



# Arbeitsunterbrechungen und Multitasking täglich meistern

baua: Praxis

# Inhalt

	<b>Einleitung</b>	<b>3</b>
<hr/>		
<b>1</b>	<b>Arbeitsunterbrechungen und Multitasking</b>	<b>4</b>
	Was sind Arbeitsunterbrechungen?	5
	Was ist Multitasking?	5
<hr/>		
<b>2</b>	<b>Gesundheitliche Risiken</b>	<b>6</b>
	Einfache und anspruchsvolle Aufgaben	7
	Dauerhafter Stress macht krank	7
	Unfallgefahren durch Multitasking	8
<hr/>		
<b>3</b>	<b>Strategien zur Bewältigung</b>	<b>9</b>
	Vier Fragen für eine geeignete Strategie	10
	Fünf Möglichkeiten, auf Unterbrechungen zu reagieren	11
	Entspannung nach der Unterbrechung	17
	Freizeitgestaltung nach der Arbeit	18
<hr/>		
<b>4</b>	<b>Arbeitsunterbrechungen vermeiden</b>	<b>19</b>
	Unterbrechungsquellen ausmachen	20
	Ursachen dafür, dass andere stören	21
	Problemgespräche führen	22
	Absprachen im Team	24
	Rücksicht nehmen	25
<hr/>		
<b>5</b>	<b>Gesundheitszirkel gegen Arbeitsunterbrechungen</b>	<b>26</b>
	Gesundheitszirkel für mehr Beteiligung	27
	Acht Erfolgsfaktoren eines Gesundheitszirkels	28
	Ablauf des Gesundheitszirkels	30
	Beispiel: Unnötige Anrufe vermeiden	32
<hr/>		
	<b>Fazit</b>	<b>33</b>
<hr/>		
	<b>Weiterführende Informationen</b>	<b>34</b>
<hr/>		
	<b>Impressum</b>	<b>36</b>
<hr/>		

# Einleitung

Digitalisierung und Arbeitsverdichtung stellen die Beschäftigten vor neue Herausforderungen. Viele sind ständig online erreichbar. Mehrfach pro Minute gehen E-Mails ein, die bearbeitet werden müssen. Kollegen kommen ins Büro, Kunden rufen an. Diese Unterbrechungen binden die Aufmerksamkeit. Wie gut kann der Mensch damit umgehen? Lässt sich mehreres gleichzeitig erledigen oder sind Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter damit überfordert?

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) ist diesen Fragen innerhalb des Forschungsprojekts „Arbeitsunterbrechungen und Multitasking in informationsintensiven Berufen“ nachgegangen. Es wurde gemeinsam mit Wissenschaftlern des Instituts für Psychologie, Arbeits- und Organisationspsychologie der Universität Leipzig durchgeführt. Im Rahmen des Projekts ist ein Forschungsbericht erschienen: [www.baua.de/dok/3579592](http://www.baua.de/dok/3579592).

Die vorliegende *baua: Praxis* beruht auf diesen Untersuchungen. Sie richtet sich an alle, die häufig mit Arbeitsunterbrechungen und Multitasking zu tun haben, und gibt Tipps zum Umgang damit. Zudem hilft die Broschüre, Ursachen von Störungen aufzuspüren und zu verhindern. Denn ein Ergebnis sei bereits vorweggenommen: Für Motivation und Leistungsfähigkeit ist ungestörtes Arbeiten am besten.

# 1 Arbeitsunterbrechungen und Multitasking



Niemand weiß, wie viele gute Einfälle einfach untergehen, nur weil im falschen Moment das Telefon klingelt. Oft genügt bereits eine kurze Ablenkung, schon ist der Faden gerissen und es gelingt nur schwer, ihn wieder aufzunehmen. Das war auch Albert Einstein klar. In seinem Haus gab es kein Telefon. Um ihn zu erreichen, musste man bei einem Nachbarn anrufen. Dieser holte dann jemanden aus Einsteins Familie ans Telefon.

Wären Telefonieren oder Mailen heute noch ähnlich umständlich, gingen die Unterbrechungen vermutlich drastisch zurück. Weil es so einfach ist, wird jedoch häufig an viele in CC gemailt oder zum Telefonhörer gegriffen. Das wiederum reißt Kolleginnen und Kollegen aus ihrer Arbeit heraus – millionenfach. Jeder zweite Arbeitnehmer in Deutschland wird nach eigenen Angaben häufig bei seiner Arbeit unterbrochen. Das sind doppelt so viele wie noch vor zwanzig Jahren.

## Was sind Arbeitsunterbrechungen?

Arbeitsunterbrechungen können als die Aussetzung einer ausgeführten Arbeitsaufgabe definiert werden, die durch eine externe Quelle verursacht ist. Sie sind in vielen Berufen eher die Regel als die Ausnahme. Arbeitsunterbrechungen werden von außen veranlasst, sind weder zeitlich steuerbar noch vorhersehbar. Damit unterscheiden sie sich von internen Unterbrechungen, die man selbst bewusst auslöst. So entschließen Sie sich vielleicht, während Sie einen Bericht schreiben, einen Kollegen anzurufen oder ihm eine E-Mail zu schicken. Dann haben Sie willentlich entschieden, eine gerade ablaufende Tätigkeit zugunsten einer anderen zu unterbrechen. Diese internen Aufgabenwechsel sind im Unterschied zu den externen steuerbar. Das ist ein wichtiger Unterschied im Hinblick auf die damit verbundenen Belastungen. Denn während sich interne Unterbrechungen planen lassen, gerät man bei externen in eine unvorhergesehene Situation. Dann müssen kurzfristig mindestens zwei Aufgaben aufeinander abgestimmt werden. Das ist im Vergleich zur Bearbeitung von nur einer Tätigkeit anstrengender. Es erfordert mehr Konzentration, erzeugt Stress und lässt weniger Entscheidungsmöglichkeiten zu.

■ **Arbeitsunterbrechungen werden von außen verursacht, im Gegensatz zu selbst herbeigeführten Unterbrechungen.**

## Was ist Multitasking?

Multitasking bedeutet, dass eine Person in einer begrenzten Zeit mehrere Aufgaben gleichzeitig bearbeitet. Das müssen viele Beschäftigte jeden Tag: etwa eine Planung erstellen und zugleich ein Telefonat zu einem völlig anderen Thema führen. Was jedoch wirkt, als geschehe es gleichzeitig, ist es im Grunde nicht. Wir wechseln vielmehr bewusst oder unbewusst die Aufgaben. Dieses Hin- und Herschalten läuft rasch im Millisekundenbereich ab und wird daher als zusammenhängend wahrgenommen. Tatsächlich werden die Entscheidungen aber nacheinander getroffen. Die Aufmerksamkeit ist immer nur auf einen Arbeitsschritt gerichtet.

■ **Beim Multitasking werden mehrere Aufgaben gleichzeitig bearbeitet. Man wechselt dabei rasch zwischen einzelnen Tätigkeiten.**

Der Mensch kann auch verschiedene Sachverhalte gleichzeitig wahrnehmen und bewältigen, ohne sich überfordert zu fühlen. So lässt sich gut Kaffee trinken und nebenbei Zeitung lesen, ebenso joggen und Musik hören. Aber immer dann, wenn wir nicht nur etwas wahrnehmen, sondern auch reagieren müssen, wird aus dem Neben- ein Nacheinander. Sobald zwei Aufgaben von gleicher Qualität unsere Aufmerksamkeit fordern, schalten wir hin und her. Das gelingt nicht ohne Reibungsverluste. Im nächsten Kapitel werden die gesundheitlichen Risiken von Multitasking und Arbeitsunterbrechungen geschildert.

## 2 Gesundheitliche Risiken



Die Arbeitswissenschaft stuft Arbeitsunterbrechungen und Multitasking als psychische Belastung ein. Das ist wertneutral gemeint und bedeutet: Psychische Belastungen sind grundsätzlich nichts Negatives. Sie gehören zur Arbeitswelt dazu und werden von vielen Beschäftigten als neue Herausforderung erlebt. Problematisch wird es, wenn die eigenen Ressourcen nicht mehr ausreichen, um die Arbeitsanforderungen zu bewältigen. Dann gibt es ein Ungleichgewicht zwischen Aufgabe und Bewältigungsmöglichkeit und die Situation wird als Überforderung erlebt. In der Arbeitswissenschaft wird dann von einer psychischen Fehlbelastung gesprochen. Was bedeutet das für Arbeitsunterbrechungen und Multitasking?

## Einfache und anspruchsvolle Aufgaben

**Förderliche Abwechslung.** Unterbrechungen können durchaus positiv erlebt werden. Allerdings nur, wenn eine einfache und monotone Aufgabe bearbeitet wird. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter freuen sich dann möglicherweise sogar über die Störung, weil sie eine willkommene Abwechslung ist. In diesem Fall können Unterbrechungen sogar leistungsförderlich sein.

**Erlebter Stress.** Anders verhält es sich bei Beschäftigten, die anspruchsvollere Aufgaben erledigen. Sie fühlen sich durch Arbeitsunterbrechungen eher gestört. Dies umso stärker, je häufiger die Unterbrechungen stattfinden und je ungünstiger der Zeitpunkt ist, zu dem sie erfolgen. Besonders belastend sind Unterbrechungen immer dann, wenn die aktuelle Tätigkeit höchste Konzentration erfordert. Dann können sie sogar das Wohlbefinden und die Gesundheit beeinträchtigen. Denn mit dem Umschalten von einer Aufgabe zur anderen steigt der Aufwand, der zur Lösung der ursprünglichen Aufgabe notwendig wird. Irgendwann stellt sich dann ein Gefühl der Überforderung ein. Nichts wird fertig, weil man ständig unterbrochen wird. Und wer dadurch seine Aufgaben nicht mehr schafft, fühlt sich schlecht und reagiert körperlich: Der Puls erhöht sich, man atmet rascher und wird unruhiger. Das alles sind Anzeichen für Stress. Er gilt bei der Arbeit als hauptsächlicher Risikofaktor für psychische Störungen und Erkrankungen. Diese nehmen in Deutschland zu, wie die Infobox auf Seite 8 zeigt.

■ Wer anspruchsvollere Aufgaben erledigt, fühlt sich durch Arbeitsunterbrechungen eher gestört und gestresst.

## Dauerhafter Stress macht krank

Mäßiger Stress stellt zwar eine Herausforderung dar, wirkt aber eher motivierend und leistungsfördernd. Problematisch ist er, wenn er zum ständigen Begleiter am Arbeitsplatz wird. Denn chronischer Stress macht langfristig krank. Wenn die Ressourcen von Stressgeplagten erschöpft sind, nehmen zunächst die Leistungs- und Konzentrationsfähigkeit ab. Dann folgen oft Nervosität, Schlafstörungen, Magen-Darm-Probleme und Bluthochdruck als weitere Stresssymptome. Mit der Zeit schwächt Dauerstress das Immunsystem und kann Herz-Kreislauf-Erkrankungen verursachen. Selbst Rückenschmerzen und Übergewicht stehen oft in ursächlichem Zusammenhang mit Stress am Arbeitsplatz. Am Ende führt das nicht selten zu Burn-out, also jenem Zustand, der von Erschöpfung, Hilflosigkeit sowie Kontrollverlust geprägt ist und in eine Depression münden kann.



## Unfallgefahren durch Multitasking

Multitasking führt in einigen Berufen neben psychischen Fehlbelastungen auch zu einem größeren Unfallrisiko. Denn häufig klingelt das Telefon heute nicht mehr im Büro, sondern im Auto bei Tempo 120 oder im hektischen Stadtverkehr. Ein Beispiel ist der Paketzusteller, der die nächste Lieferadresse während der Fahrt ins Navigationsgerät eingibt. Wer Auto fährt und parallel telefoniert, hat ein erhöhtes Unfallrisiko. Deshalb ist das Telefonieren ohne Freisprecheinrichtung beim Autofahren verboten. Selbst wenn eine Freisprechanlage genutzt wird, ist das nicht ungefährlich. Studien haben ergeben, dass die Reaktionsgeschwindigkeit eines telefonierenden Autofahrers derjenigen einer angetrunkenen Person mit 0,8 Promille entspricht.

■ Multitasking kann das Unfallrisiko erhöhen, z. B. beim Autofahren.

### Psychische Störungen auf dem Vormarsch

Arbeitsunfähigkeitstage (AU-Tage) und Krankschreibungsfälle (AU-Fälle) wegen psychischer Erkrankungen nehmen in Deutschland stetig zu. Zwischen 1997 und 2015 stiegen die AU-Tage je 100 Versichertenjahre von 76,7 auf 243,7 und haben sich somit mehr als verdreifacht. Bis vor wenigen Jahren nahmen psychische Erkrankungen noch Platz 4 in der Liste der wichtigsten Krankheitsarten bei den AU-Tagen ein. Heute liegen sie mit 16,2 Prozent auf Platz 3 in der DAK-Versichertenstatistik. Damit reichen sie fast an die Atemwegserkrankungen heran, die mit 16,6 Prozent Platz 2 einnehmen (Marschall et al. 2016). Das entspricht einem Anstieg psychischer Erkrankungen von mehr als sechs Prozentpunkten in den vergangenen zehn Jahren (DAK 2005). Dabei sind Frauen (19,4 Prozent) stärker betroffen als Männer (13,2 Prozent). Zudem dauern psychische Erkrankungen besonders lange. Während 2015 die durchschnittliche Falldauer über alle Krankheiten hinweg 12,1 Tage betrug, umfasste sie bei psychischen Erkrankungen 35,5 Tage.

Verantwortlich dafür ist auch die Zunahme der psychischen Belastungen am Arbeitsplatz. Diesen Zusammenhang legen die Ergebnisse einer Befragung des Wissenschaftlichen Instituts der AOK unter 30 000 Beschäftigten nahe. Danach wurden ständige Aufmerksamkeit und Konzentration als besonders belastend empfunden. Knapp 30 Prozent klagten über Termin- und Leistungsdruck (Zok 2010).



### 3 Strategien zur Bewältigung



Hier werden Strategien vorgestellt, mit denen sich Arbeitsunterbrechungen und Multitasking bewältigen lassen. Oft hilft schon das Wissen darüber. Wer über Zeitdruck, Überforderung und Stress informiert ist, steht dem nicht hilflos gegenüber. Das kann das Selbstbewusstsein stärken und die eigenen Fähigkeiten verbessern.

## Vier Fragen für eine geeignete Strategie

Folgende Fragen können dabei unterstützen, eine persönliche Strategie zur Bewältigung von Arbeitsunterbrechungen und Multitasking zu entwickeln:



**Abb. 1** Vier Fragen, um Unterbrechungen und Multitasking zu meistern.

Nach der Beantwortung dieser Fragen wissen Sie eher, welche Handlungsalternativen Sie haben. Damit lässt sich Wahl- und Entscheidungsfreiheit gewinnen. Sie sind der Situation nicht länger passiv ausgeliefert, sondern können diese aktiv gestalten.

## Fünf Möglichkeiten, auf Unterbrechungen zu reagieren

Viele wollen bei einer Unterbrechung gleich die neue Aufgabe bearbeiten und danach die beiseitegelegte wieder aufnehmen. Doch das lohnt sich nicht wirklich. Studien haben gezeigt, dass sich die Bearbeitungszeit einer Aufgabe beim ständigen Wechsel der Tätigkeiten erheblich verlängert, insbesondere wenn die Aufgaben schwieriger sind. Forscher der Universität Michigan fanden z. B. heraus, dass das menschliche Gehirn um 20 bis 40 Prozent weniger leistungsfähig ist, wenn gleichzeitig statt nacheinander gearbeitet wird. Andere Studien kommen zu ähnlichen Ergebnissen. So braucht derjenige, der sich nur drei Minuten lang einer neuen Aufgabe widmet, ganze zwei Minuten, um bei der vorherigen Aufgabe wieder auf dem Stand zu sein, bei dem er unterbrochen wurde. Bei häufigen Unterbrechungen addiert sich das mitunter auf 40 Prozent, die man an Leistungsfähigkeit verliert.

■ **Wer häufig unterbrochen wird, verliert dadurch bis zu 40 Prozent seiner Leistungsfähigkeit.**

Aber es geht nicht nur Zeit verloren. Je komplexer die Aufgaben sind, desto größer ist auch die Fehlerhäufigkeit bei Unterbrechungen und Multitasking. Man sollte also nach wirksameren Wegen suchen, damit umzugehen. Grundsätzlich gibt es fünf Möglichkeiten, auf Unterbrechungen zu reagieren:

1. sofortige Bearbeitung,
2. verzögerte Bearbeitung,
3. gleichzeitige Bearbeitung,
4. Tagesaufgaben neu ordnen,
5. Aufgaben weitergeben.

Das sind Strategien, die in der Regel auch unter Zeitdruck angewendet werden können. Welche Vor- und Nachteile haben sie?

**1. Sofortige Bearbeitung.** Manche Unterbrechungen, wie z. B. ein Notfall auf der Krankenstation oder der Anruf eines Kunden, dulden keinen Aufschub. Sie müssen sofort bearbeitet werden. Das Problem ist dabei meistens nicht die Hinwendung zur neuen Aufgabe, sondern die Rückkehr zur vorherigen. In der Zwischenzeit wird oft vergessen, was bereits erarbeitet war, vergleichbar mit einem Computerabsturz ohne Zwischenspeicherung. Das führt dann zu doppelter Arbeit. Wie lässt sich das vermeiden, wenn die Unterbrechung selbst nicht abgestellt werden kann? Eine gedankliche Wiederholung, die Fakten vor dem Vergessen bewahrt, kommt meist nicht infrage, da man mit der neuen Aufgabe vollauf beschäftigt ist. Stattdessen bietet sich der gute alte Notizzettel an, siehe Infobox auf Seite 12. Sie können dafür auch die zahlreichen digitalen Notizbücher auf ihrem Smartphone, Tablet oder PC nutzen. Damit entlasten Sie Ihr Kurzzeitgedächtnis und vergessen nichts, was wirklich wichtig ist. Ein weiterer Tipp: Nach einer Unterbrechung sollten Sie rasch zur ursprünglichen Aufgabe zurückkehren. Je schneller das geht, umso leichter fällt es, sie wieder aufzunehmen und desto weniger Informationen gehen verloren.

■ **Digitale Notizzettel entlasten das Gedächtnis, wenn man unterbrochen wird.**

## Sofortige Bearbeitung: Notizen helfen

Nutzen Sie bei Unterbrechungen einen Notizzettel als Erinnerungshilfe. Folgendes sollte dabei berücksichtigt werden:

- **Griffbereit.** Notizzettel sollten schnell griffbereit sein. Hilfreich ist z. B. auch ein kleines Notizbuch mit bereitliegendem Stift.
- **Aufgabenbezug.** Die Notizen sollten mit dem Hauptziel der Aufgabe verbunden sein. Wenn beispielsweise Kollegin Müller einen Bericht ankündigt, wäre die Notiz „Müller Bericht Umsatz“ aussagekräftiger als „Müller“.
- **Einfach.** Notizzettel sollten verständlich und einfach formuliert sein. Eventuell gibt es ein Schlüsselwort für das, was notiert werden soll.
- **Abkürzungen.** Für gleiche Sachverhalte und Tätigkeiten sollten identische Abkürzungen verwendet werden.
- **Wiederaufnahme.** Wenden Sie sich nach einer Unterbrechung wieder rasch der ursprünglichen Aufgabe zu.



**2. Verzögerte Bearbeitung.** Es gibt Unterbrechungen, die sich nicht vermeiden lassen. Stellen Sie sich dabei immer folgende zwei Fragen:

1. **Notfall.** Ist die zusätzliche Aufgabe wirklich ein Notfall, d. h., gibt es eine drohende Gefährdung für Menschen oder Gegenstände?
2. **Wichtigkeit.** Oder ist sie besonders wichtig, sodass sie sofort bearbeitet werden muss?

Wägen Sie zudem ab, wie aufwendig eine Unterbrechung ist. Dabei spielt eine Rolle, ob die Aufgabe, die ausgesetzt wird, die volle Konzentration erfordert oder eine Routinetätigkeit ist. Letztere können mit geringeren Folgekosten unterbrochen werden. Beispiel Pflegepersonal im Krankenhaus: Während die Medikamentenausgabe an Patienten bei Unterbrechungen mit Risiken verbunden sein kann, ist das beim Bettenmachen eher nicht der Fall. Entscheiden Sie deshalb von Fall zu Fall, ob eine Unterbrechung wirklich sinnvoll ist. Häufig ist eine verzögerte Bearbeitung der neuen Aufgabe möglich, die bewusst gesteuert werden kann, siehe Infobox. Sie als Expertin oder Experte für Ihren Arbeitsbereich sollten dafür einen geeigneten Zeitpunkt festlegen. Dieser ist gegeben, wenn die Bearbeitung leicht fällt und Fehler unwahrscheinlich sind.

### Verzögerte Bearbeitung: Bewusst steuern

- **Prioritäten.** Nicht jede Unterbrechung ist ein Notfall. Setzen Sie Prioritäten bei den Aufgaben.
- **Aufgabe beenden.** Wenn möglich, beenden Sie die aktuelle Aufgabe, bevor Sie sich der neuen zuwenden.
- **Arbeitsschritt beenden.** Ist das nicht möglich, bearbeiten Sie die aktuelle Aufgabe bis zu dem Schritt, an dem sie gut unterbrochen werden kann.

**3. Gleichzeitige Bearbeitung.** Die gleichzeitige Beschäftigung mit mehreren Aufgaben ist anspruchsvoll, kann die Gesundheit beeinträchtigen und die Qualität des Arbeitsergebnisses mindern. Das sollten Sie sich immer vor Augen führen, selbst wenn eine parallele Bearbeitung unumgänglich erscheint. Die Untersuchung der BAuA hat gezeigt, dass Multitasking eher überfordert und weniger nützlich ist. Die Informationsfülle kann zu Fehlhandlungen führen, vor allem dann, wenn mit technischem Gerät, Gefahrstoffen oder mit Menschen gearbeitet wird. Die vermeintliche Zeitersparnis erweist sich häufig als Illusion. Den vielen Nachteilen stehen damit keine echten Vorteile gegenüber. Wenn Sie dennoch im Multitasking arbeiten wollen, verlassen Sie sich auf Ihre Erfahrung und gehen Sie die Aufgaben in Ruhe an, siehe Infobox. Denken Sie daran, dass überhastetes Handeln zu deutlich mehr Fehlern führt und zusätzlich belastet.

■ Wenn Multitasking sein muss, sollte man alles in Ruhe machen, um Fehler zu vermeiden.

### Gleichzeitige Bearbeitung: In Ruhe

- **Vermeiden.** Vermeiden Sie nach Möglichkeit Multitasking, also die gleichzeitige Bearbeitung mehrerer Aufgaben.
- **In Ruhe.** Falls sich Multitasking nicht vermeiden lässt: Gehen Sie alles in Ruhe an, nutzen Sie Ihre Erfahrung.
- **Prioritäten.** Versuchen Sie nicht, alles zu schaffen, sondern setzen Sie Prioritäten. Überlegen Sie, welche Aufgaben unbedingt erledigt werden müssen, und bearbeiten Sie diese zuerst.
- **Ungestört.** Sorgen Sie dafür, dass Sie nicht unterbrochen werden. Das verleitet weniger zu Multitasking. Sie können etwa Ihr Telefon stumm schalten oder E-Mail-Benachrichtigungen ausblenden. Diese unterbrechungsfreien Zeiten stimmen Sie am besten mit Kollegen und Vorgesetzten ab.
- **Steuerung.** Vereinbaren Sie z. B. feste Zeiten, in denen Sie Kollegen oder Kunden ansprechen können. Oder stellen Sie Informationen zu häufigen Fragen ins Inter- oder Intranet. Auch diese Kommunikationssteuerung beugt Multitasking vor.



### Erfahrung und Schnelligkeit

Laut BAuA-Studie sind ältere und jüngere Beschäftigte im Hinblick auf unterbrochene Aufgaben und Multitasking ähnlich leistungsfähig. Die beiden Altersgruppen erreichen dies aber auf unterschiedlichen Wegen. Während die Jüngeren schneller reagieren, können sich Ältere mehr auf ihre Erfahrung verlassen. Diese hilft z. B. bei der Entscheidung, welcher Zeitpunkt für eine Unterbrechung günstig ist. Damit ergibt sich ein größerer Entscheidungsspielraum. Durch ihre Erfahrung können Ältere die größere Reaktionsschnelligkeit der jüngeren Kolleginnen und Kollegen ausgleichen.

**4. Tagesaufgaben neu ordnen.** Bei häufigen Unterbrechungen kann es sein, dass Sie nicht alles schaffen, was Sie sich für diesen Tag vorgenommen haben. Dann sollten Sie sich einen Moment Zeit nehmen und die Aufgaben folgendermaßen neu ordnen:

1. **Dringend.** Diese Aufgaben müssen noch heute fertig werden.
2. **Wichtig.** Diese Tätigkeiten sind wichtig, aber nicht ganz so dringend.
3. **Verzichtbar.** Diese Vorhaben müssen nicht heute erledigt werden.

Bearbeiten Sie dann die Aufgaben in dieser Reihenfolge. Diese Strategie wirkt sich besonders bei vielen Störungen positiv auf das Wohlbefinden und die Motivation aus. Es zahlt sich aus, die wichtigsten Aufgaben sorgfältig statt alle bloß oberflächlich zu bearbeiten.

**5. Aufgaben weitergeben.** Wenn Ihre Kapazitätsgrenze erreicht ist, sollten Sie nichts zusagen oder übernehmen, was beim besten Willen nicht zu schaffen ist. Stattdessen könnten Sie einzelne Aufgaben an Kolleginnen und Kollegen abgeben. Beachten Sie dabei:

1. **Bitte.** Formulieren Sie die Weitergabe der Aufgabe als Bitte. Bedanken Sie sich dafür: „Könnten Sie vielleicht ...? Das würde mir bei ... helfen. Vielen Dank.“
2. **Angebot.** Bieten Sie Ihrer Kollegin oder Ihrem Kollegen an, dass Sie zukünftig im Gegenzug gern bereit sind, Arbeit zu übernehmen.

■ **Bitten Sie Ihre Kolleginnen und Kollegen um Hilfe, wenn Sie etwas nicht schaffen. Bieten Sie auch Ihre Unterstützung an.**

Diese Hilfsbereitschaft fördert die Arbeitszufriedenheit. Vor allem bei Tätigkeiten, bei denen Unterbrechungen häufig sind.





## Entspannung nach der Unterbrechung

Die vorgestellten Handlungsalternativen bei Multitasking und Arbeitsunterbrechungen helfen zwar, mit belastenden Situationen kurzfristig besser umzugehen. Um langfristig den Stress zu bewältigen, der mit Unterbrechungen einhergeht, sind jedoch weitere Techniken ratsam. Hier geht es darum, Entspannung und Freizeit bewusst zu gestalten. Damit kann der Stress am Arbeitsplatz besser verarbeitet und gesundheitlichen Beschwerden insgesamt vorgebeugt werden.

Wenn eine Situation mit hoher Belastung vorüber ist, sollten Sie rasch zu einem ruhigen und entspannten Arbeiten zurückkehren. Das dient einerseits dazu, Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu erhalten. Andererseits sind Sie dadurch auf künftige Belastungen vorbereitet. Folgende Strategien helfen dabei:

- **Pausen.** Legen Sie ausreichende Pausen ein, siehe Infobox „Richtig Pause machen“.
- **Entspannung.** Wenden Sie bewährte Entspannungstechniken an, wie z. B. Autogenes Training oder Progressive Muskelentspannung. Ihre Krankenkasse oder das betriebliche Gesundheitsmanagement kann Sie dazu weiter informieren.
- **Ungestört.** Erledigen Sie nach Belastungen Aufgaben, die in der Regel nicht unterbrochen werden. Das kann z. B. Stillarbeit hinter verschlossener Bürotür oder die Bearbeitung der Eingangspost sein.
- **Abwechslung.** Sorgen Sie möglichst für eine ausgewogene Mischung von Tätigkeiten mit unterschiedlichen Anforderungen. So lässt es sich vermeiden, dass Ihre Ressourcen überstrapaziert werden. Auf eine körperliche Arbeit sollte eine steuernde oder kontrollierende folgen und umgekehrt. Diese Abwechslung fördert die Gesundheit.

■ **Nach einer Unterbrechung ist es wichtig, wieder zu einem entspannten Arbeiten zurückzufinden.**

### Richtig Pause machen

- **Häufig.** Viele kurze Pausen sind besser als eine lange Auszeit.
- **Frühzeitig.** An Pausen sollte frühzeitig gedacht werden. Rechtzeitiges Ausruhen beugt der Erschöpfung am besten vor. Wer das Gefühl hat, nun dringend eine Pause zu brauchen, hat meistens schon zu lange gewartet.
- **Vorhersehbar.** Geplante und vorhersehbare Pausen sind besser als willkürliche.
- **Verteilt.** Für eine gute Erholung sollten die Pausen gleichmäßig über die gesamte Arbeitszeit verteilt sein.
- **Abwechslungsreich.** Dort, wo bestimmte Pausenzeiten nicht möglich sind, sollte die Arbeit abwechslungsreich gestaltet werden. So lassen sich einseitige Belastungen vermeiden.

## Freizeitgestaltung nach der Arbeit

Auch die Freizeitgestaltung beeinflusst, wie gut Sie bei der Arbeit mit Stresssituationen umgehen können. Dabei sind es oft die einfachen Dinge, die zur Stressresistenz beitragen können. Besonders wichtig ist Erholung, also genügend Schlaf und ausreichend Zeit für entspannende Tätigkeiten, wie etwa Lesen oder Musikhören. Auch regelmäßiger Sport ist ein guter Ausgleich zum beruflichen Stress und verbessert die Widerstandsfähigkeit.

Darüber hinaus sollten Sie in Ihrer Freizeit tun, was zum einen Spaß macht, zum anderen auch eine gewisse Herausforderung darstellt. Hier wäre denkbar, einen Kochkurs zu besuchen, eine neue Sprache zu lernen oder in einem Chor mitzusingen. Erfolgserlebnisse außerhalb des Berufs fördern die Zufriedenheit und das Selbstbewusstsein, auch dann, wenn es bei der Arbeit einmal nicht so gut läuft. Schließlich sollte man sich Zeit für Freunde, Bekannte und Verwandte nehmen. Gespräche mit ihnen lenken ab und bringen einen auf neue Gedanken. Dadurch kann man von der Arbeit besser abschalten. All das dient der körperlichen und geistigen Erholung.

■ Die fünf Bausteine für eine erholsame Freizeit: Entspannung, Sport, Aktivitäten, die Spaß machen, kleine Erfolgserlebnisse und Freunde treffen.

## 4 Arbeitsunterbrechungen vermeiden



Bisher wurden Strategien vorgestellt, um mit Arbeitsunterbrechungen besser umzugehen und sie zu bewältigen. Nun stehen Verhaltensweisen im Mittelpunkt, die helfen, Unterbrechungen zu vermeiden und gar nicht erst entstehen zu lassen. Dazu gehört, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Ursachen suchen, Problemgespräche führen, sich im Team absprechen und Rücksicht nehmen.

## Unterbrechungsquellen ausmachen

Nur wenn die Ursachen der Unterbrechung bekannt sind, kann man ihnen entgegenwirken. Folgende Fragen zu Zeit, Ort und Auslösern dienen als Richtschnur, um Unterbrechungsquellen systematisch zu erfassen:

Die wichtigsten Fragen, um eine Unterbrechung zu verstehen: Wann und wo trat sie auf? Wer oder was hat unterbrochen?

**1. Zeit**

Wann trat die Unterbrechung auf? Gibt es während Ihres Arbeitstages Zeiten, in denen Sie häufiger unterbrochen werden? Wenn ja, können Sie komplexere Arbeiten zu einem anderen Zeitpunkt erledigen?



**2. Ort**

Wo trat die Unterbrechung auf? Gibt es bestimmte Orte, an denen Sie häufiger unterbrochen werden? Wenn ja, können Sie komplexere Arbeiten an diesen Orten umgehen?



**3. Auslöser**

Wer oder was hat Sie unterbrochen? Gibt es Störquellen, die besonders häufig sind? Wenn Sie etwa von einer bestimmten Person ständig unterbrochen werden, könnten Sie mit ihr darüber reden.



Abb. 2 Fragen, um Unterbrechungsquellen zu bestimmen.

Grundsätzlich geht es darum, die Begleitumstände der jeweiligen Arbeitsunterbrechung nachzuvollziehen. So lassen sich die Ursachen gegebenenfalls beseitigen.

## Ursachen dafür, dass andere stören

Sie kennen die Situation: Plötzlich wird die Arbeit von der Vorgesetzten, dem Kollegen oder einer Kundin unterbrochen. Was sind die Gründe dafür, wenn nichts Dringendes vorliegt? Meistens lassen sich für die Störung durch Personen zwei Ursachen ausmachen: Unwissenheit und unzureichende Absprachen bei Aufgaben.

■ Die zwei häufigsten Ursachen dafür, dass andere Personen stören, sind Unwissenheit und fehlende Absprachen.

**Unwissenheit.** Häufig fällt schwer sich vorzustellen, dass eine kleine Information, um die man einen Kollegen bittet, eine Störung sein könnte. Ein anderes Beispiel sind Mitarbeiter, die sich im Großraumbüro unterhalten und nicht daran denken, dass sie damit eine Kollegin zwei Schreibtische weiter aus der Ruhe bringen könnten. Die Störung ist hier keine böse Absicht, sondern der Unwissenheit geschuldet, andere damit zu behelligen, siehe Infobox „Störende Privatgespräche abstellen“. In einem klärenden Gespräch kann man darauf hinweisen. Wissen die Kollegen Bescheid, können sie leichter ihr Verhalten ändern.

### Störende Privatgespräche abstellen

Bei der Studie, die dieser *baua: Praxis* zugrunde liegt, wurden auch Krankenhäuser im Hinblick auf Arbeitsunterbrechungen untersucht. In einer Klinik führten Ärztinnen und Ärzte regelmäßig anregende Privatgespräche mit den Pflegekräften. Das ist für ein gutes Betriebsklima eigentlich erfreulich. Weniger erfreulich war, dass die Gespräche im Schwesternzimmer stattfanden, das auch häufig zur Pflegedokumentation genutzt wurde. Die Kolleginnen und Kollegen, die dokumentierten, wurden durch die Plaudereien erheblich gestört. Bei einem klärenden Gespräch zeigten sich die Ärztinnen und Ärzte überrascht. Ihnen war bis dahin gar nicht aufgefallen, dass sie durch ihr Verhalten die Arbeit anderer störten. Seitdem werden die Privatgespräche im allgemeinen Außenbereich geführt, was für weniger Störungen im Schwesternzimmer sorgt.

**Unzureichende Absprachen.** Eine weitere Quelle von Arbeitsunterbrechungen sind fehlende, unvollständige oder missverständliche Absprachen im Team. Auch hier ließe sich Abhilfe schaffen, indem alle Beteiligten miteinander reden. In der Praxis erweisen sich solche Gespräche über Form und Inhalt von Absprachen allerdings häufiger als schwierig. Schließlich werden hier Verfahrensweisen und eine Kommunikation kritisiert, die oft jahrelang üblich waren. Dementsprechend sollten alle Betroffenen ein gewisses Fingerspitzengefühl haben.

## Problemgespräche führen

Ein Problemgespräch unter vier Augen mit einer Kollegin oder einem Kollegen, das dazu dient, Unterbrechungen abzustellen, erfordert Umsicht. Damit aus der Unterredung kein größerer Konflikt wird, sind zwei Dinge besonders wichtig: sich in die Position des Gegenübers zu versetzen und Regeln der Kommunikation zu beachten.

**Perspektivenübernahme.** Wenn Sie ein klärendes Gespräch führen, ist es hilfreich, vorher die Sichtweise Ihres Gesprächspartners einzunehmen. So sind Sie besser vorbereitet. Folgende Fragen dienen als Anhaltspunkt:

- Was könnte sie oder er für Argumente haben?
- Welche Beweggründe gibt es?
- Welche äußeren Umstände gilt es zu beachten?

**Kommunikationsregeln.** Wer folgende Regeln der Kommunikation beachtet, hat gute Chancen, dass das Gespräch erfolgreich verläuft:

- Höflich sein.
- Den anderen nicht unterbrechen.
- Schuldzuweisungen vermeiden.
- Nicht mit emotionalen Ausbrüchen reagieren.
- Sachlich bei den Fakten bleiben.

■ Wer ein Problemgespräch mit Kollegen führt, sollte einfühlsam, höflich und sachlich sein.



Solche gut geführten Gespräche sind übrigens nicht nur hilfreich, um Arbeitsunterbrechungen zu vermeiden. Sie verbessern insgesamt das Betriebsklima und fördern gesundes Arbeiten. Bei schwerwiegenden oder komplizierten Sachverhalten empfiehlt es sich, auch im Team darüber zu sprechen. In der Infobox „Im Team miteinander reden“ steht, was dabei zu berücksichtigen ist.

### Im Team miteinander reden

Gerade im Team lassen sich die Ursachen von Arbeitsunterbrechungen besonders gut erörtern und auch beseitigen. Schließlich haben alle am Tisch damit Erfahrung, sowohl zu stören als auch gestört zu werden. So gelingt die Bearbeitung im Team:

- **Lösungsorientiert.** Sprechen Sie die Probleme an und suchen Sie gemeinsam nach Lösungen. Nutzen Sie dabei das Wissen und die gegenseitige Unterstützung im Team.
- **Wertschätzend.** Fragen Sie, was dem Team guttut. Kommunizieren Sie wertschätzend. Besser ist es z. B., Gefühle anzusprechen und eine Bitte zu äußern, statt pauschal zu kritisieren: „Es ist für alle ärgerlich, herausgerissen zu werden. Daher meine Bitte: Immer zuerst nachdenken, bevor Sie ins Büro der Kollegin gehen.“
- **Regelmäßig.** Sorgen Sie für regelmäßige Teamtreffen, bei denen Probleme bearbeitet werden können.

## Absprachen im Team

Unzureichende Absprachen können zu mehr Arbeitsunterbrechungen führen. Ein Beispiel aus der erwähnten BAuA-Studie: In der Abteilung für Innere Medizin gibt es einen Empfangstresen, auf dem das zentrale Telefon der Abteilung steht. Die Station ist stark unterbesetzt. Dadurch gibt es keinen, der ausschließlich Telefonate entgegennimmt. Die allgemeine Regel lautet, dass diejenige Pflegekraft ans Telefon geht, die ihm am nächsten ist.

Doch das ist keine gute Absprache. Denn jede Kollegin muss bei jedem Klingeln neu entscheiden, ob sie dem Telefon am nächsten steht und ihre Arbeit unterbrechen soll. So werden unnötig Ressourcen gebunden. Besser ist folgende Absprache: Je nach Stationsplan könnte für jeweils zwei bis vier Stunden eine verantwortliche Person das Telefon übernehmen. Nur im Notfall wird sie von einer anderen Pflegekraft vertreten. In der folgenden Infobox finden Sie Kriterien guter Absprachen.



### Kriterien guter Absprachen

Absprachen im Team funktionieren, wenn folgende Punkte erfüllt sind:

- **Konkret.** Der zu verbessernde Sachverhalt sollte konkret benannt werden.
- **Regelgeleitet.** Regeln werden festgelegt, wie künftig mit der Situation umgegangen werden soll.
- **Verantwortlich.** Eine Verantwortliche oder ein Verantwortlicher wird ausgewählt. Sie oder er kontrolliert, ob die getroffene Entscheidung eingehalten wird: Wer macht was bis wann?
- **Unterbrechungsfrei.** Arbeitssituationen sind zu bestimmen, die normalerweise nicht unterbrochen werden dürfen, außer in Notfällen.



## Rücksicht nehmen

Grundsätzlich sollten sich Beschäftigte immer zwei Fragen stellen, wenn es um Unterbrechungen geht:

1. **Störung.** Könnte ich mit meinem Verhalten den anderen bei der Arbeit stören, etwa durch Plaudern, mehrfache Telefonate oder E-Mails in Kopie?
2. **Notwendigkeit.** Ist es wirklich notwendig, dass ich die Kollegin oder den Kollegen gerade unterbreche, oder kann mein Anliegen warten?

Durch diese Rücksicht können Arbeitsunterbrechungen vermieden werden. Zudem ist es wahrscheinlicher, dass auch die Kollegen rücksichtsvoller werden, wenn man selbst mit gutem Beispiel vorangeht.

■ **Bevor Sie jemanden bei der Arbeit stören, sollten Sie sich fragen, wann dazu die beste Gelegenheit ist.**



# 5 Gesundheitszirkel gegen Arbeitsunterbrechungen



In diesem Kapitel geht es darum, was man gegen Arbeitsunterbrechungen tun kann, wenn verschiedene Fachbereiche und Berufsgruppen zusammenarbeiten. Dann sind mehr Personen beteiligt und die Erfahrungen weichen oft voneinander ab, was Absprachen erschwert. Hier kann ein strukturierter Austausch zwischen den Abteilungen und Teams gewinnbringend sein. Ein solches Forum, in dem Arbeitsunterbrechungen besprochen werden können, sind Gesundheitszirkel.

## Gesundheitszirkel für mehr Beteiligung

Gesundheitszirkel stellen einen beteiligungsorientierten Ansatz dar, regelmäßig mit allen Betroffenen über Sicherheit und Gesundheit im Unternehmen zu sprechen. Es sind Arbeitskreise, bei denen sich die Teilnehmer regelmäßig treffen, um selbst gewählte Themen zu bearbeiten. Gesundheitszirkel sollten von einer geschulten externen Moderatorin bzw. einem Moderator geleitet werden.

Die Stärke eines Gesundheitszirkels ist, dass alle Beschäftigten sich einbringen und über tägliche Unterbrechungen reden können.

Abbildung 3 zeigt, wie sich **gemischte Gesundheitszirkel** zusammensetzen. Daneben gibt es auch **homogene Gesundheitszirkel**. Hier treffen sich nur die Beschäftigten mit einer externen Moderation. In der Praxis sind Mischformen üblich. Die Beschäftigten arbeiten etwa so lange allein mit der externen Moderation, bis die Probleme erfasst sind. Erst dann kommen die anderen betrieblichen Akteure hinzu.

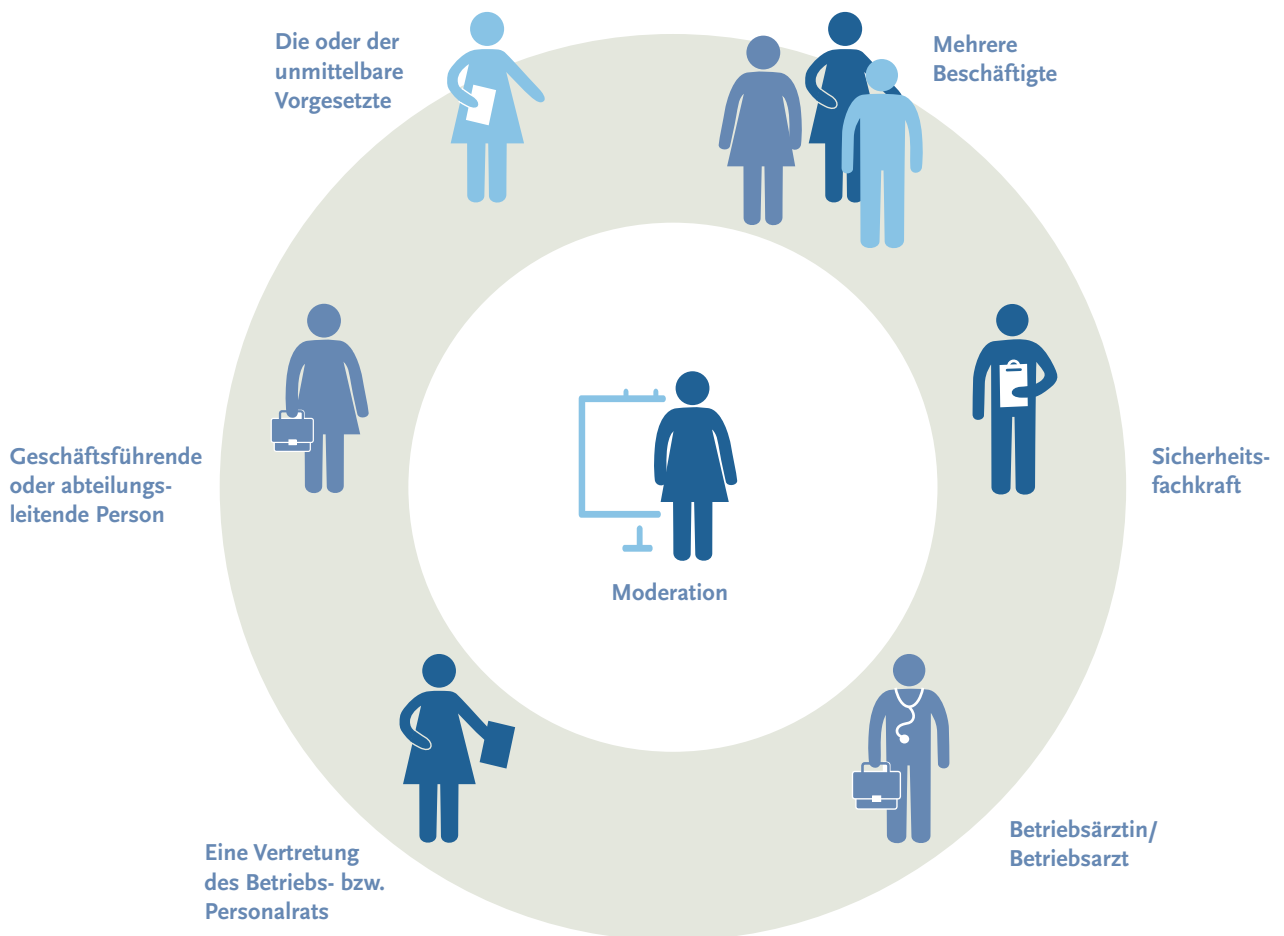


Abb. 3 Beteiligte eines gemischten Gesundheitszirkels.

Gesundheitszirkel eignen sich gut zur betrieblichen Gesundheitsförderung. Die Stärke des Instruments ist die Beteiligung. Beschäftigte haben hier die Möglichkeit, die Arbeitsbedingungen selbst zu gestalten. Ihre Ideen werden aufgenommen, sie fühlen sich ernst genommen. Das stärkt das Selbstvertrauen, steigert die Arbeitszufriedenheit und verbessert die Leistung.

Im Unternehmen muss jedoch sichergestellt werden, dass das, was beschlossen wurde, auch umgesetzt wird. Wenn ein Gesundheitszirkel keine Konsequenzen hat, lässt die anfängliche Begeisterung schnell nach. Dann sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nur schwer zu überzeugen, dass sich der regelmäßige Austausch lohnt.

## Acht Erfolgsfaktoren eines Gesundheitszirkels

Gesundheitszirkel nach dem Düsseldorfer Modell sind gemischte Gruppen, in denen Verbesserungsvorschläge für gesundheitlich bedenkliche Arbeitsbedingungen entwickelt werden, siehe Infobox auf Seite 29. Folgende acht Erfolgsfaktoren gibt es für diese Zirkel. Je mehr umgesetzt werden, desto eher werden die Ziele erreicht.

1. **Die Unternehmensebene berücksichtigen.** Probleme, wie etwa Störungen, sollen dort gelöst werden, wo sie auftreten. Daher werden Teamprobleme auf der Ebene des Teams oder der Abteilung bearbeitet. Wenn ähnliche Probleme in mehreren Teams oder Abteilungen auftreten, sollte für das gesamte Unternehmen eine Lösung gesucht werden. Gerade bei Arbeitsunterbrechungen sind Regeln fürs ganze Unternehmen nützlich.
2. **Vielfalt in der Gruppe.** Viele Unternehmen sind hierarchisch aufgebaut. Entscheidungen werden dabei oben getroffen und auf dem Weg nach unten umgesetzt. Diese Vorgehensweise ist jedoch hinderlich, wenn kreative und eigenverantwortliche Lösungen angestrebt werden. Diese sind wahrscheinlicher, wenn es in der Gruppe eine ausgewogene Mischung von Beschäftigten unterschiedlicher Fachbereiche und Ebenen gibt. In diesen sogenannten multiprofessionellen Teams sollte dann offen und wertschätzend diskutiert werden.
3. **Die Beschäftigten haben das Wort.** Um eine Lösung zu erzielen, muss zunächst das Problem bekannt sein. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind damit häufig vertrauter als das Management oder die Geschäftsführung. Daher sollten vor allem die Beschäftigten als Experten in eigener Sache zu Wort kommen. Sie können von den konkreten Arbeitsunterbrechungen berichten und die Ursachen dafür nennen. Ihre Sicht der Dinge muss vorrangig berücksichtigt werden.
4. **Offen für alle Gesundheitsthemen.** Im Zirkel sollte alles angesprochen werden können, was mit der Gesundheit am Arbeitsplatz zu tun hat. Dabei hat jede Teilnehmerin und jeder Teilnehmer das Recht, die eigene Meinung zu äußern. Außerdem hat jede und jeder eine gleichberechtigte Stimme bei Abstimmungen.

■ Die Sicht der Beschäftigten ist zentral, denn sie sind die eigentlichen Fachleute.

5. **Das Ziel der Gesundheit im Auge behalten.** Das Hauptziel des Gesundheitszirkels ist es, die Gesundheit der Beschäftigten zu verbessern. Dieses sollte bei allen Gesprächen im Mittelpunkt stehen. Dazu werden Lösungen gesucht und Entscheidungen über anstehende Maßnahmen getroffen. Beim Thema Arbeitsunterbrechungen sind Absprachen erstrebenswert, die helfen, Unterbrechungen zu vermeiden und damit die Gesundheit zu schützen.
6. **Verhaltensregeln festlegen.** Für alle Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Zirkels gelten bestimmte Verhaltensregeln. Sie werden zu Beginn des Gesundheitszirkels festgelegt. Die Regeln können etwa sein, dass jeder zum Thema angehört wird und man den anderen ausreden lässt.
7. **Einvernehmen anstreben.** Es wird nach Lösungen gesucht, die alle Zirkelmitglieder mittragen können. Dieses Einvernehmen macht es wahrscheinlicher, dass sich die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter engagieren, die Lösung umzusetzen.
8. **Moderierte Gruppen.** Arbeitsgruppen, die aus unterschiedlichen Fachgruppen und Hierarchieebenen bestehen, sollten von einer unabhängigen professionellen Moderation unterstützt werden. Eine Moderatorin oder ein Moderator kann die Sitzungen besser strukturieren. Außerdem verhindert sie oder er, dass einzelne Teilnehmer die Gruppe zur Durchsetzung eigener Ziele nutzen.

■ Das Hauptziel des Gesundheitszirkels sollte immer sein, die Gesundheit wirklich zu verbessern.

## Das Düsseldorfer Modell

Dieser Ansatz wurde am Institut für Medizinische Soziologie der Universität Düsseldorf entwickelt. Erste Gesundheitszirkel fanden danach in einem Stahlwerk statt. Folgendes Vorgehen ist typisch für das Düsseldorfer Modell:

- **Gruppe.** Es wird eine kleine Gruppe gebildet. Sie besteht aus Beschäftigten, der oder dem Vorgesetzten, der Sicherheitsfachkraft, dem Betriebsrat, der Betriebsärztin oder dem Betriebsarzt und der betriebsleitenden Person. Die Beschäftigten werden von ihren Kolleginnen und Kollegen gewählt.
- **Treffen.** Diese Gruppe trifft sich acht- bis zehnmal. Die Treffen sollten alle zwei bis vier Wochen stattfinden. Sie werden von einer externen Moderation geleitet.
- **Arbeitsbedingungen.** Bei den Treffen werden alle Arbeitsbedingungen ermittelt, die von den Beschäftigten als gesundheitlich beeinträchtigend angesehen werden.
- **Verbesserungen.** Danach werden gemeinsam Verbesserungsvorschläge entwickelt. Das können technische, organisatorische, ergonomische oder personenbezogene Maßnahmen sein.

## Ablauf des Gesundheitszirkels

Ein Gesundheitszirkel umfasst mehrere Sitzungen, die alle zwei bis vier Wochen stattfinden. Die folgende Tabelle zeigt einen beispielhaften Ablauf für fünf Sitzungen nach dem Düsseldorfer Modell. Bei insgesamt acht oder zehn Sitzungen kann die „Inhaltliche Bearbeitung des gewählten Schwerpunkts“ an weiteren Terminen erfolgen.

■ Die Sitzungen eines Gesundheitszirkels sollten alle zwei bis vier Wochen stattfinden.

Ablaufschema Gesundheitszirkel	
<b>1. Sitzung</b>	<b>Eröffnung des Gesundheitszirkels</b>
Dauer: 1,5 Stunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Vorstellungsrunde für die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Zirkels.</li> <li>■ Gruppenregeln und Gesprächsregeln vereinbaren.</li> <li>■ Das Thema vorstellen, z. B. Gesundheitsförderung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.</li> <li>■ Forschungsergebnisse zum Thema vorstellen.</li> <li>■ Bedeutung des Themas für den Arbeitsalltag aufzeigen.</li> <li>■ Brainstorming zum Thema.</li> <li>■ Interventionsmöglichkeiten erkennen.</li> </ul>
<b>2. Sitzung</b>	<b>Feinabstimmung des Themas</b>
Dauer: 1,5 Stunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Anforderungen analysieren und besprechen.</li> <li>■ Schwerpunkte setzen, z. B.:               <ul style="list-style-type: none"> <li>– Akzeptanz der Tätigkeit,</li> <li>– Koordination von Arbeitsabläufen,</li> <li>– Rahmenbedingungen für ungestörtes Arbeiten,</li> <li>– berufsfremde Tätigkeiten ausüben.</li> </ul> </li> <li>■ Einen ersten Handlungsplan erstellen.</li> <li>■ Mögliche Hindernisse bei der Umsetzung der bisher gemachten Vorschläge diskutieren.</li> <li>■ Gegenargumente durch Perspektivwechsel abwägen.</li> </ul>
<b>3. Sitzung</b>	<b>Inhaltliche Bearbeitung des gewählten Schwerpunkts</b>
Dauer: 1,5 Stunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>■ Die Wirksamkeit erster Maßnahmen überprüfen.</li> <li>■ Aufgetretene Hindernisse bei der Umsetzung diskutieren.</li> <li>■ Den Handlungsplan gegebenenfalls weiter anpassen.</li> </ul>

Ablaufschema Gesundheitszirkel (Fortsetzung)	
<b>4. Sitzung</b>	<b>Inhaltliche Bearbeitung des gewählten Schwerpunkts</b>
Dauer: 1,5 Stunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Wirksamkeit aller bisher gewählten Maßnahmen prüfen.</li> <li>Den Handlungsplan auf Grundlage der bisherigen Ergebnisse verbessern.</li> <li>Gegenpositionen innerhalb des Unternehmens aktiv in die Diskussion einbeziehen.</li> <li>Eine gemeinsame Lösung anstreben.</li> </ul>
<b>5. Sitzung</b>	<b>Abschlussdiskussion</b>
Dauer: 3 Stunden	<ul style="list-style-type: none"> <li>Die Ergebnisse zusammenfassen.</li> <li>Feedback ermöglichen und die Evaluation starten.</li> <li>Die Zirkelarbeit bewerten: Wurde sie als wirksam erlebt? Falls nein, was müsste verändert werden?</li> <li>Sich darüber austauschen, ob und welche Folgen der Gesundheitszirkel für die Arbeit hatte.</li> <li>Langfristige Umsetzung der Vereinbarungen: Kontrollsystem einrichten, Verantwortlichkeiten klären.</li> <li>Einen Termin für ein weiteres Treffen festlegen, um die langfristige Wirkung der Maßnahmen zu überprüfen.</li> <li>Das Team verabschieden.</li> </ul>



## Beispiel: Unnötige Anrufe vermeiden

Folgendes Beispiel guter Praxis zeigt, welches Veränderungspotenzial Gesundheitszirkel im Hinblick auf Arbeitsunterbrechungen haben. Es stammt aus einem Krankenhaus, das an dem BAuA-Projekt teilgenommen hat.

**Ausgangssituation.** Eine Pflegekraft der Inneren Medizin beschwert sich in einer Sitzung über Telefonanrufe auf der Station. Dabei wollten die Anrufenden mit einer anderen Station sprechen oder waren falsch verbunden worden. Aus Sicht der Pflegekraft wird der Arbeitsablauf durch die Bearbeitung der Anrufe gestört. Sie gehört auch nicht zum eigentlichen Arbeitsauftrag. Vertreter anderer Stationen berichten über ähnliche Probleme bei sich.

**Ursachen.** Die Zirkelteilnehmer erkundigen sich bei der Telefonzentrale. Dabei stellt sich heraus, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dort Wissenslücken haben. Während ihrer Ausbildung wurde ihnen kein ausreichendes medizinisches Grundwissen vermittelt, das ihnen hilft, die Anrufer der richtigen Station zuzuweisen. Eine weitere Ursache des Problems: Veraltete und unvollständige Telefonlisten erschweren es zusätzlich, dass Mitarbeiter der Telefonzentrale oder der Stationen Anrufe richtig weiterleiten.

**Lösung.** Gemeinsam mit der Krankenhausleitung wird geplant, die Ausbildung für künftige Beschäftigte in der Telefonzentrale des Krankenhauses zu verbessern. Zudem werden die derzeitigen Beschäftigten der Vermittlungszentrale zu Krankheitsbildern und Beschwerden geschult. Schließlich aktualisieren Mitarbeiter die Telefonlisten aller Stationen des Krankenhauses. Das soll künftig in regelmäßigen Abständen wiederholt werden.

**Ergebnis.** Durch den Gesundheitszirkel können bereichsübergreifend Lösungen umgesetzt werden. Ursachen von Arbeitsunterbrechungen werden aufgedeckt und bearbeitet. Das ist ein entscheidender Beitrag, um die Arbeitsbedingungen und die Gesundheit der Beschäftigten zu verbessern.



## Fazit



Arbeitsunterbrechungen und Multitasking gehören zum Alltag vieler Beschäftigten. Folgende drei Punkte sind entscheidend, um damit besser umzugehen und sich auf die eigentlichen Aufgaben zu konzentrieren.

**Bewusst entscheiden.** Für eine Unterbrechung oder Multitasking kann man sich bewusst entscheiden. Häufig ist es besser, nicht sofort zu reagieren. Stattdessen sollte die Situation achtsam wahrgenommen werden. Neue E-Mails oder Telefonate lassen sich auch später durchgehen. Hilfreich ist, wenn die hinzukommenden Aufgaben verzögert bearbeitet, neu geordnet oder weitergegeben werden.

**Ursachen finden.** Neben diesen Strategien sollten die Beschäftigten auch nach den Ursachen von Arbeitsunterbrechungen suchen. Das sind beispielsweise Unwissenheit, fehlende Absprachen oder nicht klar vermittelte Zeiten ungestörten Arbeitens. Im Team können neue Verhaltensregeln aufgestellt werden, damit sich diese Unterbrechungsquellen abstellen lassen.

**Gesundheit fördern.** Psychische Erkrankungen machen heute bereits ein Sechstel des gesamten Krankheitsgeschehens aus. Ungestörtes Arbeiten kann dem entgegenwirken und die Gesundheit fördern. Die Themen Unterbrechung und Multitasking lassen sich dazu in einem Gesundheitszirkel bearbeiten. An dessen Ende stehen wirksame Maßnahmen, wie Absprachen, Schulungen oder neue Arbeitsmittel. Ob sie die Arbeit und Gesundheit langfristig verbessern, sollte regelmäßig überprüft werden.

## Weiterführende Informationen

**American Psychological Association, Ed., 2006.** Multitasking: Switching costs [online]. Verfügbar unter:

[www.apa.org/research/action/multitask.aspx](http://www.apa.org/research/action/multitask.aspx)

**Baethge, Anja und Thomas Rigotti, 2015.** Three-way interactions among interruptions/multitasking demands, occupational age, and alertness: A diary study. In: Work, Aging and Retirement. 1(4), S. 393–410. Verfügbar unter:

<http://workar.oxfordjournals.org/content/workar/early/2015/05/22/workar.wav014.full.pdf>

**Baethge, Anja und Thomas Rigotti, 2010.** Arbeitsunterbrechungen und Multitasking: Ein umfassender Überblick zu Theorien und Empirie unter besonderer Berücksichtigung von Altersdifferenzen. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Verfügbar unter:

[www.baua.de/dok/1529312](http://www.baua.de/dok/1529312)

**Baethge, Anja und Thomas Rigotti, 2013.** Auswirkung von Arbeitsunterbrechungen und Multitasking auf Leistungsfähigkeit und Gesundheit: Eine Tagebuchstudie bei Gesundheits- und KrankenpflegerInnen. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Verfügbar unter:

[www.baua.de/dok/3579592](http://www.baua.de/dok/3579592)

**DAK Versorgungsmanagement, Hrsg., 2005.** DAK Gesundheitsreport 2005. Hamburg: Herausgeber.

**Freude, Gabriele und Peter Ullsperger, 2010.** Unterbrechungen bei der Arbeit und Multitasking in der modernen Arbeitswelt: Konzepte, Auswirkungen und Implikationen für Arbeitsgestaltung und Forschung. In: Zentralblatt für Arbeitsmedizin. 60(4), S. 120–128.

**Fuchs, Tatjana, 2006.** Was ist Gute Arbeit? Anforderungen aus der Sicht von Erwerbstätigen: Konzeption und Auswertung einer repräsentativen Untersuchung. INQA-Bericht, 19. Berlin: Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Verfügbar unter: [www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/inqa-19-was-ist-gute-arbeit.pdf%20?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/inqa-19-was-ist-gute-arbeit.pdf%20?__blob=publicationFile)

**Hacker, Winfried, 2015.** Lern-, gesundheits- und leistungsförderliche Arbeitsgestaltung in kleinen und mittleren Unternehmen – Warum und wie? Projektberichte, 86. Dresden: Technische Universität Dresden. Verfügbar unter:

[www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/16787/20140424\\_Lernf%C3%B6rderliche%20Arbeitsgestaltung%20in%20KMU.pdf](http://www.qucosa.de/fileadmin/data/qucosa/documents/16787/20140424_Lernf%C3%B6rderliche%20Arbeitsgestaltung%20in%20KMU.pdf)

**Lochmann, Walter, 2011.** Allen antworten, drucken, speichern und weiterleiten? Wie der Einsatz von E-Mails die Arbeit verändert. Kassel: Beratungsstelle für Technologiefolgen und Qualifizierung im Bildungswerk der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft (ver.di) im Lande Hessen e.V. Verfügbar unter:

[www.btq-kassel.de/upload/m4e42243804b94\\_verweis1.pdf](http://www.btq-kassel.de/upload/m4e42243804b94_verweis1.pdf)

**Marschall, Jörg, Susanne Hildebrandt, Hanna Sydow und Hans-Dieter Nolting, 2016.**

DAK Gesundheitsreport 2016: Analyse der Arbeitsunfähigkeitsdaten. Schwerpunkt: Gender und Gesundheit. Hamburg DAK-Gesundheit. Verfügbar unter:

[www.dak.de/dak/download/Gesundheitsreport\\_2016\\_-\\_Warum\\_Frauen\\_und\\_Maenner\\_anders\\_krank\\_sind-1782660.pdf](http://www.dak.de/dak/download/Gesundheitsreport_2016_-_Warum_Frauen_und_Maenner_anders_krank_sind-1782660.pdf)

**Rubinstein, Joshua S., David E. Meyer und Jeffrey E. Evans, 2001.** Executive control of cognitive processes in task switching. In: Journal of Experimental Psychology: Human Perception and Performance. 27(4), S. 763–797. Verfügbar unter:

[www.apa.org/pubs/journals/releases/xhp274763.pdf](http://www.apa.org/pubs/journals/releases/xhp274763.pdf)

**Rigotti, Thomas, 2016.** Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Störungen und Unterbrechungen. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). Verfügbar unter:

[www.baua.de/dok/7930412](http://www.baua.de/dok/7930412)

**Rigotti, Thomas, Anja Baethge und Gabriele Freude, 2012.** Arbeitsunterbrechungen als tägliche Belastungsquelle. In: Bernhard Badura, Antje Ducki, Helmut Schröder, Joachim Klose, Markus Meyer, Hrsg. Fehlzeiten-Report 2012. Gesundheit in der flexiblen Arbeitswelt: Chancen nutzen – Risiken minimieren. Berlin: Springer, S. 61–69.

**Schütte, Martin, 2014.** Arbeitsaufgabe und Arbeitsorganisation: Steigende Arbeitsintensivierung – Belastung für die Gesundheit? In: baua: Aktuell. 3/2014, S. 6–7.

Verfügbar unter:

[www.baua.de/dok/5525392](http://www.baua.de/dok/5525392)

**Watson, Jason M. und David L. Strayer, 2010.** Supertaskers: Profiles in extraordinary multitasking ability. In: Psychonomic Bulletin & Review. 17(4), 479–485. Verfügbar unter:

[www.psych.uncc.edu/pagoolka/seminar/PBR2010p479.pdf](http://www.psych.uncc.edu/pagoolka/seminar/PBR2010p479.pdf)

**Wiessmann, Fritz, 2010.** Multitasking und Informationsmanagement: Wie Sie im Arbeitsalltag den Überblick behalten. Tübingen: Unfallkasse Post und Telekom.

Verfügbar unter:

[www.bg-verkehr.de/redaktion/medien-und-downloads/zeitschriften/uk-pt-spezial-themenhefte/ukpt\\_spezial\\_themenheft\\_multitasking.pdf](http://www.bg-verkehr.de/redaktion/medien-und-downloads/zeitschriften/uk-pt-spezial-themenhefte/ukpt_spezial_themenheft_multitasking.pdf)

**Zimber, Andreas und Thomas Rigotti, 2015.** Multitasking: Komplexe Anforderungen im Arbeitsalltag verstehen bewerten und bewältigen. Managementpsychologie, Band 1. Göttingen: Hogrefe.

**Zimber, Andreas, 2016.** Gesund trotz Multitasking: Selbstmanagement für den Berufsalltag. Berlin: Springer.

**Zok, Klaus, 2010.** Gesundheitliche Beschwerden und Belastungen am Arbeitsplatz: Ergebnisse aus Beschäftigtenbefragungen. Berlin: Wissenschaftliches Institut der AOK. Verfügbar unter:

[www.wido.de/fileadmin/wido/downloads/pdf\\_publikationen/wido\\_pub\\_gesundheitlBeschw2010\\_0212.pdf](http://www.wido.de/fileadmin/wido/downloads/pdf_publikationen/wido_pub_gesundheitlBeschw2010_0212.pdf)

## Impressum

### Arbeitsunterbrechungen und Multitasking täglich meistern

#### 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@baua.bund.de](mailto:info-zentrum@baua.bund.de)  
Internet [www.baua.de](http://www.baua.de)

#### Fachliche Beratung

Dr. Anja Baethge, Professor Dr. Thomas Rigotti  
Johannes Gutenberg-Universität Mainz  
Dr. Gabriele Freude  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

#### Text

KONTEXT Oster & Fiedler GmbH, Dortmund

#### Redaktion

Tobias Frindte, Dr. Andrea Thalmann  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

#### Gestaltung

eckedesign, Berlin

#### Foto

Titel zoranm/iStock.com, S. 4 GoodLifeStudio/iStock.com, S. 6 jacoblund/iStock.com,  
S. 7 Geber86/iStock.com, S. 16, 23 alvarez/iStock.com, S. 19 Tinpixels/iStock.com,  
S. 25 littlehenrabi/iStock.com, S. 33 Squaredpixels/iStock.com,  
alle weiteren Fotos Uwe Völkner/Fotoagentur FOX, Lindlar

#### Herstellung

Druck & Verlag Kettler GmbH, Bönen

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

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.

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

2. Auflage, Oktober 2019  
ISBN 978-3-88261-234-9 (Print)  
doi:10.21934/baua:praxis20170914 (online)



[www.baua.de/dok/8658050](http://www.baua.de/dok/8658050)

