezogenen Präferenzen?
- Sind die Prozesse im Unternehmen optimal oder sollten sie verschlankt werden?
- Sind die Unterbrechungen bei der Arbeit akzeptabel oder sollten sie reduziert werden?
- Ist die Arbeitsverteilung in den Teams vor dem Hintergrund der Auslastung der Teammitglieder gerecht?
- Besitzen die Beschäftigten passende Fähigkeiten, Kompetenzen und Arbeitsroutinen für eine reibungslose Tätigkeitsausübung?

### Handlungsfeld 2: Gleichgewicht zwischen Anforderungen und Ressourcen herstellen

Um zu hohen Zeit- und Leistungsdruck zu vermeiden, bedarf es eines Gleichgewichts zwischen den Anforderungen der Arbeit (Arbeitsmenge und Arbeitsqualität) und den verfügbaren Ressourcen (Arbeitszeit, Arbeitsmittel und andere Unterstützungsfaktoren zur Bewältigung der Anforderungen).

Zu diesem Gleichgewicht gehört eine **angemessene Personalausstattung** im Betrieb. Um generelle, aber auch punktuelle Personalknappheit (z. B. in der Urlaubszeit, bei Krankheitsfällen oder auch Arbeitsspitzen) zu vermeiden, kann es erforderlich sein, das Personal phasenweise oder generell aufzustocken. Solche Maßnahmen sollten auch dann angestoßen werden, wenn sie erst auf längere Sicht umsetzbar erscheinen. Eine Lösung zum Auffangen phasenweiser Personalknappheit könnte beispielsweise darin bestehen, einen „Springerpool“ aus internen oder externen Mitarbeitern einzurichten.

In den Teams bzw. einzelnen Betriebsbereichen sollten ausreichend **Möglichkeiten der gegenseitigen Vertretung** bestehen. So kann vermieden werden, dass sich in Phasen mit hohen Abwesenheitszeiten die Arbeit für die Beschäftigten „auftürmt“. Als hilfreich hat sich die Maßnahme der „Fähigkeitslandkarte“ (siehe Kasten auf S. 25) gezeigt.

Gestaltungsebene  
Organisation

Gestaltungsebene  
Team

### Fähigkeitslandkarte

In Form eines Organigramms und/oder in einer Kartei innerhalb des Intranets werden die Fähigkeiten der Beschäftigten eingestellt. Kolleginnen und Kollegen, die bei der Bewältigung der Arbeit helfen können (bei vorhandener Kapazität), können so schnell ausfindig gemacht werden. Dadurch kann einerseits der Zeit- und Leistungsdruck durch die Abgabe von Arbeitsaufträgen verringert werden und/oder andererseits eine qualitative Unterstützung erfolgen.

Zu einem Gleichgewicht zwischen Anforderungen und Ressourcen gehört außerdem ein angemessenes **Leistungs- und Aufgabenspektrum** im Betrieb. Es sollte weder zu breit sein (z. B. eine zu breite Palette angebotener Produkte, zu ausgedehnte Servicezeiten) noch zu komplex (z. B. hinsichtlich der Softwaresysteme oder Serviceleistungen). Ist das Leistungs- bzw. Aufgabenspektrum vor dem Hintergrund der vorhandenen Ressourcen nicht angemessen, sollte über Möglichkeiten der Reduktion und Einschränkung nachgedacht werden, die vor dem Hintergrund der Wettbewerbssituation und Nachfrage vertretbar sind. Zum Beispiel könnte über eine Einschränkung von Servicezeiten in ohnehin nicht stark nachgefragten Zeiten oder über ein reduziertes Angebot zu bestimmten Zeiten nachgedacht werden.

Gestaltungsebene  
Organisation

### Fallbeispiel für eine Verringerung des Leistungsspektrums

Ein sozialer Träger für betreutes Wohnen von Menschen mit psychischen Erkrankungen hat stark unter Personalmangel gelitten. Da er offene Stellen kurzfristig nicht besetzen konnte, verringerte er das Leistungsspektrum, um den Zeit- und Leistungsdruck für die Beschäftigten abzubauen. Für die Wochenenden wurde ein „Basisdienst“ eingeführt. Er umfasste Leistungen wie die Bereitstellung von Mahlzeiten, Körperhygiene und eine erweiterte nicht therapeutische Beschäftigung (z. B. Basteln, Musizieren). Die therapeutischen Angebote fanden nur noch unter der Woche statt. Trotz dieser Einschränkung wurde weiterhin eine angemessene Betreuung der Klientinnen und Klienten gewährleistet. Zugleich wurden die Therapeutinnen und Therapeuten von den Wochenenddiensten entlastet, da bei der Basisbetreuung auch andere Beschäftigte unterstützen konnten.

Um Ungleichgewichte zwischen Anforderungen und Ressourcen feststellen zu können, ist **Offenheit gegenüber der Thematik der Überlastung** im Betrieb wichtig. Anzeichen von Überlastung (z. B. viele Überstunden, Berichte der Beschäftigten, Überlastungsanzeigen) sind ernst zu nehmen. Den Betroffenen sollten frühzeitig Gespräche und zielgerichtete Maßnahmen zur Entlastung angeboten werden.

Die Beschäftigten sollten dazu ermuntert werden, Anzeichen von Überlastung offen anzusprechen.

Besonders wichtig ist die **soziale Unterstützung** im Team. Sie besteht aus mehreren Faktoren, die in ihrem Zusammenspiel eine gute soziale Unterstützung ausmachen (siehe Kasten auf S. 26).

Gestaltungsebene  
Team





### Komponenten der sozialen Unterstützung

*Instrumentelle Unterstützung:* konkrete Unterstützungsleistungen, z. B. das Abnehmen von Arbeitsaufträgen bei hohem Zeit- und Leistungsdruck

*Emotionale Unterstützung:* z. B. Anteilnahme und Empathie von Kolleginnen und Kollegen oder Vorgesetzten in schwierigen Arbeitssituationen

*Informationale Unterstützung:* z. B. Ratschläge durch Kolleginnen oder Kollegen bzw. Vorgesetzte, Austausch hilfreicher Informationen zur Bewältigung der Arbeit

*Bestätigung und Anerkennung:* z. B. positives Feedback durch Vorgesetzte oder Kolleginnen und Kollegen, gegenseitige Anerkennung von Stärken und Akzeptanz von Schwächen

Zudem sollte auch die Arbeitsverteilung in den Teams zu den einzelnen Teammitgliedern passen. Die **Arbeitsverteilung** sollte dabei möglichst **differenziell** sein, d. h., sie sollte die Fähigkeiten, aber auch Vorlieben und Eigenschaften der Beschäftigten berücksichtigen. Oftmals können sich die Beschäftigten eines Teams diesbezüglich gut und sinnvoll ergänzen. Nicht jede und jeder muss alles mögen, machen und gut können. Zur optimalen Nutzung der Vielfalt eines Teams kann z. B. eine Analyse von Teamrollen interessant und hilfreich sein.

Die Verteilung der Arbeit sollte individuell je nach Fähigkeiten und Vorlieben der Beschäftigten erfolgen.

Auch die innerhalb der einzelnen Tätigkeiten zu leistende Arbeitsmenge und Arbeitsqualität (bzw. Arbeitstiefe) sollte angemessen und im Gleichgewicht mit den Ressourcen sein. Andernfalls muss über **Möglichkeiten der Reduktion** nachgedacht werden (z. B. durch das Weglassen bestimmter, unnötiger Arbeitsschritte, das Outsourcing von Teiltätigkeiten).

Gestaltungsebene  
Tätigkeit

Wichtig ist auch, dass die **passenden Ressourcen für die Tätigkeitsausübung** vorhanden sind. Je nach Tätigkeit können die benötigten, unterstützenden Ressourcen jedoch sehr unterschiedlich sein in Art und Ausmaß (z. B. können bei einigen Tätigkeiten technische Hilfsmittel gut unterstützen, bei anderen sind Handlungs- und Entscheidungsspielräume auf dem Weg zum Tätigkeitsziel besonders wichtig). Bestehende Gleich- oder Ungleichgewichte zwischen Anforderungen und Ressourcen der Tätigkeitsausübung können im Rahmen von Workshops herausgearbeitet werden.

Um eine Tätigkeit optimal ausüben zu können, müssen geeignete Ressourcen vorhanden sein.

#### Beispiel: Worksite based participatory intervention program (Nylén et al., 2017)

Auf zwei für Zeit- und Leistungsdruck relevanten Modellen aufbauend (dem Effort-Reward-Imbalance-Modell und dem Job-Demands-Resources-Modell) wurde ein Workshop-Format entwickelt, das zum Ziel hat, sowohl qualitative als auch quantitative Fehlbelastung zu reduzieren. Zu diesem Programm gibt es ein Manual, das alle grundlegenden Inhalte beschreibt (z. B. Vorgehen, notwendige Dokumente, Beschreibung der Schritte und Ziele). Die wesentlichen verwendeten Methoden sind dabei Fragebogenfeedback, individuelle Reflexion, Gruppendiskussionen und Training von Verhaltensweisen. Das Programm besteht aus insgesamt drei Workshops.

*Workshop 1:* Die Teilnehmenden werden gebeten, über ihre beruflichen Ressourcen (positive Gesichtspunkte) und/oder beruflichen Belastungen (negative Gesichtspunkte) nachzudenken.

*Workshop 2:* Hat das primäre Ziel, den Teilnehmenden zu spiegeln, welche Gleichgewichte und Ungleichgewichte in ihrer Arbeitsgruppe vorherrschen. Des Weiteren soll ein Verständnis dafür geschaffen werden, wie bestehende Ungleichgewichte entstehen können. Mithilfe einer Kontextanalyse wird dann erarbeitet, welche Schwerpunkte die Teilnehmenden zukünftig bei der Bearbeitung von identifizierten Arbeitsanforderungen und Arbeitsressourcen setzen wollen.

*Workshop 3:* Die Teilnehmenden werden dazu befähigt, bestimmte Gleichgewichte und Ungleichgewichte selbstständig zu beeinflussen und solche Gleichgewichte und Ungleichgewichte innerhalb der Organisation auf verschiedene Weise anzusprechen. Sie sollen in die Lage versetzt werden, diese Gesichtspunkte auch mit der Führungskraft besprechen zu können.

Gestaltungsebene  
Beschäftigte

Letztlich sollten auch die einzelnen Beschäftigten überlegen, ob die eigenen Fähigkeiten, Kompetenzen und individuellen Eigenschaften gut zu ihrer Tätigkeit passen. Werden Diskrepanzen und Defizite festgestellt (z. B. im Rahmen eines Mitarbeiter- oder Personalentwicklungsgesprächs), kann oftmals in Form von **Trainings oder Fortbildungen** Abhilfe geschaffen werden. Diese können fachlicher Art sein (z. B. Produktschulungen oder Schulungen zu einer bestimmten Software, Trainings zum Projektmanagement oder zum Umgang mit Kundinnen und Kunden), jedoch auch die persönliche Entwicklung zum Gegenstand haben (z. B. im Rahmen einer Supervision oder eines Coachings). Eine Einbindung in eine systematische **Personalentwicklung** ist zu empfehlen.

### Prüffragen zu Handlungsfeld 2

- Ist die Personalausstattung in Ihrem Betrieb angemessen und berücksichtigt sie auch Arbeitsspitzen und Arbeitsschwankungen sowie Ausfälle durch z. B. Urlaub und Krankheit?
- Bestehen in den Teams bzw. den einzelnen Betriebsbereichen ausreichend Möglichkeiten der gegenseitigen Vertretung? Gibt es Beschäftigte, die nicht ausreichend vertreten werden können?
- Ist das Leistungs- und Aufgabenspektrum in Ihrem Betrieb vor dem Hintergrund der vorhandenen Ressourcen angemessen oder ist es zu breit oder zu komplex?
- Wird im Betrieb Offenheit gegenüber der Thematik der Überlastung praktiziert und werden Signale von Überlastung ernst genommen?
- Wird in den Teams ausreichend soziale Unterstützung im Bedarfsfall praktiziert bzw. kann diese bei Bedarf abgerufen werden?
- Passt in den Teams die Arbeitsverteilung zu den Fähigkeiten, Eigenschaften und Vorlieben der einzelnen Teammitglieder?
- Ist die innerhalb der einzelnen Tätigkeiten zu leistende Arbeitsmenge und Arbeitsqualität (bzw. Arbeitstiefe) angemessen oder sollte nach Möglichkeiten der Reduktion gesucht werden?
- Sind die passenden Ressourcen für die Tätigkeitsausübung vorhanden, d. h. diejenigen, die tatsächlich benötigt werden?
- Passen die Fähigkeiten, Kompetenzen und individuellen Eigenschaften der Beschäftigten gut zu ihren Tätigkeiten oder gibt es Diskrepanzen bzw. Defizite?

### Handlungsfeld 3: Benötigte Autonomie bei der Tätigkeitsausübung gewährleisten

Eine wichtige Ressource für die Bewältigung von Zeit- und Leistungsdruck ist Autonomie bei der Tätigkeitsausübung und über Rahmenbedingungen der Tätigkeit (vor allem die Arbeitszeit und den Arbeitsort). Das Ausmaß der benötigten Autonomie ist je nach Tätigkeit und Beschäftigten unterschiedlich. Es sollte daher immer eine individuelle Einschätzung erfolgen.

Die Beschäftigten benötigen zum einen **Handlungs- und Entscheidungsspielräume auf dem Weg zum Tätigkeitsziel**, d. h., sie sollten über den richtigen Weg bis zur Zielerreichung mitbestimmen können. Dies ist u. a. für die Anpassung von Planungen, Arbeitsroutinen oder auch einen guten Umgang mit Störungen und Unterbrechungen wichtig (siehe hierzu auch [Handlungsfeld 1, S. 21](#)).

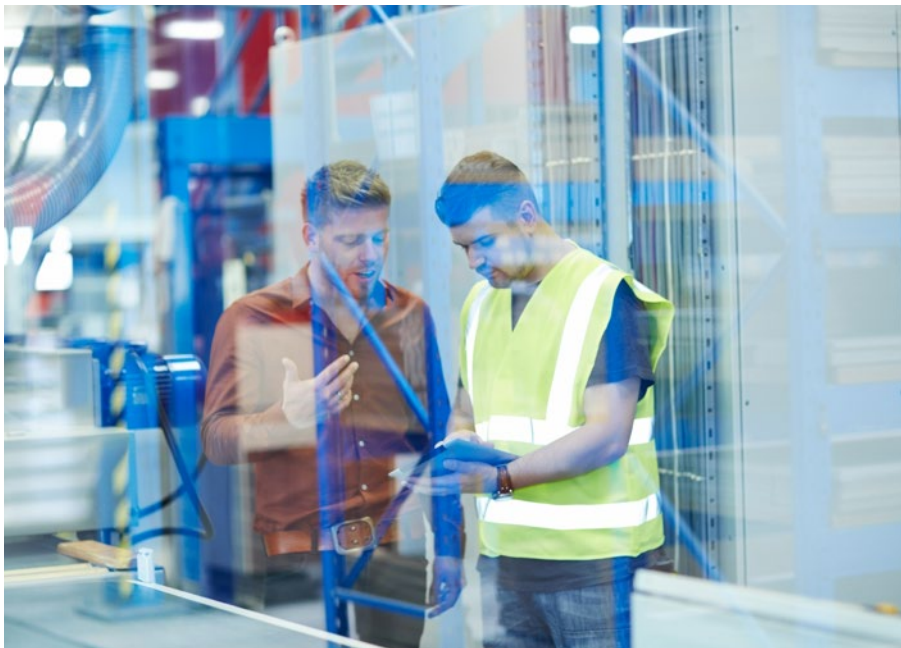
Zum anderen sollten ausreichend **zeitliche Spielräume** vorhanden sein, d. h., die Tätigkeitsausübung sollte nicht zu stark in ein Korsett aus zu berücksichtigenden Zeitpunkten und Fristen („Deadlines“) eingebunden sein.

Gleiches gilt für die **Abhängigkeit der Tätigkeitsausübung von Abstimmungen mit und Zuarbeiten** von anderen Beschäftigten, d. h. die Einbindung in Schnittstellen. Eine zu starke Einbindung der Tätigkeit erschwert die Planbarkeit und Vorhersehbarkeit der Tätigkeitsausübung. Auch die Anpassung der Tätigkeitsausübung an neue Umstände ist bei zu starker Abhängigkeit nicht ohne Weiteres möglich, was den Zeit- und Leistungsdruck (phasenweise) stark erhöhen kann.

Es sollte daher geprüft werden, ob die Spielräume für einzelne Tätigkeiten vergrößert werden sollten (z. B. im Rahmen von Arbeits- oder Schnittstellenanalysen) und durch welche arbeitsorganisatorischen Maßnahmen dies erreicht werden kann.

Gestaltungsebene  
Tätigkeit

■ Beschäftigte brauchen Handlungs- und Entscheidungsspielräume für einen guten Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck.





### Fallbeispiel für Spielräume bei der Tätigkeitsausübung

Frau M. arbeitet in einem Architekturbüro und betreut dort Projekte zu Instandhaltungs- und Umbaumaßnahmen. Sie ist zuständig für die inhaltlichen, zeitlichen, finanziellen und personellen Planungen, die sie aufeinander abstimmt. Hierbei kann sie eigenständige Entscheidungen treffen und die Planungen bei Bedarf flexibel anpassen. So hat sie beispielsweise ausreichende zeitliche Spielräume für die Planung der Maßnahmen. Inhaltliche Entscheidungen trifft sie auf der Grundlage ihrer Expertise in Absprache mit den Auftraggebern und Dienstleistern eigenständig.

Innerhalb der einzelnen Teams sollte ebenfalls **Autonomie** herrschen. Das gilt vor allem für die **Zusammenarbeit im Team und die Arbeitsverteilung**, damit gegenseitige Unterstützung, Entlastung und Vertretung gut organisiert und gelebt werden kann (vgl. hierzu auch [Handlungsfeld 2, S. 24](#)).

Zudem sollte im Unternehmen eine **gewisse Flexibilität in Hinblick auf die Arbeitszeit und den Arbeitsort** herrschen. Beschäftigte sollten z. B. einen Zeitkorridor für die Arbeit nach individuellen Vorlieben haben (beispielsweise ist der eine ein Frühaufsteher, die andere wird erst später am Tag richtig leistungsfähig). Auch Möglichkeiten zur flexiblen Anpassung des Arbeitsortes sind für ein effizientes und ungestörtes Arbeiten wichtig (so werden z. B. für konzeptionelle Tätigkeiten ruhige Arbeitsorte benötigt, für Besprechungen und Austausch andere).

Weiterhin sollte auch in Bezug auf die **internen Arbeitsabläufe und Strukturen** eine gewisse **Unabhängigkeit** gegeben sein. Zu streng vorgegebene Arbeitsabläufe und zu viel Bürokratie im Unternehmen sorgen oft für unnötige Arbeitsschritte und aufwendige Prozesse (vgl. auch [Handlungsfeld 1, S. 21](#)). Stark ausgeprägte Hierarchien können beispielsweise zu sehr langwierigen Kommunikations- und Abstimmungsprozessen führen. Überlegen Sie, an welchen Stellen die Tätigkeitsausübung dadurch unnötig erschwert wird. Eine Möglichkeit zum Abbau von zu viel Bürokratie sind „Bureaucracy Buster“ (siehe Kasten auf S. 31).

Gestaltungsebene  
Team

Gestaltungsebene  
Organisation

### Bureaucracy Buster

Im Laufe der Zeit sammeln sich in Organisationen viele bürokratische Prozesse (Genehmigungsschleifen, Vorschriften, Berichte, Weisungen etc.) an, die veraltet sein können oder nicht mehr benötigt werden. Die Mitarbeitenden haben in der Regel ein gutes Gefühl für solche überflüssigen bürokratischen Prozesse. Zur Identifikation solcher Prozesse können Bureaucracy Buster durchgeführt werden. Mitarbeitende benennen dabei in einer Großveranstaltung oder in einem Online-Tool bürokratische Ärgernisse (z. B. umständliche Arbeitsabläufe, unnötige Genehmigungsverfahren). Die Mitarbeitenden können dann in Gruppen oder individuell Vorschläge zum Abbau der Bürokratie erarbeiten. Wenn dies gelingt und z. B. unnötige Arbeit wegfällt (verringerte Arbeitsmenge), haben die Mitarbeitenden mehr Zeit für andere Aufträge bzw. Projekte.

Schließlich sollten die Beschäftigten über die **notwendigen Erfahrungen und Kompetenzen zur sinnvollen Nutzung der Autonomie** verfügen. Der Freiraum sollte sie weder überfordern noch den Zeit- und Leistungsdruck erhöhen. Bestehen hier Defizite, können Maßnahmen vom kollegialen Austausch bis hin zu speziellen Trainings oder Coachings am Arbeitsplatz sinnvoll sein. Hilfreich für die Bewältigung von Zeit- und Leistungsdruck ist außerdem, wenn die Beschäftigten selbst über eine gewisse **Autonomie gegenüber der Arbeit** verfügen, d. h., wenn sie der Arbeit einen angemessenen Stellenwert neben anderen Lebensbereichen einräumen. Beschäftigte, die sich stark mit ihrer Arbeit identifizieren, neigen eher dazu, sich zu überfordern.

Gestaltungsebene  
Beschäftigte

### Prüffragen zu Handlungsfeld 3

- Haben die Beschäftigten ausreichend Handlungs- und Entscheidungsspielräume auf dem Weg zum Tätigkeitsziel?
- Sind ausreichend zeitliche Spielräume bei der Tätigkeitsausübung vorhanden?
- Ist die Tätigkeitsausübung unabhängig genug von Abstimmungen mit und Zusammenarbeit von anderen Beschäftigten?
- Herrscht im Team ausreichend Autonomie in Hinblick auf die Arbeitsverteilung und Organisation der Zusammenarbeit?
- Gibt es ausreichend Flexibilität in Hinblick auf die Arbeitszeit und den Arbeitsort?
- Gibt es Stellen, an denen die Tätigkeitsausübung durch zu viel Bürokratie oder zu ausgeprägte Hierarchien erschwert wird?
- Verfügen die Beschäftigten über ausreichend Erfahrung und Kompetenzen zur sinnvollen Nutzung der Autonomie, sodass diese nicht überfordert?
- Zeigen einzelne Beschäftigte eine zu hohe Bereitschaft, sich zu verausgaben?



#### Handlungsfeld 4: Eine realistische und gesundheitsverträgliche Leistungskultur entwickeln, kommunizieren und leben

In Hinblick auf den in einem Unternehmen herrschenden Zeit- und Leistungsdruck spielt die im Unternehmen und in den Teams bestehende Leistungskultur eine zentrale Rolle. Um Zeit- und Leistungsdruck für die Beschäftigten zu verringern, sollte eine gesundheitsverträgliche Leistungskultur entwickelt, kommuniziert und gelebt werden.

Die Leistungskultur im Unternehmen beeinflusst Ausmaß und Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck.

Jedes Unternehmen muss sich am Markt gegenüber der Konkurrenz behaupten. Aber wie gibt es den **Druck an die Mitarbeitenden** weiter? Inwiefern werden die Beschäftigten **indirekt gesteuert** (über Benchmarks, Kennzahlensysteme, regelmäßiges Reporting u. a.)? Wenn ein Unternehmen seinen Mitarbeitenden den betriebswirtschaftlichen Druck ständig vor Augen führt, kann dies den Zeit- und Leistungsdruck erhöhen. Ein hohes Maß an indirekter Steuerung kann zur Arbeitsextensivierung und -intensivierung beitragen (beispielsweise in Form von Überstunden oder Pausenausfall). Es sollte daher geprüft werden, ob und inwieweit eine indirekte Steuerung vorliegt und wie diese gesundheitsverträglich oder bestenfalls gesundheitsförderlich gestaltet werden kann (Bradtke, 2018; siehe Kasten).

Gestaltungsebene  
Organisation

##### Merkmale indirekter Steuerung im Unternehmen

- Führen über Ziele
- Verantwortung für die Zielerreichung liegt bei den Beschäftigten
- Ziele sind Indikatoren für den Erfolg
- Grad der Zielerreichung wird systematisch zurückgemeldet
- Benchmarking anhand von Kennzahlen

Auch die **Beziehungen zwischen unterschiedlichen Betriebsbereichen bzw. Teams** sollten untersucht werden. Im Sinne einer gesundheitsförderlichen Leistungskultur sind eher kooperative Beziehungen anzustreben anstelle eines starken Wettbewerbs innerhalb des Betriebs (z. B. um Ressourcen, um den meisten Output). Synergien sollten zum Wohl des Unternehmens und der Beschäftigten bestmöglich genutzt werden.

Gestaltungsebene  
Team

Außerdem sind die im Unternehmen und in den Teams bestehenden **Ziele und Leistungsstandards** kritisch zu prüfen. Ziele und Arbeits- bzw. Leistungsstandards sollten so formuliert sein, dass die Beschäftigten sie auch ohne Arbeitsextensivierung und -intensivierung erreichen können. Besonders wichtig ist, dass die Ziele und Arbeitsstandards unter Beteiligung der Beschäftigten erarbeitet werden und an deren Anforderungen und Ressourcen sowie Leistungsvoraussetzungen angepasst sind oder dynamisch angepasst werden können. Sind Ziele und/oder Leistungsstandards unrealistisch, müssen entweder die Rahmenbedingungen der Zielerreichung angepasst werden (z. B. wichtige Ressourcen) oder die Ziele bzw. Standards selbst, so wie im folgenden Beispiel.

Gestaltungsebene  
Organisation und Team

### Beispiel für unrealistischen Arbeitsstandard

Frau M. arbeitet in einer Einrichtung des betreuten Wohnens für Menschen mit psychischen Erkrankungen. Die Beschäftigten sind dort in der Bezugsbetreuung tätig und haben ihnen fest zugeordnete Klientinnen und Klienten. Der Standard für diese Bezugsbetreuung ist, dass zu den festen Klientinnen und Klienten eine vertrauensvolle Beziehung aufgebaut werden soll, ohne die eine zufriedenstellende Betreuung kaum möglich ist. Zum Aufbau und zur Pflege dieser Beziehung benötigt man jedoch Zeit, etwa für vertrauensvolle Gespräche und zum Kennenlernen der Klientinnen und Klienten. Im Arbeitsalltag ist diese Zeit jedoch oft nicht vorhanden. Frau M. löst dieses Dilemma, indem sie nach Feierabend in der Einrichtung bleibt oder vermehrt am Wochenende arbeitet, da es dann etwas ruhiger zugeht. Innerhalb der regulären Arbeitszeit kann sie den Arbeitsstandard nicht mehr ausreichend erfüllen. Hier müsste geprüft werden, wie ausreichend Zeit für Beziehungsaufbau und -pflege im Arbeitsalltag geschaffen werden kann, ob z. B. die Anzahl an Klientinnen und Klienten in Bezugsbetreuung verkleinert werden könnte. Der Standard selbst ist für eine qualitativ angemessene Bezugsbetreuung, mit der sowohl Klientinnen und Klienten als auch Beschäftigte zufrieden sind, hingegen nicht anpassbar.

Zudem sollten die im Unternehmen und in den Teams vorherrschenden **Leistungsnormen**, d. h. die **implizit bestehenden Leistungserwartungen**, überprüft werden. Hierzu gehören die bestehenden Erwartungen an die Verfügbarkeit der Beschäftigten (z. B. für Überstunden oder die Übernahme von zusätzlichen Arbeitsaufträgen) oder auch deren Erreichbarkeit nach Feierabend. Wie akzeptiert ist es, Nein zu sagen, also z. B. Mehrarbeit oder eine Erreichbarkeit nach Feierabend abzulehnen? Wie sind die Erwartungen an den Präsentismus der Beschäftigten (Anwesenheit bei der Arbeit trotz Krankheit)? Durch neue technische Möglichkeiten könnte es vorkommen, dass Mitarbeitende im Krankenstand an einer Online-Besprechung teilnehmen, weil sie sich durch die Normen im Betrieb dazu genötigt fühlen. Die Leistungsnormen sollten offengelegt und gemeinsam mit den Beschäftigten ausgestaltet werden, um Zeit- und Leistungsdruck zu verringern und die Fähigkeit zu steigern, angemessen darauf zu reagieren.

■ Auch die impliziten Erwartungen an die Beschäftigten – etwa in Bezug auf Überstunden oder Erreichbarkeit nach Feierabend – sollten überprüft werden.



Schließlich sollten die einzelnen Beschäftigten ihre **eigenen Ansprüche und Haltungen** reflektieren und ggf. ändern. Zum Beispiel sind ein zu hoher Perfektionismus und eine sehr geringe Fehlertoleranz (sich selbst und anderen gegenüber) hinderlich für einen angemessenen Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck. Die eigenen (ggf. überzogenen) Leistungsansprüche sollten nicht auf andere übertragen werden, erst recht nicht, wenn man sich in einer Führungs- oder Mentoring-Position befindet.

Gestaltungsebene  
Beschäftigte

#### Prüffragen zu Handlungsfeld 4

- Wird der betriebswirtschaftliche Druck über eine indirekte Steuerung (über Benchmarks, regelmäßiges Reporting u. a.) an die Beschäftigten weitergegeben?
- Sind die Beziehungen zwischen den Teams bzw. unterschiedlichen Betriebsbereichen kompetitiv oder kooperativ?
- Sind die Ziele und Arbeits- bzw. Leistungsstandards realistisch, d. h. erreichbar und leistbar ohne regelmäßige Verhaltensweisen der Arbeitsextensivierung und -intensivierung?
- Sind die in den Teams vorherrschenden Leistungsnormen, d. h. implizit bestehenden Leistungserwartungen, gesundheitsverträglich?
- Werden von einzelnen Mitarbeitenden überzogene Ansprüche oder problematische Haltungen vertreten und auf andere übertragen?

#### Handlungsfeld 5: Fürsorgeklima im Unternehmen schaffen und (gegenseitige) Fürsorge leben

Für den Abbau und einen guten Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck ist relevant, inwieweit in einem Unternehmen bzw. den einzelnen Teams ein Klima der (gegenseitigen) Fürsorge besteht und im Miteinander gelebt wird.

- Die Unternehmenskultur sollte ein Klima der gegenseitigen Fürsorge begünstigen.

Dieses Miteinander wird stark dadurch beeinflusst, wie die grundsätzliche **Haltung des Managements und der Führungskräfte zu den Beschäftigten** ist. Wird den Beschäftigten grundsätzlich Respekt, Vertrauen und Wertschätzung entgegengebracht? Oder ist die Haltung eher durch Misstrauen, Kontrolle und eine geringe Wertschätzung gekennzeichnet? Die Haltung sollte möglichst positiv sein, da hierdurch das Unternehmensklima und auch der Umgang mit dem Thema der psychischen Belastung und Überlastung stark beeinflusst wird. Haltungen können zwar nicht einfach verändert, sollten jedoch reflektiert und – wenn nötig – in kleinen Schritten entwickelt werden.

Gestaltungsebene  
Organisation

Bestandteil eines Fürsorgeklimas ist eine vernünftige **Pausengestaltung** im Unternehmen, die trotz Zeit- und Leistungsdruck ausreichend Erholungsmöglichkeiten schafft und somit einer Überlastung aktiv entgegenwirkt. Zum Thema Pausen und Pausengestaltung gibt es eigenständige Handlungshilfen, die vertiefend zum Einsatz kommen sollten (sehr ausführlich Wendsche & Lohmann-Haislah, 2018).

### Beispiele gestaltbarer Merkmale von Pausen

*Pausenintervall:* eine Pause am Arbeitstag oder regelmäßig, z. B. alle zwei Stunden

*Vorhersehbarkeit:* den Zeitpunkt der Pause kennen oder unvorhersehbar, wenn es in die Arbeitsorganisation passt

*Pauseninhalt:* z. B. Essen mit Kollegen, Power-Nap, Spaziergang oder Einkauf erledigen

*Soziale Bedingungen:* alleine, mit Kolleginnen/Kollegen und/oder Vorgesetzten, mit Freundinnen/Freunden

*Pausenort:* Pausenraum, am Schreibtisch, draußen, im Café, schnell nach Hause etc.

Kennzeichen eines Fürsorgeklimas ist zudem die **Art an Fortbildungen im Unternehmen**. Beinhaltet das Angebot an Fortbildungen ausschließlich thematische/fachliche, die in erster Linie der effizienten Aufgabenerledigung dienen (z. B. Produktschulungen, EDV-Schulungen), oder auch solche, die das Wohlbefinden der Beschäftigten in den Blick nehmen (z. B. Stressmanagement, Erholungstrainings)? Fachliche Fortbildungen sind zur reibungslosen Aufgabenerledigung zweifellos wichtig (siehe hierzu auch [Handlungsfeld 2, S. 24](#)), sollten jedoch um mitarbeiterbezogene Angebote ergänzt werden, da diese von den Beschäftigten als Signal der Fürsorge gewertet werden und bei einem guten und offenen Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck unterstützen.



Die **Führungskräfte** in den einzelnen Teams spielen eine besondere Rolle für das Fürsorgeklima. Sie haben oftmals **direkte Einflussmöglichkeiten auf den Zeit- und Leistungsdruck** der Beschäftigten, da sie Einfluss nehmen können auf die Arbeitsbedingungen der Mitarbeitenden und den Umgang mit psychischer Belastung. Daneben haben sie jedoch auch eine wichtige **Vorbildfunktion**. Führungskräfte sollten deshalb über ihr eigenes Verhalten und ihren Führungsstil einen gesundheitserhaltenden Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck pflegen und ihre Fürsorgeverpflichtung den Beschäftigten gegenüber ernst und wahrnehmen. Da sie jedoch oftmals selbst unter hohem Zeit- und Leistungsdruck stehen, ist dies nicht immer leicht und erfordert eine differenziertere Auseinandersetzung mit der Thematik (Stilijanow & Bock, 2013). Hierbei können eigene Handlungshilfen gut unterstützen (z. B. Kleinschmidt, 2015).

Gestaltungsebene  
Team

Auch zwischen den Kolleginnen und Kollegen in den einzelnen Teams sollte möglichst ein **Miteinander der gegenseitigen Fürsorge und Aufmerksamkeit** gelebt werden. Das bedeutet z. B., dass die Teammitglieder für Anzeichen einer zu starken Belastung sensibilisiert sind, betroffene Kolleginnen und Kollegen gezielt ansprechen und ggf. Unterstützung anbieten (ansprechen anstatt ignorieren). Eine hohe Verausgabungsbereitschaft einzelner Kolleginnen und Kollegen oder eine sehr große Hilfsbereitschaft sollte nicht ausgenutzt werden.

Schließlich sollten die Beschäftigten selbst über ausreichend **Achtsamkeit für die eigene Belastung** verfügen. Bei zu starkem Zeit- und Leistungsdruck sollte jede und jeder Einzelne im Sinne der **Selbstfürsorge** für sich eintreten. Dies ist nicht immer leicht, jedoch gut trainierbar.

Gestaltungsebene  
Beschäftigte

### Prüffragen zu Handlungsfeld 5

- Haben Management und Führungskräfte eine positive Haltung zu den Beschäftigten, die durch Respekt, Vertrauen und Wertschätzung gekennzeichnet ist?
- Bietet die Pausengestaltung im Unternehmen genügend Erholungsmöglichkeiten?
- Beinhaltet das Fortbildungsangebot im Unternehmen auch mitarbeiterbezogene Formate (z. B. Erholungstrainings, Stressmanagement)?
- Sind die Führungskräfte über ihr eigenes Verhalten und/oder ihren Führungsstil ein gutes Vorbild im Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck?
- Nehmen die Führungskräfte ihre Fürsorgeverantwortung gegenüber den Beschäftigten ernst?
- Herrscht zwischen den Beschäftigten ein Miteinander der gegenseitigen Fürsorge und Aufmerksamkeit?
- Verfügen die einzelnen Beschäftigten über ausreichend Selbstaufmerksamkeit für ihre Belastung und treten bei Bedarf für sich ein?



## 2

# Wie Betriebe die Informationsflut gestalten können<sup>3</sup>



Dieses Kapitel gibt einen Überblick darüber, wie Betriebe die Informationsflut entsprechend den Ursachen und Bedingungen gestalten können. Die folgenden Unterkapitel können modular gelesen bzw. angewendet werden, also nacheinander oder in selbst ausgewählten Schwerpunkten. Die Abschnitte 2.1 bis 2.3 vermitteln Hintergrundwissen zu Begriffen, Ursachen und Bedingungen von Informationsflut. Abschnitt 2.4 gibt praktische Empfehlungen zum Thema der Informationsflut am Arbeitsplatz im Rahmen von Handlungsfeldern, die als Orientierung zur Gestaltung dienen sollen und betriebspezifisch umzusetzen sind. In sog. Prüffragen sind die wichtigsten Inhalte der Handlungsfelder kurz zusammengefasst.

<sup>3</sup> Die Kapitel zur Informationsflut basieren vorwiegend auf der Arbeit von Piecha & Hacker (2020) unter Berücksichtigung einer unveröffentlichten Expertise von Arnold, Goldschmitt & Rigotti (2022).



## 2.1 Schnelle digitale Arbeitswelt

Digitale Medien werden in der Arbeitswelt und auch im Privatleben immer mehr genutzt und machen Informationen in großer Menge in digitaler Form zugänglich.

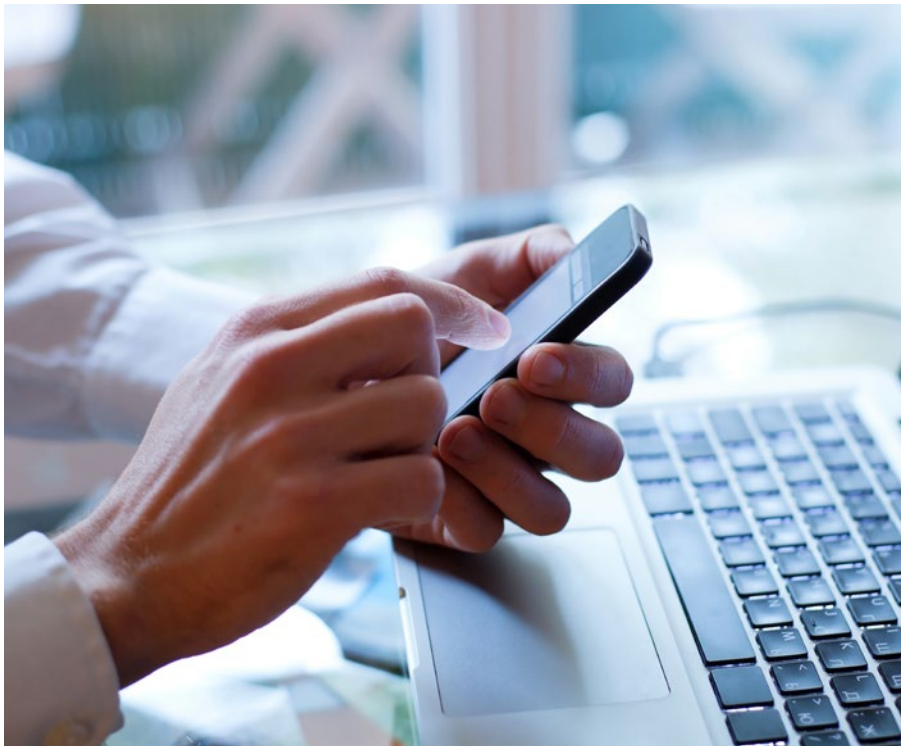
Digitale Medien sind Kommunikationsmedien, die auf der Grundlage von Informations- und Kommunikationstechnik funktionieren (z. B. Internet). Als digitale Medien werden auch technische Geräte zur Digitalisierung, Berechnung, Aufzeichnung, Speicherung, Datenverarbeitung, Distribution und Darstellung von digitalen Medieninhalten bezeichnet.

Wir können auf viele verschiedene Informationen bequem aktiv zugreifen, wir erhalten aber auch passiv zunehmend mehr Informationen und Mitteilungen. Die Menge der verfügbaren Informationen ist eher unüberschaubar geworden.

Wenn man Beschäftigte fragt: „Was ist ‚Informationsflut‘ am Arbeitsplatz?“, findet man Antworten wie:

„Informationsflut ist ein großer Datenstrom, aus dem man notwendige Informationen herausgreifen muss.“

„Wenn ich die Informationen nicht mehr handhaben kann, wenn ich es nicht mehr verarbeitet bekomme.“



Die Wahrnehmung, dass Informationen zu viel sind, man von ihnen „überflutet“ wird oder gar in ihnen „zu ertrinken droht“, ist eine in der Wissenschaft mit „Informationsüberlastung“ oder „Informationsüberflutung“ benannte Beanspruchungsfolge. Informationsüberflutung entsteht, wenn die Anforderungen an die Informationsverarbeitung die zu einer bestimmten Zeit verfügbare Informationsverarbeitungskapazität des Menschen überschreiten.

■ Wenn die oder der Einzelne nicht mehr imstande ist, die eingehenden Informationen zu verarbeiten, spricht man von Informationsüberflutung.

Die menschliche Informationsverarbeitungskapazität ist begrenzt. Jede Information muss aufgenommen, verarbeitet und häufig hinsichtlich ihrer weiteren Verwendung gespeichert (bzw. zwischengespeichert) werden. Dafür verfügt der Mensch nur über eine begrenzte Kapazität. Diese liegt bei ca. drei bis fünf Sachverhalten bzw. Variablen gleichzeitig.

Menschen unterscheiden sich in ihrer Fähigkeit, Informationen aufzunehmen, zu verarbeiten und zu speichern, entsprechend unterschiedlich ist ihre Verarbeitungskapazität. Sie hängt unter anderem von der Qualifikation einer Person für ihre jeweiligen zu erfüllenden Arbeitsaufgaben ab. Mit steigender Qualifikation werden Strategien, gelernte Vorgehensweisen oder auch Regeln eingesetzt, die die Informationsverarbeitungskapazität „schonen“.

#### Begrenzung menschlicher Informationsverarbeitungskapazität

- Mindestzeitbedarf der Informationsaufnahme in das Kurzzeitgedächtnis, in welchem die Information verarbeitet wird
- begrenzte Anzahl gleichzeitig im Kurzzeitgedächtnis gehaltener (also zu verarbeitender möglicher) Informationen
- die Entscheidung für eine Reaktion auf eine Information (z. B. ein Urteil, eine Handlung) benötigt Zeit, die umso länger wird, je mehr Informationen nacheinander eine solche Reaktion erfordern

**Abb. 3** Begrenzung menschlicher Informationsverarbeitungskapazität  
(Marois & Ivanoff, 2005)

Im Alltag wird Informationsüberflutung oft mit einem „Zuviel“ an Informationen in Zusammenhang gebracht. Die Anforderungen, die Informationen an die Informationsverarbeitung stellen, lassen sich jedoch nicht auf die Menge an Informationen begrenzen. Auch wenige Informationen können die Informationsverarbeitungskapazität stark fordern, wenn sie ungünstig gestaltet sind und so das Erleben einer Informationsüberflutung befördern.

Daher ist zu klären, was eigentlich „zu viel“ ist. Mit dem Mengenbegriff „zu viel“ ist zumeist der durch die Informationen aus digitalen Medien entstehende *Arbeitsaufwand* gemeint. Dieser Arbeitsaufwand betrifft

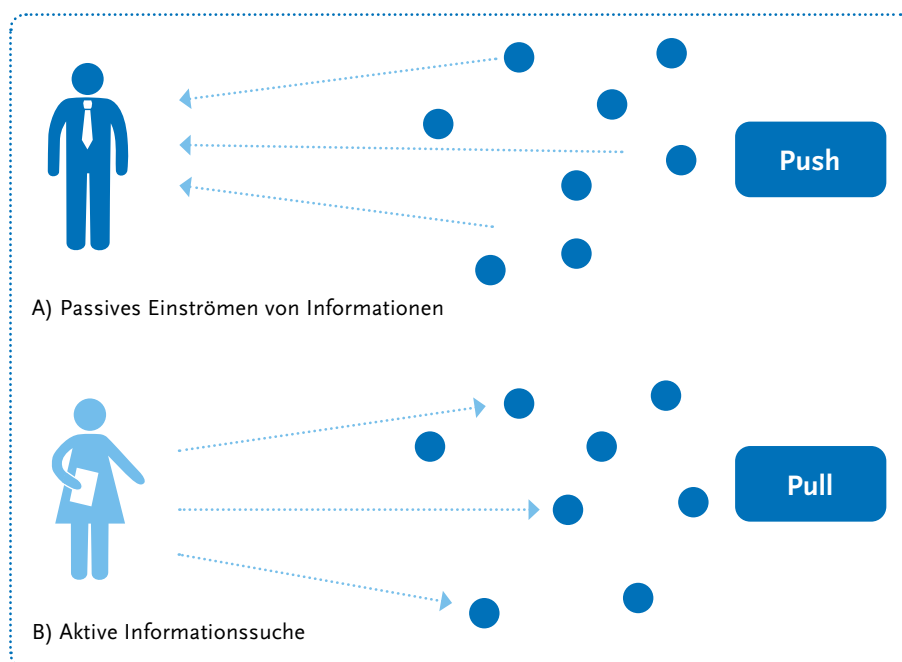
- den direkten Aufwand, der bei der Informationsverarbeitung (z. B. Information aufnehmen, verstehen, interpretieren) entsteht:

**”** *Das sind einfach zu viele Informationen, gemessen an der Zeit, die man hat, um sie verarbeiten oder überhaupt nutzen zu können.“*

und/oder

- den Aufwand, der durch die aus den Informationen **resultierenden** weiteren Arbeitsaufträge entsteht. Die aus den Informationen resultierende Aufgabenmenge nehmen die Beschäftigten als unverhältnismäßig zur verfügbaren Arbeitszeit wahr

Informationsüberflutung kann sowohl bei passivem (Push) als auch bei aktivem (Pull) Informationserhalt erlebt werden (siehe Abb. 4).



**Abb. 4** Informationszufluss und -abruf

Im Folgenden können Sie selbst ermitteln, ob die Informationsflut für Sie an Ihrem Arbeitsplatz bedeutsam ist.

**Checkliste: Informationsüberflutung bei der Arbeit***Bitte beantworten Sie folgende Fragen anhand der darunter befindlichen Antwortskala!*

Wie häufig kommt es bei Ihrer Arbeit vor, dass **die gesamte Menge an Informationen**, die Sie über digitale Medien erhalten, schwer zu bewältigen ist?

- ☐ fast immer  
☐ häufig  
☐ manchmal  
☐ selten  
☐ fast nie

Wie häufig kommt es bei Ihrer Arbeit vor, dass **mehr Aufträge und Anfragen** über digitale Medien eintreffen, als in der verfügbaren Zeit erledigt werden können?

- ☐ fast immer  
☐ häufig  
☐ manchmal  
☐ selten  
☐ fast nie

Wie häufig kommt es bei Ihrer Arbeit vor, dass Sie durch digitale Medien gestört oder unterbrochen werden (z. B. durch Signaltöne, Benachrichtigungsfenster)?

- ☐ fast immer  
☐ häufig  
☐ manchmal  
☐ selten  
☐ fast nie

Wie häufig kommt es vor, dass die Qualität von Informationen (z. B. Vollständigkeit, Struktur, eindeutige Bezeichnung, Verständlichkeit), die Sie bei der Arbeit erhalten, schlecht ist und ggf. Zusatzarbeit erfordert?

- ☐ fast immer  
☐ häufig  
☐ manchmal  
☐ selten  
☐ fast nie

Wie häufig haben Sie das Gefühl, von der in den digitalen Medien vorhandenen Menge an (wichtigen) Informationen bei der Arbeit regelrecht überflutet zu werden?

- ☐ fast immer  
☐ häufig  
☐ manchmal  
☐ selten  
☐ fast nie

Wie häufig haben Sie das Gefühl, durch die Vielfalt an Anforderungen aus den digitalen Medien während der Arbeit erschöpft zu sein?

- ☐ fast immer  
☐ häufig  
☐ manchmal  
☐ selten  
☐ fast nie

**Wenn Sie bereits eine dieser Fragen mit „fast immer“, „häufig“ oder „manchmal“ beantworten, ist für Sie das Thema der Informationsflut von Bedeutung.**

Informieren Sie sich über auslösende Faktoren und Bedingungen und holen Sie sich ein paar Tipps aus dieser Broschüre für eine gute Arbeitsgestaltung, die den Umgang mit „überflutenden“ Informationen erleichtern kann – lesen Sie einfach weiter!

## 2.2 Informationsspezifische Belastungsfaktoren

Es gibt vier wesentliche Bereiche, die dazu führen, dass Beschäftigte ein „Zuviel“ an Informationen erleben (siehe Abb. 5). Diese Bereiche stellen informationsspezifische Belastungsfaktoren dar, die ein hohes Informationsaufkommen bzw. Informationsflut befördern. Sie werden als grundlegende Ursachen dafür angenommen, dass Beschäftigte Informationsüberflutung erleben. Im Folgenden werden sie näher erläutert.

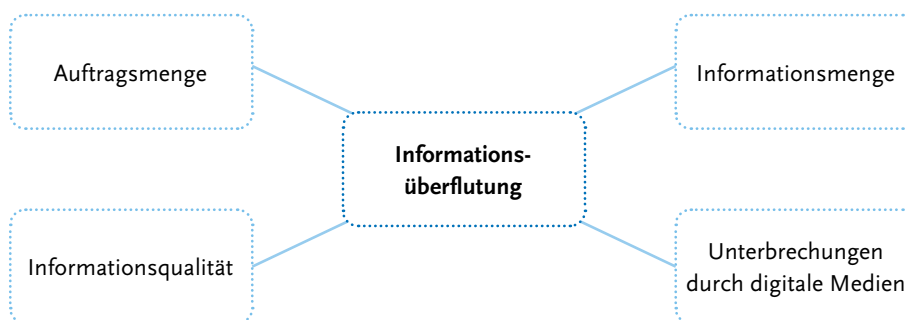


Abb. 5 Kernursachen einer Informationsüberflutung (in Anlehnung an Piecha & Hacker, 2020)

**Informationsmenge.** Prinzipiell kann die Menge an Informationen, die in einer bestimmten Zeiteinheit zu verarbeiten (aufzunehmen, zu verstehen, zu interpretieren) ist, an die Grenzen der Verarbeitungskapazität stoßen und daher das Erleben von „Überflutung“ auslösen. Zu viele *wichtige* Informationen, die tatsächlich notwendig sind, um Arbeitsaufgaben zu erledigen, erzeugen ebenfalls Informationsüberflutung. Das können z. B. umfangreiche Verfahrensabläufe sein mit vielen Informationen, die wichtig sind, um Aufgaben angemessen zu bearbeiten. Für eine angemessene Beschäftigung mit diesen Informationen und ihre entsprechende Berücksichtigung im Arbeitsprozess reicht die verfügbare Arbeitszeit nicht aus.

Wenn sehr viele Informationen zu berücksichtigen sind, um eine Arbeit erledigen zu können, kann dies zur Informationsüberflutung führen.

**Auftragsmenge.** Treffen mehr Aufträge und Anfragen über digitale Medien ein, als in der verfügbaren Arbeitszeit erledigt werden können, kann Informationsüberflutung empfunden werden. Das betrifft die aus den Informationen *resultierenden* Aufträge. Informationsüberflutung tritt primär dann auf, wenn diese Aufträge oder Anfragen eingehen, da zu diesem Zeitpunkt die Bearbeitung geplant und bevorstehender Bearbeitungsaufwand abgeschätzt werden muss. Das betrifft somit auch Informationen, die bei der Organisation von Arbeitsprozessen erst entstehen.

**Unterbrechungen durch digitale Medien.** Über digitale Medien eingehende Informationen gehen häufig mit Unterbrechungen oder Ablenkungen einher. Besonderes Potenzial dafür haben E-Mails, Chatnachrichten, Benachrichtigungsfenster und Signaltöne. Unterbrechungen beanspruchen die Informationsverarbeitung der Beschäftigten, weil diese sich in die unterbrochene Tätigkeit wieder eindenken müssen, und tragen damit zur Entstehung von Informationsüberflutung bei.

**Informationsqualität.** Informationen von geringer Qualität ziehen einen erhöhten Informationsverarbeitungsaufwand nach sich und verringern damit die Informationsverarbeitungskapazität. Zudem können sie selbst neue Informationsmengen hervorrufen, z. B. wenn Nachfragen erforderlich werden. Die Qualität der Informationen beeinflusst, inwieweit diese im Arbeitsprozess unmittelbar verarbeitet werden können. Die Qualitätsmerkmale sind vielfältig und betreffen beispielsweise die Wichtigkeit und Struktur von Informationen oder auch ihre Verständlichkeit und Vollständigkeit. Eine Auswahl von Qualitätsmerkmalen ist in Tabelle 1 beschrieben:

■ **Minderwertige Informationen können neue Informationsmengen hervorrufen, wenn Nachfragen erforderlich werden.**

**Tab. 1** Belastungsmerkmale, bezogen auf die Informationsqualität  
(gemäß Piecha & Hacker, 2020)

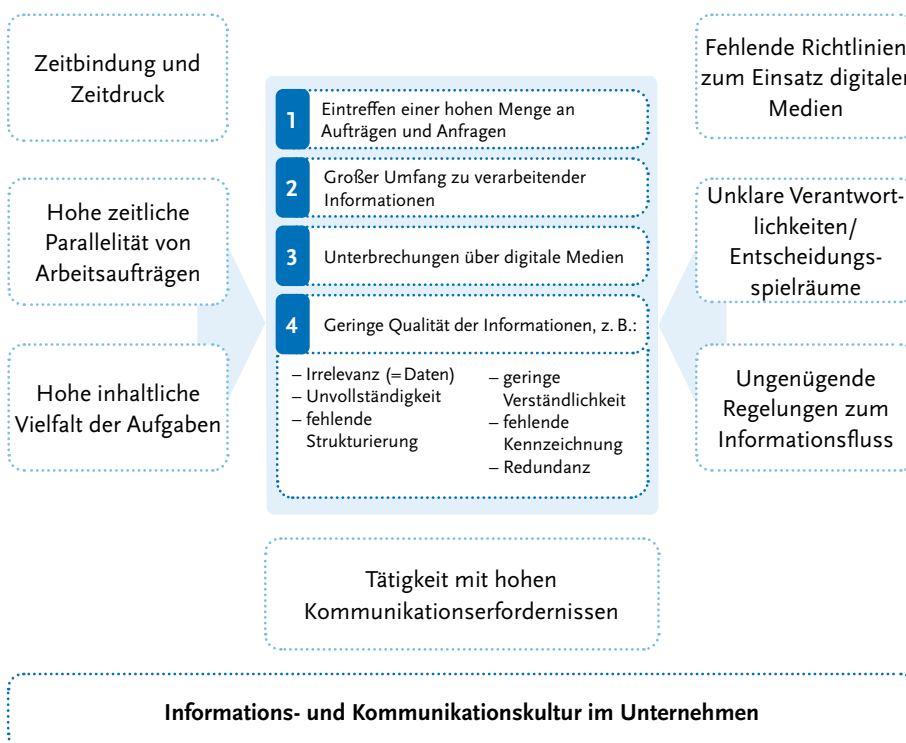
| Informationsqualität                |                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <i>Irrelevanz</i>                   | Beschäftigte erhalten über digitale Medien Informationen, die sie nicht benötigen, um ihre Arbeitsaufgaben zu erledigen.                                                                                              |
| <i>Redundanz</i>                    | Beschäftigte erhalten über digitale Medien die gleichen Informationen mehrfach.                                                                                                                                       |
| <i>Unvollständigkeit</i>            | Beschäftigte erhalten über digitale Medien unvollständige Informationen. Es fehlen Informationen, die für die Aufgabenerledigung erforderlich sind.                                                                   |
| <i>Unverständlichkeit</i>           | Beschäftigte erhalten über digitale Medien Informationen, die unverständlich sind, z. B. durch Mehrdeutigkeit.                                                                                                        |
| <i>Fehlende Kennzeichnung</i>       | Informationen in den digitalen Medien sind unzureichend benannt oder gekennzeichnet, z. B. Betreffzeilen in E-Mails oder Dateinamen.                                                                                  |
| <i>Unstrukturiertheit</i>           | In den digitalen Medien sind Informationen unzureichend strukturiert: Informationen sind unauffindbar abgespeichert, sind nicht übersichtlich aufbereitet oder enthalten Querverweise zu anderen Informationsquellen. |
| <i>Schlechte Unterscheidbarkeit</i> | Beschäftigte erhalten über digitale Medien Informationen, bei denen nicht erkennbar ist, wie wichtig sie für ihre Arbeitsaufgaben sind und ob sie noch aktuell oder überhaupt korrekt sind.                           |
| <i>Hohe Diversität</i>              | Beschäftigte erhalten Informationen über viele verschiedene digitale Medien oder zu sehr unterschiedlichen Themen.                                                                                                    |
| <i>Fehlende zeitliche Passung</i>   | Informationen stehen in den digitalen Medien nicht bereit, wenn sie gebraucht werden, oder werden eigentlich erst zu einem späteren Zeitpunkt für die Arbeit bedeutsam.                                               |



## 2.3 Bedingungen von Informationsüberflutung

Informationen werden im Rahmen von bestimmten Arbeitsbedingungen erzeugt, verarbeitet, weitergeleitet, abgespeichert, gesucht und im günstigen Fall auch gefunden. Sie entstehen dabei nicht aus dem „Nichts“, sondern werden an einem Arbeitsplatz von den jeweiligen Anforderungen aus der Arbeitsaufgabe und der Arbeitsorganisation deutlich mitbestimmt. Abbildung 6 gibt vor dem Hintergrund der bereits erläuterten Kernursachen einen Überblick zu den Bedingungen, die das Informationsaufkommen im Unternehmen beeinflussen können. Anschließend werden diese Bedingungen, die durchaus auch als Ansatzpunkte für Gestaltungsmaßnahmen gesehen werden können, näher erläutert.

Informationen werden von den aufgabenbezogenen Anforderungen und von der Arbeitsorganisation mitbestimmt.



**Abb. 6** Ursachen und förderliche Arbeitsfaktoren für das Auftreten von Informationsüberflutung (inhaltliche Quelle: Piecha & Hacker, 2020; Junghanns & Kersten, 2019)

### Zeitbindung und Zeitdruck

Befragte in einer Interviewstudie berichten, dass Informationsüberflutung eng mit Terminsetzungen und bestehendem oder durch die jeweiligen Informationen ausgelöstem Zeitdruck verbunden sei.

„Bei Zeitdruck sind auch schon drei E-Mails Informationsflut ...“

Da ein Mindestmaß an Zeit benötigt wird, um Informationen angemessen zu verarbeiten, ist Zeitdruck eng mit dem Erleben von Informationsüberflutung verbunden. Wird nicht ausreichend Zeit zur Verfügung gestellt, ist die Informationsverarbeitungskapazität schnell überschritten und der Weg für Informationsüberflutung geebnet. Zeitdruck wird sowohl durch die Fülle der jeweiligen Informationen als auch damit oft zusammenhängende bzw. neu hinzukommende Arbeitsaufgaben selbst ausgelöst. Zeitdruck kann aber auch das Erleben von Informationsüberflutung befördern, wenn er bereits bei der Bearbeitung von Aufgaben besteht. Im selteneren Fall kann Informationsüberflutung auch zukünftigen Zeitdruck bedingen, indem sie eine reduzierte Arbeitsqualität nach sich zieht, die später Probleme bereitet, deren Behebung Zeit bedarf und damit Zeitdruck fördert.

■ Unter Zeitdruck ist die Kapazität zur Verarbeitung von Informationen schnell überschritten. Zeitdruck kann sowohl Folge als auch Ursache von Informationsüberflutung sein.

### Hohe zeitliche Parallelität von Arbeitsaufgaben

Eine zeitlich parallele Zuständigkeit für verschiedene Arbeitsaufgaben kann hohe Anforderungen an die Informationsverarbeitung stellen. Das gilt insbesondere dann, wenn sehr viele Aufgaben vorliegen und ein häufiges „Umschalten“ zwischen den Arbeitsaufgaben erforderlich ist (sog. Multitasking). Multitasking, d. h. die mehr oder weniger parallele Ausführung verschiedener Aufgaben, kann mit unterschiedlichen zeitintensiven Aufmerksamkeitswechseln einhergehen, die die Informationskapazität stark fordern. Auch das direkte zeitgleiche Eintreffen von Aufträgen und Anfragen, die über digitale Medien vermittelt werden, begünstigt das Erleben von Informationsüberflutung. Die eintreffenden Informationen müssen stetig priorisiert (nach Wichtigkeit geordnet) und noch zu erledigende Aufgaben im Gedächtnis behalten werden. Auch paralleles Arbeiten mit unterschiedlichen Programmen und Medien, wie z. B. auf einer Internetplattform und in sozialen Netzen, fördert das Auftreten von Informationsüberflutung.

■ Die Kommunikation über digitale Medien führt oft dazu, dass viele Informationen zeitgleich eintreffen und verarbeitet werden müssen.



## Hohe inhaltliche Vielfalt von Arbeitsaufgaben

„Bei uns ist sozusagen die Vielzahl der Themen, die wir bearbeiten, dann eher etwas, was diese Flut an Informationen hervorbringt.“

Aufgabenvielfalt ist wichtig für eine lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung. Jede Aufgabe trägt allerdings auch eine eigene notwendige Informationsmenge in sich (z. B. ein bestimmtes Fach- und Hintergrundwissen, Wissen über Arbeitsabläufe) und erfordert eine aufgabenspezifische Kommunikation. Daher entstehen durch verschiedene Arbeitsaufgaben viele sehr unterschiedliche Informationen. Deren Fülle ist oft schwer zu bewältigen.

Je vielfältiger die Aufgaben, desto unterschiedlicher die Informationen, die bei der Bewältigung der Anforderungen zu berücksichtigen sind.

## Fehlende Richtlinien zum Einsatz digitaler Medien

„... dieser Aufwand, den man in eine Abstimmung per Mail für spezifische Themen steckt, ist oft ungerechtfertigt, weil man es schneller abhandeln könnte, wenn man einfach miteinander redet. Ja, und sich zusammensetzt.“

Fehlen Richtlinien zum Umgang mit digitalen Medien, dessen inhaltliche Vielfalt oft nur schwer zu überblicken ist, entsteht häufig hohes Informationsaufkommen, das Informationsüberflutung auslösen kann.

Neben E-Mails als Hauptquelle von Informationsüberflutung tragen mit zunehmender digitaler Vernetzung der Arbeitsmittel weitere digitale Medien zu Informationsüberflutung bei. Das können Medien zur Informationsbeschaffung sein (z. B. Datenbanken), mit denen sehr strukturiert umgegangen werden muss, um an die wichtigen Informationen zu gelangen, oder auch Medien zur Unterstützung der Zusammenarbeit, die ggf. unübersichtlich organisiert und nur mit unverhältnismäßigem Zeitaufwand zu bearbeiten sind.

Sehr häufig wird aus den bereitstehenden digitalen Medien aber auch ein ungeeignetes Kommunikationsmittel gewählt. Allen voran ist der ständige Gebrauch von E-Mails zu nennen oder der mehrfache zeitgleiche Einsatz von Medien (zwei Plattformen, zwei Bildschirme mit unterschiedlichen Inhalten, die sich nicht ergänzen). Häufig werden auch für kurzfristig erforderliche Auskünfte oder abstimmungsintensive Kommunikationsinhalte E-Mails geschrieben, obwohl hierfür ein zeitsynchrones Kommunikationsmittel, wie z. B. ein Telefongespräch, besser geeignet wäre.

Insgesamt haben wir es heute mit sehr vielfältigen digitalen Medien zu tun, das betrifft Datenbanken, Speichermedien, Kommunikationskanäle, Plattformen. Auftragsrelevante Informationen müssen bei Bedarf aufwendig zusammengetragen werden, was die Gedächtnisleistung beansprucht. Hinzu kommt, dass unzureichend funktionierende oder benutzerunfreundliche digitale Medien (z. B. unnötige Dialogfelder, Fehlermeldungen, Bugs) zur Informationsüberflutung beitragen können. Ebenfalls haben wir es heute mit zahlreichen Funktionen von Software zu tun, die ggf. nur teilweise für unsere Aufgaben relevant sind.

Computerprogramme verfügen oft über viele Funktionen, die für die Erledigung der Aufgaben gar nicht erforderlich sind.

### Unklare Verantwortlichkeiten/unklare Entscheidungsspielräume

Fehlende Kenntnisse über von außen gestellte Erwartungen an die eigene Arbeit und die ungenügende Kenntnis, welche Aufgaben in den eigenen Verantwortungsbereich fallen, können Unsicherheit bei der Informationsbewältigung befördern und die Fokussierung der Arbeit auf die wichtigen Aspekte behindern. Gerade wenn Rollen und damit auch Ziele in der Arbeit unklar sind, ist die Wichtigkeit von Informationen sowohl für aktuelle als auch zukünftige Arbeitsaufgaben und deren Bewältigung schwer entscheidbar. Um sich „abzusichern“, nimmt man daraufhin möglicherweise zu viel Informationen auf, die dann wiederum schwer zu bewältigen sind.

■ Wenn die Zuständigkeiten nicht geklärt sind, kann es sein, dass Beschäftigte sicherheitshalber zu viele Informationen aufnehmen.

### Ungenügende Regelungen zum Informationsfluss

Die Pflicht, Wissen, Prozesse und Entscheidungen zu dokumentieren, ist notwendig und hilfreich, da so die Nachvollziehbarkeit unterstützt wird. Jedoch können diese Dokumentationen sehr viele Informationen beinhalten und sehr zeitaufwendig sein, was Informationsüberflutung begünstigt.

Auch Pflichten zur Kenntnisnahme von Vorgängen und Entscheidungen, wie z. B. das Gegenzeichnen von Protokollen und Arbeitsanweisungen, erhöhen den Informationsverarbeitungsaufwand.

Ist der Informationsfluss im Zusammenhang mit Festlegungen oder Bekanntgabe von Verantwortlichkeiten dann nicht geregelt, bedingt dies ebenfalls Informationsüberflutung. Informationen werden dadurch ggf. zu breit auch an irrelevante Empfänger gestreut oder aber nicht an die tatsächlich relevanten Empfänger weitergeleitet. Aus Letzterem entsteht ein Informationsmangel, der durch die erforderliche Informationssuche wieder in Informationsüberflutung münden kann.

Neben dem Umgang mit E-Mails (z. B. „CC“-Regelungen, Qualität von E-Mails) sind es auch fehlende Richtlinien für den Umgang mit organisationsinternen Informationsteilungssystemen, wie z. B. SharePoint oder Wiki, die Informationsüberflutung befördern.

■ Regeln für den Umgang mit E-Mails oder Informationsteilungssystemen wie SharePoint können entlastend wirken.

### Tätigkeit mit hohen Kommunikationserfordernissen

„Und dadurch, dass eben, ich sag mal, die [Entwicklungs-]Themen, die wir behandeln, doch recht neu sind, sind halt eben ja intensive Absprachen auch nötig, die auch außerhalb von vereinbarten Statustermen liegen.“

Informationsüberflutung wird auch erlebt, wenn verstärkt Kommunikation mit sowohl internen als auch externen Personen erforderlich ist. Dies betrifft intensive Abstimmungsbedarfe, bei denen viele Informationen ausgetauscht und länger kommuniziert wird. Wenn etwa bei Entscheidungsfindungen asynchron über digitale Medien kommuniziert wird (z. B. sogenanntes E-Mail-Pingpong), fördert dies ein hohes Informationsaufkommen. Erhöhter Abstimmungsbedarf tritt besonders vor Fristabläufen (z. B. Projektende) auf, aber auch bei Problemstellungen, für die verschiedene Akteurinnen und Akteure zusammengeführt und gemeinsame Zielstellungen und Vorgehensweisen abgestimmt werden müssen. Auch das gehäufte Auftreten vieler kurzer Anfragen, die zu beantworten oder zu stellen sind, sodass mit einer Vielzahl an Kommunikationspartnern in kurzer Zeit zu rechnen ist, fördert das Erleben von Informationsüberflutung.

Häufig sind interne Kommunikationspartner, also Führungskräfte oder Kollegen, Quelle eines hohen Informationsaufkommens. Haben die Kommunikationspartner verschiedene fachliche Hintergründe, kann sich die Informationsverarbeitung u. U. schwierig gestalten, und Verständigungsprobleme sind häufiger. Höhere Abstimmungsbedarfe sind notwendig, die wiederum Informationsüberflutung befördern können.

Der Abstimmungsbedarf steigt, wenn Kommunikationspartner über unterschiedliche fachliche Hintergründe verfügen.

Führungskräfte sind eine Schnittstelle zwischen Mitarbeitenden, Abteilungen und externen Personen und haben mit den verschiedenen Themen ihres Verantwortungsbereichs zu tun. Eine Führungsposition verlangt oft hohe Kommunikationsanforderungen mit unterschiedlichen Personengruppen innerhalb und außerhalb des Unternehmens; die Führungskraft muss daher häufig zwischen den verschiedenen Themenbereichen umdenken und mit hohen Informationsmengen umgehen.



### Informations- und Kommunikationskultur im Unternehmen

Der informationsbezogene Umgang der Beschäftigten untereinander entwickelt sich oft im Laufe der Zeit, indem Verhaltensweisen von immer mehr Beschäftigten praktiziert und so zu einem Bestandteil der Organisationskultur im Umgang mit digital vermittelten Informationen werden.

Verschiedene Verhaltensweisen im Umgang mit Informationen können dazu führen, dass hohes Informationsaufkommen und nachfolgend Informationsüberflutung entsteht (siehe hier auch Abschnitt „Ungenügende Regelungen zum Informationsfluss“). Informationen werden z. B. von Beschäftigten oft zu breit im Unternehmen gestreut (um sich abzusichern) und damit auch an Empfänger übermittelt, die die Information für ihre Arbeit nicht benötigen. Gefahr für Informationsüberflutung besteht auch, wenn Kolleginnen und Kollegen benötigte Informationen nicht zustellen, unvollständig zustellen oder Anfragen nicht beantworten. Dies kann aus unterschiedlichen Gründen wie Überforderung oder auch Konkurrenzverhalten heraus geschehen. Dieses Verhalten erfordert ein Nachverfolgen der Anfrage sowie u. U. erneutes Nachfragen und trägt so zur Informationsüberflutung bei.

Informationen werden oft an Personen übermittelt, die diese für ihre Arbeit nicht benötigen.

Informationsüberflutung tritt besonders oft nach einer Abwesenheit vom Arbeitsplatz und damit von dienstlichen digitalen Medien auf. Eine Ursache dafür sind fehlende oder unzureichende Vertretungsregelungen in der Organisationskultur, sodass sich Informationen und insbesondere digital vermittelte Anfragen aufstauen und unbearbeitet bleiben, bis die Beschäftigten an ihren Arbeitsplatz zurückkehren. Neben der Menge ist auch die Qualität der Informationen betroffen: Sie müssen nach der Abwesenheit bearbeitet werden, obwohl sie ggf. bereits veraltet sind (z. B. irrelevant gewordene Anfragen).

Ist die Vertretung nicht geregelt, können sich im Krankheitsfall oder bei Urlaub Informationen aufstauen, bis die Kollegin oder der Kollege an den Arbeitsplatz zurückgekehrt ist.

#### *Erwartungen an eine hohe Antwortgeschwindigkeit*

Informationsüberflutung wird gefördert, wenn Vorgesetzte, Kolleginnen und Kollegen sowie Kunden ausgesprochen oder auch nicht ausgesprochen erwarten, unverzüglich Antwort auf eine gestellte Anfrage zu erhalten. Dieser Aspekt gehört ebenfalls zur Kommunikationskultur. Die Erwartung einer hohen Antwortgeschwindigkeit führt häufig dazu, dass Beschäftigte Push-Benachrichtigungsmöglichkeiten von Software (z. B. Benachrichtigungsfenster oder -töne) aktivieren, um wichtige Informationen nicht zu verpassen und so dem Erwartungsdruck gerecht werden zu können. Problematisch daran ist, dass diese Funktionen wiederum Unterbrechungen durch digitale Medien begünstigen, was, wie bereits beschrieben, ebenfalls zur Informationsüberflutung beiträgt.

## 2.4 Empfehlungen für die Praxis: Informationsflut abbauen und besser damit umgehen

Jedes Unternehmen hat andere Tätigkeitsbereiche und damit auch verschiedene digitale Bedingungen und Anforderungen, sodass Empfehlungen für einen adäquaten Umgang mit hohem digital vermitteltem Informationsaufkommen stets auf das Unternehmen, die Organisationseinheiten, die Arbeitstätigkeiten und die Qualifikationen der Beschäftigten angepasst werden müssen. Es gibt jedoch ein paar „Grundregeln“, die im Folgenden vorgestellt werden. Wichtig ist es, die Ausgangssituation zu erfassen und wesentliche Problembereiche zu ermitteln, z. B. im Rahmen einer Informationsbedarfsanalyse oder der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Prinzipiell gibt es zwei Zugangswege, um die Arbeit mit digitalen Medien gesundheitsförderlich zu gestalten:

- organisationale/bedingungsbezogene Gestaltung (= Verhältnisprävention)
- individuelle/personenbezogene Gestaltung (= Verhaltensprävention)

Der richtige Umgang mit einem hohen Informationsaufkommen hängt vom Unternehmen und von der Qualifikation der Beschäftigten ab.

Ansatzpunkte für die organisationale und individuelle Gestaltung lassen sich tätigkeitsübergreifend in sog. Handlungsfeldern beschreiben, aus denen jedes Unternehmen seine passenden Maßnahmen gegen ein zu hohes Informationsaufkommen und für einen besseren Umgang mit Informationsflut herausgreifen kann.



### Handlungsfelder für organisationale Gestaltungsansätze

- anforderungsgerechte Gestaltung der unternehmensinternen Medienlandschaft
- adäquate Zeitbemessung für die Arbeit mit digitalen Medien
- Verringerung zu hoher Auftragsparallelität und -vielfalt
- Regelung organisationsinterner Abläufe und Informationsflüsse
- Steuerung digitaler Kommunikations- und Informationsaustauschprozesse
- Mitarbeiter- und Führungskräftebildung und -entwicklung

### Handlungsfelder für individuelle Gestaltungsansätze

- adäquate Verwendung von IT- Anwendungen
- effektive individuelle Arbeitsplanung
- Steuerung der Qualität von Informationen
- Einschränkung der Erreichbarkeit

**Abb. 7** Die „Top Ten“ zur Reduzierung eines zu hohen Informationsaufkommens (Informationsflut)

Beide übergreifenden Handlungsfelder für organisationale und individuelle Gestaltungsansätze ergänzen sich bzw. bedingen einander. Organisationale Gestaltungsansätze müssen durch individuelles Verhalten gelebt werden, und individuelle Gestaltungsansätze brauchen unter Umständen gute organisationale Bedingungen, damit sie realisiert werden können.

**Lesehinweise:** Für das Durcharbeiten der folgenden Abschnitte bietet es sich an, um nicht mit zu vielen Informationen konfrontiert zu werden und der Informationsflut zu „erliegen“, eine bewusste Auswahl der Handlungsfelder zu treffen, die für Sie im Arbeitsprozess für eine Gestaltung wichtig erscheinen. Natürlich können Sie auch hintereinander lesen und dann überlegen, was wichtig ist für eine angemessene Gestaltung.

### Handlungsfelder für organisationale Gestaltungsansätze

#### *Anforderungsgerechte Gestaltung der unternehmensinternen Medienlandschaft*

**Ziel von Gestaltungsmaßnahmen in diesem Handlungsfeld:** die Medien so einzusetzen, dass sie bei der Bewältigung der Arbeitsaufgaben wirksam und wirtschaftlich unterstützen, indem sie selbsterklärend sind, notwendige Funktionen bereitstellen und umfänglich funktionstüchtig sind.

- Es gibt sechs Handlungsfelder für organisationale Gestaltungsansätze: Medienlandschaft, Zeitbemessung, Aufgabenvielfalt, Abläufe, digitale Kommunikation und Personalentwicklung.

Eine gut gestaltete Medienlandschaft ermöglicht ein schnelles Auffinden benötigter Informationen. Oft stehen verschiedene digitale Medien mit unterschiedlichen Funktionen bereit und müssen für die Aufgabenbearbeitung und -erfüllung verwendet werden (z. B. Tablets, PCs, digitale Messfühler oder Smartphones). Um Suchaufwand zu vermeiden und Anforderungen zu begrenzen, die beim gedanklichen Wechsel zwischen den Medien entstehen (z. B. beim Eindringen in eine andere Oberfläche oder/und andere Bedienung des jeweiligen Mediums), ist die Anzahl der für eine Arbeitsaufgabe zu verwendenden digitalen Medien so gering wie möglich zu halten. Insbesondere betrifft das Medien, die für die individuelle oder vernetzte Informationsorganisation<sup>4</sup> eingesetzt werden.

Die Anzahl der digitalen Medien, die für eine Arbeitsaufgabe eingesetzt werden, sollte geringgehalten werden.

Folgende Maßnahmen unterstützen eine fehler- und stressfreie Nutzung der Medienlandschaft im Betrieb:

- die Erhöhung der Sichtbarkeit wesentlicher Informationen in digitalen Medien, z. B. durch optisches Hervorheben benötigter oder Ausblenden nicht benötigter Informationen und eine eindeutige Benennung von Informationen (z. B. durch Dateinamen oder Betreffzeilen der E-Mails)
- die Festlegung eines zentralen Zugangs zu bereitstehenden unternehmensinternen Informationen, von dem aus alle mit einer Information verknüpften weiterführenden Informationen auffindbar sind („Einstiegsmedium“, „Intranet“). So entfällt die Notwendigkeit der Suche von Informationen in verschiedenen Medien
- gezielte (unternehmensspezifische) Software, um die Visualisierung von Prozessschritten in größeren Projekten zu erleichtern, damit die Analyse von Projektfortschritten schnell zu verdeutlichen und so zur Entscheidungsfindung beizutragen. Insbesondere bei Projekten mit vielen Projektschritten ist das notwendig, um den Überblick zu behalten
- die technische Bereitstellung effizienter digitaler Suchfunktionen, die sich im Optimalfall zentral über alle in der Organisation verwendeten digitalen Medien erstrecken, sodass angefragte Informationen bei Bedarf „per Mausklick“ vollständig und übersichtlich verfügbar sind („Meta-Suche“)
- die technische Möglichkeit, automatisch über Änderungen wichtiger Informationen oder Dokumente benachrichtigt zu werden (z. B. über sog. „Alerts“)
- die Sicherstellung notwendiger Zugriffsberechtigungen auf Informationen (z. B. Ordner, Dokumente, Datensätze in Datenbanken), sodass eine Person im Bedarfsfall selbstständig darauf zugreifen kann
- die Sicherstellung der Aktualität von Informationen in digitalen Informationspeichermedien, z. B. durch Nutzung von Archivfunktionen oder digitaler Versionsverwaltung von Dateien
- die separate Speicherung von Ergebnisinformationen (z. B. Entscheidungen, Protokolle, Dokumentationen) und von Prozessinformationen (z. B. Kommunikationsverläufe zur Entscheidungsfindung)

<sup>4</sup> Informationsorganisation umfasst die Regelung der Informationsverarbeitung, Datenpflege und Datensicherung sowie die Definition der Schnittstellen und Zuständigkeiten/Verantwortlichkeiten.

Im klinischen Bereich werden z. B. sog. Visualisierungs-Dashboards eingesetzt. Ein Dashboard ist ein datengesteuertes Instrument, das auf Basis mehrerer Datenbanken einen prägnanten visuellen Überblick über die wichtigsten Informationen gibt. Es ermöglicht im klinischen Bereich das schnelle Erkennen von Veränderungen im Zustand der Patientin/des Patienten, der z. B. ein ärztliches Eingreifen notwendig macht.

Um digitale Informationen in den entsprechenden Medien im Unternehmen langfristig zu strukturieren und zu organisieren, sind zeitliche und entsprechend personelle Ressourcen erforderlich. Verantwortliche zu benennen, die die Software- und Hardwarelandschaft des gesamten Unternehmens langfristig im Blick haben und dafür zuständig sind, kann helfen, Beschäftigte in Fragen zur individuellen und vernetzten Informationsorganisation zu unterstützen.

### Prüffragen

- Ist der Einsatz digitaler Medien so gewählt, dass sie Arbeitsaufgaben unterstützen? Sind die Funktionen der Medien selbsterklärend?
- Sind die gewählten digitalen Medien funktionstüchtig, d. h. ermöglichen sie ein schnelles Auffinden von Informationen?
- Ist die Anzahl der verwendeten Medien so gering wie möglich gehalten?
- Sind Verantwortliche benannt, die für die digitale Medienlandschaft (Hard- und Software) zuständig sind?

### Angemessene Zeitbemessung für die Arbeit mit digitalen Medien

**Ziel von Gestaltungsmaßnahmen in diesem Handlungsfeld:** bei der Arbeit mit digitalen Medien eine angemessene Zeitbemessung für die Informationsverarbeitung zu gewährleisten.

Zeitliche Ressourcen sind dabei für die Informationsaufnahme und -bearbeitung genauso einzuplanen wie für die Informationsabgabe, z. B. bei Dokumentationsaufgaben oder bei der Durchführung von Videokonferenzen. Grundlagen dafür sind:

- eine angemessene Personalausstattung
- angemessene Fristen für die Auftragsbearbeitung
- Einhaltung der Pausen zur Erholung

Beschäftigten Entscheidungsbefugnisse zur zeitlichen Durchführung und inhaltlichen Festlegung ihrer Tätigkeiten zu geben, ermöglicht ihnen zudem, die Wahl und somit auch Menge der informationsverarbeitenden Arbeitsaufgaben zu beeinflussen, wodurch Informationsüberflutung vorgebeugt werden kann.



Die Führungskraft ist hier gefordert, gemeinsam mit den Beschäftigten Aufgabenfristen und -spielräume festzulegen. Innerhalb von Teams sind Zeitbemessungen (z. B. im Rahmen von Aufgabenfristen) zu diskutieren und gemeinsam festzulegen. Auch zeitliche „Puffer“ für unvorhergesehenen Zusatzaufwand (z. B. Erlernen neuer Softwareanwendungen, administrative Prozesse) zusätzlich einzuplanen, ist wichtig, um Informationsüberflutung entgegenzuwirken.

■ Für unvorhergesehenen Zeitaufwand sollten Puffer eingeplant werden.

Zeitraumen/Fristen für die Beantwortung von wichtigen, mit Aufgaben verbundenen Mails sollten vom Sender festgelegt werden.

Festgelegte Fristen und Zeitpläne für Aufgaben sollten regelmäßig auf Aktualität/Machbarkeit überprüft (z. B. im Rahmen von Kurzmeetings, verantwortliche Personen als Zeitwächter festlegen) und ggf. Anpassungen vorgenommen werden.

Um Kurzpausen gut umsetzen zu können, sind klare Regularien u. U. nötig (z. B. im Rahmen des Gesundheitsmanagements sportliche Übungen, Entspannungsübungen durchzuführen) unter Mitwirkung und Akzeptanz der Führungskraft.

### Prüffragen

- Sind ausreichend zeitliche Ressourcen eingeplant für die Informationsverarbeitung?
- Haben die Beschäftigten Entscheidungsspielraum für die zeitliche und inhaltliche Festlegung ihrer Tätigkeiten?
- Werden festgelegte Zeitpläne und Fristen regelmäßig auf Aktualität geprüft und ggf. angepasst?
- Werden Pausen zur Erholung eingehalten?

### Verringerung zu hoher Auftragsparallelität und -vielfalt

Anforderungsvielfalt ist ein wichtiger Baustein leistungs-, lern- und gesundheitsförderlicher Arbeitsgestaltung. Jedoch dürfen Vielfalt und Anzahl der gleichzeitig zu verantwortenden Arbeitsaufträge auch nicht zu hoch sein.

**Ziel von Gestaltungsmaßnahmen in diesem Handlungsfeld ist daher:** Sicherstellung eines ausgewogenen Verhältnisses aus Arbeitsteilung und Aufgabenkombination.

Das kann erreicht werden, indem bei der Zusammenstellung der Arbeitsaufträge Folgendes berücksichtigt wird:

- die fachliche Qualifikation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten
- die für die Auftragserfüllung *notwendige* Informationsmenge
- die bei der Arbeit entstehenden Kommunikationserfordernisse
- die Anforderungen, die aus den zu verwendenden digitalen Medien entstehen
- der erforderliche gedankliche Wechsel zwischen verschiedenen Arbeitsaufgaben/ Anforderungen und auch Medien im Sinne von Unterbrechungen, die Zeit kosten

Hohe Auftragsparallelität sollte reduziert oder, wenn nicht möglich, der Entscheidungsspielraum erhöht werden. Das betrifft insbesondere den Einfluss auf die Arbeitsmenge z. B. durch Delegation von Aufgaben an andere Personen. Auch eine Fokussierung der Arbeitsanforderungen auf bestimmte Kernziele/Kernaufgaben, die Festlegung und Kommunikation von Verantwortlichen/Teams für die Aufgaben sowie die Verringerung der Anzahl verwendeter Medien können eine Reduktion zu hoher Auftragsparallelität unterstützen.

■ Wenn die Beschäftigten viele Aufgaben parallel erledigen müssen, sollten sie selbst großen Einfluss auf die Arbeitsmenge ausüben können.

Eine sog. Kompetenzmatrix (Qualifikationsübersicht) kann helfen, einen Überblick über die Kompetenzen der Beschäftigten zu erhalten, wodurch klar wird, wie Aufgaben ggf. besser (verlässlich) zu verteilen sind oder Back-up-Wissen geschaffen werden kann.

Im Rahmen von Publikumsverkehr können Sprechstunden eingerichtet werden, so dass einer dauerhaften Verfügbarkeit und damit Informationsüberflutung entgegen gewirkt werden kann.

Durch regelmäßige Mitarbeitergespräche mit der/dem Vorgesetzten sollte es möglich sein, hohe Belastung der/des jeweiligen Beschäftigten aufgrund von Auftragsparallelität und -vielfalt zu erkennen und Aufgaben umzuverteilen. Voraussetzung ist eine allgemeine vertrauensvolle Unternehmenskultur, die es erlaubt, hohe Belastung und daraus folgende gesundheitliche Beeinträchtigung anzusprechen. Dazu gehört auch eine Vorbildfunktion der Führungskraft, was den Umgang mit eigenen Ressourcen betrifft.

■ Mitarbeitergespräche helfen, eine hohe Belastung aufgrund von Auftragsparallelität und -vielfalt frühzeitig zu erkennen.

### Prüffragen

- Ist die Anzahl und Vielfalt der Arbeitsaufträge für die Beschäftigten ihren jeweiligen Fähigkeiten angemessen?
- Ist die Anzahl verwendeter Medien angemessen zu den Arbeitsaufgaben und möglichst gering?
- Ist der Entscheidungsspielraum so gewählt, dass er einer hohen Parallelität von Aufträgen entgegenwirken kann durch eine selbstständige Einteilung oder Delegation von Aufgaben?
- Sind Aufgaben und Kernziele für Personen und Teams klar festgelegt?
- Finden Mitarbeitergespräche statt, in denen hohe Auftragsparallelität und -vielfalt ggf. ein Thema ist?

### Regelung organisationsinterner Abläufe und Informationsflüsse

**Ziel von Gestaltung in diesem Handlungsfeld:** Schaffung von durchschaubaren, strukturierten Organisationsabläufen und klar geregelten Informationsflüssen.

Klare Zuständigkeiten für Aufgaben und damit Verantwortlichkeiten sollen definiert und regelmäßig auf Aktualität geprüft werden (z. B. im Rahmen der Nutzung von Organigrammen). Sie tragen dazu bei, die Arbeitsaufgaben zu definieren und einzugrenzen, sodass Informationen besser strukturiert und organisiert werden können, um einer Informationsüberflutung zu begegnen.

Eine detaillierte sog. Informationsbedarfsermittlung kann dazu führen, dass das Aufkommen irrelevanter, redundanter (überflüssiger) oder unvollständiger Informationen im Unternehmen reduziert wird. Die Anforderungen an die Inhalte relevanter Informationen und die für die Aufgabenerledigung notwendigen Informationsflüsse sollten im Rahmen einer solchen Ermittlung detailliert definiert, dokumentiert, bekannt gegeben und auf Einhaltung kontrolliert werden.

- Eine Informationsbedarfsermittlung kann die Menge überflüssiger oder unvollständiger Informationen im Unternehmen verringern, wichtige Informationen herausstellen und notwendige Informationsflüsse definieren.





Die sog. **Informationsbedarfsermittlung** (Hacker, 2020) wird durch ein Fragesystem geleitet:

- ob überhaupt Informationsbedarf besteht
- wer Unklarheiten/Informationsbedarf hat
- was ihm/ihr unbekannt ist
- wofür die Nutzerin/der Nutzer die Informationen benötigt
- warum der Informationsbedarf vorliegt
- wann der Informationsbedarf behoben werden muss (z. B. um nicht zu stören)
- in welcher Beschaffenheit die Information benötigt wird (begrifflich, bildlich etc.)

Eine Informationsbedarfsanalyse kann das Zusammentragen der Erfahrungen mehrerer Beschäftigter und deren Abstimmung in einem zeitweiligen Kleingruppenprozess („Qualitätszirkel“) erfordern. Das Ergebnis ist zu dokumentieren.

Klare Vertretungsregelungen z. B. bei Urlaub oder krankheitsbedingter Abwesenheit können helfen, das Informationsaufkommen der jeweiligen Person zu verringern, sofern fachlich geeignete Personen eingesetzt werden. Auch klare Festlegungen über die zum Informationsaustausch zu verwendenden digitalen Medien sind hilfreich.

Die Organisation der Informationsflüsse kann digital unterstützt werden, z. B. durch Darstellungen der Workflows (Arbeitsabläufe). Bei der Verwaltung von Kundenanfragen kommt häufig Issue-Tracking-Software zum Einsatz. Richtlinien zum Gebrauch dieser digitalen Arbeitsmittel helfen, Potenziale dieser Medien für die Bewältigung hohen Informationsaufkommens optimal auszuschöpfen.

■ **Software kann bei der effizienten Organisation von Informationsflüssen unterstützen.**

Ein **Issue-Tracking-System** (ITS; Synonyme: Helpdesk-System, Serviceticket-System, Ticketing-System, Task-Tracking-System, Support-Ticketing-System, Trouble-Ticket-System, Request-Tracking-System [RTS], teilweise auch Fallbearbeitungssystem) ist eine Art von Software, um Empfang, Bestätigung, Klassifizierung und Bearbeitung von Kundenanfragen (Tickets bzw. Fälle) zu handhaben. Als Anfragen werden eingehende Kundenanrufe, E-Mails, Faxe und Ähnliches betrachtet. Moderne Issue-Tracking-Systeme haben oft Schnittstellen zu anderen Systemen wie z. B. Kundendatenbanken. Gemeinsam haben all diese Systeme die Möglichkeiten der Zuweisung eines Tickets an eine Funktionsstelle oder an eine Person innerhalb einer Funktionsstelle zur weiteren Bearbeitung bis zur Lösung (*closed ticket*). Mit dem Ticketsystem soll sichergestellt werden, dass keine Nachricht verloren geht und jederzeit ein Gesamtüberblick über die zu bearbeitenden Vorgänge möglich ist.

Die Zustellung von für die Arbeit nicht benötigten Informationen sollte vermieden werden. Ansatzpunkte für eine adäquate Gestaltung dazu sind beispielsweise:

- die Aktualisierung organisationsinterner Verteilerlisten
- Richtlinien zur sparsamen Verwendung der „CC“-Funktion beim E-Mail-Versand
- die Optimierung elektronischer Spam-Filter
- die Reduktion IT-systemgenerierter, automatischer Meldungen auf ein notwendiges Mindestmaß
- der Einsatz von Formularen und Eingabemasken zur Erfassung vollständiger Informationen, die eine gezielte Weiterleitung an geeignete Mitarbeiterinnen bzw. Mitarbeiter ermöglicht
- die Bereitstellung fein differenzierter, aufgabenbezogener automatischer Informationszuflüsse, sodass neben erwünschten keine unerwünschten Informationen eintreffen
- einfache Sichtbarkeit von wichtigen Informationen (z. B. durch Hervorheben, farbiges Gestalten)

### Prüffragen

- Sind Verantwortlichkeiten für Aufgaben und Prozesse klar festgelegt?
- Werden sie regelmäßig auf Aktualität geprüft?
- Gibt es klare Vertretungsregelungen bei Abwesenheit?
- Gibt es Festlegungen zur Art des zu verwendenden digitalen Mediums für den Informationsaustausch?
- Gibt es Richtlinien oder Vereinbarungen für eine adäquate Gestaltung des Informationsaustausches im Sinne der Vermeidung der Zustellung unnötiger Informationen?
- Wurde schon einmal eine Informationsbedarfsermittlung durchgeführt?

### Steuerung digitaler Kommunikations- und Informationsaustauschprozesse

**Ziel dieses Handlungsfeldes:** Richtlinien für die Qualität von Informationen betriebs-spezifisch effektiv und unterstützend auszugestalten.

Folgende Mindestkriterien der Qualität sind in der digital vermittelten schriftlichen Kommunikation anzusetzen:

- Verzicht auf Irrelevanz und Redundanz
- verständliche, adressatengerechte Darstellung ohne Mehrdeutigkeit
- Strukturierung der vermittelten Informationen
- vollständige Informationen
- eindeutige, leicht zuordenbare Benennung von Informationen (z. B. in der Betreffzeile bei E-Mails)

„Tagging“ kann eine effektive Lösung sein, aus Dateisystemen relevante Informationen herauszuziehen. „Tagging“ meint, dass Schlagworte vergeben werden, die den Inhalt eines Objektes/einer Einheit abbilden.

Jedes Unternehmen hat andere Anforderungen an Informationen, weshalb die Richtlinien in der betrieblichen Praxis unternehmensspezifisch ausgestaltet werden müssen. Da solche Mindestkriterien guter Qualität nur umgesetzt werden können, wenn die Beschäftigten mitwirken, sollten Richtlinien gemeinsam erarbeitet werden. Richtlinien können beispielsweise Folgendes betreffen:

- die vollständige Benennung wichtiger Auftragsinformationen (z. B. Was? Wann? Von wem? Wie? Wohin?)
- Wichtiges zuerst benennen
- die aussagekräftige Gestaltung von Informationstiteln (z. B. Betreffzeilen, Dateinamen)
- die direkte Verlinkung von Informationen und damit Reduktion von E-Mail-Anhängen oder schriftlicher Verweise, die ein aktives Suchen dieser weiterführenden Informationen erfordern würden
- den gebündelten Versand von Informationen anstatt kleinteiliger Zusendung inhaltlich zusammengehörender Informationen

Filter in Form von teilautonomen Entscheidungs-Unterstützungs-Systemen und Algorithmen zur automatisierten Zusammenfassung von Texten oder Extrahieren von Informationen können die zu verarbeitende Menge an Informationen reduzieren.

Im medizinischen Bereich wurde z. B. der Ansatz der sog. automatisierten Annotation (lat. „Anmerkung“) für das Fachgebiet der Radiologie erprobt. Ein Programm kann zunächst selbst Wörterbücher bilden, dann Freitext annotieren und Regeln erstellen. Danach können die annotierten Begriffe durchsucht oder gefiltert werden. Dies erlaubt eine schnelle und effiziente Stichwortsuche in großen Textmengen.

Ein anderes Programm kann Abschnitte eines Textes in einem Schlüsselsatz zusammenfassen. Der entwickelte Algorithmus kann den Schlüsselsatz mit eigenen Worten bilden und ist nicht auf den Originaltext angewiesen.

■ Richtlinien für Informationen sollten gemeinsam mit den Beschäftigten festgelegt werden.

Wenn im Betrieb mehr als zwei Personen digital miteinander kommunizieren, wird in der Regel eine Steuerung benötigt. Steuerungsaufgaben betreffen z. B.:

- die Moderation der Kommunikation zur Sicherung qualitativ hochwertiger Kommunikation
- die (schriftliche) Zusammenfassung zentraler Ergebnisse am Ende der Kommunikation und Bündelung wesentlicher Ergebnisse bereits erfolgter Kommunikation für u. U. neu hinzukommende Gesprächspartner
- die Entscheidung, wann ein Wechsel auf ein anderes Medium zur Beschleunigung des Abstimmungsprozesses notwendig ist (z. B. Face-to-Face-Meeting, Telefonkonferenz)

Wird eine für die Aufbereitung von Informationen zuständige Person benannt, unterstützt dies dabei, das Informationsaufkommen der anderen Beschäftigten zu reduzieren und damit auch den Gesamtaufwand ggf. im Blick zu behalten.

Durch die Regelung von Zuständigkeiten lässt sich das Informationsaufkommen für die einzelnen Beschäftigten verringern.



Weitere Gestaltungsmöglichkeiten sind:

- Festlegung von Kommunikationskanälen (Welcher Kanal/welche Software wird gemeinsam genutzt?)
- Ablagesysteme bestimmend festlegen und aktuell pflegen
- Anwesenheit und Verfügbarkeit von Beschäftigten mit Software kenntlich machen auch zur Vermeidung von Störungen/Unterbrechungen
- Formate und Agenda bei Veranstaltungen festlegen (Informationsmeeting, Strategiemeeting etc.)

### Prüffragen

- Gibt es Richtlinien zu Mindestkriterien für die Qualität von Informationen und Informationsaustauschprozessen in Ihrem Unternehmen?
- Werden Informationsaustauschprozesse von digitalen Medien/Software gut unterstützt?

### Mitarbeitenden- und Führungskräfteentwicklung

Beschäftigte werden in vielschichtigen digital vermittelten Interaktionsgefügen – oft unbemerkt – selbst zum Gestalter des Informationsaufkommens für sich oder andere. Sie haben eine eigene Rolle in der Erstellung und Weiterleitung von Informationen.

**Ziel von Maßnahmen in diesem Handlungsfeld ist es deshalb:** Mitarbeitende und Führungskräfte für die Erstellung und Weiterleitung qualitativ hochwertiger Informationen und für ein gutes Informationsmanagement zu sensibilisieren.

Neben Schulungen zur Informationsaufbereitung bieten sich dafür auch sog. Wissenstransfermaßnahmen an, um Informationsbedarfe anderer Abteilungen kennenzulernen und Kompetenzen zu erhalten, wenn Beschäftigte aus Altersgründen in den Ruhestand gehen.

■ **Durch Wissenstransfer kann personengebundenen Erfahrungswissen im Interesse des Unternehmens gesichert werden.**

Als **Wissenstransfer** bezeichnet man den Austausch von Erfahrungen und Informationen zwischen verschiedenen Personen. Immer häufiger wird die „Wissensstaffette“ als Methode einer integrierten Wissensmanagementstrategie eingesetzt, um personengebundenen und arbeitsplatzbezogenen Erfahrungswissen, Fachwissen, Führungswissen und Projektwissen zu sichern und weiterzugeben.

Der Ablauf kann je nach Situation unterschiedlich sein. Hier existieren verschiedene Ansätze. Alle haben jedoch gemeinsam, dass zunächst die Ziele der Wissensstaffette festgelegt werden. Dann führt eine Moderatorin/ein Moderator halb strukturierte oder strukturierte Interviews mit den Wissen tragenden und empfangenden Personen zur Erfassung, Darstellung und Priorisierung bedeutsamer Wissensgebiete. Dazu werden oft sog. Mindmaps genutzt. Die identifizierten Themen werden anschließend in moderierten Gesprächen genutzt, wobei weitere Transfermethoden wie Storytelling, Lessons Learned oder andere Workshopformate verwendet werden. Eine begleitende Dokumentation, wie z. B. Mikroartikel oder Mindmaps, kann das Wissen langfristig sichern.

Beschäftigten sollten Schulungsangebote zu Informations-, Zeit- und Aufgabenmanagement unterbreitet werden. Sie sollten Anwenderschulungen für die am Arbeitsplatz zu verwendenden digitalen Medien erhalten (das betrifft z. B. auch Konferenzsoftware und Schulung von Moderierenden). Schulungen sollten sowohl die für die Arbeit nützlichen Funktionsumfänge der Software aufzeigen und die Kompetenz im Umgang mit Informations- und Kommunikationsmitteln stärken als auch ergonomisches Wissen zur Einrichtung des Arbeitsplatzes vermitteln. Das kann z. B. durch E-Learning-Angebote im Rahmen von Online-Schulungen geschehen.

■ **Schulungen fördern den kompetenten Umgang mit Informations- und Kommunikationsmitteln.**

Auch Trainings zur E-Mail-Kommunikation, Workshops zu virtueller Höflichkeit und Respekt bzw. gemeinsamen Regeln im Umgang sind hier inbegriffen. Ebenfalls ist es notwendig, die Beschäftigten kontinuierlich fachlich zu qualifizieren, damit sie ihre Arbeitsaufgaben erfüllen können.

### Führungskräfte

Führungskräfte haben inzwischen auch für das Informationsmanagement eine große Bedeutung. Sie sollten den Mitarbeitenden klare Aufgaben stellen mit erreichbaren, unter ihrer Beteiligung gesetzten Zielen und Unterstützung bei hohem Zeitdruck. Dies gehört zu einem unterstützenden und konstruktiven Führungsstil, um eine Informationsflut bei den Beschäftigten zu vermeiden.

■ Zu den Aufgaben von Führungskräften gehört es, den Beschäftigten klare Aufgaben mit erreichbaren Zielen zu stellen.

Dabei haben sie neben ihrer Vorbildfunktion die Schlüsselposition, um die Informationsorganisation und Informationsqualität zu steuern. Sie sind verantwortlich dafür, dass die Gestaltungsansätze umgesetzt und die Kontrollmechanismen zur Sicherung der Nachhaltigkeit etabliert werden. Im Austausch mit den Beschäftigten ihres Verantwortungsbereichs sollten sie regelmäßig prüfen, wo es Handlungs- und Änderungsbedarf gibt und wie gute Lösungen für alle Beteiligten aussehen können. Eine ausreichende Qualifikation von Führungskräften für ihre Aufgabe im Informationsmanagement, in der Arbeitsgestaltung und auch im Umgang mit Belastungen ist dabei hilfreich.

### Prüffragen

- Erhalten Beschäftigte und Führungskräfte Schulungsangebote zu den zu verwendenden digitalen Medien?
- Sind diese Angebote nützlich, indem sie die Funktion der Software gut aufzeigen und die Kompetenz im Umgang verbessern?
- Gibt es zusätzliche Schulungsangebote bezüglich Informations-, Zeit- und Aufgabenmanagement?

### Handlungsfelder für individuelle Gestaltungsansätze

#### Angemessene Nutzung von IT-Anwendungen

Verschiedene Probleme resultieren daraus, dass digitale Medien nicht angemessen verwendet werden, ggf. durch unzureichende Qualifikation oder/und Kompetenzen der Beschäftigten. Die Ursachen für nicht angemessene Verwendungen von digitalen Medien sollten zeitnah aufgeklärt werden. Falls die Ursache in unzureichender Qualifikation liegt, sollten Schulungen im Betrieb mit den zu verwendenden Medien angeboten werden.

■ Es gibt vier Handlungsfelder für individuelle Gestaltungsansätze: IT-Nutzung, Arbeitsplanung, Informationsqualität und Erreichbarkeit.

Es sollte immer das für einen Zweck *passende* Medium ausgewählt werden, ggf. auch gemeinsam mit der Führungskraft oder dem jeweiligen Kommunikationspartner. Das bedeutet etwa, dass bei einer Kommunikation die Zeitsynchronität von Medien berücksichtigt wird. Statt ständig E-Mails zu nutzen, sollten häufiger zeitsynchrone Formen wie z. B. Meetings (ggf. auch in Präsenz) und Telefon bevorzugt werden. Bei der Informationsspeicherung sollten anstelle des E-Mail-Programms passende digitale Medien zur Informationsablage und oftmals bereits in den digitalen Medien vorhandene Strukturierungsfunktionen (z. B. elektronische Filterangebote) genutzt werden.

■ Kommunikationsmittel sind je nach Zweck auszuwählen – manchmal ist ein Telefongespräch zielführender als der Austausch über E-Mails.

Zudem sollten Beschäftigte stärker selbst zur Verringerung unwichtiger Informationen beitragen, indem unnötige Benachrichtigungen deaktiviert, aus Verteilerlisten aktiv ausgetragen, nicht benötigte Newsletter abbestellt, bei Bedarf E-Mail-Adressen gesperrt und aktuell nicht benötigte Informationen geschlossen werden. Elektronische Postfächer sollten aufgeräumt und veraltete Informationen aus Ablagen gelöscht werden im Sinne von „Need to know – Nice to know“. Vom Unternehmen bereitgestellte Abwesenheitsassistenten sollten genutzt werden.

■ Beschäftigte können die Informationsmenge verringern, indem sie sich aus unnötigen Verteilerlisten austragen und nicht benötigte Newsletter abbestellen.

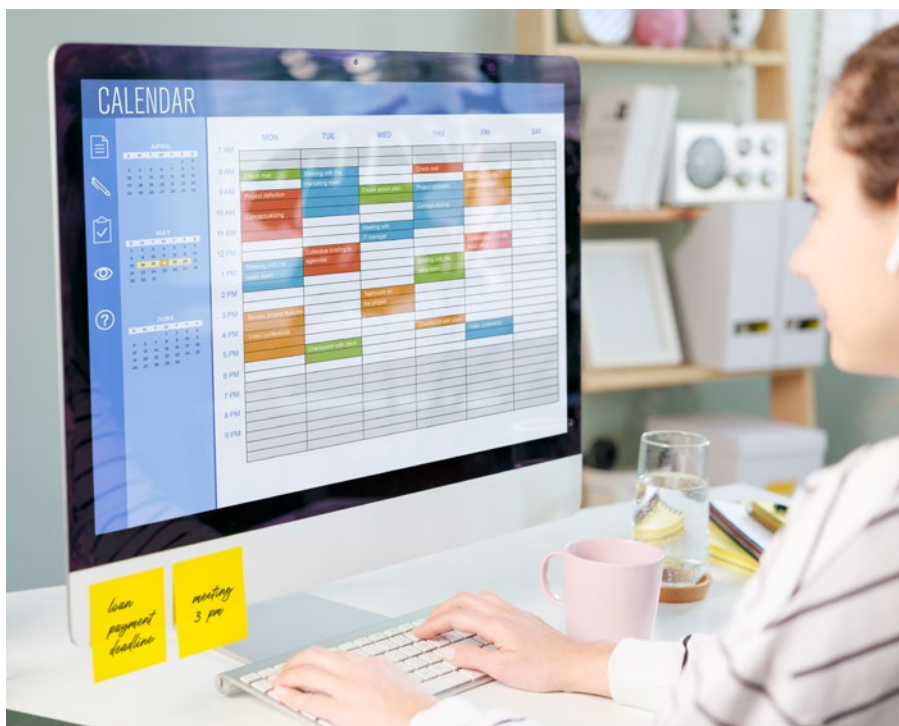
### Prüffragen

- Werden die Medien immer passend zu anstehenden Arbeitsaufgaben verwendet?
- Achten die Beschäftigten selbst auf die Reduktion unwichtiger Informationen?

### Effektive individuelle Arbeitsplanung

Individuelle Arbeitsplanung wird mit der Digitalisierung immer wichtiger. Aufgaben und Anfragen müssen stetig priorisiert (in eine Reihenfolge gebracht), ausreichende Arbeitszeit dafür muss eingeplant und Phasen der Aufgabenbearbeitung und der Prüfung des Informationszuflusses müssen voneinander getrennt werden. Zu Letzterem gehört, Zeitfenster für die Bearbeitung von Aufgaben zu planen, Zeiten ohne Beachtung des Informationszuflusses einzurichten sowie Anfragen der gleichen Art gemeinsam abzuarbeiten, um „Umrüstaufwand“ zu vermeiden. Zusätzlich sollten bestehende Handlungsspielräume zur selbstständigen Aufgabeneinteilung genutzt werden.

■ Die Digitalisierung erhöht den Druck, die eigene Arbeit effizient zu organisieren.





Ein **sog. persönliches Dashboard** mit Überblick über anstehende Termine nach Priorität/Aufgaben/Aufträgen usw., sortiert unter Nutzung verschiedener Design-elemente (Schriftarten, -größen, -farben, Grafiken), kann einen Überblick über die persönliche Planung geben und kann helfen, die Aufgaben zu strukturieren und zu priorisieren, um Informationsüberflutung nicht aufkommen zu lassen.

Eine Absprache zu Aspekten dieses Handlungsfeldes mit der Führungskraft auf der Basis eines vertrauensvollen Verhältnisses sollte in jedem Falle erfolgen.

### Prüffragen

- Werden bei der individuellen Arbeitsplanung Aufgaben priorisiert?
- Gibt es Zeiten, in denen Aufgaben bearbeitet werden, und wiederum andere, in denen der Informationszufluss geprüft werden kann?

### Steuerung der Informationsqualität

Bei der Arbeit mit digitalen Medien sollten Beschäftigte ihren eigenen Umgang mit digital vermittelten Informationen reflektieren und aus eigenen Erfahrungen lernen. Ist das eigene Verhalten geeignet, um die Arbeitsziele zu erreichen? Wie wirkt sich der eigene Umgang mit Informationen auf andere Personen, wie Kolleginnen/Kollegen und Vorgesetzte, aus („situational awareness“)? Beschäftigte sollten konsequent abwägen, ob eine Information für eine Kollegin/einen Kollegen oder die Führungskraft tatsächlich notwendig ist.

■ Beschäftigte sollten bedenken, wie sich das eigene Informationsverhalten auf Kolleginnen und Kollegen auswirkt.

Werden klare Erwartungen an den Empfänger formuliert, kann die Qualität der Informationen in der Antwort erhöht werden. Ebenfalls kann Feedback an die Kolleginnen und Kollegen helfen, künftig unnötig wiederholte bzw. überflüssige Informationen (Redundanz) oder bedeutungslose Informationen (Irrelevanz) zu vermeiden.

### Prüffragen

- Reflektieren die Beschäftigten ihren Umgang mit digitalen Informationen?
- Kennen sie ihre Verantwortung gegenüber den Kolleginnen und Kollegen sowie Vorgesetzten, was die Qualität von Informationen betrifft (z. B. Relevanz und Redundanz)?

### Einschränkung der Erreichbarkeit

Wird die Erreichbarkeit eingeschränkt, verringert dies insbesondere Unterbrechungen bei der Arbeit und Störungen der Freizeit. Beispielsweise der Verzicht auf ein Dienst-Smartphone und auf die dienstliche Verwendung von Messenger-Apps auf dem privaten Smartphone unterstützen dabei.

Allerdings kann das nicht uneingeschränkt gelten, z. B. für Beschäftigte im Außendienst (Monteure, Beschäftigte auf Baustellen). Hier lässt sich die Erreichbarkeit insbesondere durch realistische Terminsetzungen sowie Aushandlung von Erreichbarkeitszeiten für die kooperierenden Beschäftigten oder bei Kundinnen und Kunden unter Berücksichtigung der gesetzlichen Arbeitszeitregelungen begrenzen.

Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben werden in Zeiten des Homeoffice immer wichtiger, um Leistungsfähigkeit und Gesundheit zu erhalten. Das betrifft ebenfalls die Einhaltung von arbeitsfreien Pausenzeiten zur Erholung und Regeneration. Empfohlen werden sog. „Stille Stunden“ für ein störungsfreies Arbeiten (z. B. E-Mail-Programm und Smartphone aus- oder stummschalten) und die tatsächliche Nutzung von Pausen (Ruhe oder/und Bewegung gönnen). Auch den Informationstechnologien zu „widerstehen“ für störungsfreie Arbeitszeiten (z. B. indem Signaltöne eingehender Nachrichten ignoriert oder ausgeschaltet werden), gehört zu einem gesundheitsförderlichen Umgang mit digitalen Medien.

■ Gerade im Homeoffice ist es für die eigene Gesundheit wichtig, Pausenzeiten einzuhalten und den Computer auch mal stummzuschalten.

### Prüffragen

- Ist die dienstliche Erreichbarkeit außerhalb der Arbeitszeit eher die Ausnahme?
- Falls Erreichbarkeit über digitale Medien in der Arbeitszeit notwendig ist, sind Erreichbarkeitszeiten ausgehandelt?
- Werden Pausen zur Erholung und Regeneration genutzt? Gibt es störungsfreie Arbeitszeiten?

## 2.5 Ausblick

Der angemessene Umgang mit hohem digitalem Informationsaufkommen kann vor allem auf der verhältnisbezogenen Ebene erfolgreich gestaltet werden; es ist jedoch wünschenswert, verhaltensbezogene, individuelle Ansätze mit einzubeziehen.

Die Beschäftigten selbst nehmen eine wesentliche Rolle in der Gestaltung des Informationsaufkommens ein. Daher sind partizipative Ansätze, die die Beschäftigten in den Gestaltungsprozess einbinden, unerlässlich, um nachhaltige Veränderungen in der Organisation bewirken zu können. Dies gilt sowohl für die Analyse des jeweiligen Problems als auch für die Ableitung angemessener Gestaltungsansätze. Dem gesamten Gestaltungsprozess kommt eine hohe Bedeutung zu. Ihm widmet sich das nächste Kapitel.

### 3

## Vertiefung: Der gesamte Gestaltungsprozess mit seinen Erfolgsfaktoren<sup>5</sup>



Die erfolgreiche Gestaltung von Zeit- und Leistungsdruck und Informationsflut setzt einen vollständigen Gestaltungsprozess voraus, wie er für sämtliche Gestaltungsprozesse bei psychischer Belastung gilt. Er erstreckt sich von der Phase der Vorbereitung über die Bedarfsermittlung und Bewertung bis hin zur Ableitung, Auswahl und Umsetzung von Maßnahmen und deren Evaluation (Bewertung) (siehe Abb. 8). Der Prozess sollte in allen Phasen gut organisiert und durchdacht sein. Dies beinhaltet, Faktoren zu berücksichtigen, die für den Erfolg des Gestaltungsprozesses wesentlich sind. Diese Erfolgsfaktoren werden in diesem Kapitel vorgestellt. Bei einigen dieser Faktoren bietet es sich – je nach Vorerfahrungen und Kenntnisstand – an, vertiefende Handlungshilfen und Literatur heranzuziehen (z. B. zum Thema Kommunikation oder auch zu Methoden und Vorgehensweisen).<sup>6</sup>

<sup>5</sup> Dieses Kapitel basiert unter anderem auf einer unveröffentlichten Expertise von Schweden, Mustapha & Rau (2022a).

<sup>6</sup> Es werden teilweise Hinweise auf weiterführende Literatur gegeben. Hierbei handelt es sich jedoch nur um Beispiele ohne Anspruch auf Vollständigkeit oder eine besondere Qualitätsbewertung. Bei Bedarf muss eigenständig recherchiert werden.

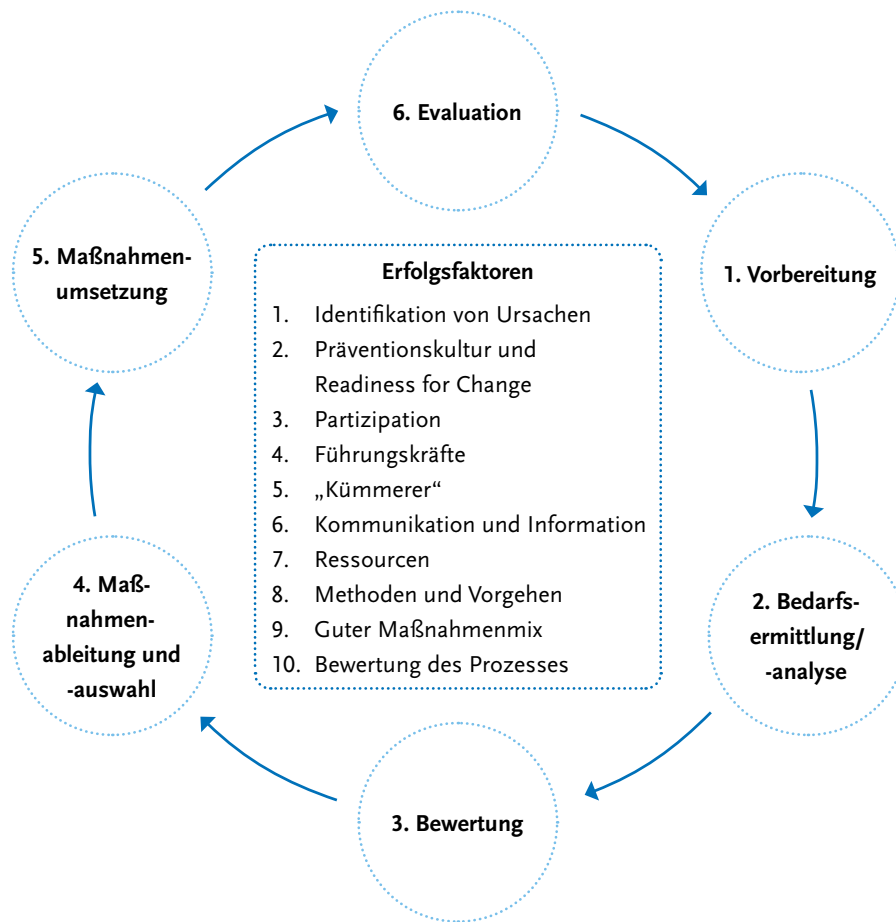


Abb. 8 Vollständiger Gestaltungsprozess mit seinen Erfolgsfaktoren

### 3.1 Identifikation von Ursachen als Ansatzpunkte der Gestaltung

Zu Beginn eines Gestaltungsprozesses sind im Rahmen der Bedarfsermittlung bzw. -analyse und anschließenden Bewertung nicht nur das Ausmaß und die konkreten Erscheinungsformen des Zeit- und Leistungsdrucks bzw. der Informationsflut zu identifizieren, sondern vor allem auch ihre Ursachen. Diese Ursachen stellen konkrete Ansatzpunkte dar, um passende Gestaltungsmaßnahmen abzuleiten (siehe hierzu auch die Einzelkapitel zu Zeit- und Leistungsdruck und Informationsflut). Die Identifikation der Ursachen stellt somit die Weichen für einen erfolgreichen Gestaltungsprozess, in dem dann auch hilfreiche Maßnahmen abgeleitet, ausgewählt und umgesetzt werden können.

Die Ursachen als Ansatzpunkte der Gestaltung werden in den Phasen der Bedarfsanalyse und Bewertung identifiziert, für die viele verschiedene Methoden und Instrumente verfügbar sind, wie etwa Befragungen, Workshop-Formate oder auch Arbeitsanalysen (Schuller, Schulz-Dadaczynski & Beck, 2018; siehe auch Erfolgsfaktor 3 für Beispiele zu partizipativen Vorgehensweisen). Jedes Unternehmen muss für sich eine passende Vorgehensweise, d. h. passende Methoden und Instrumente, sowie einen passenden Rahmen auswählen (vgl. auch Erfolgsfaktor 8 zu passenden Methoden und Vorgehen). Einen guten Rahmen für die Bedarfsanalyse und Bewertung bietet beispielsweise die Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung, mit der nicht nur die gesetzlichen Verpflichtungen des Arbeitsschutzes erfüllt, sondern vor allem auch sinnvolle Maßnahmen der Arbeitsgestaltung eingeleitet werden können. Zur Thematik der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung gibt es umfangreiche weiterführende Literatur inklusive der Beschreibung möglicher Vorgehensweisen (z. B. GDA, 2022).



Zu beachten ist in jedem Fall, dass die Bedarfsanalyse und Bewertung immer das eigentliche Ziel des Gestaltungsprozesses im Blick haben sollten: die Ableitung, Auswahl und Umsetzung von Maßnahmen. Somit sollten die Phasen der Bedarfsanalyse und Bewertung nicht unnötig umfangreich sein oder zu viele Ressourcen binden. Dies birgt die Gefahr, dass der Prozess nach der Analysephase stockt, da für die Folgephasen nicht mehr ausreichend Zeit, Geld und/oder Energie vorhanden sind. So bietet es sich manchmal an, nach einem groben Screening (z. B. durch eine Befragung) die Identifikation der konkreten Ursachen auf die dringlichsten Belastungsfaktoren zu beschränken (z. B. im Rahmen von Workshops).

Das Ziel, zum Prozessende auch tatsächlich Gestaltungsmaßnahmen umzusetzen und zu evaluieren, sollte immer im Blick bleiben. Nichts ist demotivierender für die Beteiligten und destruktiver für Folgeprozesse, als einen Gestaltungsbedarf festzustellen, auf den dann aber nicht oder nur unzureichend mit entsprechenden Maßnahmen reagiert wird (vgl. hierzu auch Erfolgsfaktor 9 zum Maßnahmen-Mix).

Die Bedarfsanalyse sollte nicht unnötig viel Ressourcen beanspruchen.

### 3.2 Gesundheits- und Präventionskultur sowie „Readiness for Change“

Erfolgreiche Gestaltungsprozesse hängen stark ab vom organisationalen Kontext, in den diese Prozesse eingebettet sind und der sie fördern oder behindern kann. In diesem organisationalen Kontext spielt die im Unternehmen vorhandene Gesundheits- und Präventionskultur eine zentrale Rolle. Sie ist als übergreifender Faktor für alle Phasen des Gestaltungsprozesses relevant.

#### Was ist unter einer Gesundheits- und Präventionskultur zu verstehen?

Unter der Kultur eines Unternehmens versteht man generell die Grundgesamtheit gemeinsamer Werte und Normen sowie gemeinsamer Denk-, Problemlösungs- und Verhaltensmuster der Organisationsmitglieder, die sich im Laufe der Zeit in einem Unternehmen entwickeln. Die Kultur eines Unternehmens steuert z. B., wie organisatorische Regeln auszulegen sind oder wie Probleme (auch Gestaltungsprobleme) angegangen werden. Denk-, Problemlösungs- und Verhaltensmuster, die sich auf den Umgang mit Fragen der Gesundheit und Prävention (Vorbeugung) gesundheitlicher Beeinträchtigungen (auch durch psychische Belastung) beziehen, stellen die Gesundheits- und Präventionskultur dar. Diese bildet einen impliziten Verhaltenscode, der das gesundheitsbezogene Handeln im Unternehmen (u. a. die Umsetzung von Gestaltungsprozessen zur Reduktion psychischer Belastung) indirekt ausrichtet und koordiniert, d. h. sozusagen „unsichtbar“ steuert.

Die Gesundheits- und Präventionskultur sollte dem Thema Gesundheit und der Prävention gesundheitlicher Beeinträchtigungen durch psychische Belastung einen hohen Stellenwert im Unternehmen beimessen. Sowohl den Beschäftigten als auch den Führungsebenen sollte bewusst sein, wie wichtig es ist, zu hohe psychische Belastung zu vermeiden, und dass daher Gestaltung notwendig ist. Es ist wichtig, dass dieses Bewusstsein nicht nur vorhanden ist, sondern im Unternehmensalltag auch sichtbar gemacht wird, etwa indem das Thema der psychischen Belastung regelmäßiger Tagesordnungspunkt bei Besprechungen oder Gegenstand von Fortbildungsmaßnahmen ist oder indem entsprechende offizielle Verantwortlichkeiten im Unternehmen geschaffen werden. Selbstverständlich wirken sich positive Erfahrungen mit der Thematik (z. B. erfolgreiche Gestaltungsprozesse, die gesundheitliche Beeinträchtigungen durch psychische Belastung verringert haben) wiederum positiv auf die Gesundheits- und Präventionskultur aus, sodass hier eine Wechselwirkung besteht.

Es kann zudem davon ausgegangen werden, dass die Gesundheits- und Präventionskultur die „Readiness for Change“ stark beeinflusst, d. h. die Bereitschaft für Wandel, also auch für Gestaltungsprozesse psychischer Belastung. Die Herstellung einer ausreichenden „Readiness for Change“ vor Initiierung eines Gestaltungsprozesses ist mit ausschlaggebend für dessen Erfolg. Dabei bezieht sich die „Readiness for Change“ sowohl auf das Unternehmen selbst als auch auf seine Mitarbeitenden.

Die erfolgreiche Gestaltung psychischer Belastung setzt die Bereitschaft voraus, sich auf neue Prozesse einzulassen – sowohl beim Unternehmen insgesamt als auch bei den Mitarbeitenden.



### „Readiness for Change“ für Gestaltungsprozesse psychischer Belastung

- Auf der Ebene des Unternehmens: z. B. durch ein eingetretenes Gefährdungsereignis (z. B. Überlastungsanzeigen in einer Abteilung des Unternehmens) oder das Bewusstsein über drohende negative Konsequenzen (z. B. hoher Krankenstand), aber auch durch positive Vorerfahrungen mit Gestaltungsprozessen psychischer Belastung oder der Erwartung, dass sich die Investitionen in Gestaltungsprozesse rentieren werden.
- Auf der Ebene der Mitarbeitenden: z. B. durch Interesse der Mitarbeitenden für das Thema sowie die Einschätzung, dass Gestaltungsprozesse psychischer Belastung sinnvoll sind, und die Bereitschaft, sich diesbezüglich einzubringen.

Es ist nicht leicht, eine förderliche Gesundheits- und Präventionskultur sowie eine ausreichende Bereitschaft zum Wandel herzustellen, da zugrundeliegende Denk-, Problemlösungs- und Verhaltensmuster mit den dazugehörigen Werten und Normen teilweise unsichtbar sind und für eine Entwicklung zunächst sichtbar gemacht werden müssen (z. B. durch eine Reflexion oder eine Befragung). Die Kultur eines Unternehmens und die „Readiness for Change“ sind zudem stark abhängig von seinen Akteuren, d. h. vom Management, von den Führungskräften und den Beschäftigten (siehe auch Erfolgsfaktor 3, 4 und 5). Eine gute Anleitung zur gemeinsamen Reflexion und Entwicklung der Präventionskultur bietet beispielsweise Schmitt-Howe (2022).





### 3.3 Partizipation

Einer der unbestritten relevantesten Erfolgsfaktoren für Gestaltungsprozesse im Unternehmen ist die Partizipation der Beschäftigten, d. h. ihre aktive Beteiligung und Mitwirkung am Gestaltungsprozess (Elke et al., 2015). Die Partizipation sollte sich unbedingt über alle Phasen des Gestaltungsprozesses erstrecken und kann konkret z. B. darin bestehen, dass Beschäftigte bereits während der Planungsphase in eine Steuerungsgruppe eingebunden werden und im Rahmen von Workshops an den Folgephasen beteiligt sind bis hin zur Evaluation (Bewertung) des Prozesses und der umgesetzten Maßnahmen.

Die erfolgreiche Umsetzung von Gestaltungsprozessen setzt voraus, dass die Beschäftigten über alle Phasen hinweg einbezogen werden.

Berset et al. (2016) stellen ein exemplarisches partizipatives Vorgehen der Auseinandersetzung mit psychischer Belastung im Betrieb dar, das bei den Autorinnen und Autoren im Detail zu allen Schritten nachgelesen werden kann.

#### Partizipative Auseinandersetzung mit psychischer Belastung im Betrieb in fünf Schritten

1. Analyse der Ausgangssituation zur psychischen Belastung im Betrieb: Grob-analyse in Form einer Fragebogenerhebung (Screening); die Beschäftigten sind nicht nur aufgerufen, den Fragebogen auszufüllen, sondern könnten beispielsweise auch an dessen Entwicklung oder Ergänzung mitwirken (indem sie z. B. Feedback dazu geben, ob wichtige Belastungsfaktoren ihrer Arbeit fehlen)
2. Ergebnismeldung zur Befragung: Im Rahmen der Rückmeldung sollte nicht nur über die Ergebnisse der Befragung informiert, sondern auch diskutiert werden (in Hinblick auf die Vorbereitung des nächsten Schrittes)
3. Workshops zur Feinanalyse und zur Entwicklung und Auswahl von Maßnahmen-ideen: Im Rahmen von Workshops werden die Ergebnisse der Befragung mit den Beschäftigten konkretisiert (Wie stellt sich die Belastung im Arbeitsalltag konkret dar?) und priorisiert (Was sind die Hauptbelastungen?). Vor allem geht es in den Workshops auch darum, umzusetzende Maßnahmen gemeinsam zu erarbeiten und auszuwählen. Ein „Train the Trainer“-Konzept kann angewendet werden, um die Beschäftigten selbst zur Durchführung solcher Workshops zu befähigen (was dafür sorgt, den Prozess zu verstetigen)
4. Umsetzen von Maßnahmen und Integration in den Arbeitsalltag: Schaffung der erforderlichen Voraussetzungen für die in den Workshops vereinbarten Maßnahmen und zeitnahe Umsetzung
5. Evaluation: Befragung der Beschäftigten zum Ablauf des Prozesses und zu Stand und Wirkung der umgesetzten Maßnahmen (in Form eines Workshops oder auch schriftlich)

Für das Kernstück des partizipativen Gestaltungsprozesses, also die Konkretisierung von Belastungsfaktoren inklusive ihrer Ursachen sowie die darauf basierende Ableitung und Auswahl von Gestaltungsmaßnahmen, gibt es weiterführende Handlungshilfen, z. B. bei den Berufsgenossenschaften, Unfallkassen oder Landesinstituten für Arbeitsgestaltung. So schlägt beispielsweise das Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (LIA.nrw) diesbezüglich die Methode der moderierten Gruppendiskussion vor und gibt konkrete Hinweise zu deren Ausgestaltung (LIA.nrw, 2019). Als ein anderes Beispiel empfiehlt die Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung e. V. (DGUV) hierfür sogenannte Ideen-Treffen und hat dazu eine eigene Handlungshilfe mit Anleitungen und Materialien entwickelt (DGUV, 2022). Gerlmaier (2021) entwickelte ein modular aufgebautes Workshop-Konzept, um partizipative Arbeitsgestaltungskompetenz aufzubauen. Das Konzept sieht ein stufenweises Vorgehen vor und fördert das Beteiligungserleben der Beschäftigten nachweislich.

Für die Ursachenanalyse und die Ableitung von Gestaltungsmaßnahmen gibt es eine Vielzahl von Handlungshilfen.

### Stufenweises Vorgehen des SePIAR-Workshop-Konzepts

1. Sensibilisierung für das Thema Stress (Belastung) und Aufbau arbeitswissenschaftlich fundierten Gestaltungswissens
2. Priorisierung relevanter Belastungen und Ursachenanalyse
3. Initiierung von Gestaltungsideen
4. Aktivierung von Führungskräften und Mitarbeitenden zur Umsetzung der Gestaltungsideen
5. Auswahl von Maßnahmen zur Umsetzung und Reflexion

Durch welches konkrete Konzept und Vorgehen auch immer die Partizipation der Beschäftigten hergestellt wird, so herrscht Einigkeit darüber, dass sie sich positiv auswirkt und maßgeblich zum Erfolg von Gestaltungsprozessen beiträgt.

### Positive Auswirkungen von Partizipation (Nielsen et al., 2010 nach Elke et al., 2015)

- Erreichung einer besseren Passung der abgeleiteten und umgesetzten Maßnahmen zu Kultur und Kontext des Unternehmens
- Die Partizipation selbst führt zu mehr wahrgenommener Kontrolle, Fairness und Unterstützung, was sich förderlich auf die Gesundheit der Beschäftigten auswirken kann
- Partizipation verringert den Widerstand gegen Maßnahmen und wirkt sich positiv auf die Akzeptanz und Beteiligung an Veränderungen aus

### 3.4 Führungskräfte als zentrale Akteurinnen und Akteure

Führungskräfte tragen als zentrale Akteurinnen und Akteure im Gestaltungsprozess wesentlich zur erfolgreichen Einführung und Umsetzung von Gestaltungsmaßnahmen bei. Sie nehmen im Rahmen der Gestaltungsprozesse eine Vorbildfunktion ein und sollten dementsprechend ausreichend motiviert sein. Basis ist eine gesunde und verantwortungsvolle Führungskraft, die sich ihrer Rolle im Gestaltungsprozess bewusst ist. Der Prozess erfordert von der Führungskraft nicht unerhebliche zeitliche Ressourcen, die einzuplanen sind.



In aller Regel sollten Führungskräfte selbst motiviert sein, Gestaltungsprozesse umzusetzen. Sind die Führungskräfte nicht motiviert und aufrichtig interessiert an Veränderungen, gefährdet dies den Erfolg der Gestaltungsprozesse. Die Motivation wird durch das Verhalten der Führungskraft sichtbar, indem diese sich z. B. selbst an den Maßnahmen beteiligt, Beschäftigte dafür gewinnt oder an den Zielen der Maßnahmen mitwirkt. Somit ist es sinnvoll, die Gesundheit und Motivation von Führungskräften gezielt zu fördern, beispielsweise durch das Business-in-Mind-Programm (Martin et al., 2009):

■ Gestaltungsprozesse drohen zu scheitern, wenn sie von den Führungskräften nicht unterstützt werden.

Das sog. Business-in-Mind-Programm bietet eine Intervention zur Selbsthilfe für Führungskräfte von KMU (kleinen und mittleren Unternehmen) an. Ziel ist es, die Beteiligung an Gestaltungsmaßnahmen zu fördern. Das Programm beinhaltet eine DVD (60 Minuten) und einen begleitenden Leitfaden. Es hat vier Module:

1. Verständnis von Stress und Bewältigungsprozessen
2. Verbesserung des sog. psychologischen Kapitals (i. S. von Vertrauen, Hoffnung, Resilienz [Widerstandskraft] und Optimismus)
3. Reflexion von Hindernissen zur Führung einer gesunden Lebensweise
4. Schaffen positiver Arbeitsumfelder und Techniken der Kommunikationsfähigkeit

Im Anschluss an das Programm soll eine Führungskraft befähigt sein, als Vorbild und Motivator zu fungieren.



Führungskräfte des mittleren Managements haben eine besondere Verantwortung im Vergleich zum höheren Management bzw. zur Leitung des gesamten Unternehmens, da sie in unmittelbarem Austausch zu den Beschäftigten stehen, was die Einführung und Umsetzung von Maßnahmen anbelangt. Sie können die Beschäftigten leichter erreichen, können informieren, motivieren, aufklären und den Prozess der Gestaltung unmittelbar „aus der Nähe“ begleiten. Sie sind aber auch diejenigen, die mit dem höheren Management kommunizieren und ggf. auf dessen Unterstützung im Gestaltungsprozess angewiesen sind.

Studien zufolge berichten in den Unternehmen Beschäftigte von besseren Arbeitsbedingungen und Wohlbefinden nach einer Intervention, wenn die mittleren Führungskräfte als unterstützend wahrgenommen wurden und selbst einen aktiven Part in der Implementierung von Veränderungsmaßnahmen hatten (Nielsen & Randall, 2009).

Daher muss dafür gesorgt werden, dass diese Führungsebene intensiv mit eingebunden wird und auch Gelegenheit bekommt, ihre Hinweise, Bedenken und Erfahrungen zu äußern. Auf diese Weise können auch Maßnahmen und/oder die Bewerbung der Maßnahmen auf die Zielgruppe abgestimmt werden.

### 3.5 Kompetente Akteurinnen und Akteure – „Kümmerer“

Hinter diesem Erfolgsfaktor, der für den gesamten Gestaltungsprozess relevant ist, verbergen sich zwei Facetten: die *strukturelle Überzeugungsleistung* und die *personelle Überzeugungskraft von Akteurinnen und Akteuren*, die den Gestaltungsprozess initiieren und begleiten. Bei Veränderungsprozessen fördern diese beiden Facetten nicht unerheblich das Gelingen von Maßnahmen zur Gestaltung der psychischen Belastung. Gestaltungsmaßnahmen sind immer auch von Emotionen der Beschäftigten, Abwehrreaktionen von Beschäftigten und/oder Führungskräften sowie durch das Bedürfnis nach Informationen begleitet. Damit Veränderungsprozesse gelingen, ist es daher wichtig, strukturelle Voraussetzungen zu schaffen und eine oder mehrere geeignete Personen auszuwählen, die als kompetente „Kümmerer“ agieren.

Die Facette *strukturelle Überzeugungsleistung* bedeutet, dass der Prozess auf einer höheren Unternehmensebene eingerichtet wird. Dies kann z. B. dadurch geschehen, dass eine Führungskraft diesen Prozess verantwortet (vgl. Erfolgsfaktor 4). Wenn dies nicht erfolgt, sollte die verantwortliche Person über die notwendigen Schnittstellen in alle Abteilungen des Unternehmens verfügen. Insbesondere in KMU ist es vorteilhaft, wenn diese Person „gut vernetzt“ ist sowie mit mikro- und makropolitischen Themen innerhalb des Unternehmens umgehen kann. Dies ist besonders dann notwendig, wenn keine externe Unterstützung (z. B. durch die Berufsgenossenschaft) den Prozess begleitet.

Die Facette *personelle Überzeugungskraft* stellt ebenfalls einen wichtigen Erfolgsfaktor für Maßnahmen zur Gestaltung der psychischen Belastung dar. Mit der Einführung von Gestaltungsmaßnahmen gehen oftmals Vorbehalte aufseiten der Beschäftigten einher. Es ist daher ratsam, dass die verantwortliche Person diese Vorbehalte durch eine sehr gute Gesprächsführung ausräumen kann. Es geht darum, fachlich gut über die Vorhaben zu informieren und zeitgleich für diese Vorhaben zu motivieren. Sowohl verhältnis- als auch verhaltensorientierte Gestaltungsmaßnahmen bedürfen der Motivation der Beschäftigten (z. B. Motivation zur Teilnahme; Motivation zur Umsetzung neuer Rahmenbedingungen). Es geht darum, dass die Person auf verständliche Weise komplexes Wissen vermitteln kann und den Prozess argumentativ gegenüber der Geschäftsführung und gegenüber den Beschäftigten vertritt.

Die Benennung kompetenter Ansprechpartner, die sich für eine erfolgreiche Umsetzung der Maßnahmen einsetzen, kann Widerstände in der Belegschaft und in der Führungsetage verringern.

Die Beschäftigten sollten sachlich informiert und zur Umsetzung der Maßnahmen motiviert werden.



Die verantwortliche(n) Person(en) sollte(n) deshalb über geeignete Fähigkeiten wie z. B. Kommunikationsgeschick, Durchsetzungs- und Einfühlungsvermögen sowie einen Überblick über betriebliche Prozesse verfügen, die es in der Auswahl der/des jeweils Verantwortlichen zu berücksichtigen gilt.

Außerdem kann es hilfreich sein, einzelne Mitarbeitende auf Dauer zu bestimmen, die sich des Themas „Arbeit und Gesundheit“ intensiver annehmen bzw. sich darum kümmern (Berset et al., 2016). Die Aufgabe dieser Personen ist es, ein besonderes Augenmerk auf dieses Thema zu richten, dafür zu sorgen, dass es an Teammeetings regelmäßig auf die Agenda genommen wird, und sich mit der Führungskraft und den Verantwortlichen in den Zentralbereichen (z. B. mit der Leitung des betrieblichen Gesundheitsmanagements) diesbezüglich fortlaufend auszutauschen.

Mangelt es im Betrieb am notwendigen Fachwissen dafür, Gestaltungsmaßnahmen psychischer Belastung zu analysieren und zu erarbeiten, sollte darüber nachgedacht werden, externe Unterstützung einzuholen. Diese kann dabei helfen, den Gestaltungsprozess im Unternehmen gut zu kommunizieren und dadurch die Akzeptanz dafür zu sichern. Außerdem kann sie zur Sicherung der Qualität und Machbarkeit eines Gestaltungsprozesses beitragen. Öffentliche Institutionen und die Berufsgenossenschaften sind hierfür oftmals die ersten Ansprechpartner, da sie häufig den Erstkontakt für die Thematik „Psychische Belastung“ darstellen.

■ Aufgabe der „Kümmerer“ ist es, sich regelmäßig mit den Führungskräften über Gesundheitsfragen auszutauschen.

### Potenzieller Mehrwert durch die externe Unterstützung

1. Vermittlung von Expertenwissen, wenn die notwendige Expertise im Betrieb nicht vorhanden ist
2. Hilfreich, um sensible Themen zu moderieren und die Befürchtungen der verschiedenen Parteien gegenüber Veränderungsprozessen oder Projekten des betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) zu besprechen
3. Externe Expertinnen und Experten, die in die Betriebe gehen und vor Ort die Verhältnisse bewerten, können schnelle und effektive Maßnahmen erkennen – „keine Betriebsblindheit“
4. Besonders der Schritt von Analyseergebnissen hin zu Maßnahmen fällt oft schwer – häufig besteht noch nicht die Erfahrung im Unternehmen, was mit z. B. Umfrageergebnissen anzufangen ist
5. Auch in der Maßnahmenableitung ist externe Expertise oftmals hilfreich, insbesondere, wenn aus der Analyse konfliktbehaftete Themen ersichtlich geworden sind
6. Die Besonderheit von KMU ist, dass diese manchmal eine familiäre bzw. private „Verstrickung“ aufweisen (z. B. Sekretär der Geschäftsführerin ist der Ehemann). Dadurch ist es ggf. schwierig, Probleme anzusprechen. Externe Expertinnen und Experten haben Methoden und den nötigen Abstand, um Gestaltungsmaßnahmen anzusprechen, die die familiäre bzw. private Verstrickung betreffen

In der betrieblichen Praxis werden externe Dienstleister überwiegend zum Zeitpunkt der Umsetzung (z. B. zur Durchführung einer Mitarbeiterbefragung im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung) punktuell hinzugezogen bzw. beauftragt. Entscheidet man sich für externe Unterstützung, wäre es jedoch Erfolg versprechend, sie in alle Phasen der Gestaltung (Planung, Umsetzung und Kooperation) mit allen Ebenen (Geschäftsführung, Teams, Mitarbeitende etc.) einzubinden.

■ Wenn externe Dienstleister den Gestaltungsprozess begleiten, sollten sie von Beginn an eingebunden werden.



### 3.6 Kommunikation und Information

Einen ebenfalls sehr wichtigen Erfolgsfaktor über den gesamten Gestaltungsprozess stellt eine kontinuierliche Kommunikation und Information dar. Diese sollte bereits in der Planungsphase damit beginnen, dass das Vorhaben (der Gestaltungsprozess) klar kommuniziert wird. Hierbei könnte beispielsweise ein „Letter of Intent“ (Absichtserklärung) hilfreich sein, in dem die Ziele festgehalten werden sowie das Vorhaben skizziert wird. Andere Möglichkeiten stellen u. a. das Intranet, ein Newsletter oder auch eine Kick-off-Veranstaltung dar, um das Vorhaben zu beschreiben und alle Beschäftigten zu informieren. Eine ausreichende Kommunikation und Information bereits in der Planungsphase trägt dazu bei, die beteiligten Akteurinnen und Akteure zu motivieren, und kann die wichtige „Readiness for Change“, d. h. die Veränderungsbereitschaft, steigern (siehe hierzu Erfolgsfaktor 2).

Es ist wichtig, dass diese Kommunikation in allen Phasen des Gestaltungsprozesses aufrechterhalten wird. So sollte regelmäßig (wenn auch nicht zu häufig) über den Stand des Prozesses informiert werden. Insbesondere in der Phase der Umsetzung von Maßnahmen sollte darüber informiert werden, was bereits umgesetzt werden konnte (auch kleine Schritte und „Quick Wins“ (schnelle Erfolge) sind von Bedeutung, siehe hierzu auch Erfolgsfaktor 9). Hier sollte jedoch auch klar kommuniziert werden, was noch nicht umgesetzt werden konnte und warum, d. h., welche Barrieren ggf. für eine Umsetzung noch überwunden werden müssen und welche Maßnahmen aus welchen Gründen nicht möglich sind.

Über den Stand der Umsetzungen sollte die Belegschaft regelmäßig informiert werden.

Es ist jedoch nicht nur wesentlich für den Erfolg eines Gestaltungsprozesses, dass kommuniziert wird, sondern auch, wie dies geschieht. Hierbei sind zu beachten:

- die Wahl des Kommunikationsmediums. Es sollten möglichst alle Mitarbeitenden sowie beteiligten Akteurinnen und Akteure erreicht werden. Es gilt, zu überlegen, welches Medium hierzu am besten geeignet ist (z. B. E-Mails, persönliche Ansprachen, Veranstaltungen, Intranet)
- die Angemessenheit der Kommunikation. Sie sollte nicht zu häufig und zu kleinteilig stattfinden und in ihrer Komplexität dem Kommunikationsgegenstand angemessen sein. Das heißt z. B., dass für kleine Maßnahmen keine Veranstaltung durchgeführt werden muss, sondern etwa eine Information per E-Mail ausreicht. Anders verhält es sich bei größeren bevorstehenden Änderungen und Maßnahmen, für die eine Informationsveranstaltung eher angemessen sein kann
- die zu erreichenden Zielgruppen. Die Kommunikation sollte zielgruppenspezifisch sein, d. h. die für die Zielgruppe wichtigen Inhalte vermitteln und dabei mit passenden, verständlichen Formulierungen arbeiten

Zum Vertiefen des Themas Kommunikation gibt es umfangreiche eigenständige Literatur, die oftmals dem Bereich des Change Managements bzw. der Organisationsentwicklung zugeordnet werden kann (z. B. Montua, 2020).



### 3.7 Ressourcen

Sollen Gestaltungsprozesse psychischer Belastung erfolgreich sein, müssen hierfür ausreichend Ressourcen bereitstehen. Dies gilt übergreifend für alle Phasen des Gestaltungsprozesses. Es sollten drei Arten an Ressourcen ausreichend verfügbar sein:

#### Zeitliche Ressourcen

Gestaltungsprozesse psychischer Belastung erfordern beträchtliche zeitliche Ressourcen. Das betrifft vor allem die „Kümmerer“, aber auch die Belegschaft und die Führungskräfte, zum Beispiel wenn sie an Befragungen, Workshops oder Besprechungen teilnehmen. Diese Zeit sollte keinesfalls unterschätzt werden, sondern realistisch und ohne Zeit- und Leistungsdruck mit ausreichenden Zeitpuffern geplant und für den gesamten Prozess vorgehalten werden. Es sollte nicht der Eindruck vermittelt oder erwartet werden, dass Gestaltungsprozesse problemlos „nebenbei“ oder zusätzlich zur regulären Arbeit abgewickelt werden können. Die Teilnahme an Workshops, Besprechungen u. Ä. sollte zudem grundsätzlich während der Arbeitszeit stattfinden oder zumindest als Arbeitszeit angerechnet werden.

■ Bei der Planung des Prozesses sind ausreichend Zeitpuffer einzuplanen.

#### Finanzielle Ressourcen

Auch wenn die investierte Arbeitszeit selbst für Gestaltungsprozesse einen nicht zu unterschätzenden finanziellen Posten bedeutet, müssen darüber hinaus weitere finanzielle Ressourcen bereitgehalten werden. Diese könnten z. B. dann benötigt werden, wenn externe Unterstützung im Gestaltungsprozess eingekauft werden muss. Außerdem kosten die Maßnahmen selbst oftmals Geld, wenn etwa unterstützende Arbeitsmittel beschafft werden oder (phasenweise oder langfristig) zusätzliches Personal eingestellt wird. Da viele Unternehmen bezüglich der finanziellen Ressourcen für Maßnahmen an Grenzen stoßen, sollte ein guter Maßnahmenmix angestrebt und umgesetzt werden (siehe Erfolgsfaktor 9).

#### Technische Ressourcen

Schließlich sollten auch eventuell benötigte technische Ressourcen für den Gestaltungsprozess bedacht werden, wie hilfreiche Software-Tools für das Projektmanagement oder Befragungen oder auch schlicht und ergreifend Materialien für Workshops u. Ä. Passende technische Ressourcen können im Gestaltungsprozess gut unterstützen oder für mehr Transparenz sorgen.

Nicht ausreichende Ressourcen sind sehr hinderlich für erfolgreiche Gestaltungsprozesse und werden von betrieblichen Akteurinnen und Akteuren als deutliches Hemmnis wahrgenommen (Schuller & Schulz-Dadaczynski, 2022). Deshalb sollte die Ressourcenfrage bereits in der Planungsphase für den gesamten Gestaltungsprozess realistisch thematisiert werden. Bei knappen Ressourcen sollten die Gestaltungsprozesse entsprechend angepasst oder auf die wichtigsten Belastungen beschränkt werden.

■ Bei knappen Ressourcen sollten die Gestaltungsprozesse auf die wichtigsten Belastungen beschränkt werden.

### 3.8 Passende Methoden und Vorgehensweisen

Damit Maßnahmen erfolgreich umgesetzt werden können, sind *an das Unternehmen angepasste Methoden und Prozesse* nötig, um unternehmensspezifische Analysen und Gestaltungsprozesse zu gewährleisten. Es braucht „zugeschnittene“ Verfahren und Methoden der Analyse von psychischen Belastungen, die unternehmens- und tätigkeitsspezifische Anforderungen berücksichtigen (siehe hier zur Übersicht im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung Richter & Schütte, 2014).

Welche Methoden und Prozesse am besten geeignet sind, ist je nach Unternehmen unterschiedlich.

Der Analyse- und Gestaltungsprozess mit seinen Maßnahmen sollte

- an den Zielen und Kerngeschäften des Unternehmens ausgerichtet sein
- an den Anforderungen und Bedingungen ausgerichtet sein, die die Mitarbeitenden wirklich als Problem empfinden
- sich in die Politik des Unternehmens, dessen Arbeitsorganisation und -bedingungen integrieren
- existierende Strukturen für Verbesserungsprozesse nutzen, z. B. regelmäßige Teambesprechungen, Meetings, Steuerkreise
- den „Reifegrad“ für Veränderungsprozesse berücksichtigen, d. h. vorhandene Vorerfahrungen und Vorarbeiten; ggf. gibt es bereits Überlegungen zu Veränderungen, wurden schon Verantwortliche dafür ermittelt, Arbeitskreise eingerichtet, terminliche Überlegungen getätigt etc., die genutzt werden können (v. Thiele Schwarz et al., 2020)



Entscheidend ist es, den Gestaltungsprozess auf spezifische Ziele auszurichten (z. B. auf die Verbesserung von Arbeitsabläufen bei Informationsflut) sowie hierfür benötigte Maßnahmen zu erklären und an die Zielgruppe anzupassen. Das Anpassen an die Ziele des Unternehmens fördert die Motivation der Teilnehmenden dadurch, dass sie sich mit den Zielen identifizieren können und sich als ein wichtiger „Teil“ des Unternehmens wahrnehmen (v. Thiele Schwarz et al., 2020).



Wenn Methoden und Prozesse angepasst werden, ist es überlegenswert, Methoden auch an die Branche anzupassen (z. B. bei technikaffinen Unternehmen digitale Studien durchzuführen; bei Handwerksunternehmen/in der Pflege o. Ä. mit Fragebogen, Interview oder Beobachtung). Zum Beispiel sind in der Pflege Interviews und/oder Beobachtungen sowie Vor-Ort-Informationsveranstaltungen Erfolg versprechend, weil dadurch gewohnte Medien genutzt werden können. Außerdem wird die Hemmschwelle der Teilnahme damit geringgehalten und ein zusätzlicher zeitlicher Aufwand bei den ohnehin schon arbeitsintensiven Tätigkeiten vermieden oder wenigstens verringert.

■ In technikaffinen Unternehmen bietet es sich an, Befragungen digital durchzuführen, im Handwerk oder in der Pflege sind Fragebögen oft geeigneter.

Gestaltungsmaßnahmen sollten im besten Falle auf dem Wissen der Mitarbeitenden aufbauen und deren Wissen als „Expertinnen/Experten ihrer Tätigkeit“ berücksichtigen. Wichtig scheint es auch, ggf. zunächst eher kleinere, sog. niederschwellige Maßnahmen umzusetzen, bevor man die eher zeit- und ressourcenintensiven Maßnahmen angeht.

#### Hinweise für ein niedrighschwelliges Vorgehen

- „geräuschloses“ Vorgehen – den Arbeitsalltag möglichst wenig stören und möglichst wenig Aufwand für die Arbeitskräfte
- sich steigernde Vorgehensweisen – etwa Anfang mit Sensibilisierung (Kurzbefragung zum Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck, die nur 10–15 Minuten dauert); darauf aufbauend spezifische Infoveranstaltungen sowie Workshops und Übungen, z. B. bewegte Pause, die nur 10 Minuten dauert (ohne großen Aufwand)

### 3.9 Guter Maßnahmenmix

Häufig werden mehrere Maßnahmen gebraucht, die auf die spezifische Situation der jeweiligen Organisationseinheit zugeschnitten sind und die auf verschiedenen Ebenen (bei den einzelnen Beschäftigten, im Team, in der gesamten Organisation) ansetzen, um die Risiken bei psychischen Belastungen mittel- bis langfristig erfolgreich reduzieren zu können. Bei diesen Maßnahmen gilt als ein Erfolgsfaktor: Der Mix macht's.

Zum einen sollte eine gute Mischung aus langfristigen, Vorlauf benötigenden Maßnahmen und solchen mit „Quick Wins“ angestrebt werden. Oft braucht es Ausdauer. Es kann einige Zeit dauern, bis die tatsächliche Wirkung von Maßnahmen auch spürbar ist, z. B. weil sich neue Prozesse oder Vorgehensweisen erst festigen müssen, bis sie als erfolgreiche Routine betrachtet werden. Deshalb lohnt es sich, bei der Maßnahmenumsetzung auch immer wieder zu prüfen, welche „Quick Wins“ erreichbar sind, um die Motivation und Geduld für den mittelfristigen Entwicklungsprozess aufrechtzuerhalten.

■ Kurzfristig sichtbare Erfolge sind wichtig, um die Motivation der Beschäftigten aufrechtzuerhalten.

Im Projekt „Strab auf Trab“ (Schweden & Kästner, 2020) wurden z. B. zahlreiche Maßnahmen anhand einer Bedarfsanalyse und einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen erarbeitet. Die vielversprechendste Maßnahme, um psychische Belastungen zu reduzieren, betraf den Dienstplan. Diese Maßnahme wurde als vorrangig betrachtet, benötigte jedoch einen höheren zeitlichen Vorlauf. Damit die Beschäftigten den Prozess als gewinnbringend empfanden, wurden zeitnah nach der Ergebnismeldung sogenannte kleine Maßnahmen („Quick Wins“) umgesetzt. Dazu zählten der Pausencoach und ein Deeskalationstraining. Nach Rückmeldung der Geschäftsführung konnte somit die Beteiligungsbereitschaft der Beschäftigten für weitere Gestaltungsmaßnahmen, wie beim Dienstplan, erhöht werden.

Zum anderen sollten individuelle Maßnahmen mit Maßnahmen auf Gruppenebene kombiniert werden. Es ist wesentlich, dass Mitarbeitende bei Interventionen in erster Linie zur Teilnahme motiviert werden. Diese Motivation hängt insbesondere davon ab, inwieweit die Mitarbeitenden konkret individuell an dem Interventionsprozess beteiligt sind, gefolgt von der Motivation, die in einer Gruppenintervention entsteht (i. S. des kollegialen Austausches).

In einer Studie (Knight, Patterson & Dawson, 2019) wurden z. B. branchenübergreifende Erfolgsfaktoren für Interventionen zur Erhöhung des Arbeitsengagements („Work Engagement“) erarbeitet. Bei Auswertung der Literatur zeigte sich, dass eine Kombination von Gruppenintervention und individueller Intervention einen wichtigen Erfolgsfaktor darstellt. Von 40 eingeschlossenen Studien hatten 32 (80 %) eine Kombination von Gruppen- und Individualinterventionen, die zu einem signifikanten Anstieg des „Work Engagements“ beitrug. Eine Kombination von Gruppen- und individuellen Interventionen ist deshalb anzustreben.

Zudem wird eine Verzahnung von verhaltens- und verhältnisorientierten Interventionen<sup>7</sup> als die erfolgversprechendste und effektivste Form der Arbeitsgestaltung angesehen (Ulich, 2016). Es gilt hierbei, dass Beschäftigte bei der Umsetzung von Prozessen und/oder Maßnahmen, die mit neuen Verhältnissen (z. B. bei Erweiterung des Handlungsspielraums, bei Einführung neuer Software) zusammenhängen, auch für deren Nutzung befähigt werden müssen.

Es ist zu berücksichtigen, dass langfristige Effekte von Gestaltungsmaßnahmen von den kurzfristigen Effekten abweichen können. Zum einen können die kurzfristigen positiven Effekte mit der Zeit abnehmen, und zum anderen können sich über die Zeit auch negative Auswirkungen entwickeln, wenn die Gestaltungsmaßnahme z. B. nicht mehr passend ist. Es wird deshalb empfohlen, anhand von erarbeiteten Maßnahmenkatalogen (im Idealfall aus einer Bedarfsanalyse und/oder Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen) neue Maßnahmen einzuführen und die bereits praktizierten Maßnahmen regelmäßig zu prüfen/bewerten, ob sie noch dem Ziel der Gestaltung gerecht werden. Das kann z. B. in regelmäßigen Workshops geschehen.

Für alle Gestaltungskontexte sind nachhaltige und langfristige Lösungen sinnvoll. Es muss jedoch gewährleistet werden, dass die eingeführten Gestaltungsprozesse so aufgebaut und strukturiert sind, dass z. B. durch Evaluationen eine Maßnahmenanpassung und/oder -neuerung möglich wird.

■ **Verändern sich die Rahmenbedingungen, müssen die Beschäftigten in die Lage versetzt werden, sich darin zurechtzufinden.**

■ **Es wird empfohlen, neue Maßnahmen anhand von zuvor erarbeiteten Maßnahmenkatalogen einzuführen und die bereits eingeführten Änderungen regelmäßig zu prüfen/bewerten.**



<sup>7</sup> Während die **verhaltensbezogene Intervention** (oder auch personenbezogene Intervention) durch Information, Übung und Training auf die Optimierung/Veränderung des menschlichen Verhaltens abzielt, beschäftigt sich die **verhältnisbezogene Intervention** (oder auch bedingungsbezogene Intervention) mit einer menschengerechten Gestaltung der Arbeits- und Lebensbedingungen.

### 3.10 Bewertung des Prozesses (Evaluation)

Ein Unternehmen, das Maßnahmen eingeführt hat, um z. B. psychischen Belastungen zu begegnen, und sowohl Geld als auch Zeit hierfür investiert hat, möchte in der Regel wissen, ob diese Investitionen von Erfolg gekrönt sind. Wurden Maßnahmen umgesetzt? Haben sich die Arbeitsbedingungen dadurch verbessert? Geht es den Mitarbeitenden besser? Um diese Fragen zu beantworten, sollte die Einführung der Maßnahmen evaluiert bzw. bewertet werden, d. h., es sollte geprüft werden, ob sie den erwünschten Erfolg gebracht haben.

Evaluationen können eher formativ (also aktiv-gestaltend, prozessorientiert, konstruktiv und kommunikationsfördernd) angelegt sein oder eher summativ (also zusammenfassend, bilanzierend und ergebnisorientiert). Prinzipiell sollten beide Evaluationsperspektiven im Rahmen der Phasen eines Gestaltungsprozesses eingenommen werden.

■ Um den Erfolg der Maßnahmen zu messen, sollten sowohl formative als auch summative Evaluationen angewendet werden.

Evaluationen können folgende Aufgaben erfüllen bzw. haben folgenden Aspekte zum Inhalt (Stockmann, 2002):

- Sie können dazu dienen, *Ablaufprozesse zu beobachten*. Dabei geht es um die Identifikation von Problemen bei der Implementation von Maßnahmen sowie um die Frage, ob geplante Zeitabläufe eingehalten werden. Unter anderem ist zu untersuchen, ob die Maßnahmen bei den verschiedenen Stakeholdern akzeptiert werden, welche Interessenkonflikte auftreten, ob qualifiziertes Personal für die Begleitung bei der Durchführung von Maßnahmen zur Verfügung steht, wie die Kommunikation und Koordination mit den Zielgruppen der Maßnahmen funktioniert, ob die technische und finanzielle Ausstattung für die Zielerreichung ausreichend ist, ob die eingeführten Innovationen zielführend sind etc.
- Die Überprüfung, *ob Maßnahmen ihr Ziel erreicht haben*, ist Inhalt einer Evaluation, setzt aber voraus,
  - dass Ziele klar formuliert wurden und einen konkreten Charakter aufweisen
  - dass die in Dokumenten festgelegten Ziele mit den tatsächlich angestrebten Zielen übereinstimmen
  - dass Ziele im Zeitverlauf stabil bleiben und sich nicht verändern
  - dass mit den Zielen befasste Akteurinnen und Akteure gleiche (und nicht verschiedene) Ziele verfolgen
- Evaluation erschöpft sich in der Regel nicht in einem simplen Soll-Ist-Vergleich, sondern ist darüber hinaus an der Erfassung möglichst vieler (idealerweise aller) Wirkungen, die durch eine Interventionsmaßnahme ausgelöst wurden, interessiert. Nur wenn eine *Gesamtbilanz der Wirkungen von Maßnahmen* erstellt wird, kann erkannt werden, ob positive oder negative Effekte einer Interventionsmaßnahme überwiegen
- Evaluationen stellen die Maßnahmenziele selbst infrage. Es ist zu prüfen, ob mit dem jeweiligen Maßnahmenkatalog überhaupt *relevante Entwicklungs- oder Innovationsleistungen* erbracht werden können oder ob besser ein ganz anderer Weg eingeschlagen werden müsste



Evaluationen können prinzipiell als interne oder als externe Evaluationen durchgeführt werden. Als intern werden sie dann betrachtet, wenn sie von der gleichen Organisation vorgenommen werden, die auch die Maßnahmen selbst durchführt. Eine solche Inhouse-Evaluation hat den Vorteil, dass sie rasch und mit geringem Aufwand durchgeführt werden kann, dass die Evaluierenden in der Regel über eine hohe Sachkenntnis verfügen und dass die Ergebnisse unmittelbar umgesetzt werden können. Schwächen der internen Evaluation werden vor allem darin gesehen, dass die Evaluierenden zumeist nicht über eine ausreichende Methodenkompetenz verfügen, dass es ihnen an Unabhängigkeit und Distanz mangelt und dass sie möglicherweise so sehr mit ihren eigenen Ideen/Maßnahmen verhaftet sind, dass sie aussichtsreichere Alternativen nicht erkennen.

■ Evaluationen können mit oder ohne externe Hilfe durchgeführt werden – beides hat Vor- und Nachteile.

Externe Evaluationen werden von Personen durchgeführt, die nicht dem Mittelgeber oder der Durchführungsorganisation angehören. In der Regel weisen externe Evaluierende deshalb eine größere Unabhängigkeit, eine profunde Methodenkompetenz und professionelles Evaluationswissen auf und kennen das Fachgebiet, in dem die Maßnahmen angesiedelt sind. Umgekehrt können externe Evaluationen bei den Evaluierten allerdings auch Angstgefühle auslösen und zu Abwehrreaktionen führen.

Externe Evaluationen verursachen natürlich zusätzliche Kosten. Jedoch muss dies nicht bedeuten, dass eine externe Evaluation immer teurer ist als eine interne. Werden die Kosten kalkuliert, die die intern mit einer Evaluation befassten Personen im Rahmen ihrer Tätigkeit verursachen, dann muss nicht unbedingt ein großer finanzieller Unterschied zwischen externer und interner Evaluation entstehen.

■ Externe Evaluationen müssen nicht teurer sein als interne.

Wirksamkeitskontrollen sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für den gesamten Gestaltungsprozess. Dafür bedarf es beispielsweise regelmäßiger Sitzungen eines Steuerungskreises (oder aller relevanter Interessenvertretungen).

#### **Bedeutsame Fragen für Steuerkreissitzungen etc.**

- „Welche der Maßnahmen wurden umgesetzt und welche nicht?“
- „Warum wurden gewisse Maßnahmen nicht umgesetzt?“
- „Fehlten die Ressourcen?“, „Sind die Ressourcen nun vorhanden?“
- „Sind die Maßnahmen noch zeitgemäß?“, „Braucht es bereits neue Maßnahmen, da die Belastungskonstellation verändert ist?“

Ein weiterer zentraler Bestandteil einer Evaluationskonzeption ist die Auswahl geeigneter Evaluationsmethoden. Für Evaluationen ist in der Regel die Kombination von qualitativen (z. B. leitfadengestützte Interviews) und quantitativen Instrumenten (z. B. Fragebogen) sinnvoll. Im Rahmen von Evaluationen häufig verwendete Methoden sind:

- Sekundäranalysen vorhandener Materialien
- Leitfadeninterviews
- standardisierte Befragungen
- Fallstudien

Welche Methoden im Einzelnen ausgewählt und eingesetzt werden, hängt von den zentralen Fragen einer Evaluation ab, also welche Ziele und Aufgabenstellungen damit verfolgt werden und wer die Evaluation durchführt. Zusätzlich empfehlen sich mehrere Erhebungen mit der gleichen Methodik zu unterschiedlichen Zeitpunkten. Dadurch kann geprüft werden, ob sich die Arbeitsbedingungen zwischenzeitlich verbessert haben. Sollten die Ziele noch nicht erreicht worden sein, kann die zweite Erhebung wiederum als Ausgangspunkt für eine nächste genutzt werden.

■ Um festzustellen, ob sich Arbeitsbedingungen verbessert haben, kann man Erhebungen mit der gleichen Methodik zu unterschiedlichen Zeitpunkten durchführen.

Als Erfolgsfaktor einer gelungenen Evaluation ist die Kommunikation über die Evaluation zu sehen. Es ist wichtig, dass eine explizite Kommunikation über die Maßnahmen, die umgesetzt wurden (oder an denen gearbeitet wird), mit den betroffenen Beschäftigten stattfinden muss, d. h., Ziele, Inhalte und Fortgang des Prozesses sollten gemeinsam besprochen und geplant werden.

In einer Studie von Dollard und Gordon (2014) wurden die Auswirkungen eines partizipativen Arbeitsgestaltungsansatzes (participatory risk management intervention) in einer Verwaltung überprüft. Das Design der Studie beinhaltete Interventions- und Kontrollgruppen. Die Interventionsgruppen durchliefen Workshops, die zum Ziel hatten, dass die Beschäftigten in einem partizipativen Prozess Maßnahmen und Umsetzungspläne zur Reduzierung von Belastungen erarbeiteten (z. B. Reduzierung von Arbeitsstress, Aufbau von Arbeitsmoral). Die Kontrollgruppen hingegen erhielten keine Workshops. Ausgangspunkt war eine Befragung zu bestehenden Arbeitsbedingungen und dem subjektiven Wohlbefinden. Die Daten wurden vor der Intervention und zwölf Monate danach erhoben. Die statistischen Analysen zeigten signifikante Verbesserungen bei der subjektiv eingeschätzten Arbeitsplatzgestaltung und der Arbeitsmoral. Die Autorinnen und Autoren argumentierten, dass es für positive Veränderungen wichtig sei, die Beschäftigten zu beteiligen und ihre Umsetzungspläne zu realisieren. Auch das Engagement und die Unterstützung der obersten Führungsebene wurden zur Argumentation hinzugezogen.

# Fazit



**Zeit- und Leistungsdruck** hat viele Erscheinungsformen und Ursachen. Um Gestaltungsmaßnahmen zu ergreifen, die den Bedingungen in den Abteilungen, Teams und den einzelnen Beschäftigten gerecht werden, ist im ersten Schritt eine gründliche Bestandsaufnahme wichtig: Welche Erscheinungsformen von Zeit- und Leistungsdruck gibt es im Betrieb, und wie reagieren die Beschäftigten darauf?

Grundsätzlich sollte ein Mix an Umgangsweisen mit Zeit- und Leistungsdruck angestrebt werden. Darin sollten vor allem solche enthalten sein, die das Belastungsempfinden reduzieren und den Zeit- und Leistungsdruck bestenfalls indirekt abbauen (über Begrenzung und Fokussierung). Oberste Priorität hat jedoch immer der direkte Abbau eines zu hohen Zeit- und Leistungsdrucks. Hierzu empfiehlt es sich, die Handlungsfelder nacheinander zu bearbeiten oder eine bewusste Auswahl zu treffen.

Durch das Internet und digitale Kommunikationsmittel sehen sich viele Beschäftigte an ihrem Arbeitsplatz einer **Informationsflut** gegenüber. Das Ausmaß ist je nach Branche, Betrieb und Arbeitsplatz sehr unterschiedlich. Um Maßnahmen zur Entlastung der Beschäftigten zu ergreifen, ist es auch hier wichtig, die Ausgangssituation genau zu erfassen und Problembereiche ausfindig zu machen, z. B. im Rahmen einer Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung.

Für einen gesundheitsförderlichen Umgang mit digitalen Informationen gibt es zwei Zugangswege. Bei der Verhältnisprävention geht es darum, die Bedingungen im Unternehmen zu verändern. Dazu gehören zum Beispiel eine geringere Auftragsparallelität, die Regelung organisationsinterner Abläufe und die Steuerung digitaler Informationsaustauschprozesse. Bei der Verhaltensprävention stehen die einzelnen Beschäftigten und deren Umgangsweisen im Vordergrund: Welche IT-Anwendungen unterstützen mich bei der Bewältigung der Informationsmengen? Wie lassen sich Arbeit und Erreichbarkeit besser planen? Wie kann ich die Qualität der Informationen bei der Weitergabe so verbessern, dass die Kolleginnen und Kollegen mich gut verstehen? Beide Zugangswege sollten sich ergänzen, um dem multifaktoriellen Ursachengefüge des Erlebens von Informationsüberflutung gerecht zu werden.

# Literatur

**Arnold, M., Goldschmitt, M. & Rigotti, T. (2022).** Informationsflut bei Nutzung digitaler Kommunikationsmedien – Literaturrecherche und Aufbereitung des aktuellen Wissensstandes zur Gestaltung im betrieblichen Kontext. Unveröffentlichte Expertise für die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

**BAuA (2019).** Arbeitsunterbrechungen und Multitasking täglich meistern. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

**Berset, M., Deufel, A., Dorsemagen, C. & Krause, A. (2016).** Partizipative Auseinandersetzung mit psychosozialen Risiken im Unternehmen: Analyse, Workshops und ein Train-the-Trainer-Konzept als Beitrag zur gesundheitsförderlichen Organisationsentwicklung. In M. Pfannstiel & H. Mehlich (Hrsg.), *Betriebliches Gesundheitsmanagement*. Wiesbaden: Springer Gabler. [https://doi.org/10.1007/978-3-658-11581-4\\_7](https://doi.org/10.1007/978-3-658-11581-4_7)

**Bradtke, E. (2018).** Führen durch Ziele – Chancen und Risiken indirekter Steuerung (VBC, Hrsg.). Hamburg: Jedermann-Verlag.

**DGUV (Hrsg.) (2016).** So geht's mit Ideen-Treffen. Berlin: DGUV.

**Dollard, M. F. & Gordon, J. A. (2014).** Evaluation of a participatory risk management work stress intervention. *International Journal of Stress Management*, 21(1), 27–42. <https://doi.org/10.1037/a0035795>

**Elke, G., Gurt, J., Möltner, H. & Externbrink, K. (2015).** Arbeitsschutz und betriebliche Gesundheitsförderung – vergleichende Analyse der Prädiktoren und Moderatoren guter Praxis. IOP – Institut für innovative Organisations- und Personalentwicklung. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

**GDA (2022).** Berücksichtigung psychischer Belastung in der Gefährdungsbeurteilung – Empfehlungen zur Umsetzung in der betrieblichen Praxis, Stand: 15. Juni 2022 (4., vollständig überarbeitete Auflage). Herausgeber: GDA-Arbeitsprogramm Psyche.

**Gerlmaier, A. (2021).** Partizipatives Gesundheitsmanagement in der flexiblen Produktion: Entwicklung und Evaluation des teambezogenen Präventionskonzeptes SePIAR. *Zeitschrift Für Arbeitswissenschaft*, 75(2), 223–223. <https://doi.org/10.1007/s41449-021-00257-8>

**Hacker, W. (2020).** Arbeitsgestaltung als Informationsmanagement. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 74, 306–312. <https://doi.org/10.1007/s41449-020-00229-4>

**Junghanns, G. & Kersten, N. (2019).** Informationsüberflutung am Arbeitsplatz. Einfluss von Arbeitsanforderungen und Ressourcen. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 69, 119–132.

**Junghanns, G. & Kersten, N. (2020).** Informationsüberflutung am Arbeitsplatz. Gesundheitliche Konsequenzen. *Zentralblatt für Arbeitsmedizin, Arbeitsschutz und Ergonomie*, 70, 8–17.

**Kleinschmidt, C. (2015).** Kein Stress mit dem Stress – Eine Handlungshilfe für Führungskräfte. Berlin: INQA.

**Knight, C., Patterson, M. & Dawson, J. (2019).** Work engagement interventions can be effective: A systematic review. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 28(3), 348–372. <https://doi.org/10.1080/1359432x.2019.1588887>

**Landesinstitut für Arbeitsgestaltung des Landes Nordrhein-Westfalen (Hrsg.) (2019).** Besprechungen kreativ nutzen. Arbeit gesund gestalten mit der Methode der moderierten Gruppendiskussion. Bochum: LIA.nrw.

**Leroy, S. & Glomb, T. M. (2017).** Tasks Interrupted: How Anticipating Time Pressure on Resumption of an Interrupted Task Causes Attention Residue and Low Performance on Interrupting Tasks and How a “Ready-to-Resume” Plan Mitigates the Effects. *Organization Science*, 29(3), 380–397. <https://doi.org/10.1287/orsc.2017.1184>

**Marois, R. & Ivanoff, J. (2005).** Capacity limits of information processing in the brain. *Trends in Cognitive Sciences*, 9(6), 296–305.

**Martin, A., Sanderson, K., Scott, J. & Brough, P. (2009).** Promoting mental health in small-medium enterprises: An evaluation of the “Business in Mind” program. *BMC Public Health*, 9(239). <https://doi.org/10.1186/1471-2458-9-239>

**Montua, A. (2020).** Führungsaufgabe Interne Kommunikation: Erfolgreich in Unternehmen kommunizieren – im Alltag und in Veränderungsprozessen. Wiesbaden: Springer Gabler.

**Nielsen, K., & Randall, R. (2009).** Managers’ active support when implementing teams: The impact on employee well-being. *Applied Psychology: Health and Well-being*, 1, 374–390.

**Nylén, E. C., Lindfors, P., Ishäll, L., Göransson, S., Aronsson, G., Kylin, C. & Sverke, M. (2017).** A pilot-study of a worksite based participatory intervention program: Its acceptability and short-term effects on work climate and attitudes in human service employees. *Work* 56(4), 625–636. <https://doi.org/10.3233/WOR-172522>

**Piecha, A. & Hacker, W. (2020).** Informationsflut am Arbeitsplatz – Umgang mit großen Informationsmengen vermittelt durch elektronische Medien. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. <https://doi.org/10.21934/baua:bericht20201019>



**Richter, G. & Schütte, M. (2014):** Porträts exemplarisch ausgewählter Analyseinstrumente und -verfahren. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.), *Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. Erfahrungen und Empfehlungen* (S. 187–264). Berlin: Erich Schmidt Verlag.

**Schmitt-Howe, B. (2022).** Präventionskultur gemeinsam weiterentwickeln: Ein Workshop. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. baua: Praxis.

**Schuller, K. & Schulz-Dadaczynski, A. (2022).** Arbeitsgestaltung bei hoher Arbeitsintensität und Zeit- und Leistungsdruck: Herausforderungen und Herangehensweisen im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 66(4), 198–212. <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000396>

**Schuller, K., Schulz-Dadaczynski, A., & Beck, D. (2018).** Methodische Vorgehensweisen bei der Ermittlung und Beurteilung psychischer Belastung in der betrieblichen Praxis. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 62(3), 126–141. <https://doi.org/https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000269>

**Schulz-Dadaczynski, A. (2020).** Termin- oder Leistungsdruck. In Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.), *Stressreport Deutschland 2020: Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden* (S. 40–47). Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. <https://doi.org/10.21934/baua:bericht20191007>

**Schulz-Dadaczynski, A., Junghanns, G. & Lohmann-Haislah, A. (2019).** Extensives und intensivierte Arbeiten in der digitalisierten Arbeitswelt – Verbreitung, gesundheitliche Risiken und mögliche Gegenstrategien. In B. Badura, A. Ducki, H. Schröder, J. Klose & M. Mayer (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2019. Digitalisierung* (S. 267–283). Berlin: Springer.

**Schulz-Dadaczynski, A., Stab, N., Lohmann-Haislah, A. & Junghanns, G. (2022).** Arbeitsintensität. Umgang mit Zeitdruck, Leistungsdruck und Informationsflut in der betrieblichen Praxis. In R. van Dick, J. Felfe, S. Ohly & J. Wegge (Hrsg.), *Managementpsychologie*, Band 4. Göttingen: Hogrefe.

**Schweden, F. & Kästner, T. (2020).** Strab auf Trab – das Stadtwerke Wissen. Halle (Saale): Stadtwerke Halle GmbH.

**Schweden, F., Mustapha, V. & Rau, R. (2022a).** Erfolgsfaktoren bei Gestaltungsmaßnahmen psychischer Belastungen. Recherche und Aufbereitung des aktuellen Wissensstandes. Unveröffentlichte Expertise für die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

**Schweden, F., Mustapha, V. & Rau, R. (2022b).** Gestaltungsmaßnahmen bei Zeit- und Leistungsdruck. Recherche und Aufbereitung des aktuellen Wissensstandes. Unveröffentlichte Expertise für die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA).

**Stab, N., Jahn, S. & Schulz-Dadaczynski, A. (2016).** Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Arbeitsintensität, 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. <https://doi.org/10.21934/baua:bericht20160713/1d>

**Stilijanow, U. & Bock, P. (2013).** Keine Zeit für gesunde Führung? Befunde und Perspektiven aus Forschung und Beratungspraxis. In G. Junghanns & M. Morschhäuser (Hrsg.), Immer schneller, immer mehr. Psychische Belastung bei der Wissens- und Dienstleistungsarbeit (S. 145–164). Wiesbaden: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-01445-2>

**Stockmann, R. (2002).** „Was ist gute Evaluation?“ Einführung zu Funktionen und Methoden von Evaluationsverfahren. Saarbrücken: Zentrum für Evaluation (CEva-Arbeitspapiere; 9).

**Ulich, E. (2016).** Differentielle Arbeitsgestaltung – ein zukunftsfähiges Konzept. In afob (Hrsg.), Unternehmensgestaltung im Spannungsfeld von Stabilität und Wandel (Bd. II). Zürich: vdf Hochschulverlag AG.

**v. Thiele Schwarz, U., Nielsen, K., Edwards, K., Hasson, H., Ipsen, Ch., Savage, C., Abildgaard, J. S., Richter, A., Lornudd, C., Mazzocato, P., Reed, J. E. (2020):** How to design, implement and evaluate organizational interventions for maximum impact: the Sigtuna Principles. *European Journal of work and organizational psychology*, 30(3), 415–427. <https://doi.org/10.1080/1359432X.2020.1803960>

**Wendsche, J. & Lohmann-Haislah, A. (2018).** Arbeitspausen gesundheits- und leistungsförderlich gestalten. In R. v. Dick, J. Felfe, S. Ohly und J. Wegge (Hrsg.), Managementpsychologie, Band 3. Göttingen: Hogrefe Verlag.

**Wöhrmann, A. M., Gerstenberg, S., Hünefeld, L., Pundt, F., Reeske-Behrens, A., Brenscheidt, F. & Beermann, B. (2016).** Arbeitszeitreport Deutschland 2016. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. <https://doi.org/10.21934/baua:bericht20160729>

## **Impressum**

### **Was tun bei Zeit- und Leistungsdruck sowie Informationsflut?**

Möglichkeiten der Gestaltung für Betriebe

#### **Herausgeber**

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

Friedrich-Henkel-Weg 1–25, 44149 Dortmund

Postanschrift: Postfach 17 02 02, 44061 Dortmund

Telefon 0231 9071-2071

Telefax 0231 9071-2070

E-Mail [info-zentrum@buaa.bund.de](mailto:info-zentrum@buaa.bund.de)

Internet [www.buaa.de](http://www.buaa.de)

#### **Zitiervorschlag**

Schulz-Dadaczynski, Anika; Junghanns, Gisa, 2023. Was tun bei Zeit- und Leistungsdruck sowie Informationsflut? Möglichkeiten der Gestaltung für Betriebe. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin. buaa: Praxis.

#### **Autorinnen**

Dr. Anika Schulz-Dadaczynski, Dr. Gisa Junghanns

#### **Redaktion**

Tobias Frindte

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

#### **Verantwortlich**

Dr. Andrea Thalmann, Christian Schipke

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

#### **Gestaltung**

wbv Media GmbH & Co. KG, Bielefeld/Christiane Zay

#### **Fotos**

iStock.com: Titel CentralITAlliance, S. 7 kate\_sept2004, S. 8 filadendron, S. 10 PIKSEL, S. 11 stockfour, S. 21, S. 26 alvarez, S. 22 isayildiz, S. 29 stocknroll, S. 30 PeopleImages, S. 33 shapecharge, S. 35 Caiaimage/Trevor Adeline, S. 37 gorodenkoff, S. 38 anyaberkut, S. 45 milanvirijevic, S. 48 Portra, S. 53 LightFieldStudios, S. 55 sanjeri, S. 59 Morsa Images, S. 62 eternalcreative, S. 65, S. 69, S. 72, S. 73 fizkes, S. 67 opolja, S. 74 Sanja Radin, S. 78 PixelsEffect, S. 79 RossHelen, S. 81 jacoblund, S. 85 Tom Merton

In dieser Broschüre wird eine geschlechtergerechte Sprache verwendet. Dort, wo das nicht möglich ist oder die Lesbarkeit eingeschränkt würde, gelten die personenbezogenen Bezeichnungen für alle Geschlechter.

Nachdruck und sonstige Wiedergabe sowie Veröffentlichung, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

Die Inhalte der Publikation wurden mit größter Sorgfalt erstellt und entsprechen dem aktuellen Stand der Wissenschaft. Für die Richtigkeit, Vollständigkeit und Aktualität der Inhalte übernimmt die BAuA jedoch keine Gewähr.

1. Auflage, April 2023

ISBN 978-3-88261-752-8

doi:10.21934/buaa:praxis2023-02-02



<https://doi.org/10.21934/buaa:praxis2023-02-02>

