

Forum:
„Arbeitsgestaltung in KMU bei Zeit-,
Leistungsdruck und Informationsflut“

Dr. Anika Schulz-Dadaczynski und Dr. Gisa Junghanns
Fachbereich 3 „Arbeit und Gesundheit“,
Fachgruppe 3.2 „Psychische Belastung und Mentale Gesundheit“

Dresden, 15.05.2024

Hintergrund

- Zeit- und Leistungsdruck (ZLD) und Informationsflut sind weit verbreitete, relevante Belastungsfaktoren, die oftmals in Kombination auftreten (BAuA, 2020; Junghanns & Kersten, 2018; Schulz-Dadaczynski, Junghanns & Lohmann-Haislah, 2019)
 - Die Gestaltung von und der Umgang mit diesen Belastungsfaktoren zur Vermeidung negativer psychosozialer und gesundheitlicher Folgen ist eine zentrale Anforderung für Betriebe (Kittelmann et al., 2021; Rothe et al., 2017)
 - Für die Maßnahmenauswahl, -umsetzung und -evaluation im Betrieb lässt sich jedoch ein Handlungsdefizit und Unterstützungsbedarf feststellen (Schuller, 2018; 2020; Nielsen & Noblet, 2018)
- Projekt: Erstellung und Evaluation einer Handlungshilfe für Betriebe (der Dienstleistungs- und Wissensarbeit, insbesondere KMU) zur Unterstützung bei Gestaltungsprozessen von ZLD und Informationsflut

Vorgehen bei der Erstellung

Daten und Veröffentlichungen aus BAuA-Forschungsprojekten der letzten 10 Jahre



Vergabe von drei Expertisen: 1) Gestaltung von ZLD, 2) Gestaltung von Informationsflut und 3) Erfolgsfaktoren der Gestaltung



Sichtung und Abgleich aller Ergebnisse, thematische Clusterung



Handlungsfelder zur Arbeitsgestaltung bei ZLD und Informationsflut mit verhältnis- und verhaltensorientierten Maßnahmen sowie 10 Erfolgsfaktoren der Gestaltung

Erste Version der Handlungshilfe

- www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Praxis/A108.html bzw. <https://doi.org/10.21934/baua:praxis2023-02-02>



Work in Progress

Feedback zur Handlungshilfe durch Expertenrunden
und Online-Fokusgruppen mit betrieblichen
Akteur:innen



Ermittlung von konkreten Beispielen aus der
betrieblichen Gestaltungspraxis



Überarbeitung der Handlungshilfe auf Basis der
Ergebnisse



Veröffentlichung einer zweiten Version der
Handlungshilfe Anfang 2025

5 Handlungsfelder zur Gestaltung von Zeit- und Leistungsdruck

1. Transparenz und reibungslose Arbeitsabläufe schaffen
2. Gleichgewicht zwischen Anforderungen und Ressourcen herstellen
3. Benötigte Autonomie bei der Tätigkeitsausübung und über die Rahmenbedingungen der Tätigkeit gewährleisten
4. Eine realistische und gesundheitsverträgliche Leistungskultur entwickeln, kommunizieren und leben
5. Fürsorgeklima im Unternehmen schaffen und (gegenseitige) Fürsorge leben

Handlungsfeld: Gleichgewicht zwischen Anforderungen und Ressourcen herstellen

- Angemessene Personalausstattung: langfristige oder phasenweise Personalaufstockungen (bspw. Springerpool)
- Ausreichend Möglichkeiten der gegenseitigen Vertretung („Fähigkeitslandkarte“ und „Ressourcenplan“ als Bsp. für konkrete, unterstützende Tools)
- Angemessenes Leistungs- und Aufgabenspektrum, das weder zu breit noch zu komplex ist: ggf. Reduktion (Fallbeispiel Einschränkung Leistungsspektrum)
- Offener Umgang mit der Thematik Belastung bzw. Überlastung zur Feststellung von Ungleichgewichten
- Ausreichend soziale Unterstützung in ihren verschiedenen Komponenten (instrumentell, informational, emotional)

Handlungsfeld: Gleichgewicht zwischen Anforderungen und Ressourcen herstellen

- Differentielle Arbeitsverteilung in den einzelnen Teams (Analyse von Teamrollen zur Feststellung der einzelnen Stärken, Schwächen und Präferenzen)
- Angemessenes Pensum und passende Ressourcen im Rahmen der Tätigkeitsausübung (Bsp. „Worksite based participatory intervention program“ zur Feststellung tätigkeitsbezogener Ungleichgewichte)
- Passung von Beschäftigten und ihren Tätigkeiten: bei Defiziten gezielte Personalentwicklungsmaßnahmen

Handlungsfeld: Gleichgewicht zwischen Anforderungen und Ressourcen herstellen



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 individuell je und Vorlieben tun 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).

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.

Gestaltungsebene Tätigkeit

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.

Fazit zur Handlungshilfe

- Es gibt keinen „One Best Way“ der Gestaltung, sondern sehr viele mögliche Maßnahmen und Vorgehensweisen
- Handlungshilfe zeigt einen Möglichkeitsraum von Gestaltungsmaßnahmen und Erfolgsfaktoren auf, betriebliche Akteur:innen müssen passende Maßnahmen auswählen
- Spagat aus Abstraktion und Konkretisierung
- Handlungsfelder werden durch konkrete Beispiele veranschaulicht und durch Fragen reflektiert, müssen jedoch betriebsspezifisch vertieft und konkretisiert werden



Informationsflut durch digitale Medien bei der Arbeit - Handlungsfelder der Gestaltung

Erkenntnisse

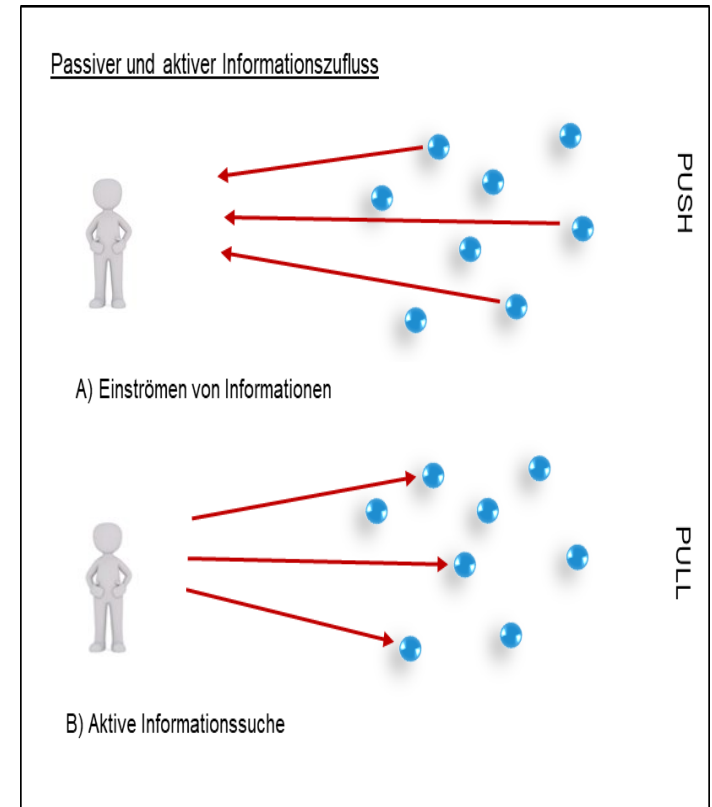
- Das Erleben von Informationsüberflutung ist aufgrund der fortschreitenden Digitalisierung in der Arbeitswelt weiter bedeutsam (Junghanns, Kersten & Schütte, 2022; Graf & Antoni, 2022; Arnold, Goldschmitt & Rigotti; 2023).
- Informationsüberflutung hat Bedeutung für das gesundheitliche Befinden:
 - Auswirkungen der Informationsüberflutung insb. auf sog. psychosomatische Beschwerdearten, wie emotionale und körperliche Erschöpfung, Niedergeschlagenheit etc.(Junghanns & Kersten, 2020; Graf & Antoni, 2023)
 - gesundheitlichen Auswirkungen von Informationsüberflutung auch im Längsschnitt bestätigt (Kersten & Junghanns, 2022)



Die Gestaltung der Bedingungen und des Umgang mit Informationsflut zur Vermeidung negativer gesundheitlicher Folgen ist eine zentrale Herausforderung für Betriebe und Arbeitsschutzakteure.

Blick auf die Begriffe

- Informationsflut = hohes Informationsaufkommen
- Informationsüberflutung : Informationsmengen, die dem Empfänger angeboten werden, überschreiten seine Möglichkeiten zur Informationsaufnahme und -verarbeitung (Eppler & Mengis, 2004; Bawden & Robinson, 2009)
- Erlebter Überlastungszustand, bei dem die Anforderungen an die Informationsverarbeitung die individuelle Verarbeitungskapazität überschreiten (Antoni & Ellwart, 2017; Piecha & Hacker, 2020)



Handlungsfelder für die Gestaltung - die „Top Ten“

(Quelle: Piecha & Hacker, 2020)

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
- Individuelle Arbeitsplanung
- Steuerung der Qualität von Informationen
- Einschränkung der Erreichbarkeit

Anforderungsgerechte Gestaltung der unternehmensinternen Medienlandschaft

Ziel:

Einsatz der Medien so gestalten, dass sie effektiv unterstützen, selbsterklärend sind, notwendige Funktionen bereitstellen und funktionstüchtig sind

Hauptinhalte / Empfehlungen:

- Anzahl der für eine Arbeitsaufgabe zu verwenden Medien so gering wie möglich
- Maßnahmen zur fehler- und stressfreien Nutzung der Medienlandschaft, z.B. durch Festlegung eines zentralen Zugangs zu unternehmensinternen Informationen (Intranet), Visualisierung von Prozessschritten in größeren Projekten, automatische Benachrichtigung über Änderungen wichtiger Informationen (Visualisierungs-Dashboards) etc..
- Festlegung von Verantwortlichen, die die Medienlandschaft des Unternehmens im Blick haben

Kernfragen z.B.:

Ist der Einsatz digitaler Medien so gewählt, dass sie die Arbeitsaufgaben unterstützen?

Regelung organisationsinterner Abläufe und Informationsflüsse

Ziel:

Durchschaubare strukturierte Organisationsabläufe und klar geregelte Informationsflüsse

Hauptinhalte / Empfehlungen:

- Klare Zuständigkeiten für Aufgaben und Verantwortlichkeiten definieren und regelmäßig aktualisieren (z.B. durch Organigramme)
- Informationsbedarfsermittlung (Warum? Wer? Was? Wofür? Wann? Wie?)
- Vermeidung der Weiterleitung unnötiger Informationen z.B. durch Richtlinien zum sparsamen Gebrauch von „cc“-Meldungen, Einsatz differenzierter Software zur gezielten Erfassung und Weitergabe von Informationen- z.B. Issue-Tracking-System bei Kundenanfragen, Einsatz von digitalen Eingabemasken, einfache Sichtbarkeit wichtiger Informationen durch Hervorheben
- Klare Vertretungsregelungen

Kernfragen, z.B.: Sind Verantwortliche für Aufgaben und Prozesse klar festgelegt?

Handlungsfelder für individuelle Gestaltungsansätze

- **Adäquate Verwendung von IT - Anwendungen**
z.B. bei Bedarf auf zeitsynchrone Medien wechseln (z. B. Telefon, Meetings), Reduktion irrelevanter Informationen durch regelmäßiges Aufräumen von Postfächern
- **Effektive individuelle Arbeitsplanung**
z.B. Priorisierung von Aufgaben und Anforderungen, Zeitfenster für ungestörtes Arbeiten
- **Steuerung der Qualität von Informationen**
z.B. durch Formulierung von klaren Erwartungen an den Sender und Feedback, Selbstreflexion der Auswirkungen des eigenen Umgangs mit Informationen auf Kollegen und Kolleginnen – „situational awareness“
- **Einschränkung der Erreichbarkeit**
z.B. Ausschalten des Dienst-Smartphones in der Freizeit, Aushandlung von Erreichbarkeitszeiten, Einhaltung von Pausenzeiten zur Erholung, „Stille Stunden“

Work in Progress

Feedback zur Handlungshilfe durch Expertenrunden
und Online-Fokusgruppen mit betrieblichen
Akteur:innen



Ermittlung von konkreten Beispielen aus der
betrieblichen Gestaltungspraxis



Überarbeitung der Handlungshilfe auf Basis der
Ergebnisse



Veröffentlichung einer zweiten endgültigen Version
der Handlungshilfe zu Beginn 2025

Work in Progress

Feedback zur Handlungshilfe durch Expertenrunden
und Online-Fokusgruppen mit betrieblichen
Akteur:innen



Ermittlung von konkreten Beispielen aus der
betrieblichen Gestaltungspraxis



Überarbeitung der Handlungshilfe auf Basis der
Ergebnisse



Veröffentlichung einer zweiten endgültigen Version
der Handlungshilfe zu Beginn 2025

Workshopthema

Welche Probleme haben Sie in Ihrem Betrieb/Ihrer Institution, was Zeit- und Leistungsdruck und Informationsflut anbelangt?

Was haben Sie unternommen, um mit Zeit- und Leistungsdruck sowie Informationsflut gut umzugehen oder sie sogar zu vermeiden?

Zeit: ca. 40 Minuten

Moderation: Dr. Jana May-Schmidt

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!



Dr. Gisa Junghanns und Dr. Anika Schulz-Dadaczynski

Fachbereich 3 „Arbeit und Gesundheit“,
Fachgruppe „Psychische Belastung und Mentale
Gesundheit“

Bundesanstalt für
Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Nöldnerstr. 40-42
10317 Berlin
Schulz-Dadaczynski.anika@baua.bund.de
Junghanns.gisa@baua.bund.de