

Willkommen zum **UMDIA E-Book**

Ein qualitatives Analyse-, Reflexions- und
Interventionsinstrument für Unterbrechungen
in der Dienstleistungsarbeit

Stephanie Porschen-Hueck, Margit Wehrich, Kerstin Rieder, Marc Jungtäubl, Tanja Valentin,
Faranak Jahromi, Wolfgang Dunkel



Wir bedanken uns herzlich bei all den Beteiligten des Projektes UMDIA, ein paar seien hier ausdrücklich benannt:

Allen voran bedanken wir uns bei den Mitarbeiter:innen der am Projekt beteiligten Unternehmen für ihre Offenheit und den Einblick, den sie in ihre tägliche Arbeit gegeben haben. Unseren betrieblichen Partner:innen danken wir für ihr Engagement. Die UMDIA-App basiert auf den vielen spannenden Interviews und der konstruktiven Zusammenarbeit bei der Entwicklung der Gestaltungsansätze!

Prof. Dr. Fritz Böhle und Dr. Norbert Huchler gilt unser Dank für ihr Engagement zum Anstoß dieses Projektes.

Für die grafische Aufbereitung der App geht unser herzlicher Dank an Torsten Royère und für die Umsetzung unserer Vorstellungen in eine interaktive App an Dominik John. Frank Seiß sei für das Lektorat der App gedankt.

Besonderer Dank gilt zudem dem Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Projektträger PTKA, die eine solche Veröffentlichung möglich gemacht haben. Jennifer Dopsloff vom PTKA hat die mit der App bereit gestellten Entwicklungen stets konstruktiv und gewinnbringend begleitet.



[weiter zu »Das Projekt UMDIA«](#)

Das Projekt UMDIA

U M / D I A



Das Projekt UMDIA: Unterbrechungsmanagement bei digital gerahmter Interaktionsarbeit

UMDIA untersucht die Rolle von Unterbrechungen in der Dienstleistungsarbeit. Hierfür wurden unternehmensbezogene und personenbezogene Dienstleistungen untersucht: Softwareentwicklung und Fabrikplanung auf der einen Seite, Krankenpflege und Einzelhandel auf der anderen Seite. Ziel des Projektes ist es, Interaktionsarbeit in Dienstleistungsbeziehungen unterbrechungssensibel und belastungsarm zu gestalten. Doch das ist gar nicht so einfach. Denn zum einen sind Unterbrechungen arbeitswissenschaftlich anerkannte Belastungsquellen, die reduziert werden sollen. Zum anderen sind Unterbrechungen aber auch ein wesentliches Merkmal der Arbeit an und mit Menschen – sie gehören zur Interaktionsarbeit dazu. Denn Interaktionsarbeit ist offen und dynamisch und kann nicht unterbrechungsfrei durchorganisiert werden, wenn man den besonderen Charakter von Dienstleistungsarbeit erhalten und die Dienstleistungsqualität nicht gefährden will. Gleichwohl gibt es auch bei Interaktionsarbeit Unterbrechungen, die vermeidbar sind. Deshalb entwickelt UMDIA Instrumente für einen differenzierten Umgang mit Unterbrechungen, bezieht hierfür digitale Medien mit ein und trägt auf diese Weise dazu bei, Arbeit an und mit Menschen gut zu gestalten.

Die Koordination des Projektes UMDIA liegt bei der Universität Augsburg:

Dr. Margit Wehrich und Marc Jungtäubl

Forschungseinheit für Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt

Universität Augsburg

Eichleitnerstr. 30, 86159 Augsburg

margit.wehrich@phil.uni-augsburg.de

marc.jungtaeubl@phil.uni-augsburg.de

Das Projekt wird gemeinsam von der Universität Augsburg (FKZ 02L18A120) mit dem ISF München e.V. (FKZ 02L18A123), der Hochschule Aalen und den Praxispartnern Universitätsklinikum Augsburg (FKZ 02L18A125), Reidl GmbH & Co. KG (FKZ 02L18A124), CAS Software AG (FKZ 02L18A121) und Fahrion Engineering GmbH & Co. KG (FKZ 02L18A122) durchgeführt. Die Gestaltungsfelder im Projekt sind im Einzelnen in der Projektbeschreibung auf der UMDIA-Homepage beschrieben: www.unterbrechungen-bei-interaktionsarbeit.de

Das vorliegende E-Book wurde von der Universität Augsburg, dem ISF München e.V. und der Hochschule Aalen in Kooperation mit den beteiligten Unternehmen entwickelt. Es ist ein zentrales Ergebnis von UMDIA. Die Autor:innen zeichnen für die Beschreibung der gemeinsam mit den Unternehmenspartner:innen erarbeiteten Inhalte (Befunde und Empfehlungen) verantwortlich.

https://doi.org/10.36194/UMDIA_EBook

Zitierempfehlung: Porschen-Hueck Stephanie, Wehrich Margit, Rieder Kerstin, Jungtäubl Marc, Valenti Tanja, Jahromi Faranak, Dunkel Wolfgang (2023): UMDIA E-Book / App. Ein qualitatives Analyse-, Reflexions- und Interventionsinstrument für Unterbrechungen in der Dienstleistungsarbeit. ISF München/Universität Augsburg, München.

Die beteiligten Unternehmenspartner:innen im Projekt UMDIA haben verschiedene Inputs zu der Veröffentlichung beigetragen: 1) Sie haben sich für die empirischen Erhebungen zur Verfügung gestellt, sich an der Analyse beteiligt und die Gestaltungsansätze mitentwickelt. 2) Die Unternehmenspartner haben damit auch konkrete Beiträge für das betriebliche Unterbrechungsmanagement erarbeitet und zur Verfügung gestellt. 3) Die Unternehmenspartner haben die Ergebnisse und die Veröffentlichung einer Evaluation unterzogen. 4) Von betrieblicher Seite sind integrierte Handlungshilfen (mit-)gestaltet und beschrieben worden.

Damit haben die Unternehmenspartner:innen zu einem erheblichen Anteil zu den Ergebnissen und den Inhalten der UMDIA-APP/des UMDIA-E-Books beigetragen. Das UMDIA-E-Book liegt auch als eine [Web App](#) vor.



Das Verbundprojekt wird durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung und den Europäischen Sozialfonds im Rahmen des Förderschwerpunktes »Zukunft der Arbeit: Arbeiten an und mit Menschen« im Programm »Innovationen für die Produktion, Dienstleistung und Arbeit von morgen« gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor:innen.

GEFÖRDERT VOM



weiter zu »Inwiefern sind Unterbrechungen ein Thema für Sie?«

Inwiefern sind Unterbrechungen ein Thema für Sie?

Vielleicht als willkommene Abwechslung?
Eventuell als Störenfried?

Machen Sie sich ein Bild, wie es um dieses in der vernetzten, selbstorganisierten Dienstleistungswelt vielbesprochene Phänomen bei Ihnen bestellt ist. Lernen Sie das Phänomen Unterbrechung begrifflich näher kennen, bewerten Sie Ihre Unterbrechungssituation(en), und bedienen Sie sich der

Interventionsmöglichkeiten aus dem vorgestellten Unterbrechungsmanagement – ob selbst oder mit Hilfe von »Unterbrechungsmanager:innen«.

Gute Inspiration auf Ihrer »Unterbrechungsexperience« wünscht Ihnen das UMDIA-Forscher:innenteam!

weiter zu »Vier Anwendungsszenarien«

Die interaktive UMDIA-App zum
UMDIA E-Book finden Sie hier:

Einführung zum UMDIA E-Book

Wozu dient das UMDIA E-Book, wie kann man es benutzen und wer kann es einsetzen?

weiter zu »Vier Anwendungsszenarien«

Das UMDIA E-Book dient zur qualitativen Analyse, Reflexion und Intervention von Unterbrechungen bei Dienstleistungstätigkeiten, in denen die Beschäftigten Kontakt mit Kund:innen haben und in denen deshalb die Interaktionsarbeit eine wichtige Rolle spielt. Mit der Hilfe des Analyse-, Reflexions- und Interventionstools lassen sich solche Unterbrechungen analysieren, einordnen und damit differenzierter betrachten sowie Lösungen bei etwaigen Belastungen durch Unterbrechungen erarbeiten.

Zum einen geht es um Unterbrechungen, die die Dienstleistungsbeziehung selbst betreffen und Einfluss auf den Aufgabenbereich, die Abteilung und sogar auf die Gesamtorganisation haben können. Zum anderen geht es aber auch um alle Unterbrechungen von Tätigkeiten im eigenen Aufgabenbereich, in der Abteilung und in der Gesamtorganisation, die Auswirkungen auf die Dienstleistungsbeziehung haben können. Nicht alle Unterbrechungen lassen sich vermeiden. Bestimmte Unterbrechungen gehören zur Arbeit an und mit Menschen dazu. Das UMDIA E-Book dient deshalb auch dazu, vermeidbare und nützliche Unterbrechungen zu unterscheiden.

Mit Hilfe des UMDIA E-Books können Beschäftigte in der Dienstleistungsarbeit (Anwender:innen) im **Analyseteil** eine erlebte Unterbrechung einordnen und im **Bewertungsabschnitt** qualitativ bewerten; sie können den eigenen Umgang mit der Unterbrechung festhalten und Ideen dazu entwickeln, was das Unternehmen dazu beitragen kann, um Unterbrechungen zu vermeiden oder einen produktiven Umgang mit Unterbrechungen zu unterstützen. Gleichzeitig bietet das UMDIA E-Book aber auch weiteren »Unterbrechungsmanager:innen« wie Vorgesetzten bzw. Fachpersonen in den Unternehmen und Institutionen, die sich mit Arbeitsgestaltung befassen, qualitative Analyse- und Bewertungsmöglichkeiten und Interventionsanregungen. Ziel des Instruments ist es, Mitarbeiter:innen bzw. Beschäftigte im Sinne guter Dienstleistungsarbeit zu unterstützen.

Das E-Book lässt sich als ein Handbuch nutzen, das dazu dient, umfassend zum Thema Unterbrechungen im Zusammenhang mit Interaktionsarbeit zu informieren; es stellt aber auch ein Arbeitsbuch dar, das Anleitungen und Materialien zum Umgang mit Unterbrechungen in Unternehmen anbietet. Die Informationen werden anhand von empirischen Beispielen erläutert. Zusätzlich werden in der Praxis bewährte Arbeitshilfen und vertiefende Literatur bereitgestellt. Die Ansätze, die als **Interventionsmaßnahmen** vorgestellt werden, beruhen zum einen auf empirischen Beispielen und zum anderen auf Gestaltungsansätzen, die im Projekt UMDIA erarbeitet wurden.

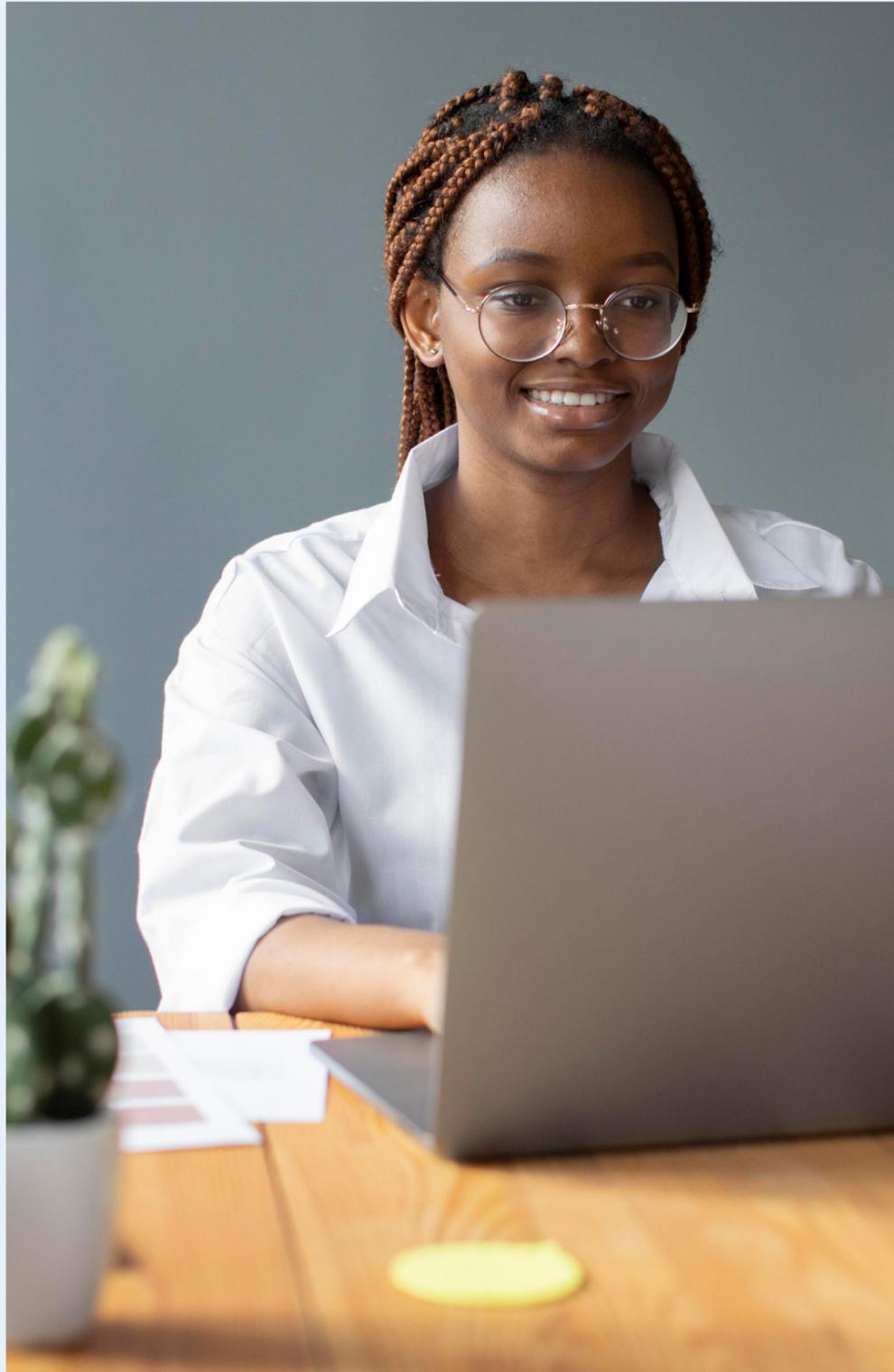
Über die Übersichtsseite »**UMDIA-Content**«, auf die Sie durch einen Klick auf den Pfeil oben rechts gelangen, können Sie direkt in die Analyse-, Bewertungs- und Managementangebote einsteigen und verschiedene Arbeitshilfen abrufen. Generell gelangen Sie über die im E-Book vorzufindenden Pfeilsymbole direkt an die jeweils gekennzeichneten Abschnitte des E-Books. Viel Spaß beim Anwenden!

Vier Anwendungsszenarien zu Unterbrechungssituationen und -interventionen

UNTERNEHMENSBEZOGENE INTERAKTION SARBEIT

PERSONENBEZOGENE INTERAKTION SARBEIT

weiter zu »Unterbrechungsmanager:innen«



Softwareentwicklung

Kund:innen-Support und interne Supportprozesse

Im Vertrieb eines Softwareunternehmens ist die Bandbreite der Kund:innen sehr groß, daher sind die Mitarbeiter:innen meistens nicht nur mit ihrer alltäglichen Arbeit beschäftigt, sondern müssen auch kontinuierlich Anfragen von Kund:innen bearbeiten.

Tamara ist in dem Softwareunternehmen insbesondere für den Kundensupport tätig, der mit den zunehmenden Kundengeschäften über das neue Plattform-Geschäftsangebot mehr denn je gefordert ist. Im Rahmen dieses neuen Geschäftsmodells vervielfachen sich auch die Kundengruppen und -typen. Das bringt Chancen und Herausforderungen für die Interaktionsarbeit der Service-Mitarbeiterin Tamara mit sich. Wenn jemand Interesse an einem Produkt äußert und damit einen laufenden Arbeitsvorgang unterbricht, empfindet sie das als eine »gern gesehene Unterbrechung«. Das gilt jedoch nicht für alle Unterbrechungen. So hat Tamara bereits viele Anfragefacetten kennengelernt und wenngleich sie sich mit ihrem umfassenden IT-Know-How ganz bewusst die **Arbeit mit den Kunden als Arbeit mit Menschen** ausgesucht hat, ist sie gegenüber **unnötigen Unterbrechungen, die ihr in der Tätigkeit nicht weiterhelfen und ihrer Arbeit nichts nützen**, inzwischen immer weniger aufgeschlossen. Dazu gehören für sie zum Beispiel die sich wiederholenden und immer wieder gleichen Standardfragen von Kund:innen, die aus Tamaras Sicht eine **vermeidbare** Unterbrechung darstellen.

Insbesondere wenn sie darauf reagieren muss, obwohl sie gerade **konzentriert arbeitet und in die Bearbeitung einer Anfrage vertieft** ist, empfindet sie diese Unterbrechungen regelrecht als **störend**. Die andere Folge ist, dass sie damit weniger Zeit für qualitativ anspruchsvolle Beratung, die Generierung von wirklichem Mehrwert für die Kund:innen und weiterführende Verkaufsgespräche hat.

Freilich kann eine Standardanfrage von Kund:innen auch **nützlich** sein, um zu weiteren Angeboten und Supportmöglichkeiten ins Gespräch zu kommen. Da trotz Personalaufstockung die steigende Anzahl an Kundenanfragen aber eine gewisse Filterung und Priorisierung verlangt, wünscht sie sich **Interventionsmöglichkeiten**, um sich den **nicht vermeidbaren und vor allem nützlichen »Unterbrechungen«** widmen zu können, die sie und die Organisation voranbringen. Diese sieht Tamara auch als Inhalt der Dienstleistungs- bzw. Interaktionsarbeit. Mit dieser **Einstellung** sieht sie so manche **strapazierende Situation** auch gelassener und **bewertet** sie relativiert.

[weiter im Text](#)



Softwareentwicklung

Kund:innen-Support und interne Supportprozesse

Dennoch: Hat sie bisher auf **individuelle Strategien zur Bewältigung der Unterbrechungen wie Nachfassen, Notizen schreiben, Zeitslots für ungestörtes Arbeiten** gesetzt, wünscht sie sich für die Zukunft doch Unterstützung durch ein betriebliches Unterbrechungsmanagement, denn der Arbeitsdruck ist inzwischen zu hoch geworden. Deshalb erzählt sie ihrem **Vorgesetzten** Tom von dem Anliegen der Filterung und Priorisierung der Kundenanfragen.

Tom hört interessiert zu und weist auf ein Entwicklungsvorhaben zu einem **»interaktionssensiblen Chatbot«** hin, von dem er gehört hat. Da dieser sich gerade in Entwicklung befindet, kann Tamara sich als **»Betroffene«** auch gleich im Rahmen **partizipativer Technikgestaltung** mit ihren Anliegen in den Entwicklungsprozess einbringen.

Ziel dieses technikbasierten Ansatzes für das **»Unterbrechungsmanagement«** muss es sein, so Tom, die Interaktionsarbeit nicht zu irritieren, sondern zu befördern. Kund:innen sollten nach dem Verweis auf das Informationssystem und der Filterung nach Kriterien wie Dringlichkeit, passende Ansprechpartner:innen etc. keine frustrierende, sondern eine konstruktive Antwort gefunden haben, die sie dann auch positiv in ein inhaltliches Kundengespräch gehen lässt.

Solche Kundengespräche, zu denen gerne auch ein wenig Small Talk gehören, machen Tamara Spaß. Sie sieht mit dem Chatbotvorhaben ein konkretes Lösungsszenario vor sich, zu dem sie gerne mit ihren Erfahrungen an der Kundenschnittstelle beiträgt. Wichtig ist ihr auch, aufzuzeigen, wo die Grenzen der Automatisierung der Interaktionsarbeit liegen.

Genauso gehört es für Tamara dazu, auf **Unterbrechungen durch Kolleg:innen** – wie nötig oder unnötig auch immer diese **Eingriffe** sind – zu reagieren: Kommunikation verbindet und oft erfährt sie bei Nachfragen auch **nützliche** Neuigkeiten und erhält sachlichen Input. Letztlich ist es von ihrer **konkreten Arbeitssituation** abhängig, ob sie die Unterbrechung gerade als störend oder nicht störend empfindet. Gerade wenn sie mit verteilter Aufmerksamkeit verschiedene Kleinigkeiten erledigt oder leicht von der Hand gehende organisatorische Aufgaben erledigt, dienen ihr solche Unterbrechungen durchaus als **Inspiration**. Letztlich ist das auch bei ihrer **Homeoffice-Tätigkeit in der Coronazeit** der Fall gewesen, wenn der Sohn sie mit Anfragen zum Spielen und damit ganz **privaten Anliegen** unterbrochen hat. Freilich reißt sie das mehr heraus als eine Anfrage durch Kolleg:innen, es ist in der Tat etwas aufwändiger, in den Lebensweltkontexten zu wechseln.

[weiter im Text](#)



Softwareentwicklung

Kund:innen-Support und interne Supportprozesse

Im Sinne einer angenommenen **Unterbrechungsroutine** hat sie damit aber einen **souveränen individuellen Umgang** entwickelt. Dies trägt u.a. zur **Gewährleistung der Aufgabenerfüllung** bei. Bei konzentrierter Arbeit im Office hilft es ihr, dass die Kolleg:innen soweit es ihnen möglich ist, ihre Hinweise auf **störungsfreies Arbeiten** respektieren. Diese Hinweise nutzt Tamara zur **prospektiven Vermeidung** von Unterbrechungssituationen. Wenn sie sich hier mit Fragen zurücknehmen und gegebenenfalls Kund:innen übernehmen, ist das für Tamara eine wertvolle **kollegiale Unterstützung**.

Eine **unvermeidbare Unterbrechung**, weil ein:e Kolleg:in ohne sein:ihr Zutun selbst in eine **Unterbrechkungskette mit größerer Reichweite** gelangt, ist für Tamara natürlich kein Thema und immer legitim. Im Grunde haben alle das gleiche Ziel – alle wollen letztlich eine gute Interaktionsarbeit mit den Kund:innen, und was für Tamara in dem Moment eine Unterbrechung sein mag, ist für die Kollegin Ina ein nützlicher Beitrag für den Fortgang ihrer Arbeit.

Da **Unterbrechungen relational** sind, können sie also **positive Effekte für andere Personen oder Bereiche** zeitigen.

Nachdem für den **Vorgesetzten** Tom das Thema Unterbrechungen präsenter geworden ist, er sich auch schon länger Gedanken zu Fehlzeiten von Mitarbeiter:innen in diese Richtung macht und da-

rüber hinaus seine eigenen Erfahrungen zeigen, wie weitreichend einzelne Unterbrechungen in verschiedene Richtungen (Richtung Gesamtorganisation und Richtung Kund:in) werden können, hat er sich mit dem UMDIA E-Book/ UMDIA-App auseinandergesetzt.

Eine intensive detaillierte Auseinandersetzung ist in seinem Arbeitsalltag aber nicht möglich. Er möchte an die relevantesten Unterbrechungsproblematiken herankommen und Tipps erhalten, wie damit umgegangen werden kann. Ihm selbst erscheint die Aufarbeitung dieser Anliegen neben dem Tagesgeschäft zu aufwändig. Deshalb möchte er auch einen **Berater** hinzuziehen, der das Thema differenzierter und zielorientierter angehen kann, als ihm das möglich ist. Er bringt das Anliegen mit in die Runde der Bereichsleiter:innen ein, und empfiehlt das UMDIA E-Book/ UMDIA-App um spielerisch das komplexe Thema zu erschließen. Ziel ist es zunächst gemeinsam einen Einblick zu Art und Umfang der Belastung und Möglichkeiten einzusetzender Maßnahmen zu bekommen. Tamara hat durch das Gespräch mit ihrem Vorgesetzten Tom erfahren, dass sie mit der Herausforderung »Unterbrechung« in all ihren Facetten nicht allein dasteht und sie darauf hoffen kann, dass sich das Unternehmen systematisch mit dem Thema auseinandersetzt.



Fabrikplanung

Projektmanagement mit Unternehmenskunden

Martin ist Projektleiter im Ingenieurbüro. Er hat die Verantwortung für ein Projekt übernommen, in dessen Rahmen die Fertigungshalle eines großen Kunden neugestaltet werden soll, um den zukünftigen Anforderungen an Produktivität, Materialfluss, Maschineneinsatz etc. gerecht werden zu können. Die Planungsaufgaben sind in mehrere Phasen gegliedert, die aufeinander aufbauen und für die es einen Zeitplan mit mehreren Meilensteinen gibt.

Jetzt steht das Projekt vor der nächsten Stufe und Martin hat als Projektleiter die anstehenden Arbeitsschritte geplant und ein Team zusammengestellt, das die anstehenden Arbeiten übernehmen soll. Um dies tun zu können, ist aber **das »Go« des Auftraggebers notwendig**. Laut Zeitplan hätte dies bereits erfolgen sollen – dies ist aber nicht geschehen. Martin versucht seinen Ansprechpartner in dem Unternehmen, der dort für das Projekt zuständig ist, zu erreichen, muss aber erfahren, dass er gerade im Urlaub ist. Es ist nicht geklärt, weshalb das »Go« noch nicht vorliegt.

Ein paar Tage später kann der Projektleiter des Kunden erreicht werden. Martin erfährt, dass für den Start der nächsten Projektstufe noch **Klärungsprozesse beim Kundenunternehmen** notwendig sind:

Der Aufsichtsrat muss in die Entscheidungsfindung einbezogen werden und dann sind mehrere Unterschriften auf höheren Hierarchie-Ebenen notwendig, um den Fortgang des Projekts sicherzustellen.

Martin fragt sich, wie er mit dieser Situation umgehen kann. Direkten Einfluss auf den Auftraggeber hat er nicht – die **Entscheidungsprozesse müssen abgewartet werden**. Auf der anderen Seite können es sich weder er noch die Ingenieure, die für das Projekt vorgesehen sind, leisten die **Wartezeit, deren Dauer nicht gewiss ist**, untätig verstreichen lassen. Deshalb werden verschiedene Maßnahmen ergriffen, um mit dieser **ungeplanten Unterbrechung im Projektverlauf** umgehen zu können: Diejenigen Mitarbeiter, die auch noch in weiteren Projekten tätig sind, konzentrieren sich bis auf weiteres auf diese Projekte und investieren dort ihre Arbeitszeit. Im Projekt, das derzeit zum Stillstand gekommen ist, wird geprüft, ob bestimmte Arbeitsschritte bereits vorbereitet werden können, auch wenn noch Entscheidungen des Kunden, die Auswirkungen darauf haben können, welchen Weg die Fabrikplanung weiter einschlägt, ausstehen.

[weiter im Text](#)

Fabrikplanung

Projektmanagement mit Unternehmenskunden

Da es sich um einen Kunden handelt, für den das Ingenieurbüro erfolgreich bereits mehrere Projekte realisiert hat und sich der Kunde dabei immer korrekt verhalten hat, schätzt Martin das damit verbundene **Risiko als vertretbar** ein. Insgesamt ist es aber so, dass hier eine **Unterbrechung auf Projektebene zu vielfachen Unterbrechungen auf Arbeitsebene** führt, die mehrere Personen und auch wieder andere Projekte betreffen.

Nach zwei Wochen erhält Martin die Mitteilung, dass das Kundenunternehmen seine Entscheidungen getroffen hat und nun alle für den Projektfortgang notwendigen Unterschriften vorliegen. Damit ist gesichert, dass das Projekt wie geplant realisiert werden kann. Damit geht allerdings auch einher, dass der ursprünglich vereinbarte Zeitplan weiterhin realisiert werden soll. Dies macht es wiederum notwendig, den eigenen Personaleinsatz so zu steuern, dass der **durch die Wartezeit entstandene zeitliche Rückstand** wieder aufgeholt werden kann.

Martin hat mit der **Bewältigung der Unterbrechung** gut zu tun. Da er ein sehr erfahrener Projektleiter ist, hat er aber gewisse **Zeitpuffer** in die Arbeitsplanung eingebaut, um solchen **Verzögerungen, die immer mal wieder vorkommen**, etwas entgegenzusetzen zu können. Wünschenswert wäre es aus seiner Sicht allerdings, dass solche **Unterbrechungen bereits vor ihrem Entstehen kommuniziert werden** könnten und das Ingenieurbüro für den Mehraufwand, der für sie entsteht, **Kompensationen** erhielte.





Krankenhaus

Pflege

Carolyn ist Pflegefachperson auf einer internistischen Station eines großen Universitätsklinikums. Bei Schichtbeginn erhält sie in der Übergabe alle relevanten Informationen der auf Station liegenden Patient:innen. Danach macht sie ihre Runde, um sich ein Bild vom Zustand der Patient:innen zu machen und notwendige Pflegemaßnahmen durchzuführen sowie die vorbereiteten Medikamente zu verabreichen. Frau Meier wurde am Tag zuvor der Blinddarm entfernt. Carolyn stellt fest, dass es Frau Meier bereits wieder sehr gut geht, was auch der Schilderung der Kolleg:innen aus der vorhergehenden Schicht entspricht. Allerdings fällt ihr auf, dass die Infusion, die Frau Meier laut ihrer Patientenakte verabreicht werden sollte, nicht (mehr) angelegt ist. Frau Meier, die bereits etwas älter ist, weiß hierüber nichts. Man hätte ihr die Infusion bereits vor ein paar Stunden abgenommen. Carolyn sieht sich dazu veranlasst, das aufzuklären bevor sie weitermachen kann [**Unterbrechungsform: Inkonsistenz**].

Carolyn muss also an diesem Punkt ihre Routine **unterbrechen** und kann erst mal nicht mehr die weiteren Patient:innen bei ihrem Rundgang versorgen. [Die Unterbrechung selbst ist für Carolins Routine **nicht nützlich** und außerdem **störend**. Zudem wäre sie **vermeidbar** gewesen, wäre hier eine klare Dokumentation erfolgt = **Unterbrechungsbewertung**].

Um herauszufinden, was hier los ist, muss Carolyn die zuständige Ärztin suchen. Sie geht zurück ins Stationszimmer, um sie anzurufen. Eine OP-Schwester nimmt das Telefon ab und erklärt, die zuständige Ärztin operiere gerade. [An dieser Stelle **unterbricht** und **stört** Carolyn wiederum die Abläufe im Operationssaal = **Unterbrechungsfolge mit Relation**. Die Ärztin muss das klingelnde Telefon an eine der anwesenden OP-Kräfte delegieren und diese muss das Gespräch für sie führen.]

Vermittelt durch die OP-Schwester erfährt Carolyn, dass die Infusion auf ihre Anordnung hin abgestöpselt wurde. Leider wurde dies bei der Dokumentation wohl vergessen [wäre **vermeidbar** gewesen]. Carolins Frage wurde aber beantwortet und damit ihr Anliegen gelöst. Während Carolyn nun zurückkehrt zu ihren Patienten, wartet Emma, ihre Stationskollegin bereits darauf, zusammen mit Carolyn (sie ist die stärkste Kollegin) einen schweren Patienten gemeinsam umzulagern. Das hatten sie zu Schichtbeginn so vereinbart. Da Carolyn nun spät dran ist und mit ihren Patient:innen noch nicht fertig ist, entsteht für Emma eine **Wartezeit** [**Unterbrechungsfolge** mit **Reichweite** auf Kollegin Emma].

[weiter im Text](#)



Krankenhaus

Pflege

Zum einen **unterbricht** die fehlende Dokumentation Carolins **einzelne Tätigkeit**, denn sie muss den Ablauf ihrer Routine unterbrechen. Dies wirkt sich auf die Abläufe auf der Station, also den **Aufgabenbereich** aus, denn sie kann ihrer Kollegin Emma beim Umlagern nicht helfen. Außerdem sind auch **andere Personen** betroffen, wie z. B. die Ärztin, die von Carolin während ihrer OP **gestört/unterbrochen** wird.

Letztlich handelt Carolin hierbei aber im Sinne der **Gesamtorganisation**, da sie die gute Patient:innenversorgung sicherstellt. Solange andere Bereiche ihrer Tätigkeit nicht massiv leiden, entsteht hier kein Schaden für die Organisation. Carolin nimmt sich vor, das Thema der Dokumentation nochmals bei der Stationsleitung anzusprechen. Sie erhofft sich eine Besserung. **Unterbrechungsmanagement** geschieht hier zum einen durch Carolin selbst, indem sie die **Unterbrechung** erst »bearbeitet« und dann auch thematisiert.

Durch Platzierung des Problems an entsprechenden Stellen können passende **Interventionsmaßnahmen** seitens des Unternehmens überlegt werden. So könnte daraus eine **Kompetenzentwicklung und Schulung** aller Mitarbeiter:innen zum Thema Dokumentation resultieren, damit derartige **Unterbrechungen** künftig besser **vermieden** werden. Als **weitere Intervention** könnte eine **Erleichterung der Dokumentation** überlegt werden oder auch **mehr Raum** zur Verfügung gestellt werden.



Einzelhandel

persönliche und medial vermittelte Beratung

Sven ist Berater und Fachverkäufer in einem Fachmarkt für Bauteile, Werkzeuge und Schutzausrüstung. Er arbeitet im Ladenlokal und berät dort Privat- und Geschäftskund:innen – face-to-face, aber auch via Telefon und weiteren Medien.

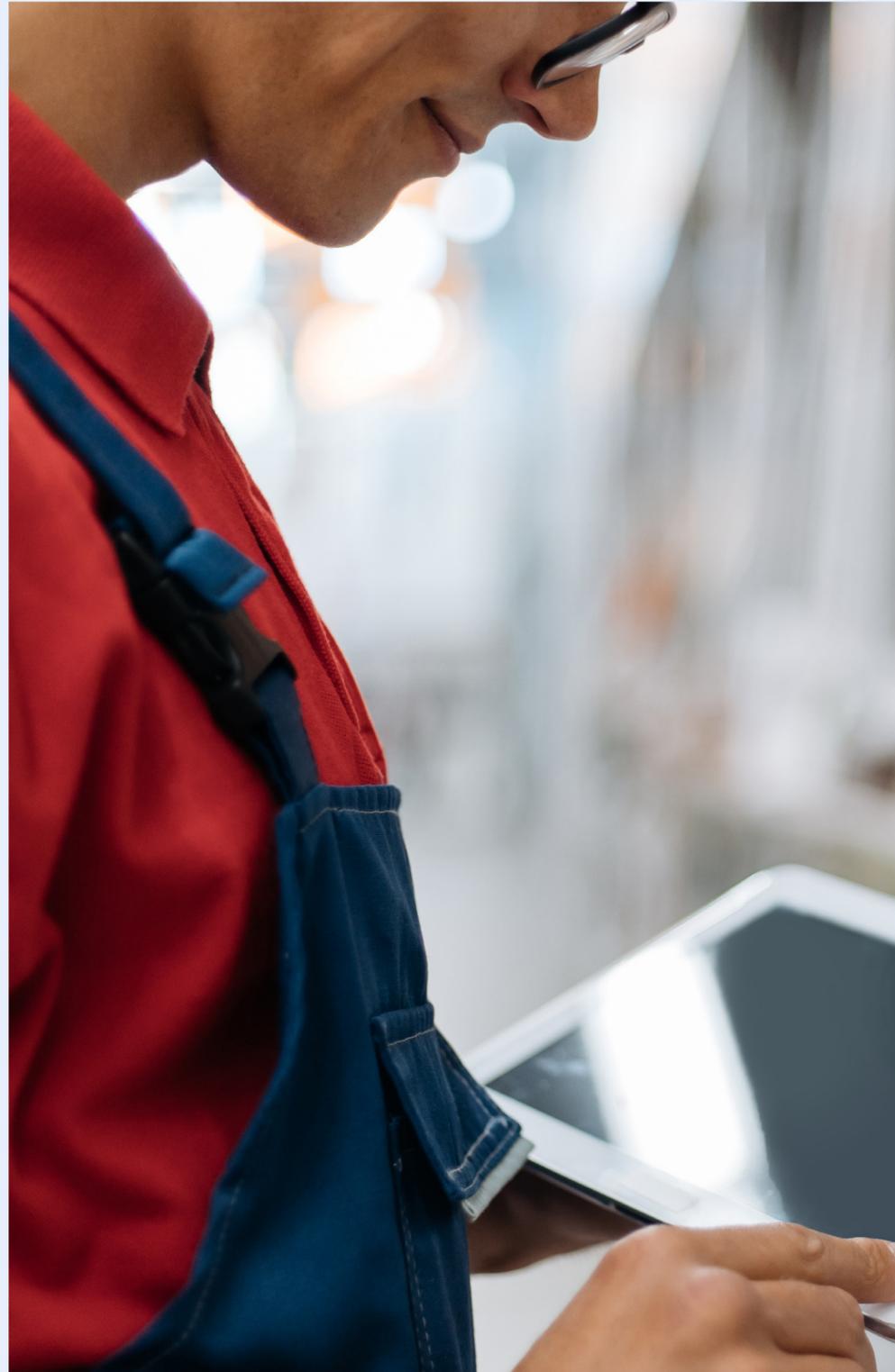
An einem gewöhnlichen Arbeitstag steht Sven im Fachmarkt am Counter führt ein Beratungsgespräch mit einer Kundin. Währenddessen versucht Herr Borrn, ein Stammkunde des Unternehmens, Sven telefonisch zu erreichen; er kennt ihn und lässt sich am liebsten von ihm beraten. Herr Borrn arbeitet gerade auf einer Baustelle und benötigt dringend Hilfe. Er hat Sven bereits via des vom Unternehmen/Baumarkt zur Verfügung gestellten Messengers Bilder von der Situation auf der Baustelle geschickt.

Sven sieht den Anruf von Herrn Borrn und würde sein Anliegen gerne erfüllen, möchte aber auch – professionell und kund:innenorientiert, wie er ist – seine aktuelle **Tätigkeit** im Beratungsgespräch mit der Kundin vor Ort **ohne Unterbrechung und Ablenkung** mit ungeteilter Aufmerksamkeit weiterführen. Doch nun unterbricht die Kundin ihrerseits das Beratungsgespräch, was zu einer **Wartezeit** für Sven führt. Die Kundin braucht Bedenkzeit und sieht sich nun selbstständig im Ladenlokal um. Diese **Unterbrechung nutzt Sven (produktiv)**, um sich Herrn Borrn zuzuwenden.

Sven sieht sich zuerst die Bilder von Herrn Borrn auf dem Messenger an und nimmt danach telefonisch mit ihm Kontakt auf. Damit verlässt er den Shopfloor mental und befindet sich jetzt in einem digitalen Arbeitssetting (**durch mediale Brüche kann es zu ansich vermeidbaren Inkonsistenzen kommen**). Doch da er weiterhin am Counter steht, wird er so wahrgenommen, als sei er ansprechbar. Auch das Headset, das Sven sich zur Vorbereitung bereits vor dem Telefonat aufgesetzt hat, hilft hier nicht weiter. Es ist so klein, dass es leicht übersehen werden kann. So kommt es, dass die Kundin, die von Sven beraten worden ist, nun zurückkommt und den telefonierenden Sven anspricht (und damit in der produktiv genutzten Unterbrechung **Wartezeit** abermals unterbricht; dies wird dann sogar zu einer **Störung**).

Gleichzeitig sieht Sven auf dem Bildschirm am Counter, dass eine E-Mail mit einer dringenden Anfrage von einer Kollegin eingeht. Sven atmet tief durch. Aber so ist es oft: Er wird in einem Beratungsgespräch durch andere Kund:innen oder wichtige Anfragen von Kolleg:innen unterbrochen – aber alle Anfragen sind im Prinzip wichtig und müssten am besten gleichzeitig bearbeitet werden.

[weiter im Text](#)



Einzelhandel

persönliche und medial vermittelte Beratung

Sven muss den Umgang mit diesen Anfragen selbst organisieren und er muss priorisieren, welche Aufgaben in welcher Reihenfolge bearbeitet werden. Diese Kompetenz hat Sven aufgrund seiner Professionalität auch, und er bringt so ein erhebliches Maß an **individuellem Unterbrechungsmanagement** mit. Nichtsdestotrotz braucht er auch **organisatorische Unterstützung** zur Gestaltung seiner Arbeitsbedingungen und somit zur Verhältnisprävention.

Die multimediale Ausrichtung der Arbeit ist eine bedeutende, überwiegend gut funktionierende Unternehmensstrategie und deshalb ist eine Abschaffung der Medien keine Option – vielmehr sollten diese grundsätzlich möglichst gut aufeinander abgestimmt und hinsichtlich der Arbeitsanforderungen kompatibel sein. Dies auch deshalb, da das Unternehmen immer weiter digitalisieren und automatisieren möchte.

Doch dafür ist es notwendig, frühzeitig Systeme und Beschäftigte gut aufeinander abzustimmen und Arbeitsbedingungen zu schaffen, die gute und professionelle, möglichst wenig belastende Arbeit durch Vermeidung **störender, vermeidbarer und nicht nützlicher Unterbrechungen** eröffnet. Im vorliegenden Falle wurden und werden konkrete Maßnahmen im Rahmen des **betrieblichen Unterbrechungsmanagements** ergriffen, um die oben beschriebenen Herausforderungen anzugehen.

So können (und sollen) Anfragen an Beschäftigte auf dem Shopfloor – egal ob analog oder über verschiedene digitale Kanäle – über ein einheitliches (Ticket-)System von damit befassten Kolleg:innen bearbeitet, gefiltert und ggf. weitergegeben werden. Dafür wird das Inbound-Team verstärkt.

Dieses System beinhaltet auch die bessere Sichtbarkeit der Verfügbarkeit von Beschäftigten in der Beratung (wie darüber hinaus unter Kolleg:innen insgesamt), sodass Kund:innen und vor allem auch Kolleg:innen erkennen können, ob Sven gerade in einem Gespräch ist. Wenn es eilig ist, können Kund:innen so auch andere Berater:innen empfohlen werden, die sich mit verschiedenen Themen besser auskennen. Auch dies muss das Inbound-Team jedoch wissen, um richtig zu vermitteln.

Unterbrechungsmanager:innen

Das UMDIA E-Book dient insgesamt zur Reflexion und Einordnung von Unterbrechungssituationen in der Dienstleistungsarbeit mit Kund:innenkontakt und gibt branchenübergreifend Anregungen für Interventionen auf den Ebenen Kompetenzentwicklung, Arbeits-/Prozessorganisation und Technik(-gestaltung). Sie soll insgesamt dazu beitragen, einen neuen Blick auf Unterbrechungen in der Interaktionsarbeit zu entwickeln. Dazu können Beispiele aus unterschiedlichen Branchen abgerufen werden. Dies kann für ganz unterschiedliche Zielgruppen hilfreich sein:

Zunächst sind Unterbrechungen eine Herausforderung im alltäglichen Arbeitshandeln der **Beschäftigten**. Wenn das Thema Unterbrechung »zum Thema« wird, können Sie sich selbst ein genaueres Bild zur eigenen Unterbrechungssituation machen und eine Einschätzungshilfe bezüglich Ihres Handlungsbedarfs einholen.

Wird Handlungsbedarf über die persönliche Einzelintervention hinaus erkannt, können dafür verschiedene betriebliche Adressat:innen im Unternehmen in Frage kommen: **Führungskräfte, betriebliches Gesundheitsmanagement, Betriebs-/Personal-/Vertrauensräte**. Als betriebliche Ansprechpartner:innen können Sie abwägen, inwieweit es sich um eine überindividuelle Herausforderung handelt, eine systematische Behandlung des Themas angeraten ist und wie das Thema in der Organisation weitergetrieben werden kann. Dazu bietet Ihnen die App Hintergrundinformationen.

»Institutionelle« Ansprechpartner:innen, wie **Beratungen**, können sich weiter auf das Thema spezialisieren und unterstützend tätig werden. Für Sie steht mit dem UMDIA E-Book der Grundstock eines Werkzeugkoffers bereit. Insbesondere in den Arbeitshilfen finden Sie weiterführende Materialien.

Solche übergreifenden Ansprechpartner:innen sind aber natürlich auch die Gewerkschaften und die Wissenschaft, die sich des Themas weiter annehmen und die neuen Erkenntnisse streuen können. Die App bietet für Sie neue Erkenntnisse zu dem Forschungs- und Gestaltungsthema mit empirisch-konzeptionellen Beiträgen und neuen Ansatzpunkten für die Gestaltung.

Damit ergeben sich verschiedene Einsatzszenarien für unterschiedliche Zielgruppen, die wir alle als Unterbrechungsmanager:innen ansprechen. Sie können die angebotenen Analyse-, Reflexions- und Interventionsangebote in jeweilig gewünschter Vertiefung nutzen. Allen potenziellen Unterbrechungsmanager:innen macht das UMDIA E-Book das Angebot ...

- ... die Analyse von Unterbrechungen und ihren Auswirkungen zu unterstützen
- ... Unterbrechungen in ihrer Unterschiedlichkeit wahrzunehmen
- ... sich mit relevanten Unterbrechungen auseinanderzusetzen
- ... Interdependenzen von Unterbrechungen zu berücksichtigen
- ... Unterbrechungen in organisationalen Zusammenhängen zu verstehen
- ... Ansatzpunkte für den Umgang mit relevanten Unterbrechungen kennenzulernen
- ... Arbeitshilfen zur Umsetzung der Interventionsangebote für relevante Unterbrechungen auszuprobieren
- ...Prozesse und Maßnahmen für ein Unterbrechungsmanagement zu initiieren.

Unterbrechungsmanager:innen

BETRIEBLICH



ÜBERBETRIEBLICH



Beschäftigte

Mit dem UMDIA E-Book können Sie sich tiefergehend mit den Unterbrechungen in Ihrem Arbeitsalltag beschäftigen:

Das Analysesystem zum Selbststudium nutzen,

- um ein vertieftes Verständnis von Unterbrechungen zu gewinnen
- um Anregungen für den Umgang mit Unterbrechungen zu bekommen (für die eigene Arbeit, für den eigenen Bereich oder für Vorschläge an das Unternehmen)

Sich selbst bei der Arbeit beobachten, eine Unterbrechung notieren und diese selbstständig mithilfe des Analysesystems genauer untersuchen,

- um die eigene Leistung im Umgang mit Unterbrechungen wertzuschätzen
- um konkrete Ideen für Maßnahmen zur Reduzierung oder zum Management dieser spezifischen Unterbrechung zu entwickeln
- Dafür eignet sich auch der in die UMIDA-App integrierte [Einschätzungs-](#) und [Reflexionsbogen](#)

Das Analysesystem im Rahmen eines Workshops (zu seiner Anwendung) **nutzen**, falls das Unternehmen so etwas anbietet (eine Anregung für ein entsprechendes [Workshop-Programm](#) findet sich bei den Arbeitshilfen)

Führungskräfte

Wird an Sie herangetragen oder haben Sie den Eindruck, dass Unterbrechungen im Alltag Ihrer Mitarbeiter:innen einen negativen Einfluss auf die Arbeitsproduktivität und Zufriedenheit ausüben? Sie fragen sich, welchen Stellenwert und Einfluss das Thema Unterbrechungen in der Arbeitswelt hat?

Als Hintergrundinformationen liefern wir Ihnen Problemzusammenhänge, Definitionen, Beispiele, Bewertungsmöglichkeiten, Hinweise für Konsequenzen für die Organisation.

Wenn Sie sich in dem UMDIA E-Book mit dem Thema vertraut machen und sich Grundlagen angeeignet haben, ist es umso leichter, das Thema in einer Mitarbeiterrunde, in Ihrem Führungskreis etc. bei Bedarf anzusprechen und aufzugreifen.

Je nach Strategie können Sie Ihren Mitarbeiter:innen das UMDIA E-Book zur Reflexion zur Verfügung stellen und ggf. um Feedback mithilfe der dafür zur Verfügung stehenden Materialien bitten.

Dazu können Sie beispielsweise einen Workshop anbieten (eine Anregung für ein entsprechendes [Workshop-Programm finden Sie hier](#)).

Sie erfahren aber auch, wer Sie bei der Auseinandersetzung mit dieser Herausforderung unterstützen kann. Beachten Sie hierzu die Hinweise zu den [Unterbrechungsmanager:innen](#): Betriebliches Gesundheitsmanagement, Betriebs-/Personal-/Vertrauensrat, Berater:innen.

Betriebliches Gesundheitsmanagement

Unterbrechungen sind eine verbreitete Quelle von Belastungen für die Mitarbeitenden. Dies gilt insbesondere für Mitarbeitende im Kundenkontakt.

Wenn Sie im Rahmen des Betrieblichen Gesundheitsmanagements in Ihrem Unternehmen Hinweise auf ausgeprägte Unterbrechungen haben, können Sie das UMDIA E-Book als ein flexibles Tool für das Management von Unterbrechungen nutzen. Wie kann das Vorgehen dazu konkret aussehen?

Vielfach werden Unterbrechungen in der Gefährdungsbeurteilung identifiziert, zum Beispiel in einer schriftlichen Mitarbeitendenbefragung. Mittels der schriftlichen Befragung ist im ersten Schritt eine Erfassung der quantitativen Ausprägung von Unterbrechungen sowie der Unterschiede in verschiedenen Unternehmensbereichen möglich. Hierzu werden in der Regel erprobte Fragebogen eingesetzt.

Wenn im nächsten Schritt Maßnahmen zum Abbau von Unterbrechungen entwickelt werden sollen, sind vertiefte Analysen erforderlich. Zum Beispiel ist es wichtig, häufige Quellen von Unterbrechungen sowie Folgen von Unterbrechungen genauer unter die Lupe zu nehmen. Hier setzt das UMDIA E-Book an.

Es unterstützt Sie bei der differenzierten Analyse von Unterbrechungen, dem Abbau störender sowie der produktiven Gestaltung nützlicher Unterbrechungen.

Zur Strukturierung können Sie das Instrument [VIBUMA zum Virtuellen beteiligungsorientierten Unterbrechungsmanagement](#) einsetzen. Es leitet in mehreren Schritten, mittels eines Workshops und eines Unterbrechungstagebuchs, zur differenzierten Analyse von Unterbrechungen und zur gezielten Entwicklung von Gestaltungsmaßnahmen an. Dabei kann das UMDIA E-Book im gesamten Prozess helfen, Unterbrechungen zu erkennen, zu bewerten und zu gestalten. Branchentypische Beispiele innerhalb im E-Book bieten hierfür zahlreiche Anregungen.

Interessenvertretung: Betriebs-/ Personal-/ Vertrauensräte

Das Instrument bietet Ihnen die Möglichkeit, im Rahmen der Mitbestimmung ein wichtiges Thema einzubringen, Gestaltungsvorschläge zu entwickeln und so die eigene Verhandlungsfähigkeit zu stärken.

Aufgrund des partizipativen Ansatzes des Instruments lassen sich die Mitarbeiter:innen gut in die Analyse von Unterbrechungen und die Entwicklung von Gestaltungsideen einbinden.

Sie können das Instrument auch zur Unterstützung von individuellen Beratungen heranziehen. Mit seiner qualitativen Ausrichtung setzt es an den Bedürfnissen der Beschäftigten an und bietet spezifische Antworten.

Das Instrument lässt sich auch im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung und des betrieblichen Gesundheitsmanagements einsetzen.

Schließlich bietet das Instrument auch eine gute Grundlage für die Entwicklung einer nachhaltigen und belastungsarmen Arbeitsgestaltung – auch für die Diskussion mit Gewerkschaften.

Wissenschaft

Das E-Book schließt an die wissenschaftliche Diskussion zum Thema **Unterbrechungen in der angewandten Forschung, der partizipativen Forschung/Aktionsforschung und der Grundlagenforschung an, wie sie von unterschiedlichen Disziplinen geführt wird (Sozialwissenschaften, Informatik, Wirtschaftsinformatik)**. Sie präsentiert die im Rahmen einer ebenfalls interdisziplinären (arbeitssoziologischen und -psychologischen) Zusammenarbeit entwickelten empirischen und konzeptionellen Ergebnisse zum besseren Verständnis von Unterbrechungen in der Dienstleistungsarbeit.

Der wichtigste Beitrag der App besteht darin, die besondere Rolle von Unterbrechungen in der Dienstleistungsarbeit im Kund:innenkontakt zu thematisieren. Denn Unterbrechungen sind ein grundlegendes Merkmal der Arbeit mit Kund:innen und Patient:innen: Sie gehören zu dieser Arbeit dazu. Beschäftigte sind gefordert, situativ auf (Re-)Aktionen von (meist mehreren) Kund:innen oder Patient:innen einzugehen, um ein Dienstleistungsergebnis zu realisieren. Die hierfür zu leistende Interaktionsarbeit (Böhle/Wehrich 2020) lässt sich nicht unterbrechungsfrei durchorganisieren. Strikte Kanalisierung von Aktivitäten von Kund:innen oder die Fixierung auf Unterbrechungsreduktion durch technische Gestaltung von Arbeit beeinträchtigen die Dienstleistungsqualität.

Das E-Book bietet daher eine spezifische Definition für Unterbrechungen in der Dienstleistungsarbeit an, entwickelt Analyseinstrumente zu den Ursachen, Formen und Folgen von Unterbrechungen (weiter) und bietet Bewertungen von Unterbrechungen an. Des Weiteren werden empirisch hergeleitete Formen des individuellen Umgangs mit Unterbrechungen vorgestellt und Anregungen für ein betriebliches Unterbrechungsmanagement auf den Ebenen der Arbeits- und Organisationsgestaltung, der Technikgestaltung und der Kompetenzentwicklung gegeben. Alle Dimensionen sind mit Beispielen aus unserer empirischen Untersuchung von Unterbrechungen in personen- und unternehmensbezogenen Dienstleistungsfeldern unterlegt.

Im Ergebnis zeigt das E-Book die Besonderheiten von Unterbrechungen in der Dienstleistungsarbeit auf und bietet eine differenzierte analytische Perspektive auf diese Unterbrechungen an. Denn es bedarf eines kritischen und konstruktiven »anderen Blicks« auf Unterbrechungen in diesem Feld – und insbesondere in der offenen und durch ein wechselseitiges Hin und Her zwischen Beschäftigten und Kund:innen gekennzeichneten Interaktionsarbeit.

Beratung

Das UMDIA E-Book hilft Ihnen in Ihrer Beratungspraxis für die gesunde und resiliente Organisation, wenn Sie den Anspruch verfolgen, nicht nur Verhaltensprävention, sondern auch Verhältnisprävention zu unterstützen.

Gemeinsam mit der UMDIA-App stellt es Materialien für ein Beratungsangebot bis hin zu Arbeitsgestaltung für das Thema Unterbrechungen in Verbindung mit Interaktionsarbeit zur Verfügung.

Sie erhalten einen Auftrag durch Führungskräfte, sich der Belastungen im Unternehmen anzunehmen? Sie bekommen Hinweise übermittelt, dass Unterbrechungen im Arbeitskontext der anfragenden Organisation/des anfragenden Unternehmens eine besondere Rolle spielen? Das betriebliche Gesundheitsmanagement des anfragenden Unternehmens setzt auf Kooperationspartner zur Unterstützung? Vor dem Hintergrund der Ihnen mit dem Beratungsauftrag übermittelten Wissensstände können Sie aus dem Fundus des E-Books schöpfen.

Das E-Book bietet Hintergrundwissen und Definitionen von Unterbrechungen in der Dienstleistungsarbeit. Sie können auf unterschiedliche Beispiele für Unterbrechungen aus vier Branchen zurückgreifen. Das E-Book bietet Ihnen zur Arbeit mit den Unternehmen ein praktikables Bewertungssystem und Entscheidungshilfen, wie mit diesen Unterbrechungen umgegangen werden kann.

Profitieren Sie von dem ersten [Einschätzungsbogen](#) sowie dem [Reflexionsbogen](#) zur individuellen Auseinandersetzung der Mitarbeiter:innen zur Beurteilung des Handlungsdrucks in der Organisation.

Ihnen als Berater:innen stehen zudem diverse Arbeitshilfen zur Verfügung. Neben anderen Handreichungen halten Sie mit dem integrierten [VIBUMA-Instrument](#) beispielsweise ein komplettes Erhebungs- und Auswertungswerkzeug für die systematische Erhebung in Unternehmensbereichen in der Hand.

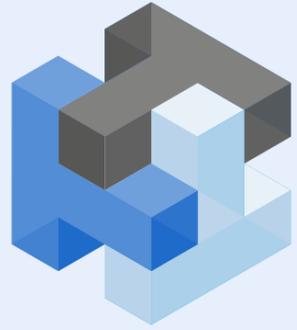
Die Hinweise für Interventionen sollen Ihnen erste Ideen und Impulse zum weiteren Umgang mit den Unterbrechungen an die Hand geben, die Sie individuell für die zu beratende bzw. zu begleitende Organisation weiter zuschneiden können.

Gewerkschaft

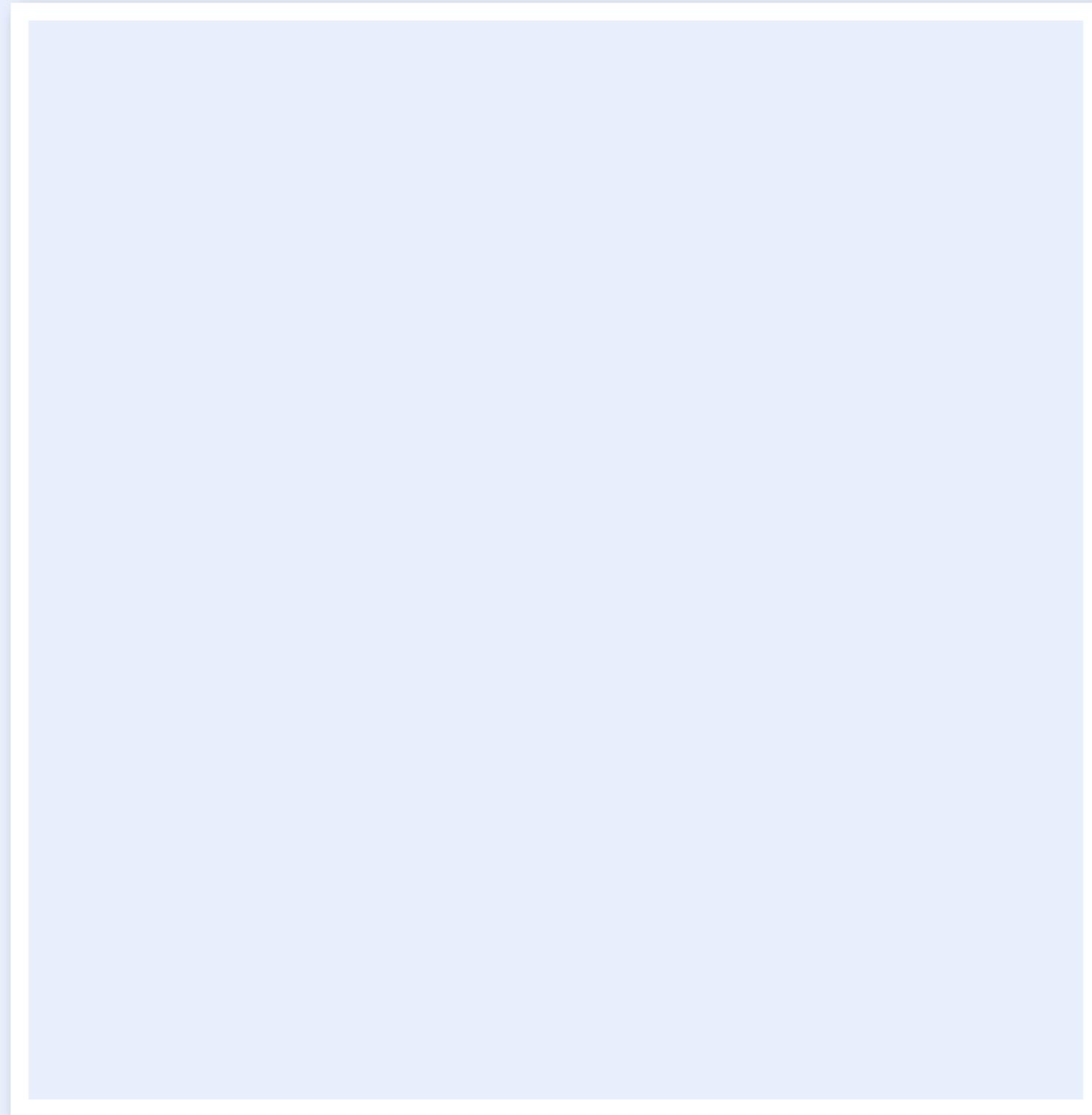
Von Seiten der Interessenvertretung lässt sich das E-Book vielseitig einsetzen:

- Sie können das E-Book als Unterstützung für die Gestaltung »guter« und gesundheitsförderlicher Arbeit in der Dienstleistung nutzen.
- Das E-Book lässt sich als ein Instrument in die Gefährdungsbeurteilung integrieren oder kann Gefährdungsbeurteilungen unterstützen.
- Es lässt sich auch als eine unkonventionelle, spielerische und barrierearme Art der Ergebnisdarstellung einsetzen.
- Sie können das E-Book auch gut in Veranstaltungen in den von UMDIA untersuchten Branchen einbauen.
- Insgesamt lässt sich das Instrument für die Arbeitsgestaltung nutzen und in die Bildungsarbeit und in die politische Diskussion einbinden.

Gleichwohl können Sie auch Ihre Rolle als Multiplikator:in nutzen und z. B. Ansprechpartner:innen für die spezifischen Branchen auf das E-Book/die App aufmerksam machen oder das E-Book/die App im Rahmen von Gefährdungsbeurteilungen bekannt machen.



UMDIA-Content



Definitionen:

Unterbrechung

Definitionen:
Unterbrechung

Interaktionsarbeit

Was ist Interaktionsarbeit?

Menschen sind besondere „Arbeitsgegenstände“: Sie haben eigene Interessen und Bedürfnisse und oft auch eine eigene Vorstellung davon, wie eine Dienstleistung ablaufen soll. Gleichwohl müssen Beschäftigte und Kund:innen für ein erfolgreiches Dienstleistungsergebnis zusammenarbeiten. Damit dies gelingt, leisten Dienstleister:innen Interaktionsarbeit: Sie stellen eine solche Kooperationsbeziehung aktiv her; sie bearbeiten ihre eigenen Emotionen und die Gefühle der Kund:innen; sie setzen ihr Gespür für die Situation und ihr Gegenüber ein. Und auch die Kund:innen tragen aktiv zum Gelingen der Dienstleistung bei (zum Konzept der Interaktionsarbeit siehe Böhle/Wehrich 2020). Was in der Interaktionsarbeit im Einzelnen geschieht, hängt von den situativ aufeinander bezogenen Handlungen der Beteiligten ab und lässt sich nicht lückenlos und überraschungsfrei durchplanen. Deshalb wollen wir die Unwägbarkeiten, die im Rahmen von Interaktionsarbeit zu bearbeiten sind, nicht als Unterbrechungen bezeichnen. Eine Unterbrechung tritt erst dann ein, wenn die Interaktionsarbeit an ihre Grenzen gerät und es nicht mehr gelingt, eine Kooperationsbeziehung herzustellen bzw. aufrechtzuerhalten.

Beispiel Fabrikplanung: Projektleiter werden vom Unternehmenskunden im Projektverlauf immer wieder angerufen. Auch solche Vorkommnisse werden nicht als Unterbrechungen, sondern als ein selbstverständliches Element der Kooperation zwischen Dienstleistenden und Kunden wahrgenommen.

Beispiel Krankenpflege: Hat ein Patient Angst vor einer bevorstehenden Prozedur, versucht die Pflegefachperson, ihn zu beruhigen, um die Pflegehandlung durchführen zu können. Das ist Teil ihrer professionellen Arbeit; dass sich dadurch die Prozedur eventuell zeitlich verzögert, nimmt die Pflegefachperson nicht als eine Unterbrechung wahr.

Definitionen:
Unterbrechung

Unterbrechung

Was ist eine Unterbrechung?

Eine Unterbrechung ist die nicht selbst initiierte Aussetzung einer monologischen Arbeits- handlung oder die Aussetzung der Herstellung der Kooperation zwischen Dienstleistungs- geber:in und Dienstleistungsnehmer:in bei Interaktionsarbeit. Inbegriffen sind dabei jeweils auch Ereignisse, die lediglich eine Aussetzung der Aufmerksamkeit bewirken.

(Für eine Definition von Unterbrechungen, die auch auf Interaktionsarbeit angewendet werden kann, wurden die beiden folgenden bereits vorhandenen Definitionen zusammengefasst und er- weitert: Zum einen: „Eine Unterbrechung ist die kurzzeitige Aussetzung einer menschlichen Hand- lung, welche durch eine externe Quelle verursacht ist.“ (Baethge/Rigotti 2010: 9).

Zum zweiten: „A work interruption is an unexpected suspension of the behavioral performance of, and/or attentional focus from, an ongoing work task.“ (Puranik et al. 2020, S. 817)).

Unterbrechungen können an verschiedenen Orten entstehen: Sie können **von außen** direkt **auf die Dienstleistungsbeziehung** einwirken, sie können bei **Tätigkeiten im weiteren Auf- gabenbereich** ohne direkte Auswirkung auf die Dienstleistung stattfinden und sie können ihre Quelle auch **in der Dienstleistungsbeziehung** selbst haben.

Definitionen:
Unterbrechung

Unterbrechung

**in der Dienstleistungs-
beziehung von außen**

Unterbrechungen der Dienstleistungsbeziehung von außen

Diese Definition bezieht sich auf all diejenigen Unterbrechungen, die von außen auf die Dienstleistungsbeziehung einwirken.

Beispiel zu personenbezogener Interaktionsarbeit – Pflege:

Eine Pflegefachperson muss bei einem Notfall einspringen. Sie muss die aktuelle Pflegehandlung abbrechen und die Patientin, mit der sie gerade beschäftigt ist, alleine lassen.

Beispiel zu unternehmensbezogener Interaktionsarbeit – Fabrikplanung:

Schlechtes Wetter stoppt das Bauvorhaben und die Arbeiten können erst dann fortgesetzt werden, wenn sich die Bedingungen wieder gebessert haben.



Definitionen:
Unterbrechung

Unterbrechung

im weiteren
Aufgabenbereich

Unterbrechungen von Tätigkeiten im weiteren Aufgabenbereich

Diese Definition bezieht sich auf all diejenigen Unterbrechungen, die eine Tätigkeit im weiteren Aufgabenbereich betreffen und an der Kund:innen oder Patient:innen nicht direkt beteiligt sind.

Beispiel zu personenbezogener Interaktionsarbeit – Pflege:

Eine Pflegefachperson stellt Medikamente zusammen und wird aus der Konzentration gerissen, weil sie einen Anruf einer Kollegin entgegennimmt.

Beispiel zu unternehmensbezogener Interaktionsarbeit – Fabrikplanung:

Ein Konstrukteur wird aus der Konzentration gerissen, weil er im Großraumbüro von einem Kollegen angesprochen wird.



Definitionen:
Unterbrechung

Unterbrechung

innerhalb der Dienstleistungsbeziehung

Unterbrechungen innerhalb der Dienstleistungsbeziehung

Diese Definition bezieht sich auf Unterbrechungen, die in der Dienstleistungsbeziehung selbst entstehen. Das ist dann der Fall, wenn die Kooperationsbeziehung zwischen Dienstleistungsgeber:in und Dienstleistungsnehmer:in nicht mehr hergestellt oder aufrechterhalten werden kann.

Beispiel zu personenbezogener Interaktionsarbeit – Pflege:

Der Patient, der sich vor der Pflegehandlung fürchtet, gerät in Panik und lässt sich von der Pflegefachperson nicht mehr beruhigen, sodass die Pflegehandlung nicht ausgeführt werden kann. Es wird Zusatzaufwand nötig, etwa indem die Pflegefachperson nun eine Ärztin informieren und hinzuziehen muss.

Beispiel zu unternehmensbezogener Interaktionsarbeit – Fabrikplanung:

Der Kunde stellt die Kooperation vorübergehend ein, weil er zunächst interne Entscheidungsprozesse durchführen möchte – das gemeinsame Projekt kommt zum Stillstand.



Unterbrechungs**beschreibung**

Unterbrechungs**beschreibung** Ursachen

**Wer oder was bzw.
aus welchem Grund wird
unterbrochen?**

- Welche **Person** unterbricht (z. B. Patient:innen, Kund:innen oder Kolleg:innen)?
Ist die Unterbrechung persönlich oder technisch vermittelt (z. B. durch das Telefon)?
- Aus **welchem Grund** wird unterbrochen?
- Durch welches **Arbeitsmittel** (z. B. EKG-Signale, Funktionsstörung des Computers, Blockierungen) findet die Unterbrechung statt?
- Durch welche **(unvorhersehbaren) Ereignisse** (z. B. Wetter, Notfälle) kommt es zur Unterbrechung?
- Durch welche **organisatorischen Herausforderungen** (z. B. undefinierte Prozesse) kommt es zur Unterbrechung?

Unterbrechungs**beschreibung** Ursachen

**Wo, wann und wobei
wird unterbrochen?**

Wie stellt sich die Unterbrechungssituation dar?

- **An welchem Ort** findet die Unterbrechung statt (z. B. Stationsstützpunkt, Büro)?
- **Wann** (z. B. vor einer Deadline, am Ende der Schicht, während der Pause)?
- **Welche Tätigkeit** (mit welchem Ziel und mit welchen beteiligten Personen) wird unterbrochen (z. B. Waschen eines:einer Patient:in)

Unterbrechungs**beschreibung** Formen

- * UMDIA übernimmt hier die Definitionen von intrusions (Eingriffe) und distractions (Ablenkungen) von Jett & George (2003).
- ** UMDIA geht über die Definitionen von Jett & George zu zwei weiteren Unterbrechungsformen hinaus: breaks (Pausen) werden durch **Wartezeit** ersetzt, da wir selbst initiierte Unterbrechungen ausschließen. Discrepancies (Diskrepanzen) werden durch das Konzept der widersprüchlichen Arbeitsanforderungen ergänzt. Damit können zusätzlich strukturell verursachte Widersprüche erfasst werden. Als Überbegriff verwenden wir hier die Kategorie der **Inkonsistenz**.

Unterbrechungs**beschreibung**

Formen

Definitionen der Unterbrechungsformen nach Jett & George (2003)

Definition Eingriff:

»An intrusion is an unexpected encounter initiated by another person that interrupts the flow and continuity of an individual's work and brings that work to a temporary halt.« (S. 495)

Definition Ablenkung:

»Distractions are psychological reactions triggered by external stimuli or secondary activities that interrupt focused concentration on a primary task. Distractions are generally instigated by competing activities or environmental stimuli that are irrelevant to the task at hand, and they affect a person's cognitive processes by diverting attention that might otherwise have been directed to that task.« (S. 500)

Definition Pausen:

»Breaks are planned or spontaneous recesses from work on a task that interrupt the task's flow and continuity. Like an intrusion, a break is a halt in an individual's work on a task, but, unlike an intrusion, it entails anticipated or self initiated time away from performing work to accommodate personal needs and daily rhythms.« (S. 497-498)

Definition Diskrepanzen:

»Discrepancies are perceived inconsistencies between one's knowledge and expectations and one's immediate observations that are perceived to be relevant to both the task at hand and personal well-being. Essentially, discrepancies occur when an individual perceives significant inconsistencies between his or her expectations and what is happening in the external environment. Discrepancies interrupt the automatic processing of task-related information and redirect attention to the source of the inconsistency.« (S. 502)

Unterbrechungs**beschreibung** Formen

— Eingriff —

Ein **Eingriff** ist eine unerwartete, von einer anderen Person (Ergänzung UMDIA: oder auch organisationalen Prozessen) initiierte Begegnung, die den Fluss und die Kontinuität der Arbeit einer Person unterbricht und diese Arbeit vorübergehend zum Stillstand bringt (übersetzt aus Jett & George 2003).

Es kann sich zum Beispiel um ungewollte persönliche Besuche oder Telefonanrufe handeln.

Für UMDIA ist hier besonders bedeutsam, dass zielgerichteten Eingriffen Interessen zugrundeliegen, die verhandelt werden können.

Unterbrechungs**beschreibung** Formen

— Eingriff —

Software-
entwicklung

Eine typische Unterbrechung in Form eines Eingriffs lässt sich in der Softwareentwicklung in der spontanen oder persönlichen Ansprache durch Kolleg:innen erkennen.

Dies geschieht vor allem im Tagesgeschäft oder wenn die angesprochene Person konzentriert der Arbeit nachgehen möchte. Durch die plötzliche, unvorhersehbare Ansprache/Anfrage wird der:die Mitarbeitende aus der Konzentration oder dem Flow gerissen oder kann diesen Zustand gar nicht erst aufbauen. Außerdem ist eine Zeit- bzw. Aufgabenplanung erschwert, da diese Art von Eingriffen nicht eingeplant werden kann. Der Eingriff wird sowohl über persönliche Ansprache im Büro als auch über andere, digitale Kommunikationskanäle als Unterbrechung wahrgenommen.



Unterbrechungs**beschreibung** Formen

— Eingriff —

Fabrik-
planung

Der reibungslose Ablauf eines Projekts ist davon abhängig, wie gut die in das Projekt involvierten Mitarbeitenden des Kundenunternehmens mit dem Projektleiter aus dem Ingenieurbüro vor Ort kooperieren. Dabei kann es vorkommen, dass der Projektablauf gezielt behindert und damit ein Eingriff vorgenommen wird, mit dem man gezielt umgehen muss:

„Es gibt dann einfach Mitarbeiter, die Interessenlagen sind so unterschiedlich, das kann man sich gar nicht vorstellen, die Partikularinteressen der einzelnen Mitarbeiter, dass es dann durchaus Leute gibt, die irgendwas verzögern oder verschleppen, oder einfach, oder andere Prioritäten setzen. Sie sagen, ich hab jetzt gerade dummerweise keine Zeit für Sie.“



Unterbrechungs**beschreibung** Formen

— Eingriff —

Kranken-
pflege

Im Bereich der Krankenpflege gibt es häufige und sehr vielfältige Unterbrechungen in Form von Eingriffen.

So werden Pflegefachpersonen oftmals während einer Pflegehandlung von Kolleg:innen unterbrochen, da diese wichtige Fragen haben oder Unterstützung benötigen. Auch Patient:innen unterbrechen durch Läuten, mitunter auch dann, wenn die Pflegefachperson Pause hat, weil sie einen Wunsch, eine Frage oder ein Bedürfnis haben.

Während der alltäglichen Routine richten sich zudem vielfältige Anfragen der Angehörigen an die Beschäftigten – direkt oder telefonisch. Schließlich erfolgen Unterbrechungen durch Eingriffe auch durch ärztliche Kolleg:innen.

Während eine Pflegefachperson selbst konzentriert dokumentiert, erfolgen Nachfragen durch PJler:innen*, weil diese die Stationsabläufe nicht kennen. Oder während der Visite klingelt das Telefon des Oberarztes weil dieser jedoch gerade der Patientin einen medizinischen Sachverhalt erklärt, übergibt er sein Telefon an die anwesende Pflegefachperson, die darum der Visite für die Dauer des Telefonats nicht mehr folgen kann.

* PJ steht im Medizinstudium für Praktisches Jahr. PJler sind demnach Medizinstudent:innen in ihrem letzten Jahr des Medizinstudiums, welche auf den Stationen arbeiten.



Unterbrechungs**beschreibung** Formen

— Eingriff —

Einzel-
handel

»Kollegen ... schicken dann auch Rückrufe hinter zu uns, dass wir Kunden anrufen sollen, weil der [der Kunde] jetzt genau mich möchte.«

Herr Traxler, der in der Beratung im Ladenlokal arbeitet, sieht das nicht ein: »Da hab ich gestern wieder einen gehabt, der hat auch zehnmal angerufen, gefühlt, ja, Heiner, wo bist denn immer? Da sag ich dann schon, da bin ich schon so frei, dass ich dann zu dem Kunden sag, du, es gibt andere fünf oder sechs Leute auch noch, denen du das auch sagen kannst, was du brauchst. Und wenn du es gescheit erklärst, dann kriegst du auch das Richtige.«



Unterbrechungs**beschreibung** Formen

— Ablenkung —

Ablenkungen sind psychologische Reaktionen, die durch äußere Reize oder sekundäre Aktivitäten ausgelöst werden, die die Konzentration auf eine Hauptaufgabe unterbrechen. Ablenkungen werden in der Regel durch konkurrierende Aktivitäten oder Umweltreize ausgelöst, die für die aktuelle Aufgabe irrelevant sind. Sie beeinträchtigen die kognitiven Prozesse einer Person, indem sie die Aufmerksamkeit ablenken, die sonst auf die Aufgabe gerichtet gewesen wäre (übersetzt aus Jett & George 2003: 500).

Für UMDIA ist hier von besonderer Bedeutung, dass Ablenkungen auch positive Folgen für den weiteren Arbeitsverlauf haben können, falls sie nutzbare Informationen enthalten, auch wenn dies – im Unterschied zum Eingriff – gar nicht intendiert war.

Unterbrechungs**beschreibung** Formen

— Ablenkung —

Software-
entwicklung

Die Unterbrechung lenkt von der eigentlichen Arbeitsaufgabe ab und erzeugt das ständige Bedürfnis, auf den Reiz zu reagieren: »Manche Personen und auch ich [...] schauen dann wieder während Terminen mal verstoßen aufs Telefon, [wenn] mal wieder irgendwo eine Nachricht kam, sobald eine E-Mail-Benachrichtigung hochploppt, guckt man, wer ist der Absender, was ist der Betreff, und dementsprechend macht man sich schon wieder Gedanken zu diesem Thema, obwohl man eigentlich gerade eben bei was völlig anderem war.«



Unterbrechungs**beschreibung** Formen

— Ablenkung —

Fabrik-
planung

Die Projektengineure sitzen alle zusammen in einem sehr offen gestalteten Großraumbüro. Wenn dort mehrere Personen laut telefonieren oder eine Videokonferenz durchführen, wird konzentriertes Arbeiten erschwert, da man stark abgelenkt werden kann.



Unterbrechungs**beschreibung** Formen

— Ablenkung —

Kranken-
pflege

Der Arbeitsplatz von Beschäftigten auf den Stationen ist i.d.R. geschäftig und ohne wesentliche Rückzugsmöglichkeit. Daher erfolgen Unterbrechungen in Form von Ablenkungen sehr häufig. Für die Dokumentation ziehen sich die Pflegefachpersonen an den Stützpunkt bzw. ins Stationszimmer zurück.

Andere Kolleg:innen können sich dort jedoch zeitgleich aufhalten oder hereinkommen und dann durch laute Gespräche die dokumentierende Pflegefachperson ablenken. Auch das Sortieren der Medikamente erfolgt nicht an einem grundsätzlich ruhigen Ort. Kolleg:innen können jederzeit hereinkommen und die konzentrierte Arbeit durch Ablenkung unterbrechen.



Unterbrechungs**beschreibung** Formen

— Ablenkung —

Einzelhandel

Im Kund:innensupport bleiben Vorgänge auf dem Bildschirm, die von den dort Beschäftigten bereits an den Vertrieb weitergeleitet worden sind.

»Also dieses interne Whatsapp an den Einkauf ... das wird ja nicht gelöscht, wenn ich eine Whatsapp hochschreibe zum Einkauf, dann bleibt diese Whatsapp bei mir stehen. Und die bleibt so lange bei mir stehen, bis ich eine Antwort von demjenigen bekommen habe. Also es bleibt immer irgendwo präsent auf dem Schirm. Das ist auch gut so, weil dann passiert das nicht, abhaken und vergessen.« Auch wenn der Beschäftigte die Lösung vernünftig findet, lenkt ihn der Eintrag doch ab, denn »das bleibt auf dem Schirm und es bleibt auch im Hirn«.

Der Beschäftigte fände es entlastender, wenn er sagen könnte: »Okay, ich geb diesen Prozess ab, weil der Einkauf das jetzt machen muss.«



Unterbrechungs**beschreibung** Formen

— **Wartezeit** —

Wartezeiten sind extern bedingt. Sie führen zu Unterbrechungen einer Arbeit, deren Fortführung auf externe Ereignisse angewiesen ist, und resultieren aus dem Verhalten anderer Personen (Kolleg:innen, Kund:innen), aus externen Prozessstörungen (etwa Verzögerungen in betrieblichen Abläufen) oder anderen äußeren Bedingungen (z. B. schlechtes Wetter) (Definition UMDIA).

Unterbrechungs**beschreibung** Formen

— **Wartezeit** —

Software- entwicklung

In der Softwareentwicklung kann sich eine Unterbrechung als Wartezeit äußern, wenn die betroffene Person auf fehlende Rückmeldungen wartet: Die Bearbeitung eines Support-Tickets oder anderer (interner) Anforderungsanfragen wird dadurch verzögert.

Je nach Kontext bzw. Inhalt der zu bearbeitenden/abzuschließenden Anfrage (d.h. Ticket) ist dadurch indirekt auch der/die Dienstleistungsnehmer:in betroffen, denn der Arbeitsfortschritt wird durch die Unterbrechung (Wartezeit) gehemmt bzw. verlangsamt.



Unterbrechungs**beschreibung** Formen

— Wartezeit —

Fabrik-
planung

Durch lange Entscheidungsprozesse beim Kunden auf hoher Hierarchieebene kommt die Projektarbeit zum Stillstand, weil die Weiterführung von ausstehenden Entscheidungen, von noch nicht getätigten Unterschriften u.a.m. abhängig ist. Es muss darauf gewartet werden, bis die kundeninternen Prozesse abgeschlossen werden, damit es wieder weitergehen kann – ohne dass man hierauf Einfluss nehmen könnte.

Die Folgen für das Unternehmen können erheblich sein: Sie reichen von Projektverzögerung (deren Dauer unwägbar sein kann) über Probleme beim Personaleinsatz (falls das Projektpersonal nicht ohne Weiteres in einem anderen Projekt eingesetzt werden kann, bis die Wartezeit überbrückt ist) bis hin zu negativen ökonomischen Folgen. Zugleich ist dies eine typische Unterbrechung im Projektgeschäft – sie gehört dazu.



Unterbrechungs**beschreibung** Formen

— **Wartezeit** —

Kranken-
pflege

Unterbrechungen durch Wartezeiten in der Krankenpflege werden oftmals durch die Anwendung digitaler Tools und entsprechender Software, wie Orbis, verursacht. Die Pflegefachperson muss dann während ihrer Dokumentationstätigkeit bei der Eingabe warten, bis das System entsprechend reagiert. Grundsätzlich ist hier eine langsame bzw. ungenügende digitale Infrastruktur ursächlich. Weitere Wartezeiten entstehen dann, wenn die Pflegefachperson bei der Versorgung der Patient:innen nicht weitermachen kann, weil beispielsweise eine Apothekenlieferung eines wichtigen Medikaments aussteht.

Auch kommt es vor, dass Wartezeiten durch den Krankenhaus-Transportdienst oder andere Fach- und Funktionsbereiche entstehen. So wartet die Pflegefachperson etwa auf eine Patientin zur Weiterbetreuung oder mit ihr darauf, dass diese zu einer Untersuchung abgeholt wird. Gleichwohl wartet oft auch der Transportdienst, etwa weil eine abzuholende Patientin noch nicht für den Transport vorbereitet ist. Aber auch Patient:innen und deren Angehörige verursachen Wartezeiten, etwa wenn die Pflegefachperson ihrem Pflege-/Behandlungsablauf bzw. Plan folgen möchte, jedoch feststellt, dass die Patientin gerade beim Rauchen ist. Gerade Patient:innen verbringen im Krankenhaus aber auch ihrerseits viel Zeit mit Warten – auf Untersuchungen, auf Informationen usw.



Unterbrechungs**beschreibung** Formen

— Wartezeit —

Einzel-
handel

Im Einzelhandel sind es vor allem die Kund:innen, die warten müssen – in systematischer Weise dann, wenn mehrere Kund:innen eine Beratung an der Theke wünschen. Interessant ist nun, dass bei der Bearbeitung und Erledigung von Anfragen eine Wartezeit von Seiten der Kundschaft immer weniger akzeptiert wird.

Bei Anfragen hat das mit den Erwartungen an sofortige Antworten bei bestimmten Kommunikationsmedien zu tun (z. B. WhatsApp); bei Bestellungen mit der Orientierung an Amazon Prime Kund:innen unterbrechen deshalb die Beschäftigten im Support mit ihren Nachfragen bei der Arbeit: »Ungeduldige Kunden, ich hab heute mittag bestellt, kommt die Ware heute noch?«



Unterbrechungs**beschreibung** Formen

— Inkonsistenz —

Inkonsistenzen beinhalten nach UMDIA Diskrepanzen und widersprüchliche Arbeitsanforderungen/Regulationsbehinderungen.

Diskrepanzen sind wahrgenommene Widersprüche zwischen dem Wissen und den Erwartungen einer Person und ihren unmittelbaren Beobachtungen, die sowohl für die anstehende Aufgabe als auch für ihr persönliches Wohlbefinden als relevant angesehen werden. Im Wesentlichen treten Diskrepanzen auf, wenn eine Person erhebliche Widersprüche zwischen ihren Erwartungen und dem, was in der äußeren Umgebung geschieht, wahrnimmt. Diskrepanzen unterbrechen die automatische Verarbeitung von aufgabenbezogenen Informationen und lenken die Aufmerksamkeit auf die Quelle der Unstimmigkeit. (Übersetzt aus Jett & George 2003: 502)

Widersprüchliche Arbeitsanforderungen (WAA) (vgl. Moldaschl 2001) sowie Regulationsbehinderungen (vgl. Leitner et al. 1987) sind eher auf der strukturellen Ebene zu verorten:

- Sie ergeben sich, wenn organisationale Vorgaben zur Ausführung von Aufgaben, Tätigkeiten etc. nicht im Einklang stehen mit den Erfordernissen, die zur Durchführung und zum Abschluss derselben erforderlich sind. Dies beinhaltet vor allem auch unzureichende Information und Kommunikation.
- Widersprüche können auftreten zwischen Aufgabenzielen, zwischen Aufgaben und Ausführungsbedingungen sowie zwischen Aufgaben und Aneignungsbedingungen.

Unterbrechungs**beschreibung** Formen

— Inkonsistenz —

Software- entwicklung

Eine gängige Unterbrechung als Inkonsistenz wird durch fehlende Vorfilterung von Support-Anfragen (von Dienstleistungsnehmer:innen) erzeugt. Die systemisch bzw. prozessual bedingte Unterbrechung führt dazu, dass die für die Bearbeitung zuständige Person mit widersprüchlichen Anforderungen konfrontiert wird. In diesem Beispiel stellt der:die Kund:in eine Support-Anfrage an das Unternehmen, welche eine Frage beinhaltet, die Beratung benötigt. Diese Anfrage landet im ersten Schritt bei dem:der Bearbeiter:in, der:die diese zunächst verstehen muss, um entscheiden zu können, welche Abteilung bzw. Person für eine angemessene Bearbeitung infrage kommt.

Dadurch, dass keine Vorfilterung stattfindet, wird zum einen der:die Supportmitarbeiter:in mit Aufgaben konfrontiert, die in einen anderen Kompetenzbereich gehören und seinen:ihren Flow unterbrechen («[...] es ist manchmal sehr, sehr viel Text»), zum anderen gelangt die ggf. dringende Anfrage des:der Kund:in an die falsche Ansprechperson, womit eine längere Wartezeit für eine Antwort erzeugt wird.



Unterbrechungs**beschreibung** Formen

— Inkonsistenz —

Fabrik-
planung

In internationalen Projekten, an denen Projektpartner:innen aus unterschiedlichen Kulturen beteiligt sind, entstehen Diskrepanzen hinsichtlich dessen, wie Projekte abzu-
laufen haben.

Bericht aus einem Projekt in Brasilien: »Aber wo in der Zeit Karneval war, da hatte ich keine Chance. Da ging dann nichts auf der Baustelle. Da waren die einfach zwei Wochen nicht da. Da konnte man sie locken mit allem möglichen Geld und hin und her. Da war nichts zu machen.«



Unterbrechungs**beschreibung**

Formen

— Inkonsistenz —

Kranken-
pflege

Es kommt durchaus vor, dass eine Pflegefachperson nach der Übergabe bei Schichtbeginn feststellt, dass eine wichtige Information über eine Patientin nicht vollständig dokumentiert ist. Um die fehlenden Informationen zu besorgen und den Dokumentationsfehler zu korrigieren, muss sie ihre Runde unterbrechen und nachfragen gehen. Ähnlich verhält es sich, wenn die Pflegefachperson feststellt, dass auf der Einverständniserklärung der Patientin, die sie weiterleiten soll, die Unterschrift der Ärztin fehlt. Folglich muss sie diese noch besorgen.

Pflegefachpersonen sind auch damit konfrontiert, Aufgaben übernehmen zu müssen, die eigentlich von ärztlicher Seite erfüllt werden müssten. Etwa wenn die Ärztin es versäumt hat, die Patientin über die abgesagte OP zu informieren, und die Pflegefachperson dies weiß und nun das Frühstück servieren soll. Sie fühlt sich verpflichtet, der Patientin zu erklären, warum sie jetzt doch nicht nüchtern bleiben muss. Inkonsistenzen bzw. Diskrepanzen entstehen auch in der Zusammenarbeit zwischen den Pflegefachpersonen, nämlich dann, wenn unterschiedliche kulturelle Hintergründe und entsprechend unterschiedliche Ausbildungen aufeinander stoßen.



Unterbrechungs**beschreibung** Formen

— Inkonsistenz —

Einzel-
handel

»Was mich persönlich dann schon ärgert, das geb ich ganz ehrlich zu, diese Anonymität ... Im Endeffekt kann er [der Kunde] dich falten, wie er will, weil er sieht dich nicht ... Noch schlimmer ist es über Whatsapp ... Was da oft an Wörtern reinkommt oder an Beschimpfungen ... Ich muss mich ach zusammenreißen. Ich kann jetzt nicht als Mitarbeiter den anderen den gleichen Gegenwind entgegenbringen, den er mir entgegenbringt. Ich muss versuchen, am Boden zu bleiben.«

Herr Hausinger schildert hier eine Diskrepanz zwischen den Erwartungen, die er an das kommunikative Verhalten seiner Kund:innen stellt, und deren eigenem Verhalten. Hierzu hat er die Theorie, dass das Verhalten von Kund:innen von den benutzten Medien abhängt und dass die »Anonymität« die Schwelle für übergriffiges Verhalten absenkt.



Unterbrechungs**beschreibung** Folgen

Unterbrechungen können Folgen für die »einzelne Tätigkeit«, den »Aufgabenbereich«, »andere Personen« und auch die »Gesamtorganisation« haben – sie haben also eine bestimmte Reichweite. Dabei wirken Unterbrechungen in verschiedene Richtungen so kann eine Unterbrechung auf der Ebene der Tätigkeit Auswirkungen auf die Gesamtorganisation haben, aber das gilt auch umgekehrt.

Zu beachten ist insbesondere auch, dass Unterbrechungsfolgen positiv wie negativ für die involvierten Ansprechpartner:innen sein können. Was beispielsweise für die bei ihrer einzelnen Tätigkeit unterbrochene Person eine störende Unterbrechung ist, kann für die unterbrechende Person die Lösung eines dringenden Problems darstellen. Es ist also zu beachten, in welcher Relation die Folgen einer Unterbrechung zueinander stehen.

Unterbrechungs**beschreibung** Folgen

Einzelne Tätigkeit

Naheliegender ist es, dass Unterbrechungen Folgen für die einzelne Tätigkeit haben (etwa, wenn eine Beschäftigte durch eine Unterbrechung aus der Konzentration gerissen wird und wieder in den Vorgang hineinflinden muss).



Unterbrechungs**beschreibung** Folgen

Einzelne Tätigkeit

Softwareentwicklung

In der Softwareentwicklung führen spontane bzw. persönliche Anfragen dazu, dass der:die angesprochene Mitarbeiter:in in seiner:ihrer Konzentration gestört bzw. unterbrochen wird.

Dies kann einen Flow unterbrechen oder durch kontinuierliche Unterbrechungen dazu führen, dass ein Flow- bzw. Konzentrationszustand nicht möglich wird. Langfristig kann sich das auf die Servicequalität für die Dienstleistungsnehmer:innen auswirken.



Unterbrechungs**beschreibung** Folgen

Einzelne Tätigkeit

Fabrikplanung

Ein Konstrukteur hat sich an seinem Arbeitsplatz in die Lösung eines Problems vertieft und ist gerade dabei, eine Lösung zu finden. Er wird von einem Kollegen angesprochen und aus seiner Konzentration gerissen. Nach der Unterbrechung hat er Probleme, den verlorenen Faden wieder aufzugreifen.

Die Reichweite bleibt auf der Ebene der Tätigkeit, der Kollege, der die Unterbrechung verursacht hat, könnte aber einen Gewinn daraus ziehen, falls er von dem Konstrukteur die gewünschten Informationen bekommen hat und dies wiederum seine Arbeitstätigkeit unterstützt.



Unterbrechungs**beschreibung** Folgen

Einzelne Tätigkeit

Krankenpflege

Eine Pflegefachperson hat einen erhöhten Aufwand, wenn sie Informationen, die nicht dokumentiert sind, erst besorgen muss. Diese Unterbrechung hat Folgen für ihren eigenen Ablaufplan, der sich dadurch verzögert, also auf ihrer Tätigkeitsebene. Die Arbeitsabläufe auf der Tätigkeitsebene der Pflegefachperson verzögern sich auch, wenn sie »Fremdaufgaben« übernehmen muss, wie z. B. eine Patientin über deren abgesagte OP zu informieren.

Während der Pflege einer Patientin kann es passieren, dass die Beschäftigte feststellt, dass die von ihr benötigten Materialien nicht im Wäscheschrank deponiert sind. Deswegen muss sie ihre Tätigkeit, die Pflegehandlung an der Patientin, unterbrechen, um die fehlenden Sachen zu besorgen.



Unterbrechungs**beschreibung** Folgen

Einzelne Tätigkeit

Einzelhandel

Herr Traxler ist im Beratungsgespräch mit einem Kunden und bekommt einen Anruf von einer Kollegin, die eine Auskunft von ihm braucht und – wie Herr Traxler auf seinem Display gesehen hat – schon mehrmals versucht hat, ihn zu erreichen. Herr Traxler weiß: Wenn er erst nach dem Kundengespräch zurückruft, erreicht er die Kollegin vermutlich nicht.

Für Herrn Traxler ist das zuallererst »eine Stresssituation« auf der Ebene seiner Tätigkeit. Er fragt seinen Kunden, ob er den Anruf der Kollegin entgegennehmen kann. Der Kunde ist einverstanden, und Herr Traxler nimmt den Anruf an.



Unterbrechungs**beschreibung** Folgen

Aufgabenbereich

Die Unterbrechung einer einzelnen Tätigkeit kann weitere Kreise ziehen und Folgen für den weiteren Aufgabenbereich, für andere Personen oder auch für die Gesamtorganisation haben. Prinzipiell kann der Ausgangspunkt der Unterbrechung variieren.

Aber auch in Aufgabenbereichen können sich durch Entscheidungsprobleme, Prozessfraktionen oder Organisationsschwierigkeiten Unterbrechungsfolgen mit Effekten auf die einzelne Tätigkeit ergeben, die nicht auf das organisatorische Backup bauen kann, das für sie notwendig wäre.



Unterbrechungs**beschreibung** Folgen

Aufgabenbereich

Softwareentwicklung

Supportmitarbeiter:innen in der Softwareentwicklung werden mit zahlreichen Anfragen konfrontiert. Diese gelangen nicht immer in erster Instanz an die letztendlich für die erfolgreiche Bearbeitung zuständige Person.

Auf individueller Ebene führt dies zu Reibungsverlusten bei der nicht-passenden Anfrage, allerdings ist die Konsequenz vor allem mittel- und langfristig im Aufgabenbereich zu verorten, denn auf der Arbeitsebene erfolgt eine ineffiziente Distribution und damit eine verlangsamte/erschwerte Organisation bzw. Arbeitsteilung, die sich auf den gesamten Aufgabenbereich des Kund:innensupports auswirkt.



Unterbrechungs**beschreibung** Folgen

Aufgabenbereich

Fabrikplanung

Wenn es zu längerfristigen Störungen im Projektverlauf kommt, werden Arbeitsaufgaben im Projektteam ausgesetzt, möglicherweise auch neu verteilt. Im weiteren Verlauf kann dies dazu führen, dass Projekte beschleunigt weitergeführt werden müssen, um die verlorene Zeit wieder wettzumachen.



Unterbrechungs**beschreibung** Folgen

Aufgabenbereich

Krankenpflege

Wenn eine Pflegefachperson nicht dokumentierte Informationen besorgen muss, kann sich das auf die Ebene ihres Aufgabenbereichs auswirken. Wenn die Pflegefachperson durch die zeitliche Verzögerung andere Aufgaben nicht mehr zufriedenstellend schafft bzw. in Stress gerät (abhängig davon, wie aufwendig die Informationsbesorgung ist), hat die Unterbrechung eine größere Reichweite.

Auch wenn eine Pflegefachperson »Fremdaufgaben« (Information der Patientin) übernimmt, wirkt sich dies nicht nur auf ihre direkte Tätigkeit aus, der sie gerade nachgeht, sondern sie erweitert damit ihren eigenen Aufgabenbereich.



Unterbrechungs**beschreibung** Folgen

Aufgabenbereich

Einzelhandel

Während eines Gesprächs mit einem Kunden nimmt Herr Traxler den Anruf einer Kollegin entgegen. Was die Reichweite betrifft, stellt der Anruf der Kollegin eine störende Unterbrechung auf der Ebene der Tätigkeit von Herrn Traxler dar.

Jedoch hat die Unterbrechung positive Auswirkungen auf den weiteren Aufgabenbereich von Herrn Traxler: dafür Sorge zu tragen, dass Kund:innen im Unternehmen gut beraten und bedient werden. Denn Herr Traxler hat seine Kollegin bei der Lösung eines dringenden Problems unterstützt: Die Kollegin hat eine Information bekommen, die sie nun ihrerseits für eine gute Beratung nutzen kann.



Unterbrechungs**beschreibung** Folgen

Andere Personen

Bei den anderen Personen kann es sich sowohl um die Dienstleistungsnehmer:innen/ Kund:innen als auch um Kolleg:innen handeln. Diese können durch Unterbrechungen betroffen sein oder gezwungen sein, zur Bewältigung der Unterbrechung beizutragen.

Die andere Person kann aber auch die Unterbrechungsinstanz darstellen und eine Person bei ihrer einzelnen Tätigkeit unterbrechen, um für sich zur Lösung eines dringenden Problems zu gelangen.



Unterbrechungs**beschreibung** Folgen

Andere Personen

Softwareentwicklung

Wenn sich in der Softwareentwicklung bzw. der damit verbundenen Projektarbeit die Dienstleistungsnehmer:innen bei nicht-agilen Projekten oder während eines Sprints in agilen Projekten inhaltlich umentscheiden, kommt es zu einer Veränderung in der Projektlaufzeit, vor allem sind aber Dienstleistungsgeber:innen, Projektbeteiligte bzw. Kolleg:innen hiervon betroffen.

Für diese erhöht sich ggf. der Arbeitsaufwand oder es kommt zu einer ungeplanten Zeitintensivierung für alle Beteiligten.



Unterbrechungs**beschreibung** Folgen

Andere Personen

Fabrikplanung

Wenn die Weiterführung eines Projekts durch das Kundenunternehmen gestoppt wird, um zunächst einmal interne Entscheidungsprozesse durchzuführen, hat diese Unterbrechung für den Kunden die Folge, dass er Zeit gewinnt für das Ingenieurbüro hingegen hat sie die Folge, dass es Zeit verliert, da die eigentlich vorgesehene Zeit nicht genutzt werden kann.



Unterbrechungs**beschreibung** Folgen

Andere Personen

Krankenpflege

Wenn eine Pflegefachperson bislang nicht dokumentierte/nicht dokumentierbare Informationen besorgt, wirkt sich dies direkt und indirekt auch auf andere Personen aus. Anderen Beschäftigten, die ebenfalls für die Patientin verantwortlich sind, nützen diese zusätzlichen Informationen nämlich auch. Die Patientin wiederum profitiert davon, dass bei ihrer Behandlung nun alle wesentlichen Informationen beachtet werden können.

Indem die Pflegefachperson jedoch andere/weitere Kolleg:innen (Ärzt:innen) nach den Informationen fragt, unterbricht sie ggf. wiederum deren aktuelle Tätigkeit.



Unterbrechungs**beschreibung** Folgen

Andere Personen

Einzelhandel

Herr Traxler wird im Gespräch mit einem Kunden durch einen Anruf einer Kollegin unterbrochen. Die Reichweite der Unterbrechung ist groß: Der Anruf setzt nicht nur Herrn Traxler unter Stress und zieht Zusatzaufwand nach sich. Denn Herr Traxler fragt seinen Kunden, ob er ans Telefon gehen darf. Die Unterbrechung betrifft auch den Kunden und damit andere Personen.

Denn nach dem Telefonat muss sich nicht nur der Beschäftigte wieder in das Beratungsgespräch einfinden, sondern auch der Kunde muss das tun – wenn beide Pech haben, wissen sie nicht mehr, was genau sie zuletzt besprochen hatten. Gleichwohl hat die Unterbrechung – was die Relation der Unterbrechungen zueinander betrifft – positive Folgen für den anderen Kunden, der nun von der Kollegin kompetent beraten werden kann.



Unterbrechungs**beschreibung** Folgen

Gesamtorganisation

Unterbrechungen können kulminieren und so Folgen für die Gesamtorganisation zeitigen. Sie können aber auch selbst ein gewaltiges Ausmaß einnehmen, wie das seit Anfang 2020 beispielsweise mit der Coronapandemie der Fall ist. Eine solche »Globalunterbrechung« wirkt sich auf die Gesamtorganisation und in alle anderen Ebenen hinein aus.



Unterbrechungs**beschreibung** Folgen

Gesamtorganisation

Softwareentwicklung

Eine gängige Unterbrechungssituation mit weitreichenden Folgen tritt u.a. in Verbindung mit Entscheidungswegen auf, die auf den agilen Charakter in der Softwareentwicklung einwirken. Ein langer bzw. verzögerter oder langsamer Entscheidungsprozess als Folge der Bündelung von Entscheidungskompetenzen wirkt sich latent auf einzelne Projekte (Ausführung, Umsetzung, Prioritätenvergabe) und andere Prozesse aus. Somit birgt diese Unterbrechung vor allem Folgen für die Gesamtorganisation.



Unterbrechungs**beschreibung** Folgen

Gesamtorganisation

Fabrikplanung

Durch lange Entscheidungsprozesse beim Kunden auf hoher Hierarchieebene kommt die Projektarbeit zum Stillstand, bis kundeninterne Prozesse abgeschlossen sind und das Projekt weiterlaufen kann. Je nach Länge der Unterbrechung, Größe des Projekts etc. kann dies ökonomisch negative Auswirkungen auf der Ebene der Gesamtorganisation haben.



Unterbrechungs**beschreibung** Folgen

Gesamtorganisation

Krankenpflege

Besorgt eine Pflegefachperson nicht dokumentierte Informationen, handelt sie im Sinne der Gesamtorganisation, da sie eine gute Patient:innenversorgung sicherstellt. Solange andere Arbeitsbereiche nicht darunter leiden, bleibt die Unterbrechung erst mal folgenlos auf anderen Ebenen.

Wenn sich jedoch Unterbrechungen, beginnend auf der Tätigkeitsebene, insofern auf den Aufgabenbereich auswirken, dass andere Aufgaben durch Zeitdruck o.ä. vernachlässigt werden, steigt die Reichweite und wirkt sich letztlich auch auf den Bereich der Gesamtorganisation aus (Patient:innenzufriedenheit sinkt, was schließlich auch Folgen im ökonomischen Sinne haben kann).



Unterbrechungs**beschreibung** Folgen

Gesamtorganisation

Einzelhandel

Im Zuge der Pandemie haben die Hersteller, die unseren Fachmarkt beliefern, Liefer-schwierigkeiten. In diesem Falle handelt es sich, was die Richtung betrifft, um eine Unterbrechung auf der Ebene der Gesamtorganisation, deren Reichweite alle weiteren Bereiche tangiert: Mit den Kund:innen betrifft die Unterbrechung andere Personen, die ihre bestellten Produkte nicht rechtzeitig erhalten.

Die Beschäftigten können ihre Aufgaben nicht erfüllen, weil sie die Bestellungen nicht realisieren können, und auf der Ebene der einzelnen Tätigkeit hat Herr Hausinger ungeduldige und zum Teil aufgebrachte Kund:innen am Telefon, mit denen er »mit Engelszungen reden« muss, um sie zu beschwichtigen. Diese Anrufe unterbrechen Herrn Hausinger bei seinen laufenden Abwicklungen von Kund:innenanfragen.



Unterbrechungs**bewertung**

Unterbrechungen lassen sich bewerten. UMDIA hat auf der Grundlage empirischer Untersuchungen folgende Bewertungskriterien für Unterbrechungen in der Interaktionsarbeit abgeleitet bzw. entwickelt: **nützlich/nicht nützlich, störend/nicht störend, vermeidbar/nicht vermeidbar**. Diese Unterbrechungskriterien können auch in Kombinationen auftreten.

Anhand dieser Kriterien können Sie Ihre Unterbrechungssituation gemäß Ihrem (professionellen) Erfahrungshintergrund bewerten. Vermutlich spielt auch Ihr Standpunkt der Betrachtung eine Rolle: Erfolgt der Blick auf die Unterbrechung beispielsweise eher aus der Perspektive Ihrer Arbeitsaufgabe, eines einzelnen Aufgabenbereichs, oder blicken Sie aus der Perspektive der Gesamtorganisation darauf? Bei der Bewertung können Sie auf Ihre Erkenntnisse bei der Auseinandersetzung mit den Unterbrechungssituationen mithilfe dem E-Book und der App zurückgreifen.

Zum Einstieg in die Bewertung können Sie einen Einschätzungsbogen nutzen, um kurz innezuhalten und Ihre eigenen Unterbrechungen als auch Ihr eigenes Vorgehen grob Revue passieren zu lassen. Die Einschätzung zu Ihrer spezifischen »Unterbrechungssituation« können Sie auf Basis der weiteren Analyse – die wir Ihnen empfehlen – vertiefen. So lassen sich Ihr erster Eindruck und für Sie erkennbare Tendenzen gründlich hinterfragen.

Die qualitativen Bewertungskategorien werden durch Beispiele aus unterschiedlichen Branchen unterfüttert, die Ihnen Orientierung bieten sollen. **Die »Unterbrechungsampel« hilft Ihnen, Schlüsse für ein individuelles und betriebliches Unterbrechungsmanagement zu ziehen und die für Sie geeigneten Arbeitshilfen für Interventionsmaßnahmen zu finden.**

Unterbrechungs**bewertung**

Unterbrechungsbewertung

nützlich | nicht nützlich

Unterbrechungen können »nützlich« oder »nicht nützlich« sein.

Nützlich ist eine Unterbrechung, wenn sie zur Arbeit dazugehört, für die Ausführung einer Tätigkeit notwendig ist oder dazu beiträgt, die Tätigkeit oder Aufgabe besser zu erledigen. Unterbrechungen gehören zum Beispiel dann zur Arbeit dazu, wenn Sie für mehrere Personen gleichzeitig zuständig sind, wie das etwa in der Pflege oder im Einzelhandel der Fall ist. Notwendig ist eine Unterbrechung zum Beispiel dann, wenn eine Kollegin eine Information überbringt, die Sie für die Durchführung Ihrer Arbeit (etwa das Führen eines Gesprächs mit einer Kundin) unbedingt brauchen. Und wenn Sie einen schwierigen Patienten vor sich haben, der sich gegen eine Pflegehandlung sträubt, kann er gute Gründe dafür haben – wenn Sie diese Gründe kennen, können Sie besser auf Ihr Gegenüber eingehen. Generell stellt sich hierbei immer die Frage, für wen die Unterbrechung nützlich ist: für die Person, die unterbrochen wird, für die Person, die unterbricht, oder für das Unternehmen.

Nicht nützlich ist eine Unterbrechung, wenn sie nicht zur Arbeit dazugehört, für die Ausübung einer Tätigkeit nicht notwendig ist und nicht dazu beiträgt, die Tätigkeit oder Aufgabe besser zu erledigen. Aber auch wenn das alles zutrifft, bedenken Sie, dass eine Unterbrechung, die aus der Perspektive Ihrer jeweiligen Tätigkeit nicht nützlich ist, für die unterbrechende Person nützlich sein kann (etwa wenn die Kollegin unbedingt eine Information von Ihnen braucht, um weiterarbeiten zu können).

Unterbrechungsbewertung

störend | nicht störend

Unterbrechungen können »störend« oder »nicht störend«.

Als **störend** wird eine Unterbrechung wahrgenommen, wenn der:die Beschäftigte aus der Konzentration gerissen wird, unter Zeitdruck steht, gerade Pause hat, ein hoher Zusatzaufwand anfällt oder die Unterbrechung als nicht legitim empfunden wird. Wer aus der Konzentration gerissen wird, muss wieder in die Arbeit zurückfinden und kommt unter Umständen nicht mehr so leicht in eine konzentrierte Arbeitshaltung; wer unter Zeitdruck ist oder gerade Pause hat, kann auch eine Unterbrechung, die zur Arbeit dazugehört, als störend empfinden. Das Gleiche gilt, wenn ein hoher Zusatzaufwand anfällt: Das kann zum Beispiel dann der Fall sein, wenn man eine:n Kund:in warten lassen muss und ihn:sie erst wieder besänftigen muss, bevor man das Beratungsgespräch fortführen kann. Und wenn Ihr Kollege Sie um Informationen bittet, die er sich auch selbst besorgen könnte, kann das für Sie auch ein Grund sein, eine Unterbrechung als störend zu empfinden: Das Anliegen Ihres Kollegen erscheint Ihnen dann nicht als legitim.

Als **nicht störend** wird eine Unterbrechung wahrgenommen, wenn die unterbrochene Tätigkeit eine Routinetätigkeit ist, die keinen großen Konzentrationsaufwand erforderlich macht, kein Zeitdruck herrscht, der:die Beschäftigte arbeitsbereit ist und die Unterbrechung als legitim empfunden wird.

Unterbrechungsbewertung

vermeidbar | nicht vermeidbar

Unterbrechungen können »vermeidbar« oder »nicht vermeidbar« sein.

Vermeidbar ist eine Unterbrechung, wenn sie sich beseitigen oder reduzieren lässt. Das heißt aber nicht, dass es immer sinnvoll sein muss, eine Unterbrechung zu beseitigen. Deshalb sind die Folgen mitzubedenken, die eine Beseitigung oder Reduzierung einer Unterbrechung nach sich zieht. Unterbrechungen lassen sich beseitigen, wenn sich ihre Ursache ausschalten lässt: So kann ein Telefon zum Beispiel stumm gestellt werden. Sie lassen sich reduzieren, wenn ihr Auftreten abgeschwächt werden kann. Das ist zum Beispiel dann der Fall, wenn Sie sich für eine bestimmte Zeit in einen Raum zurückziehen können, in dem Sie nicht unterbrochen werden. Gleichwohl ist es wichtig, die Folgen mitzubedenken, die die Beseitigung oder Reduzierung von Unterbrechungen hat. Wenn sich durch arbeitsorganisatorische oder technische Vorkehrungen verhindern lässt, dass Kund:innen direkt mit ihrem:ihrem Berater:in in Kontakt treten können, kann der:die Berater:in konzentriert arbeiten und in Ruhe vorher vereinbarte Gespräche führen. Unterbrechungen lassen sich reduzieren, indem Unternehmen Gelegenheiten zur Selbstbedienung anbieten. Dahinter steht die Vorstellung, dass Kund:innen und Dienstleister:innen nur mehr an definierten Orten miteinander in Kontakt treten. Bei beiden Versuchen muss darauf geachtet werden, dass durch die Vermeidung oder Reduktion von Unterbrechungen die Gelegenheiten für Interaktionsarbeit nicht so weit beschnitten werden, dass die Qualität der Dienstleistung beeinträchtigt wird und dadurch Unterbrechungen an neuen Stellen auftreten.

Nicht vermeidbar ist eine Unterbrechung, wenn sie sich weder reduzieren noch beseitigen lässt. Gleichwohl gilt es einen Umgang mit solchen Unterbrechungen zu finden. Unter dem Punkt »Unterbrechungsmanagement« finden sich empirische Ergebnisse dazu, wie Dienstleister:innen mit solchen nicht vermeidbaren Unterbrechungen verfahren und Vorschläge, was ein Unternehmen tun kann, um den Umgang mit nicht vermeidbaren Unterbrechungen zu unterstützen.

Unterbrechungs**bewertung**



Unterbrechungs**bewertung**

Softwareentwicklung



Unterbrechungs**bewertung**

Fabrikplanung



Unterbrechungs**bewertung**

Krankenpflege



Unterbrechungs**bewertung**

Einzelhandel



Unterbrechungsbewertung

— nützlich —

Software-
entwicklung

Eine nützliche Unterbrechung in der Softwareentwicklung ist mit einem Kund:inentyp verbunden, der als kritisch, kleinlich und detailverliebt beschrieben wird und die Software in der Rolle als Nutzer:in kleinschrittig unter die Lupe nimmt. Anfragen solcher Kund:innen unterbrechen zwar dann und wann den Flow eines:einer Mitarbeitenden, bringen vor allem aber konstruktiven Input mit sich, der für die Arbeitsaufgabe bzw. das Produkt einen hohen Mehrwert erzeugt, auch wenn sie »Freud und Leid« für die Mitarbeitenden bedeuten.



Unterbrechungsbewertung

— **nützlich** —

Fabrik-
planung

Ein Projektleiter sitzt an seinem Arbeitsplatz im Großraumbüro und arbeitet an Planungsunterlagen. Wiederholt wird er von Kolleg:innen angesprochen, die Fragen an ihn haben oder ihn mit Informationen versorgen. Da diese Unterbrechungen alle im Zusammenhang mit dem Projekt stehen, an dem der Projektleiter sitzt, sind sie für seine Arbeit nützlich. Sie bringen ihn voran, anstatt ihn aufzuhalten.



Unterbrechungsbewertung

— **nützlich** —

Kranken-
pflege

Die Pflegefachperson wird bei einer Pflegehandlung an einer Patientin von einer Kollegin unterbrochen, die eine Information zum aktuellen Zustand dieser Patientin übermittelt. Da die Information für die Ausführung der Pflegehandlung wichtig ist, war die Unterbrechung nützlich.



Unterbrechungsbewertung

— **nützlich** —

Einzel-
handel

Wenn Herr Traxler während eines Gesprächs mit einer Kundin den Anruf einer Kollegin erhält, auf den er schon lange wartet, ist die Unterbrechung für ihn nützlich. Er nimmt den Anruf an, weil er die Information dringend braucht und er die Kollegin später erfahrungsgemäß nicht mehr erreicht. Die Information braucht er für die Beratung eines anderen Kunden – diesen kann er nun im Anschluss an das aktuelle Kundengespräch anrufen und den Vorgang abschließen.



Unterbrechungsbewertung

— nicht nützlich —

Software-
entwicklung

Das Hinzufügen des Kontakts zu für die betroffene Person nicht relevanten E-Mails oder irrelevanten Konversationen auf jeglichen Kommunikationskanälen ist für die Arbeitsaufgaben unbedeutsam und erzeugt für den/die Betroffene eine nicht nützliche Unterbrechung.



Unterbrechungsbewertung

— nicht nützlich —

Fabrik-
planung

Die Ablenkung durch laute Telefonate oder Videokonferenzen im Großraumbüro trägt nichts zum Erfolg der eigenen Arbeit bei (die Projektengineur:innen sind typischerweise für je eigene Projekte zuständig und profitieren nicht davon, wenn sie Gespräche aus anderen Projekten mithören müssen). Je ungestörter Arbeit möglich ist, desto besser. Deswegen wird nach technischen wie auch räumlichen Möglichkeiten gesucht, um solche Ablenkungen zu minimieren.



Unterbrechungsbewertung

— nicht nützlich —

Kranken-
pflege

Die Pflegefachperson muss für die Versorgung einer Patientin fehlende Materialien besorgen, da die Wäscheschränke am Wochenende nicht aufgefüllt wurden. Dafür muss sie die aktuelle Pflegehandlung unterbrechen und noch einmal das Zimmer verlassen. Diese Unterbrechung ist für die direkte Interaktionsarbeit in der aktuellen Pflegehandlung nicht nützlich.



Unterbrechungsbewertung

— nicht nützlich —

Einzelhandel

Die Hersteller, die den Fachmarkt beliefern, haben aufgrund der Pandemie längere Lieferzeiten. So werden Maschinen nicht geliefert, weil ein Gummipuffer aus Italien fehlt. In der Folge hat Herr Hausinger aufgebrachte Kund:innen am Telefon, die auf ihrer Bestellung bestehen. Solche Lieferverzögerungen sind keine nützlichen Unterbrechungen: Sie tragen nichts zum Gelingen der Dienstleistung bei. Das gilt auch für die Corona-Pandemie insgesamt, die den normalen Arbeitsalltag auf einschneidende Weise unterbrochen hat und vielfältige Umstrukturierungen notwendig gemacht hat und weiterhin notwendig macht.



Unterbrechungsbewertung

— störend —

Software-
entwicklung

Das Hinzufügen des Kontakts zu für die betroffene Person irrelevanten E-Mails oder Konversationen jeglicher Kommunikationskanäle ist für die Arbeitsaufgabe nicht relevant und erzeugt für den/die Betroffene eine nicht nützliche und gleichzeitig störende Unterbrechung, denn die Person wird abgelenkt und/oder es wird in ihre gerade in Ausführung begriffene Arbeitsaufgabe eingegriffen.



Unterbrechungsbewertung

— störend —

Fabrik-
planung

Ein Konstrukteur sitzt an einer CAD-Konstruktion, befindet sich auf einem guten Weg zur Lösung eines Problems und wird durch einen Kollegen, der ihn anspricht, aus dem Flow gerissen. Die Unterbrechung nimmt Zeit in Anspruch und es bedeutet erheblichen Aufwand, den Arbeitsgang später wieder aufzunehmen.



Unterbrechungsbewertung

— störend —

Kranken-
pflege

Die Pflegefachperson wird beim Vorbereiten der Medikamente für die Patient:innen durch hereinkommende Kolleg:innen aus der Konzentration gerissen und muss wieder von vorne anfangen. Diese Unterbrechung empfindet die Pflegefachperson als störend.



Unterbrechungsbewertung

— störend —

Einzelhandel

In unserem Fachmarkt gehört der simultane Umgang mit mehreren Kund:innen-Anfragen zur gleichen Zeit zum Aufgabenspektrum der Beschäftigten im Kund:innen-Support. Trotzdem gibt es Situationen, in denen Kund:innen-Anfragen stören. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn man gerade damit beschäftigt ist, eine Reklamation zu bearbeiten. Herr Hausinger berichtet, dass er einen solchen Vorgang gerne abschließen würde, bevor er den nächsten Anruf entgegennimmt. »Das ist wirklich ein ellenlanges Procedere. Sie müssen den Lieferanten anschreiben, Fotos beilegen ... wir fordern die Fotos beim Kunden an, gleich im Gespräch können sie uns das per Whatsapp schicken ... in dieser Zeit, bis der mir die Fotos schickt, klingelt aber schon wieder fünfmal das Telefon, das heißt, ich habe den Vorgang im Endeffekt fast nicht mehr im Kopf, weil ich mich schon wieder auf fünf andere konzentriere.«



Unterbrechungs**bewertung**

— nicht störend —

Software-
entwicklung

Ablenkungen durch Kolleg:innen unterbrechen zwar die Arbeitsaufgabe, sind allerdings (kontextabhängig) nicht störend und vor allem auch »gerne gesehen«, denn sie ermöglichen eine Pause bzw. das Sozialisieren mit Kolleg:innen.



Unterbrechungsbewertung

— nicht störend —

Fabrik-
planung

Ein Projektleiter wird von einem Mitglied aus seinem Team angesprochen, weil ein Problem im Projektablauf eingetreten ist. Der Projektleiter ist zwar gerade mit anderen Aufgaben befasst und muss diese beiseitelegen. Gleichwohl wird die Unterbrechung von ihm als nicht störend empfunden, da es sich um eine wichtige Information handelt und die Bearbeitung des Problems Priorität hat. Außerdem kann die ursprüngliche Arbeit später ohne großen Zusatzaufwand wieder aufgenommen werden.



Unterbrechungsbewertung

— nicht störend —

Kranken-
pflege

Die Pflegefachperson hat gerade ein paar Minuten Zeit und entscheidet sich, die Kaffeemaschine im Stationspausenraum zu reinigen (die Kolleg:innen wechseln sich hier ab). Währenddessen tritt jedoch ein Notfall bei einer Patientin auf der Station ein. Die Pflegefachperson unterbricht sofort ihre Tätigkeit und eilt zu Hilfe. Sie empfindet dies als nicht störende Unterbrechung, da die Reinigung der Kaffeemaschine problemlos später fortgesetzt werden kann und die Patient:innenversorgung eine ungleich höhere Priorität hat.



Unterbrechungsbewertung

— nicht störend —

Einzelhandel

Herr Traxler unterbricht ein Beratungsgespräch mit einem Kunden an der Theke, geht zu einem der Scanner im Ladenlokal, ruft den Preis einer Ware ab und kommt wieder zum Kunden zurück. »Das ist«, sagt Herr Traxler, »mein normaler Tagesablauf, also das find ich nicht störend.«



Unterbrechungsbewertung

— vermeidbar —

Software-
entwicklung

Widersprüchliche Anforderungen wie »Ich gehe intensiv auf Kund:innenbedürfnisse im Beratungsgespräch ein« und »Ich lasse Kund:innen nicht lange warten, insbesondere, wenn sie sich über den Chat oder Telefon melden« lassen sich beispielsweise durch eine Vorfilterung der Kund:innenanfrage mit entsprechender Zuweisung an richtige Ansprechpartner:innen vermeiden.



Unterbrechungsbewertung

— vermeidbar —

Fabrik-
planung

Vermeidbar sind Unterbrechungen, die im Rahmen der Zusammenarbeit im Großraumbüro entstehen: durch Rücksichtnahme, technische Hilfsmittel (Headsets), räumliche Gestaltung (Rückzugsräume).



Unterbrechungsbewertung

— vermeidbar —

Kranken-
pflege

Muss eine Pflegefachperson nicht dokumentierte Informationen besorgen, wäre dies auf verschiedenen Ebenen vermeidbar. Eine entsprechende Stationskultur könnte dafür sorgen, dass man sich gegenseitig (und hierarchieübergreifend!) erinnert oder darauf hinweist, (noch) zu dokumentieren. Die Gesamtorganisation Krankenhaus könnte noch klarere Regeln etablieren, welche zu besserer Dokumentation führen und durch Fortbildungen die Sinnhaftigkeit guter Dokumentation nahebringen.



Unterbrechungsbewertung

— vermeidbar —

Einzelhandel

Das Telefon im Kund:innen-Support klingelt permanent, und immer legt Herr Aumeier gleich nach dem Abheben das Telefon noch mal kurz auf. Das Gerät funktioniert technisch nicht einwandfrei: Mit dem ersten Abheben des Hörers wird die Verbindung unterbrochen. Herr Aumeier weiß jedoch, wie er die Verbindung wieder herstellen kann. Jedes Mal, wenn das Telefon klingelt, macht er die gleiche Handbewegung, und jedes Mal lacht er dazu kurz.



Unterbrechungsbewertung

— nicht vermeidbar —

Software-
entwicklung

Erhalten Mitarbeitende im Kund:innensupport oder in der Beratung eine Anfrage unzufriedener/eskalierender Kund:innen, wird die eigentlich vorgesehene Arbeitsplanung zunächst umgeworfen, denn der Bearbeitungsfokus ändert sich in diesem Moment hin zur Bearbeitung der Beschwerde: »gerade eben [wurde] hier dieser Fokuspunkt neu gesetzt«. Dies führt zu einem Eingriff in die Arbeitsaufgabe, lässt sich allerdings nicht vermeiden, denn das Anliegen des:der Kund:in hat nun Priorität und gehört zur Kerntätigkeit des Supports oder der Beratung.



Unterbrechungsbewertung

— nicht vermeidbar —

Fabrik-
planung

Die Fortführung des Projekts ist von Entscheidungen beim Kunden abhängig, die dort erst getroffen werden müssen (vgl. das Beispiel zur Unterbrechungsform »Wartezeit«): Solche Unterbrechungen können nicht vermieden werden, ihre negativen Auswirkungen können aber reduziert werden (etwa durch eine frühzeitige Information von Seiten des Kunden, dass mit einer Unterbrechung zu rechnen ist).



Unterbrechungsbewertung

— nicht vermeidbar —

Kranken-
pflege

Die Patientin, welche sich auf dem Weg zum Untersuchungstermin befindet, muss nochmal auf die Toilette.



Unterbrechungsbewertung

— nicht vermeidbar —

Einzelhandel

Im medial vermittelten Kund:innen-Support im Einzelhandel geht eine telefonische Anfrage ein, während Herr Hausinger eine komplizierte Reklamation bearbeitet. Zwar könnte auch ein anderer Kollege das Telefonat annehmen; aber wenn auch alle anderen Kolleg:innen in komplizierten Verhandlungen stecken, muss Herr Hausinger das Telefon abnehmen – es gehört hier zum guten Service, dass immer jemand erreichbar ist. So nimmt Herr Hausinger den Anruf entgegen. In diesem Fall lässt sich die Unterbrechung der aktuellen Tätigkeit (die Bearbeitung der Reklamation) nicht vermeiden.



Unterbrechungsbewertung

Kombinationen

Bewertet man Unterbrechungen danach, ob sie nützlich, störend oder vermeidbar sind, sind verschiedene Kombinationen dieser Bewertungen denkbar, die so auch im Alltag zu finden sind.

Wir erinnern daran, dass nicht zuletzt bei den Kombinationen zu beachten ist, dass es von der jeweiligen Situation und Ihrem Blick darauf abhängt, wie Sie eine Unterbrechung bewerten. Fühlen Sie sich weniger gestört, wenn Unterbrechungen zu Ihrer Arbeit dazugehören? Stören Unterbrechungen Sie eher dann, wenn Sie bei einer bestimmten Tätigkeit unterbrochen werden? Kommt es darauf an, wer Sie unterbricht – und wie oft das vorkommt? Und kann man sich an Unterbrechungen gewöhnen, so dass sie nicht mehr stören?

Unterbrechungsbewertung

Kombinationen

nützlich

nicht nützlich

störend

nicht störend

vermeidbar

nicht vermeidbar

Unterbrechungen können nicht nützlich, störend und vermeidbar sein. Das ist zum Beispiel dann der Fall, wenn eine Beschäftigte wichtige Informationen zusammentragen muss, die sie von ihrem Kollegen hätte erhalten sollen. Solche Unterbrechungen lassen sich reduzieren oder ganz abbauen.

weitere Kombinationen



Unterbrechungsbewertung

Kombinationen

nützlich

nicht nützlich

störend

nicht störend

vermeidbar

nicht vermeidbar

Unterbrechungen können aber auch nicht nützlich, störend und nicht vermeidbar sein. Ein solcher Fall tritt etwa dann ein, wenn ein:e Kolleg:in wegen Krankheit ausfällt und die Beschäftigte ihre Tätigkeit unterbrechen muss, um eine Aufgabe der Kolleg:in zu übernehmen. Hier kann man nach Kompensierungen suchen oder versuchen, solche Unterbrechungen produktiv zu nutzen.

weitere Kombinationen



Unterbrechungsbewertung

Kombinationen

nützlich

nicht nützlich

störend

nicht störend

vermeidbar

nicht vermeidbar

Auch Unterbrechungen, die nützlich sind (sei es für die:den Beschäftigte:n selbst oder eine unterbrechende Kund:in, Patient:in oder Kolleg:in), können stören – und nicht vermeidbar sein. Das ist etwa dann gegeben, wenn ein:e Mitarbeiter:in für mehrere Kund:innen oder Patient:innen verantwortlich ist und diese gleichzeitig Anfragen haben bzw. Unterstützung brauchen. Hier kann man für einen produktiven und belastungsarmen Umgang mit solchen Unterbrechungen sorgen.

weitere Kombinationen



Unterbrechungsbewertung

Kombinationen

nützlich

nicht nützlich

störend

nicht störend

vermeidbar

nicht vermeidbar

Nützliche Unterbrechungen, die stören, können aber auch prinzipiell vermeidbar sein. Das ist zum Beispiel dann der Fall, wenn Beschäftigte sich dadurch gestört fühlen, dass Kund:innen oder Patient:innen jederzeit und direkt Rückfragen stellen und Bedürfnisse anmelden können. Die entsprechenden Gelegenheiten lassen sich prinzipiell reduzieren, doch kann das auf Kosten der Dienstleistungsqualität gehen. Wenn man solche Unterbrechungen abstellen möchte, ist zu bedenken, dass das unbeabsichtigte negative Folgen haben kann. Es empfiehlt sich daher, nach einer **produktiven Gestaltung** zu suchen.

weitere Kombinationen



Unterbrechungsbewertung

Kombinationen

nützlich

nicht nützlich

störend

nicht störend

vermeidbar

nicht vermeidbar

Und schließlich können Unterbrechungen auch nützlich, nicht störend und prinzipiell vermeidbar sein. Solche Unterbrechungen gehören für Beschäftigte zu ihrer Arbeit dazu – darunter fallen all die Unwägbarkeiten, die Dienstleistungsarbeit kennzeichnen. Gleichwohl lassen sich vielerlei Formen der Durchorganisation von Dienstleistungsarbeit beobachten, denen diese nützlichen Unterbrechungen zum Opfer fallen. So ist dafür zu sorgen, dass solche Unterbrechungen weiterhin stattfinden können, dass sie also **belassen** werden.



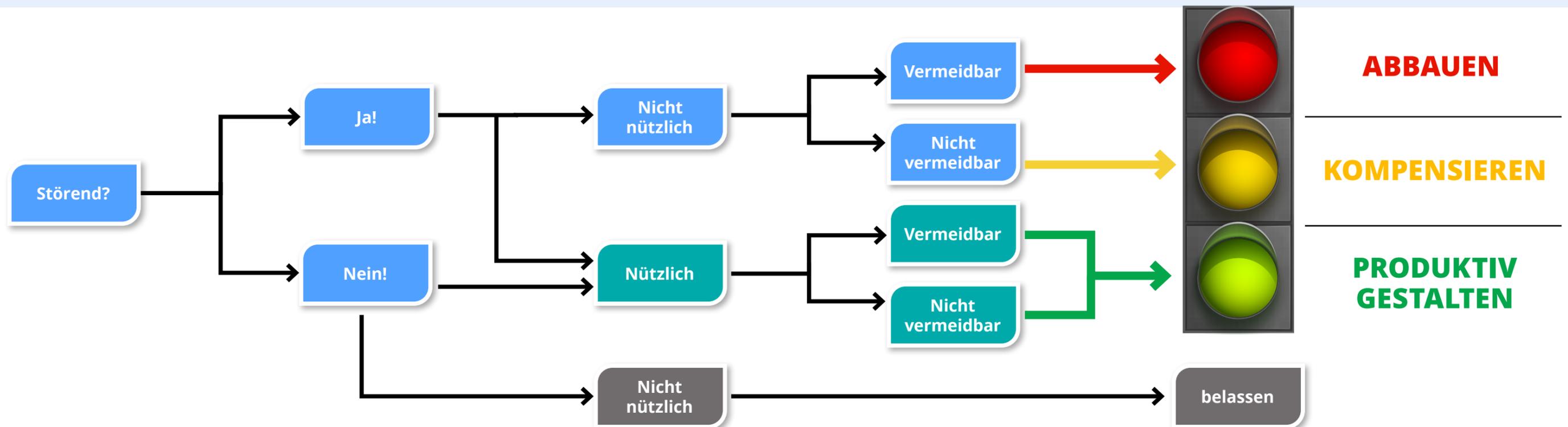
Unterbrechungsmanagement

Unterbrechungsmanagement

Ampelsystem zur Findung von Handlungsmöglichkeiten

Unterbrechungsmanagement

Heuristik zum Unterbrechungsmanagement



Unterbrechungsmanagement

Handlungsmöglichkeiten

ABBAUEN

Unterbrechungen **abbauen**, entweder durch grundsätzliche Lösung oder durch individuelles Unterbrechungsmanagement

KOMPENSIEREN

Unterbrechungen belassen, **negative Folgen für arbeitende Personen kompensieren, ggf. Anlass der Unterbrechung spontan produktiv nutzen**

PRODUKTIV GESTALTEN

Unterbrechungen belassen, Anlass der Unterbrechung **systematisch produktiv nutzen, ggf. negative Folgen für die arbeitende Personen reduzieren**

BELASSEN

Unterbrechungen **belassen**

Unterbrechungsmanagement

Umsetzungs- Anwendungsszenarien, Lösungsansätze

Zum Umgang mit Unterbrechungen besteht Handlungsbedarf, der ganz unterschiedlich aussehen kann. Individuen haben Strategien dazu entwickelt, die wir anhand von Beispielfällen aus der Praxis als individuelles Unterbrechungsmanagement beschreiben. Der Umgang mit Unterbrechungen darf aber nicht allein auf den Schultern der Beschäftigten lasten. Deshalb sind zum Thema »Unterbrechungen« auch betriebliche Maßnahmen mit überindividuellen Interventionsstrategien gefragt. Hierzu kann das betriebliche Unterbrechungsmanagement an den Gestaltungsfeldern Kompetenzentwicklung, Technik, Organisation ansetzen. Das bekannte MTO-Konzept wurde inzwischen um die Perspektive »personenbezogene Tätigkeiten« erweitert und bezieht damit Kund:innen, Klient:innen, Partner:innen ... als »organisationsexterne Menschen« systematisch ein (vgl. <https://www.baua.de/DE/Aufgaben/Forschung/Schwerpunkt-Digitale-Arbeit/Taetigkeiten-im-digitalen-Wandel/Personenbezogene-Taetigkeiten/Erweitertes-MTO-Konzept.html>.)

Die hier vorgestellten Beispiele zum individuellen Unterbrechungsmanagement wurden in den verschiedenen empirischen Feldern des Projektes UMDIA erhoben. Ebenso wurden in dem Projekt UMDIA die hier und bei den Arbeitshilfen zu findenden Anknüpfungspunkte und Interventionsmaßnahmen entwickelt.

Unterbrechungsmanagement

durch das Individuum

Beschäftigte und Kund:innen betreiben in ihrem Arbeitsalltag häufig ganz automatisch individuelles Unterbrechungsmanagement. Nur so gelingt es ihnen, ihre Arbeit trotz der Unterbrechungen zu erledigen. Die Beschäftigten müssen mit diesen Unterbrechungen umgehen, ob sie wollen oder nicht. Und in der Regel gibt es wenig Spielräume, die nicht nützlichen Unterbrechungen zu reduzieren.

Mitarbeiter:innen haben sich ganz unterschiedliche Strategien zum Umgang mit den vielen Unterbrechungen erarbeitet. Beispiele aus der Praxis zeigen auf, wie facettenreich das individuelle Unterbrechungsmanagement gestaltet ist. Es reicht von der Gewährleistung der Aufgabenerfüllung, über die prospektive Vermeidung oder aber produktive Nutzung bis hin zum Risikomanagement. Interaktionsarbeit selbst ist dabei jeweils ein wichtiges Mittel zur Bewältigung der Unterbrechungen.

weiter im Text



Unterbrechungsmanagement

durch das Individuum

Manche Beispiele können als Tipp aufgegriffen werden, insgesamt ist aber zu fragen, ob durch das individuelle Unterbrechungsmanagement ein Mehraufwand bis hin zur Überbeanspruchung entsteht, der abgedeckt werden muss. Denn je nach Unterbrechungstypen und -häufigkeiten und je nachdem, inwieweit die Unterbrechungen als zur Arbeitsaufgabe gehörend interpretiert werden, stellen sie einen individuell als größer oder kleiner empfundenen Belastungsfaktor dar. Generell stellt sich die Frage, ob diese Art von »stiller Leistung« anerkannt und honoriert wird.

Wir zeigen auf, wie Individuen mittels der individuellen Handlungsstrategien »Gewährleistung der Aufgabenerfüllung, prospektive Vermeidung, produktive Nutzung, Risikomanagement« mit Unterbrechungen im Zusammenhang mit Interaktionsarbeit umgehen. Diese Strategien lassen sich auf individueller Ebene als persönliche Interventionsansätze des Belassens, Abbauens, produktiv Gestaltens und Kompensierens professionalisieren. Hierzu sollten vor allem aber auch betriebliche Maßnahmen greifen.



Unterbrechungsmanagement

durch das Individuum

Gewährleistung
der Aufgaben-
erfüllung

Diese Form individuellen Unterbrechungsmanagements besteht darin sicherzustellen, dass die Arbeitsaufgabe trotz stattfindender Unterbrechungen professionell erledigt wird. Solche Gewährleistungen bestehen zum Beispiel darin, nach einer Unterbrechung wieder in die konzentrierte Arbeit zurückzufinden, negative Folgen von Unterbrechungen zu begrenzen, Ablenkungen zu vermeiden, indem man sich abschirmt – oder die Belastungen durch unvermeidbare Unterbrechungen schlichtweg auszuhalten.



Unterbrechungsmanagement

durch das Individuum

Gewährleistung
der Aufgaben-
erfüllung

Softwareentwicklung

In der Softwareentwicklung kommt es häufig zu Unterbrechungen durch spontane Ansprachen, Anfragen oder Fragen von Kolleg:innen. Nicht selten befindet sich die unterbrochene Person in konzentrierter Arbeit oder ist mit einer anderen Tätigkeit beschäftigt. Eine Möglichkeit der Gewährleistung der Aufgabenerfüllung in solch einer Situation ist es, die Anfrage »auszuhalten« bzw. zu dulden, vor allem wenn Kolleg:innen dadurch geholfen werden kann oder es um Kund:innen geht. Auch eine Verabredung für einen späteren Zeitpunkt kann in brisanten Arbeitsphasen weiterhelfen.



Unterbrechungsmanagement

durch das Individuum

Gewährleistung
der Aufgaben-
erfüllung

Fabrikplanung

Die Projektengineur:innen haben ihre Büroarbeitsplätze in einem Großraumbüro, in dem es immer wieder zu Ablenkungen und Anfragen durch die Kolleg:innen kommt. Sie erfüllen ihr Arbeitspensum gleichwohl, indem sie etwa Ablenkungen durch laute Gespräche ausblenden oder Kollegenanfragen abwehren und deren Bearbeitung auf einen späteren Zeitpunkt verlegen.



Unterbrechungsmanagement

durch das Individuum

Gewährleistung
der Aufgaben-
erfüllung

Krankenpflege

Die Pflegefachperson gewährleistet die Abläufe, indem sie nachfragen geht, weshalb die Infusion (ohne entsprechende Dokumentation) abgestöpselt wurde. Sie nimmt den Zusatzaufwand stillschweigend auf sich.

Die Pflegefachperson gewährleistet die Aufgabenerfüllung auf der Station, indem sie kurzfristig die Patientin der Kollegin übernimmt, damit diese rechtzeitig versorgt wird (geröntgt wird). Auch hier entsteht der Pflegefachperson ein Zusatzaufwand.



Unterbrechungsmanagement

durch das Individuum

Gewährleistung
der Aufgaben-
erfüllung

Einzelhandel

Herr Traxler führt im Ladenlokal ein Beratungsgespräch mit einem Kunden – gleichzeitig bekommt er Anfragen über sein Headset. »Ich muss das andere dann ... ausklinken, der Kunde ist für mich wichtig, der da steht«, erzählt er. Wenn eine Anfrage besonders dringend ist, fragt Herr Traxler seinen Kunden/seine Kundin, ob er den Anruf entgegennehmen darf.



Unterbrechungsmanagement

durch das Individuum

prospektive
Vermeidung

Diese Form individuellen Unterbrechungsmanagements besteht darin, durch vorausschauendes Handeln dafür zu sorgen, dass Unterbrechungen gar nicht erst eintreten – etwa indem man gezielt interveniert, um bestimmte Abläufe im Unternehmen am Laufen zu halten, Kund:innen oder Patient:innen dazu bringt, sich in die Arbeitsprozesse einzufügen, oder Unterbrechungen im Keim erstickt, indem man die Kollegin, die eine Frage hat, auf später vertröstet.



Unterbrechungsmanagement

durch das Individuum

prospektive
Vermeidung

Softwareentwicklung

Eine Möglichkeit der prospektiven Vermeidung von Unterbrechungen in der Softwareentwicklung ist beispielsweise das Setzen von Grenzen und deren Kommunikation an Kolleg:innen. Dies kann in Form von blockierten Zeiträumen im geteilten Kalender erfolgen («silent hours») oder durch direktes Äußern der Bedürfnisse gegenüber Kolleg:innen und die Bitte um Berücksichtigung von »ungestörten« Timeslots für konzentriertes Arbeiten etc.



Unterbrechungsmanagement

durch das Individuum

prospektive
Vermeidung

Fabrikplanung

Da mit Unterbrechungen in der Projektarbeit erfahrungsgemäß immer gerechnet werden muss (auch wenn sie nicht eingeplant sind), versuchen Projektleiter:innen Vorkehrungen zu treffen, damit Unterbrechungen entweder gar nicht erst entstehen können oder ihre Folgen beherrschbar bleiben. Solche Vorkehrungen bestehen beispielsweise in einer engmaschigen Abfrage des Projektstands bei den Projektpartnern oder in einer Urlaubsplanung, die personelle Engpässe verhindern kann.



Unterbrechungsmanagement

durch das Individuum

prospektive
Vermeidung

Krankenpflege

Die Pflegefachperson druckt das Qualitätshandbuch für die PJler:innen* aus und legt es ihnen auf den Tisch, damit diese sich (so die Hoffnung) mit dem Inhalt vertraut machen und infolgedessen weniger (unnötig) nachfragen und damit unterbrechen müssen. Die Pflegefachperson handelt hier präventiv, um künftige potenzielle Unterbrechungen zu vermeiden.

Die Pflegefachperson sichert sich durch aktive Nachfrage auf anderen Stationen oder beim Krankenhaus-Transportdienst ab, dass Patient:innen pünktlich kommen oder abgeholt werden und vermeidet so (präventiv) Wartezeiten.

* PJ steht im Medizinstudium für Praktisches Jahr. PJler sind demnach Medizinstudent:innen in ihrem letzten Jahr des Medizinstudiums, welche auf den Stationen arbeiten.



Unterbrechungsmanagement

durch das Individuum

prospektive
Vermeidung

Einzelhandel

Herr Traxler ist zeitweise im Außendienst tätig. Dann vereinbart er mit seinem Kunden ein Zeitfenster von einer Stunde für seine Ankunft. So kann er vor seiner Abfahrt ein Beratungsgespräch mit einem Kunden vor Ort, das etwas länger dauert, in Ruhe zu Ende führen.



Unterbrechungsmanagement

durch das Individuum

produktive
Nutzung

Diese Form individuellen Unterbrechungsmanagements besteht darin, eine Unterbrechung als Mittel für das Erreichen eines Ziels bzw. die Erfüllung einer Arbeitsaufgabe zu nutzen. Das kann zum Beispiel dadurch geschehen, dass Beschäftigte darauf achten, ob störende Nachfragen von Kolleg:innen oder Sonderwünsche von Kund:innen Feedbackimpulse enthalten, die die eigene Arbeit voranbringen, und solche Impulse gewinnbringend aufnehmen.



Unterbrechungsmanagement

durch das Individuum

produktive
Nutzung

Softwareentwicklung

In der Softwareentwicklung kann eine Unterbrechung produktiv genutzt werden, um eine willkommene und erfrischende Pause einzubauen oder in dem Gespräch wichtige Informationen zu diversen Inhalten, aber auch Fehlerquellen, Engpässen etc. zu erhalten. Das erlaubt schnelle(re) Reaktionsmöglichkeiten und bietet generell Chancen für Verbesserungen.



Unterbrechungsmanagement

durch das Individuum

produktive
Nutzung

Fabrikplanung

Die Arbeit in der Fabrikplanung spielt sich in der Regel in Projektarbeit ab. Eine gängige Unterbrechung hierbei sind Wartezeiten, wenn beispielsweise auf Entscheidungen vom auftraggebenden Unternehmen gewartet werden muss. Je nach Unternehmensgröße und -hierarchien kann dies zu langen Wartezeiten führen. Mitarbeiter:innen, die gleichzeitig in mehreren Projekten eingesetzt sind, können solche Unterbrechungssituationen produktiv nutzen, indem sie sich anderen Projekten widmen und somit die Wartezeit überbrücken.



Unterbrechungsmanagement

durch das Individuum

produktive
Nutzung

Krankenpflege

Eine Pflegefachkraft kann eine (störende) Unterbrechung durchaus produktiv nutzen. Zum Beispiel kommt sie der Aufforderung nach, das Fenster neben einem Patient:innenbett zu schließen, obwohl die Patientin dies durchaus selbst könnte. Die Pflegefachperson macht es dennoch, da sie weiß, dass sie damit der Patientin zeigen kann, dass sie ihr wichtig ist. Sie sichert sich damit (wahrscheinlich) eine höhere Kooperationsbereitschaft der Patientin, was ihr in künftigen Situationen zugutekommen könnte.



Unterbrechungsmanagement

durch das Individuum

produktive
Nutzung

Einzelhandel

Herr Traxler hat Kund:innen, die nur von ihm beraten werden wollen und ungeduldig werden, wenn er gerade keine Zeit hat. Dann verweist Herr Traxler diese Kund:innen an seine Kolleg:innen und nutzt die Situation gleich pädagogisch: »Wenn du es gescheit erklärst, dann kriegst du auch das Richtige.« Damit macht er seine Kundschaft darauf aufmerksam, dass es auch von ihnen abhängt, ob eine Beratung gut läuft und er lobt damit auch gleich die Leistung seiner Kolleg:innen.



Unterbrechungsmanagement

durch das Individuum

Risiko-
management

Diese Strategie wird eingesetzt, wenn sich Beschäftigte in einer Dilemma-Situation befinden. Um solche Situationen meistern zu können, nehmen Beschäftigte Risiken in Kauf: für sich selbst, aber auch für die Kund:innen oder die Organisation. Risikomanagement kann sich auf »riskantes Handeln« beziehen, das dann vorliegt, wenn es einen Widerspruch zwischen Aufgabenziel und Ausführungsbedingungen gibt, dessen Bewältigung Zusatzaufwand nötig machen würde und unter den gegebenen Umständen nicht leistbar ist.

Es kann sich auch ganz grundsätzlich auf die riskante »Bewältigung widersprüchlicher Handlungsanforderungen« beziehen, etwa dann, wenn die Bedürfnisse bzw. Wünsche von Kund:innen und Patient:innen und sachliche Arbeitsaufgaben gleichzeitig zu erfüllen sind, so dass keine der beiden Aufgaben zufriedenstellend erledigt werden kann.

Es kann sich auch darauf beziehen, dass man die Sorge um sich selbst hintanstellt, um seine Arbeit überhaupt einigermaßen zufriedenstellend erledigen zu können.

weiter im Text



Unterbrechungsmanagement

durch das Individuum

Risiko-
management

In der Folge priorisieren Beschäftigte eine von mehreren gleich wichtigen Aufgaben; sie machen Abstriche an ihren Vorstellungen professioneller Arbeit; sie lassen vorgeschriebene Verfahren außer Acht; sie vernachlässigen ihre eigenen Bedürfnisse und überfordern sich; sie lassen sich nicht unterbrechen, obwohl das nötig wäre.

Im Ergebnis kann Risikomanagement durchaus erfolgreich sein, es kann aber auch hohe Kosten fordern. Es ist die Aufgabe der Unternehmen, dafür zu sorgen, dass Beschäftigte Arbeitsbedingungen vorfinden, die Risikomanagement idealiter überflüssig machen.



Unterbrechungsmanagement

durch das Individuum

Risiko-
management

Softwareentwicklung

Wenn den Kund:innen aufgrund ausstehender Entscheidungen kein Feedback zu offenen Fragen gegeben werden kann und das vermehrt »ausgehalten werden muss«, kann eine Abwägung von Risiken für die Gesundheit notwendig werden.



Unterbrechungsmanagement

durch das Individuum

Risiko-
management

Fabrikplanung

Ein Beispiel für Risikomanagement in der Fabrikplanung ist das Gewähren großzügiger Zahlungsbedingungen, um auf diese Weise Kundenbeziehungen zu pflegen. Ein anderes Beispiel ist es, gezielt in Vorleistung zu gehen, um einen kontinuierlichen Projektverlauf zu gewährleisten.



Unterbrechungsmanagement

durch das Individuum

Risiko-
management

Krankenpflege

In der stationären Krankenpflege ist Risikomanagement an der Tagesordnung. Eine Pflegefachperson ist immer für mehrere Patient:innen zuständig. Und »Notfall ist immer«. So gehört es zum Arbeitsalltag, priorisieren zu müssen: Wenn jemand dringend Hilfe braucht, muss die Pflegekraft die aktuelle Pflegehandlung unterbrechen und die Patientin oder den Patienten, mit der oder dem sie gerade beschäftigt war, alleine lassen. Stünde mehr Personal zur Verfügung, wäre das Problem damit auch nicht aus der Welt: Auch auf der Intensivstation, in der eine Pflegefachperson in der Regel nur für zwei Patient:innen zuständig ist, kann der/die eine in ernsthafte Probleme geraten, während sie gerade mit der anderen zu betreuenden Person beschäftigt ist. Das Eingehen von Risiken durchzieht also in der stationären Krankenpflege, so wie sie momentan organisiert ist, das gesamte Arbeitshandeln. Die Problemlage verschärft sich noch, wenn nun auch noch die Pflege der Daten in Konkurrenz zur Pflege der Patient:innen tritt.



Unterbrechungsmanagement

durch das Individuum

Risiko-
management

Einzelhandel

Im Kund:innen-Support wickeln die Beschäftigten gleichzeitig mehrere Aufträge ab, für die jeweils mehrere Arbeitsschritte notwendig sind. Fällt ein:e Kolleg:in aus, steigt der Arbeitsanfall, und es wird noch schwieriger, einen Vorgang ohne Unterbrechung zu Ende zu führen. Ein Mitarbeiter berichtet, dass er einen freien Tag nicht in Anspruch genommen hat. Schließlich möchte er »als Entlastung für meine Kollegen diene[n] und nicht als Belastung«. Hierfür nimmt er in Kauf, dass seine gesundheitlichen Belastungen zunehmen könnten.



Unterbrechungsmanagement

durch das Unternehmen

Das betriebliche Unterbrechungsmanagement hat intervenierenden und prospektiven Charakter. Das heißt: Zum einen können in akuten Situationen vorgeschlagene Maßnahmen eingesetzt werden. Zum anderen können sich Unternehmen durch die Hinweise für die unterbrechungssensible Gestaltung des Zusammenspiels Mensch – Organisation – Technik anregen lassen.

Damit verfolgt das betriebliche Unterbrechungsmanagement einen ganzheitlichen Ansatz. Es kann für Mitarbeiter:innen Angebote zur Kompetenzentwicklung und Verhaltensprävention bereitstellen. Es kann darüber hinaus auch Einfluss auf die Technikgestaltung/-entwicklung und deren sinnvollem Einsatz nehmen. So sollte Technik etwa unterbrechungs- und interaktionssensibel angepasst und unterstützend zur Verfügung gestellt werden. Des Weiteren ist es Aufgabe des betrieblichen Unterbrechungsmanagements, (arbeits-)organisatorische Schwachstellen in den Blick zu nehmen und Beiträge zur Gestaltung der Arbeit sowie zur Weiterentwicklung von Organisationsstrukturen und Prozessen zu leisten.

weiter im Text

Unterbrechungsmanagement

durch das Unternehmen

Im Zusammenhang mit dem MTO-Ansatz kann betriebliches Unterbrechungsmanagement auch als soziotechnische Systemgestaltung verstanden werden, bei der die Komponenten ineinandergreifen sollten. Das MTO-Konzept liegt inzwischen in einer von der baua* eingebrachten Erweiterung um personenbezogene Tätigkeiten vor (<https://www.baua.de/DE/Aufgaben/Forschung/Schwerpunkt-Digitale-Arbeit/Taetigkeiten-im-digitalen-Wandel/Personen-bezogene-Taetigkeiten/Erweitertes-MTO-Konzept.html>.)

Für das betriebliche Unterbrechungsmanagement finden sich hier Best Practices verschiedener Branchen sowie Interventionsmaßnahmen, die gemeinsam von Unternehmen und wissenschaftlicher Begleitung im Projekt UMDIA entwickelt wurden. Wichtig ist darauf zu verweisen, dass es nicht DIE eine rundum passende Maßnahme gibt. Letztlich müssen für den Einzelfall passgenaue Lösungen erarbeitet werden. Beispielsweise wären mit Blick auf Inkonsistenzen als Unterbrechungsgenerator systematisch Widersprüche aufzuarbeiten. Hier, wie in vielen anderen Fällen, bietet sich zunächst ein Workshop zur Klärung an: Was ist dringlich? Was ist veränderbar? Wie werden die Prioritäten bewertet? Zur Bearbeitung empfehlen wir partizipative Verfahren und Lösungsansätze. Dazu geben wir Ihnen Ansätze und Arbeitshilfen an die Hand, die sowohl betriebliche als auch professionelle Unterbrechungsmanager:innen adressieren.

* Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Unterbrechungsmanagement

durch das Unternehmen

Mensch/Kompetenz-
entwicklung

Beschäftigte entwickeln unterschiedlich wirksame und unterschiedlich entlastende bzw. belastende Strategien für den individuellen Umgang mit Unterbrechungen. Auch eine kollegiale Unterstützung spielt im Umgang mit Unterbrechungen für Mitarbeiter:innen eine große Rolle. Unternehmen können zur Vermeidung belastender Unterbrechungen tätig werden und positive Strategien sowie generell die Kompetenzentwicklung zum Umgang mit Unterbrechungen durch Angebote unterstützen. Das ist in einer großen Bandbreite möglich: Die Angebote können bei häufig offerierten Kursen wie Zeitmanagement anknüpfen, sie können bei unterschiedlichen Möglichkeiten des Setzens von Grenzen (Grenzmanagement) ansetzen. In der App sind spezifisch in UMDIA ermittelte Lösungen dokumentiert.



Unterbrechungsmanagement

durch das Unternehmen

Mensch/Kompetenz-
entwicklung

Softwareentwicklung

In dem IT-Unternehmen ist eine entscheidende Kompetenz in der Kommunikation sowohl mit Kolleg:innen als auch mit Kund:innen die Fähigkeit zur Interaktionsarbeit. Bei Kolleg:innen hängt es oftmals von der Art der Kommunikation ab, wie verständnisvoll auf unterbrechungsfreie Zeiten reagiert wird. So hilft Interaktionskompetenz zunächst beim situativen Abbau von Unterbrechungen weiter («Kannst Du vielleicht später nochmals vorbei kommen, wenn ich damit durch bin?» «Lass uns das in der Mittagspause besprechen»). Beim Kontakt mit Kund:innen ist diese Fähigkeit essenziell – sie müssen individuell abgeholt werden und insbesondere bei »schwierigen« Kund:innen müssen Strategien entwickelt werden, die die Interaktionsbeziehung nicht gefährden. Hier kann Interaktionskompetenz im Sinne guter Einschätzung von Kundenbedürfnissen sogar helfen, Unterbrechungen produktiv zu gestalten. Wie lässt sich das unterstützen? Über das individuelle Ausprobieren und die kollegiale Beratung hinaus lassen sich anspruchsvolle Kundengespräche mithilfe des Konzepts der Interaktionsarbeit analysieren und Fähigkeiten zur Bewältigung vertiefen, wozu sich Anschlussmöglichkeiten bei verschiedenen Softskills-Schulungsangeboten anbieten.



Unterbrechungsmanagement

durch das Unternehmen

Mensch/Kompetenz-
entwicklung

Fabrikplanung

Das Unternehmen setzt auf fachkundige und erfahrene Mitarbeitende, die mit technisch-organisatorischen Problemstellungen und mit der Zusammenarbeit mit den Unternehmenskunden vertraut sind. Hinzu kommt die Pflege der Beziehungen zu den Stammkunden (und hier wiederum sehr persönlich zu bestimmten Ansprechpartner:innen), wodurch direkte Kommunikation ermöglicht und wechselseitiges Vertrauen gestärkt werden. Damit liegt eine Basis für den Abbau, die Kompensation als auch die produktive Nutzung von Unterbrechungen vor. Dementsprechend sind neben Fachqualifikationen und Erfahrungswissen auch kommunikative und kooperative Kompetenzen von Belang, die für Interaktionsarbeit bedeutsam sind.



Unterbrechungsmanagement

durch das Unternehmen

Mensch/Kompetenz-
entwicklung

Krankenpflege

Die Untersuchung im Krankenhaus hat gezeigt, dass es in der interprofessionellen Zusammenarbeit auf Station gerade zwischen Pflegefachpersonen und Ärzt:innen »Luft nach oben« gibt. Dadurch entstehen störende Unterbrechungen, die sich vermeiden (abbauen) lassen würden, z. B. wenn die Dokumentation unvollständig ist und die Pflegefachperson daher beim zuständigen Arzt nachfragen muss; gleichermaßen ist oft unklar, wen man bei welcher Tätigkeit und unter welchen Umständen unterbrechen darf (kompensieren). Hier können Teamentwicklungsstrainings sinnvoll sein. Denn in der Arbeit an und mit Menschen muss situativ kooperiert werden (produktiv gestalten) – hierfür ist es notwendig, dass auf Station ein (professionsübergreifendes) »Teamgefühl« herrscht.



Unterbrechungsmanagement

durch das Unternehmen

Mensch/Kompetenz-
entwicklung

Einzelhandel

Die Mitarbeiter:innen im Kund:innen-Support nehmen permanent Kund:innenanfragen per Telefon entgegen. Wenn man gerade in einem komplexen Beratungsprozess steckt, stört eine solche Unterbrechung. Um in diesen Situationen Unterbrechungen abzubauen, möchte das Unternehmen eine Person dafür einsetzen, Anrufe vorab entgegenzunehmen, an die richtige Ansprechpartner:in weiterzuvermitteln oder am besten die Anliegen gleich selbst zu klären. Das macht eine umfassende Schulung notwendig, was Fachwissen und Prozesse im Unternehmen betrifft, aber auch was die Fähigkeit betrifft, Kund:innenbedürfnisse gut einschätzen zu können. Ist es – so ein Beispiel – zwingend notwendig, dass ein Stammkunde von seinem vertrauten Berater empfangen wird – oder kann man ihm eine ebenso kompetente Kollegin empfehlen, und damit die Unterbrechung auch auf Seiten der Kund:innen kompensieren? Eine solche Kompetenzentwicklung ist in diesem Fall die Voraussetzung dafür, dass Kund:innenanfragen von einer anderen Person übernommen werden können und die Kund:innen dennoch gut bedient werden. So wird eine produktive Gestaltung von Unterbrechungen möglich, die die Belastungen der Mitarbeiter:innen im Kund:innen-Support reduziert und gleichzeitig gute Beratung fördert.



Unterbrechungsmanagement

durch das Unternehmen

Technik

Der Einsatz von (digitalisierter) Technik kann helfen, Arbeit zu unterstützen und Unterbrechungen abzubauen, indem die Technik z. B. bei der Priorisierung, der Filterung und dem Zeitmanagement unterstützt. Der intensivierte, vor allem auch systemische Einsatz von Technik kann aber auch das Gegenteil bewirken und Arbeit unterbrechungsanfälliger gestalten. Das führt zur generellen Anforderung einer »unterbrechungssensiblen« Gestaltung von Technik bzw. des Technikeinsatzes.



Unterbrechungsmanagement

durch das Unternehmen

Technik

Softwareentwicklung

Auch etablierte IT-Unternehmen, wie unser Fallbeispiel, können unter besonderen Bedingungen, wie sie zu Beginn der Corona-Pandemie vorherrschten, mit kleineren oder größeren Fragen des Technikeinsatzes konfrontiert werden. So wurden vielfach neue Toolkits beispielsweise für virtuelle Kollaboration eingesetzt, für die zunächst erst einmal ausreichende Aneignungsmöglichkeiten zur Verfügung zu stellen sind (Zeitressourcen, ggf. Tutorials etc.). Für die möglichst unterbrechungsfreie virtuelle Kollaboration über Unternehmen hinweg stellt sich zudem die Herausforderung der Durchgängigkeit der Toollandschaft, zu der man sich im Partnernetzwerk einigen muss.

Mit Blick auf die technische Unterstützung zum Abbau von Unterbrechungen wurde für das Softwareentwicklungsunternehmen eine Filterungs- und Kanalisierungsinstanz als probates Mittel identifiziert. Dazu wird ein unterbrechungs- und interaktionssensibler Chatbot entwickelt.



Unterbrechungsmanagement

durch das Unternehmen

Technik

Fabrikplanung

Zur Planung und Abwicklung der Projekte der Fabrikplanung kommen die Mitarbeiter:innen in einem Großraumbüro zusammen, das kurze Wege zu Kolleg:innen ermöglicht, die Mitarbeiter:innen aber auch mit gewissen Lärmbelastigungen konfrontiert. Um akustische Ablenkungen im Großraumbüro abzubauen, werden Headsets für Kundengespräche und Video-konferenzen eingesetzt. Unterbrechungen aufgrund von Störungen im geplanten Ablauf von Projekten, die vielfältiger Natur sein können, werden betrieblich zum einen mittels Überbrückung der Wartezeiten beispielsweise durch Einsatz der Mitarbeiter:innen in anderen Projekten »gemanagt« (bzw. kompensiert). Eine darüber hinausgehende und in UMDIA entwickelte Interventionsmaßnahme ist ein Projektmanagementtool als Frühwarnsystem, mit dem die Übersicht und die Kommunikation mit den Kunden(fällen) technisch (durch die Priorisierung von Unterbrechungen, Ampelschaltungen und Push-Nachrichten zur Eskalationswarnung, Räume für Störungsbeschreibungen und Lösungsvorschläge sowie eine Störungshistorie und -dokumentation nach Behebung) auf ein Niveau gebracht wird, mit dem sich die Projektunterbrechungen besser beherrschen lassen und eher produktiv gestaltet werden können.



Unterbrechungsmanagement

durch das Unternehmen

Technik

Krankenpflege

In der Pflege schreitet die Digitalisierung rasch voran. Gleichzeitig (und weitgehend unbeachtet) stehen Pflegefachpersonen vor der Herausforderung, digitale Anforderungen so in die Pflegearbeit zu integrieren, dass störende Unterbrechungen vermieden werden. Dies gilt insbesondere für die Pflegedokumentation. Unternehmen sollten daran ansetzen, den Dokumentationsaufwand zu reduzieren bzw. abzubauen. So gibt es in vielen Bereichen doppelte Dokumentation: Pflegende dokumentieren im digitalen System, aber gleichzeitig auch analog; oder sie erfassen analog Daten, die sich auch im System generieren lassen sollten. Gleichwohl müssen Pflegefachpersonen bei ihrem »individuellen Unterbrechungsmanagement« unterstützt werden. Ein regelmäßiger Austausch zwischen Pflegefachpersonen und medizinischer IT über Dokumentationsanforderungen, Programmierung und Anwendung in der Pflegearbeit könnte dabei helfen, (1) die jeweiligen An- und Herausforderungen besser zu verstehen, (2) gemeinsam herauszufinden, was geändert werden kann, um Unterbrechungen zu reduzieren und (3) einen produktiven Umgang mit Unterbrechungen zu finden, etwa indem man das Unternehmen dazu anhält, die Beschäftigten mit ihrer Expertise bei der Gestaltung und Einführung neuer Systeme systematisch miteinzubeziehen.



Unterbrechungsmanagement

durch das Unternehmen

Technik

Einzelhandel

Die Mitarbeiter:innen im Kund:innen-Support stehen nicht nur vor der Herausforderung, mehrere Kund:innenanfragen gleichzeitig bearbeiten zu müssen sie bedienen hierfür auch verschiedene digitale bzw. technische Systeme (Website, Buchungssystem, E-Mails, Telefon, Messengerdienste usw.), die zum Teil auch jeweils für sich nicht optimal bedienungsfreundlich sind. Im Rahmen von UMDIA arbeitet die IT-Abteilung im Unternehmen daran, die verschiedenen Systeme so zu integrieren, dass (für Kund:innen und Beschäftigte) unkomfortable Medienbrüche vermieden und damit Unterbrechungen abgebaut werden. Ein technikgestütztes Unterbrechungsmanagement besteht auch darin, bei der face-to-face-Beratung im Ladenlokal die Wartezeit von Kund:innen produktiv zu gestalten, z. B. indem man an digitalen Stationen Produkteigenschaften abfragen und so gleich besser informiert in das Beratungsgespräch gehen kann.



Unterbrechungsmanagement

durch das Unternehmen

Organisation

Organisatorische Maßnahmen für ein Unterbrechungsmanagement können vielfältig sein. Sie fangen damit an, dass Ressourcen zur Bewältigung einer Unterbrechung zur Verfügung gestellt werden. Zum Beispiel kann bei unterbrechungsintensiven Tätigkeiten in Erwägung gezogen werden, Arbeit an anderweitige Personen abzugeben. Die Maßnahmen umfassen aber auch die Einräumung von unterbrechungsfreien Zeiten bis hin zu agilen Arbeitssettings, die Kundenorientierung und störungsfreie Zeiten in Einklang zu bringen versuchen. Die Auseinandersetzung mit nachhaltigen Organisationsansätzen sind in (Unternehmens-)Organisationen mit hohem Unterbrechungsgeschehen und nachweislich hohem Belastungsgrad ein wesentlicher Ansatzpunkt.



Unterbrechungsmanagement

durch das Unternehmen

Organisation

Softwareentwicklung

Organisatorische Maßnahmen werden im Softwareunternehmen mit Blick auf Unterbrechungen auf unterschiedlichen Ebenen wie beispielsweise Priorisierung, Filtern, Zeitmanagement, agiles Arbeiten und der Gestaltung der Arbeitsplatzsituation ergriffen. Sie beginnen mit (1) individuellen Unterbrechungsmanagementstrategien, indem Mitarbeiter:innen beispielsweise häufig anfragenden Kund:innen Regeltermine einräumen, um Anliegen gesammelt abarbeiten zu können. Dies entspricht einer Kompensation von Unterbrechungen. (2) Organisatorisch wird mit agilen Ansätzen wie beispielsweise Scrum gearbeitet.

Hierbei ist insbesondere auf die Einhaltung des »Schutzraums« im agilen Entwicklungsprozess – also »störungsfreie« Zeiträume – zu achten. Die Aufgabe, in den Sprints die Unterbrechungen abzubauen, übernimmt i.d.R. die Scrum-Masterin. (3) Die Machbarkeit ist nicht zuletzt mit der Frage der Anzahl der Projekte verbunden.

weiter im Text



Unterbrechungsmanagement

durch das Unternehmen

Organisation

Softwareentwicklung

Die Arbeit in mehreren Projekten mit direkten Kundenkontakten erhöht die Wahrscheinlichkeit der Unterbrechungen und erschwert die Fokussierung. Entsprechend wären zu viele parallel laufende Projekte abzubauen. Schließlich umfasst die Organisationsfrage auch (4) die Wahl des Arbeitsorts, die mit der Corona-Pandemie flexibler geworden ist: im Office oder am Homeoffice-Arbeitsplatz? Die Arbeitsorte gehen mit jeweils anderen Herausforderungen der Abgrenzung für ruhiges Arbeiten bzw. Möglichkeiten produktiven Gestaltens einher.



Unterbrechungsmanagement

durch das Unternehmen

Organisation

Fabrikplanung

Wenn es zu größeren, durch Unternehmenskunden verursachten Unterbrechungen im Projektlauf kommt, werden auf verschiedenen Ebenen Maßnahmen der Reorganisation ergriffen, um die Folgen solcher Unterbrechungen zu bewältigen: veränderter Personaleinsatz, verstärkte Kommunikation mit dem die Unterbrechung verursachenden Unternehmen, veränderte Projektplanung. Mit diesen Maßnahmen werden die Unterbrechungen letztlich kompensiert.



Unterbrechungsmanagement

durch das Unternehmen

Organisation

Krankenpflege

Unsere Beispiele zeigen, dass es in der Pflege im Krankenhaus Situationen gibt, in denen es wichtig ist, ungestört arbeiten zu können etwa bei der Dokumentation im Stützpunkt oder beim Zusammenstellen von Medikamenten. Gleichzeitig ist es aber auch wichtig, dass Pflegefachpersonen die Gesamtsituation nicht aus dem Blick verlieren und ansprechbar sind, wenn Kolleg:innen oder Patient:innen Unterstützung brauchen. Unternehmen sollten sich hierfür Konzepte der modernen Bürogestaltung (z. B. zur Arbeit im »Open Space«) anregen lassen und zusammen mit den Beschäftigten darüber nachdenken, wie Rückzugsräume zu gestalten sind, die konzentriertes Arbeiten ermöglichen, ohne ihre Nutzer:innen vom Geschehen zu isolieren.

So kann man für konzentrationsintensive Arbeiten z. B. einen sicht- und lärmgeschützten Arbeitsplatz im Stützpunkt einführen und so Unterbrechungen reduzieren; gleichzeitig sollten Pflegefachpersonen aber auch in Austausch darüber treten, in welchen Situationen und aufgrund welcher Anlässe jemand unterbrochen werden darf und entsprechende Regeln hierfür finden. Unterbrechungen lassen sich so für die Bürogestaltung produktiv nutzen – eventuell auch, indem man diese App hier zu Hilfe nimmt.



Unterbrechungsmanagement

durch das Unternehmen

Organisation

Einzelhandel

Im Kund:innensupport ist neben der Kommunikation mit den Kund:innen die Kommunikation im Team, aber auch mit Beschäftigten anderer Bereiche sehr wichtig – denn es sind immer wieder Anfragen zu klären, für die die Beschäftigten im Kund:innenkontakt Auskünfte von anderen Abteilungen brauchen. Das Unternehmen hat nun die Arbeitsplätze räumlich neu arrangiert, sodass direkter Kontakt zwischen Beschäftigten verschiedener Abteilungen ermöglicht wird und dadurch »kurze Wege« entstehen.

Nützliche Unterbrechungen können nun weiterhin stattfinden, lassen sich jetzt aber besser produktiv nutzen – man kann z. B. leichter signalisieren, dass man gerade Zeit hat und daher unterbrochen werden darf. Gleichzeitig wurden die Unterbrechungen durch medial vermittelte Anfragen reduziert und die damit verbundenen negativen Folgen (Wartezeiten und neuerliche Unterbrechungen, wenn die Antwort endlich eintrifft) verringert.



Arbeitshilfen

Arbeitshilfen

Fragebögen

Arbeitshilfen

Betriebliche Maßnahmen

Hier finden Sie

- Anregungen für einen Workshop zum Thema Unterbrechung unter Einsatz der UMDIA-App
- Maßnahmen für professionsübergreifende Kooperation und Kommunikation
- Maßnahmen für organisatorische Lösungen
- Maßnahmen für technische Lösungen

Klicken Sie auf die jeweilige Überschrift, um ein PDF zum Thema herunterzuladen.

[Unterbrechungsmanagement im Unternehmen – ein Workshop-Konzept](#)

[Unterbrechungen in der stationären Krankenpflege:
Ergebnisse und Gestaltung](#)

[Zusammenarbeit verschiedener Beschäftigtengruppen:
Maßnahmen zur interprofessionellen Zusammenarbeit](#)

[Maßnahme zur interprofessionellen Zusammenarbeit Speeddating](#)

[Arbeiten im Open Space? Räumliche Gestaltung für die stationäre Krankenpflege](#)

Arbeitshilfen

VIBUMA-Begleitprogramm

VIBUMA – Virtuelles beteiligungsorientiertes Unterbrechungsmanagement bei Interaktionsarbeit. Ein Leitfaden zur Erfassung, Bewertung und Gestaltung von Unterbrechungen

Laden Sie sich bitte zunächst den [Leitfaden](#) herunter.

Weitere Dokumente zu VIBUMA:

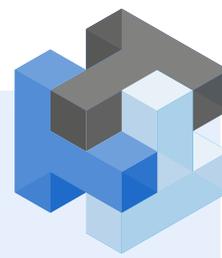
[Gestaltungsworkshop \(Powerpoint-Präsentation\)](#)

[Workshop zur Vorbereitung der Selbstbeobachtung \(Powerpoint-Präsentation\)](#)

[Unterbrechungstagebuch zum Ausdrucken](#)

[Unterbrechungstagebuch \(digital\)](#)

[Leitfaden zur Nachbesprechung](#)



UMDIA-App

Einschätzungsbogen – zur ersten allgemeinen Einschätzung Ihrer Unterbrechungssituation bei der Arbeit

Inwiefern sind Unterbrechungen ein Thema für Sie? Vielleicht als willkommene Abwechslung? Eventuell als Störenfried? Unterbrechungen gibt es immer, aber welche Bedeutung haben diese für Sie?

Nachdem Sie sich bereits mit verschiedenen Unterbrechungsdefinitionen und Hintergründen auseinandersetzen konnten, hilft Ihnen dieser Einschätzungsbogen, einen ersten Eindruck zu gewinnen, wie es um dieses in der vernetzten, selbstorganisierten Arbeitswelt vielbesprochene Phänomen

bei Ihnen bestellt ist. Diese erste Grobeinschätzung soll Sie weiter dazu anregen, sich vor Ihrem eigenen professionellen Erfahrungshintergrund tiefer und detaillierter mit dem Thema auseinanderzusetzen. So bekommen Sie die Unterbrechung/en, die sie latent umtreiben, immer besser „zu fassen“. Wir bieten Ihnen einfache Kategorien zur Bewertung an, damit Sie sich auf dieser Basis der Interventionsmöglichkeiten aus dem vorgestellten Unterbrechungsmanagement bedienen können – ob selbst oder mit Hilfe von weiteren „Unterbrechungsmanager:innen“.

1. Störung

Je nach Arbeitssituation werden Unterbrechungen als unterschiedlich störend wahrgenommen. Bei konzentrierter Arbeit wird eine Unterbrechung häufig anders bewertet als bei leicht von der Hand gehenden operativen Tätigkeiten oder Routinetätigkeiten. Wie störend schätzen Sie die für Sie relevanten Unterbrechungen ein?

| | | | |
|-----------|-------|--------|---------------|
| gar nicht | wenig | häufig | voll und ganz |
|-----------|-------|--------|---------------|

2. Nützlichkeit

Unterbrechungen haben das Potenzial als wertvolle Informationsquelle (wie erweiterte Kund:innenanforderungen auf die reagiert werden sollte) oder auch Gefahrenhinweis (unausgeorene Prozesse...) zu fungieren. Sehen Sie in den Sie maßgeblich betreffenden UNterbrechungen auch eine gewisse Nützlichkeit für Ihre Arbeit bzw. Ihre Unternehmensorganisation?

| | | | |
|---------------|--------|-------|-----------|
| voll und ganz | häufig | wenig | gar nicht |
|---------------|--------|-------|-----------|

3. Vermeidbarkeit

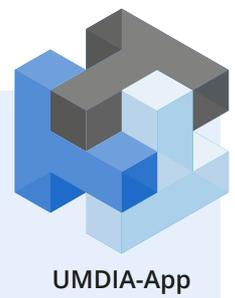
Eine Unterbrechung ist dann vermeidbar, wenn sie sich reduzieren oder ganz vermeiden lässt. Über Verhaltens- und Verhältnisprävention ist dies durchaus möglich. Z. B. über neue Regeln, mehr kollegiale Rücksicht, oder Veränderungen in der Organisation. Eine Menge an Unterbrechungen lassen sich aber schlicht nicht vermeiden. Mit Blick auf die für Sie relevanten Unterbrechungen, sehen Sie hier Chancen der Vermeidbarkeit? (Ohne Konsequenzen für die Arbeits- oder Ergebnisqualität)?

| | | | |
|-----------|-------|--------|---------------|
| gar nicht | wenig | häufig | voll und ganz |
|-----------|-------|--------|---------------|

4. Unterbrechung als Belastungsthema

Wenn Sie über Belastungen in Ihrer Arbeit nachdenken: Sind relevante Unterbrechungen ein nennenswerter Belastungsfaktor für Sie?

| | | | |
|-----------|-------|--------|---------------|
| gar nicht | wenig | häufig | voll und ganz |
|-----------|-------|--------|---------------|



Einschätzungsbogen – zur ersten allgemeinen Einschätzung Ihrer Unterbrechungssituation bei der Arbeit

Alles im hellgrünen Bereich?



Unterbrechungen scheinen für Sie dazu zu gehören, sie integrieren diese ganz gut in Ihren Arbeitsalltag und können diesen sogar etwas Nützliches abgewinnen. Vermutlich haben Sie bereits einige persönliche Tricks entwickelt, damit umzugehen. Im Grunde betreiben Sie damit dann »individuelles Unterbrechungsmanagement«.

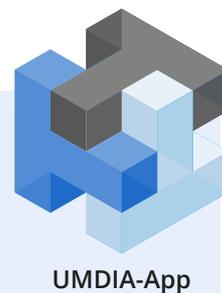
Sollten Sie sich in Richtung kräftigeres Rot bewegen, kann es zum einen durchaus sinnvoll sein, sich mit weitergehenden **individuellen Interventionsmöglichkeiten** im Rahmen eines individuellen Unterbrechungsmanagement zu beschäftigen. Gewarnt sei hier zum anderen aber vor Selbstverausgabung, nicht anerkannten stillen Leistungen und dergleichen. Je klarer und häufiger Sie bei den dunkleren Grüntönen landen, desto dringlicher wird ein systematisches betriebliches Unterbrechungsmanagement.

Im dunkelgrünen Bereich?



Wenn Sie Ihr Unterbrechungsgeschehen in der Arbeitswelt im dunkelgrünen Bereich sehen, gibt es dringlicheren Handlungsbedarf, sich mit den Ursachen von und Interventionsmöglichkeiten zu Unterbrechungen auseinanderzusetzen. In der vorliegenden App finden Sie Reflexions- und Gestaltungswerkzeuge, sich ein genaues Bild zur Situation zu machen und zu handeln.

Wenn Sie einzelne spezifische Unterbrechungssituationen durchgehen und diese qualitativ bewerten, hilft Ihnen im nächsten Schritt die Unterbrechungsampel zu geeigneten Maßnahmen zu kommen. Klicken Sie sich einfach durch die entsprechenden Rubriken und lassen Sie sich von den Gestaltungsangeboten abholen.



UMDIA-App

Reflexionsbogen:

Notizen zur Gesamtsituation Ihrer Unterbrechungen

Mit diesem Bogen können Sie sich (Ihre) spezifischen Unterbrechungssituation(en) vergegenwärtigen, notieren und bewusst analysieren, um Schlüsse für sich daraus zu ziehen.

Zugleich soll der Bogen Sie auch dabei unterstützen, bei Bedarf und auf eigenen Wunsch auf der Basis Ihrer Erfahrungen auf sog. „Unterbrechungsmanager:innen“ zuzugehen, um betriebliche Maßnahmen anzustoßen. Sie können die angebotenen Analysemöglichkeiten nutzen, um die für Sie relevanten Unterbrechungen durchzuspielen: Schreiben Sie dazu Ihr Beispiel auf und nutzen Sie die Bewertungskategorien zur Einschätzung ihrer Unterbrechungssituation. Für Ihre Beispiele können Sie im nächsten Schritt das Ampelsystem als Bewertungspfad mit Empfehlungen nutzen.

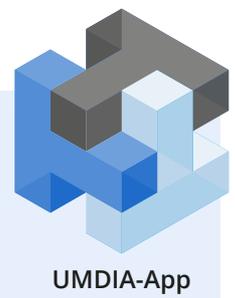
Daran anknüpfend ersehen Sie individuelle Strategien, wie mit solchen Unterbrechungssituationen umgegangen wird, sowie Empfehlungen für ein betriebliches Unterbrechungsmanagement auf den Ebenen Mensch/Kompetenzentwicklung, Technik (-gestaltung), Arbeitsorganisation. Sie sind nicht alleine mit Unterbrechungen – und sollten es auch nicht sein!

Sie können dazu parallel zur weiteren App-Nutzung dieses PDF-Formular digital ausfüllen und/oder sich für Notizen ausdrucken!

Analyse und Bewertung

Wie sieht die Unterbrechungssituation aus, die Sie beschäftigt? Skizzieren Sie Ihre Situation:

Sind damit vor allem Fragen der Kompetenzentwicklung, der Technik oder der Organisation angesprochen?



UMDIA-App

Reflexionsbogen:

Notizen zur Gesamtsituation Ihrer Unterbrechungen

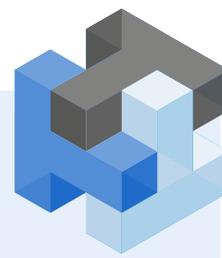
Bewerten Sie Ihre Unterbrechungssituation anhand der Kenntnisse, die Sie in dem Bewertungsteil der App vorgestellt bekommen haben. Zentral sind die Kategorien störend, nützlich, vermeidbar (oder nicht). Natürlich können diese in Kombinationen auftreten – und es können Eskalationen auftreten.

| | | | | | |
|-------------------------------------|--|--------------------------------------|---|--|---|
| störend <input type="checkbox"/> | nicht störend <input type="checkbox"/> | nützlich <input type="checkbox"/> | nicht nützlich <input type="checkbox"/> | vermeidbar <input type="checkbox"/> | nicht vermeidbar <input type="checkbox"/> |
|-------------------------------------|--|--------------------------------------|---|--|---|

Notieren Sie sich ggf., warum sie zentrale Unterbrechungen so bewerten:

Interventionsmaßnahmen ermitteln

Mit der Unterbrechungssampel können Sie Schlüsse für Interventionsmaßnahmen ziehen. Halten Sie die Empfehlung(en) als Grundlage für weitere Überlegungen fest (reduzieren, kompensieren, produktiv machen, belassen):



UMDIA-App

Reflexionsbogen:

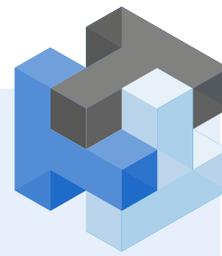
Notizen zur Gesamtsituation
Ihrer Unterbrechungen

Welche Maßnahmen ergreifen Sie bereits zum Umgang mit (diesen) Unterbrechungen?

Wird dieses Engagement wertgeschätzt bzw. honoriert?

Wünschen Sie sich Unterstützung von Ihrer Organisation?

| | |
|--------------------------------|----------------------------------|
| Ja <input type="checkbox"/> | Nein <input type="checkbox"/> |
|--------------------------------|----------------------------------|



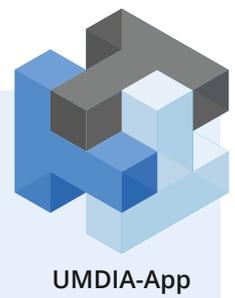
UMDIA-App

Reflexionsbogen:

Notizen zur Gesamtsituation
Ihrer Unterbrechungen

Gibt es Maßnahmen, die aus Ihrer Sicht vonseiten Ihrer Organisation/ Ihres Unternehmens ergriffen werden sollen?

Ideen aus dem Unterbrechungsmanagement, die aus Ihrer Sicht weiterführend sind?



Literatur zu Interaktionsarbeit

Birken, T.; Dunkel, W. (2013): Dienstleistungsforschung und Dienstleistungspolitik. Eine Bestandsaufnahme internationaler Literatur zu service science und service work. Hans Böckler Stiftung, Düsseldorf

Böhle F.; Glaser J. (Hrsg.) (2006): Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung. VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden

Böhle, F.; Stöger, U., Wehrich, M. (2015): Interaktionsarbeit gestalten. Vorschläge und Perspektiven für humane Dienstleistungsarbeit. edition sigma, Berlin

Böhle, F. (2018): Interaktionsarbeit – neue Herausforderungen an eine humane Gestaltung von Arbeit. In: ver.di - Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hrsg.), Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit humanisieren. Band 1: Gestaltungskonzepte und Forschungsbedarf. Bund-Verlag, Frankfurt a. M., S. 36-44

Böhle, F.; Wehrich, M. (2020): Das Konzept der Interaktionsarbeit; In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 74, S. 9-22

Böhmman, T.; Bienzeisler, B.; Dunkel, W.; Jacobsen, H. (2020): „Dienstleistung wird High-Tech“ – Auf dem Weg zu einem Plädoyer für eine humanzentrierte Dienstleistungswissenschaft. In: Ernst, G.; Zühlke-Robinet, K.; Finking, G.; Bach, U. (Hrsg.): Digitale Transformation. Arbeit in Dienstleistungssystemen. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, S. 305-309

Bolte, A.; Iwer, F. (2005): Zwischen Kundenanforderungen und Entwicklungsinteressen. Produktmanager in der Softwarebranche. In: Fiff Kommunikation, Heft 4, Jg. 22, S. 36-40

Bolte A.; Porschen, S. (2006): Die Organisation des Informellen. VS, Wiesbaden

Büssing, A.; Glaser, J. (2003): Mitarbeiter- und Klientenorientierung - Konzept und Evaluation von Qualität im Krankenhaus. In: Büssing, A.; Glaser, J. (Hrsg.) Dienstleistungsqualität und Qualität des Arbeitslebens im Krankenhaus.

Hogrefe, Göttingen, S. 247-270

Dörflinger, N. (2022): Social interactions at work: why interactive work should be an analytical category in its own right. In: Employee Relations: The International Journal, Vol. 44 No. 7, S. 81-95

Dunkel, W.; Kleemann, F. (Hrsg.) (2013): Customers at Work. New Perspectives on Interactive Service Work. Palgrave Macmillan, Houndmills, S. 100-123

Dunkel, W.; Voß, G. (Hrsg.) (2004): Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt: Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center. Hampp, München/Mering

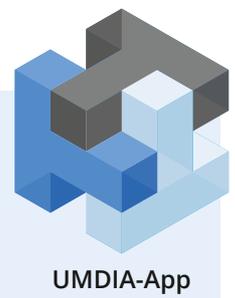
Dunkel, W.; Wehrich, M. (2006): Interaktive Arbeit – Ein Konzept zur Entschlüsselung personenbezogener Dienstleistungsarbeit. In: Dunkel, W.; Sauer, D. (Hrsg.): Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit. Neue Herausforderungen für die Arbeitsforschung. edition sigma, Berlin, S. 67-82

Dunkel, W.; Wehrich, M. (Hrsg.) (2012): Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Springer VS, Wiesbaden

Dunkel, W.; Wehrich, M. (2014): Interaktive Arbeit: Die soziale Dimension von Dienstleistungsarbeit. In: Sydow, J.; Sadowski, D.; Conrad, P. (Hrsg.): Arbeit - eine Neubestimmung. Managementforschung 24, Springer Verlag, Berlin/Heidelberg, S. 245-289

Dunkel, W.; Kratzer, N. (2016): Zeit- und Leistungsdruck bei Wissens- und Interaktionsarbeit. Neue Steuerungsformen und subjektive Praxis. Nomos/edition sigma, Baden-Baden

Dunkel, W.; Wehrich, M. (2018): Arbeit als Interaktion. In: Böhle, F.; Voß, G.; Wachtler, G. (Hrsg.): Handbuch Arbeitssoziologie. 2. Auflage, Band 1: Arbeit, Strukturen und Prozesse. Springer VS, Wiesbaden, S. 201-230



Dunkel, W. (2020): Dienstleistungsfacharbeit – noch notwendig in der digitalen Transformation? In: Ernst, G.; Zühlke-Robinet, K.; Finking, G.; Bach, U. (Hrsg.): Digitale Transformation. Arbeit in Dienstleistungssystemen. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden, S. 145-154

Dunkel, W.; Wehrich, M. (2021): Anspruchsvoll, belastend, systemrelevant und weiblich: Professionelle Sorgearbeit in der stationären Altenpflege. In: Mayer-Ahuja, N.; Nachtwey, O. (Hrsg.): Verkannte Leistungsträger:innen. Berichte aus der Klassengesellschaft. Suhrkamp, Berlin, S. 93-115

Dunkel, W.; Wehrich, M. (2022): Zur Systemrelevanz interaktiver Arbeit – in der Corona-Krise und darüber hinaus. Beitrag im sozblog der Deutschen Gesellschaft für Soziologie (17. Januar 2022). <https://blog.sociologie.de/2022/01/zur-systemrelevanz-interaktiver-arbeit-in-der-corona-krise-und-darueber-hinaus/#more-5877>

Dunkel, W.; Wehrich, M. (2022): Was gibt es noch auszuhandeln? Zur Kooperationsarbeit von Menschen und Maschinen. In: Praeview, Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Heft 1, Jg. 13/2022, Essen, S. 18-20. https://www.zeitschrift-praeview.de/fileadmin/redakteur/download/praeview/01-22/praeview_1-2022.pdf

Dunkel, W. (2023): Arbeit und Interaktion. In: Bohn, R.; Hirsch-Kreinsen, H.; Pfeiffer, S.; Will-Zocholl, M. (Hrsg.): Lexikon der Arbeits- und Industriesoziologie, 3. Auflage, Nomos/edition sigma, Baden-Baden, S. 41-45

Goffman, E. (1973): Asyl. Über die soziale Situation psychiatrischer Patienten und anderer Insassen. Suhrkamp, Frankfurt a.M.

Gross, P.; Badura, B. (1977): Sozialpolitik und soziale Dienste: Entwurf einer Theorie personenbezogener Dienstleistungen. In: v. Ferber, C.; Kaufmann, F-X. (Hrsg.): Soziologie und Sozialpolitik, Sonderheft 19 der Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie. Westdeutscher Verlag, Opladen, S. 361-385

Hacker, W. (2009): Arbeitsgegenstand Mensch: Psychologie dialogisch-interaktiver Erwerbsarbeit: Ein Lehrbuch. Pabst Science Publishers, Lengerich

Hochschild, A. (1983): The Managed Heart. Commercialization of Human Feeling. University of California Press, Berkeley

Jungtäubl, S.; Jungtäubl, M. (2022): Herrschen und beherrscht werden – aktuelle wie künftige Gestaltung der Entwicklung intelligenter Technik bei Arbeit in interaktiven Settings. Praeview, Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Heft 1, Jg. 13/2022, Essen, S. 54-56. https://www.zeitschrift-praeview.de/fileadmin/redakteur/download/praeview/01-22/praeview_1-2022.pdf

Jungtäubl, M.; Sobieraj, S. (2022): „Männliche“ Technik(-entwicklung) für „weibliche“ (Interaktions-)Arbeit?! Gender Arbeit und Technik. In: Praeview, Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Heft 1, Jg. 13/2022, Essen, S. 34-36. https://www.zeitschrift-praeview.de/fileadmin/redakteur/download/praeview/01-22/praeview_1-2022.pdf

Korczynski, M. (2009): The Mystery Customer: Continuing Absences in the Sociology of Service Work. In: Sociology Nr. 43, Heft 5, S. 952–967

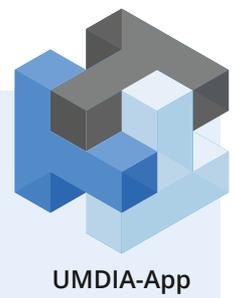
Lohmann-Haislah, A.; Wendsche, J.; Schulz, A.; Schöllgen, I.; Escobar Pinzon, L. C. (2019): Einflussfaktoren und Folgen des Ausfalls gesetzlicher Ruhepausen bei Pflegekräften in Deutschland. Z. Arb. Wiss. 73, S. 418-438

Menz, W. (2012): Grundorientierungen interaktiver Arbeit. Dienstleistungsfachkräfte in der Hotellerie. In: Dunkel, W.; Wehrich, M. (2012): Interaktive Arbeit. Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen. Springer VS, Wiesbaden, S. 119-138

Porschen-Hueck, S.; Wehrich, M. (2018): Leitfaden zur Gestaltung von Interaktions- und Koordinationsarbeit in der Volkshochschule. ISF München, München

Porschen-Hueck, S.; Wehrich, M. (2018): Leitfaden zur Gestaltung von Interaktions- und Koordinationsarbeit in der Kundendienstleistung bei der Stadtparkasse Augsburg. ISF München, München

Rieder, K. (2018): Humane Gestaltung für die Arbeit von Kundinnen und Kunden. In: verdi – Bereich Innovation und Gute Arbeit (Hrsg.): Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit humanisieren. Band 1: Gestaltungskonzepte und Forschungsbedarf. Bund Verlag, Frankfurt a. M., S. 77-79



Roth, I. unter Mitarbeit von Müller, N.; Thorein, A. (2019): Arbeiten mit Menschen – Interaktionsarbeit. Eine Sonderauswertung auf Basis des DGB-Index Gute Arbeit 2018 für den Dienstleistungssektor. ver.di, Berlin

Schneider, A.; Subramanian, D.; Suquet, J-B.; Ughetto, P. (2021): Situating service work in action: A review and a pragmatist agenda for analysing interactive service work. *International Journal of Management Reviews*. Volume 24, Issue 1, S. 1–26, <https://doi.org/10.1111/ijmr.12259>

Strauss, A.; Fagerhaugh, S.; Suczek, B.; Wiener, C. (1980): Gefühlsarbeit. Ein Beitrag zur Arbeits- und Berufssoziologie. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 32, 4, S. 629-651

Thiry, L.; Wehrich, M. (2019): Interaktionsarbeit erhalten – Gesundheit schützen. *Pflegezeitschrift*, 72/5, Mai 2019, S. 57-61

Voß, G., Rieder, K. (2006): Der arbeitende Kunde. Wenn Konsumenten zu unbezahlten Mitarbeitern werden. Campus, Frankfurt a.M., New York (2. Aufl., zuerst 2005)

Wehrich, M.; Dunkel, W. (2003): Abstimmungsprozesse in Dienstleistungsbeziehungen. Ein handlungstheoretischer Zugang. In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, Heft 4, Jg. 55, S. 758-781

Wehrich, M. (2011): Interaktive Arbeit. Zur Soziologie der Dienstleistungsbeziehung. In: Jeschke, S. (Hrsg.): *Innovation im Dienste der Gesellschaft. Beiträge des 3. Zukunftsforums Innovationsfähigkeit des BMBF*. Campus, Frankfurt/Main, S. 475-484

Wehrich, M. (2019): Hier wird Interaktionsarbeit geleistet! Zur Digitalisierung von Arbeit in der stationären Krankenpflege. In: *Die Schwester Der Pfleger*, DBfK-Aktuell, Oktober 2019, S. 84-86

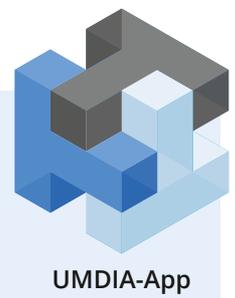
Wehrich, M.; Jungtäubl, M. (2020): Situatives Handeln in der stationären Krankenpflege - Wie lässt sich das (selbst) „organisieren“? In: Porschen-Hueck, S.; Jungtäubl, M.; Wehrich, M. (Hrsg.): *Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation*. Hampp, Augsburg/München, S. 207-231

Wehrich, M.; Jungtäubl, M. (2021): Interaktionsarbeit im Einzelhandel – Weit mehr als der Austausch von Waren gegen Geld. In: *Præview. Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*. Thema „RespectWork! Respektvolle Interaktionsarbeit im Einzelhandel“, Heft 1/2021, S. 30-31

Wehrich, M. (2022): Was wird aus der Interaktionsarbeit, wenn der Interaktionspartner eine Maschine ist? In: *Præview, Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, Heft 1, Jg. 13/2022, Essen, S. 16-18. https://www.zeitschrift-præview.de/fileadmin/redakteur/download/præview/01-22/præview_1-2022.pdf

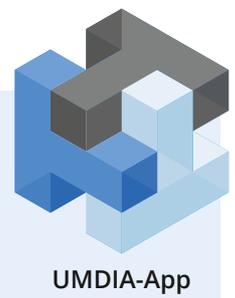
Wehrich, M.; Jungtäubl, M. (2022): Interaktionsarbeit in der Pflege und die Janusköpfigkeit der Digitalisierung. In: Manzei-Gorsky, A.; Schubert, C.; von Hayek, J. (Hrsg.): *Digitalisierung und Gesundheit. Gesundheitsforschung. Interdisziplinäre Perspektiven*, Band 4. Nomos, Baden-Baden, S. 169-205

Wehrich, M.; Jungtäubl, M.; Fink-Cvetnic, T. (2022): Gefühls- und Emotionsarbeit in der Mensch-Maschinen-Interaktion – mit Gefühl und ohne? In: *Præview, Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, Heft 1, Jg. 13/2022, Essen, S. 20-22. https://www.zeitschrift-præview.de/fileadmin/redakteur/download/præview/01-22/præview_1-2022.pdf



Literatur zu Unterbrechungen

- Baethge, A.; Rigotti, T. (2010): Arbeitsunterbrechungen und Multitasking – Ein umfassender Überblick zu Theorien und Empirie unter besonderer Berücksichtigung von Altersdifferenzen. BAuA. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Dortmund, Berlin, Dresden. https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2220.pdf?__blob=publicationFile&v=4 Zugegriffen: 18. Jul 2022
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin BAuA (Hrsg.) (2017): Bitte nicht stören! Tipps zum Umgang mit Arbeitsunterbrechungen und Multitasking. Dortmund
- Borst, J. P.; Taatgen, N. A.; van Rijn, H. (2015): What Makes Interruptions Disruptive? A Process-Model Account of the Effects of the Problem State Bottleneck on Task Interruption and Resumption. CHI 2015, April 18-23, Seoul, Republic of Korea. <http://dx.doi.org/10.1145/2702123.2702156>
- Brumby, D. P.; Janssen, C. P.; Mark, G. (2019): How Do Interruptions Affect Productivity? In: C. Sadowski; Zimmermann, T. (Hrsg.): Rethinking Productivity in Software Engineering. Apress, Berkeley. https://doi.org/10.1007/978-1-4842-4221-6_9
- Eyrolle, H.; Cellier, J.-M. (2000): The effects of interruptions in work activity: Field and laboratory results. In: Applied Ergonomics, 31, 537-543. [https://doi.org/10.1016/S0003-6870\(00\)00019-3](https://doi.org/10.1016/S0003-6870(00)00019-3)
- Galluch, P. S.; Grover, V.; Thatcher, J. B. (2015): Interrupting the Workplace: Examining Stressors in an Information Technology Context. In: Journal of the Association for Information Systems, 16, 1, S. 1-47
- Hoffmann, N.; Hoffmann, B. (2012) (Hrsg.): Arbeitsstörungen. Beltz, Weinheim Basel
- Jett, Q. R.; George, J. M. (2003): Work interrupted: A closer look at the role of interruptions in organizational life. In: The Academy of Management Review, 28, S. 494-507
- Lee, B. C.; Duff, V. G. (2015): The Effects of Task Interruption on Human Performance: A Study of the Systematic Classification of Human Behavior and Interruption Frequency. In: Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries, 25 (2), S. 37-152. <https://doi.org/10.1002/hfm.20603>
- Lin, C. B.; Kain, J. M.; Fritz, C. (2013): Don't Interrupt Me! An Examination of the Relationship Between Intrusions at Work and Employee Strain. In: International Journal of Stress Management, 20 (2), S. 77-94
- Mark G.; Gudith D.; Klocke U. (2008): The cost of interrupted work: More speed and stress. CHI 2008 Proceedings, S. 107-110
- Mark, G.; González, V. M.; Harris, J. (2005): No Task Left Behind? Examining the Nature of Fragmented Work. CHI 2005 PAPERS: Take a Number, Stand in Line (Interruptions & Attention 1), April 2-7, Portland, USA
- Puranik, H.; Koopman, J.; Vough, H. C. (2020): Pardon the Interruption: An Integrative Review and Future Research Agenda for Research on Work Interruptions. Journal of Management, Vol. 46 No. 6, July 2020, S. 806 -842. <https://doi.org/10.1177/0149206319887428>
- Puranik, H.; Koopman, J.; Vough, H. C. (2021, February 18): Excuse Me, Do You Have a Minute? An Exploration of the Dark- and Bright-Side Effects of Daily Work Interruptions for Employee Well-Being. Journal of Applied Psychology. Advanceonline publication. <http://dx.doi.org/10.1037/apl0000875>
- Rigotti, T. (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt – Störungen und Unterbrechungen. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA). https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Berichte/F2353-1e.pdf?__blob=publicationFile&v=5 (Letzter Zugriff: 18. Jul 2022)
- Rösner, M.; Zickerick, B.; Sabo, M.; Schneider, D. (2021): Aging impairs primary task resumption and attentional control processes following interruptions. Leibniz Research Centre for Working Environment and Human Factors, Dortmund. doi <https://doi.org/10.1101/2021.12.20.473604>
- Wajcman J.; Rose, E. (2011): Constant Connectivity: Rethinking Interruptions at Work. Organization Studies, 32(7), S. 941-961



Wildemann, H. (2012): Entstörmanagement: Leitfaden zur Realisierung störungsrobuster Wertschöpfungsprozesse. 20. Auflage. TCW Transfer-Centrum GmbH & Co. KG, München

Zickerick, B.; Rösner, M.; Sabo, M.; Schneider, D. (2021): How to refocus attention on working memory representations following interruptions—Evidence from frontal theta and posterior alpha oscillations, John Wiley & Sons, Ltd., Eur J Neurosci.2021;54:7820–7838, <https://doi.org/10.1111/ejn.15506>

Züger, M.; Corley, C.; Meyer, A. N.; Li, B.; Fritz, T. (2017): Reducing Interruptions at Work: A Large-Scale Field Study of Flow Light. CHI 2017, May 6-11, Denver, USA. <http://dx.doi.org/10.1145/3025453.3025662>

Literatur zu Unterbrechungen in der Interaktionsarbeit

Böhle, F. (2022): Ein „anderer“ Blick auf „Anderes“. In: Praeview, Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Heft 1, Jg. 13/2022, Essen, S. 58-60. https://www.zeitschrift-praeview.de/fileadmin/redakteur/download/praeview/01-22/praeview_1-2022.pdf

Hanus, L.; Rieder K. (2022): VIBUMA – Virtuelles, beteiligungsorientiertes Unterbrechungsmanagement bei Interaktionsarbeit. Ein Leitfaden zur Erfassung, Bewertung und Gestaltung von Unterbrechungen. Aalen. <https://unterbrechungen-bei-interaktionsarbeit.de/2022/10/12/vibuma/> (Letzter Zugriff: 07.11.2022)

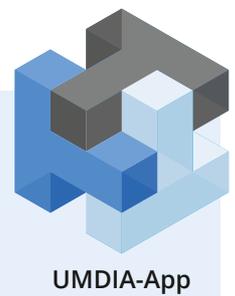
Kumbruck, C.; Senghaas-Knobloch, E. (2014): Handlungskoordination oder Komplizenschaft – Was dokumentiert die Dokumentation, wenn Störungen den Pflegealltag beherrschen? In: Becke, G.; Bleses, P. (Hrsg.): Interaktion und Koordination. Das Feld sozialer Dienstleistungen. Springer, Wiesbaden, S. 113-134

Pietrzyk, U.; Stab, N.; Piecha, A. (2014): Arbeitsunterbrechungen im Dienstleistungssektor. In: Sachse, P.; Ulich, E. (Hrsg.): Psychologie menschlichen Handelns: Wissen und Denken - Wollen und Tun. Zum 80. Geburtstag von Winfried Hacker, Beiträge zur Arbeitspsychologie, Band 7. Papst Science Publishers 2014, Lengerich

Porschen-Hueck, S.; Zylowski, T. (2021): Interaction-sensitive chatbot. Updating customer support in the platform-based ecosystem for business software. In: Bienzeisler, B.; Peters, K.; Schletz, A. (Hrsg.): The disruptive Role of Data, AI and Ecosystems in Services - Proceedings of the 31. RESER Conference

Porschen-Hueck, S.; Jahromi, F.; Zylowski, T. (2022): „Verstehen wir uns?“ – Herausforderung automatisierter Interaktionsarbeit. Oder: Annäherung an einen unterbrechungs- und interaktionssensiblen Chatbotprozess. In: Praeview, Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention, Heft 1, Jg. 13/2022, Essen, S. 38-40. https://www.zeitschrift-praeview.de/fileadmin/redakteur/download/praeview/01-22/praeview_1-2022.pdf

Ver.di – Vereinte Dienstleistungsgesellschaft, Bereich Innovation und Gute Arbeit (2019): Gestörtes Arbeiten, schlechteres Arbeiten. So beurteilen die Beschäftigten im Dienstleistungssektor den Zusammenhang. Ein Report auf Basis von Repräsentativumfragen zum DGB-Index Gute Arbeit, ver.di-Reihe Arbeitsberichterstattung aus der Sicht der Beschäftigten – 13, August 2019



Weitergehende Literaturhinweise

Bolte, A.; Neumer, J.; Porschen, S. (2008): Die alltägliche Last der Kooperation. Abstimmung als Arbeit und das Ende der Meeting-Euphorie. edition sigma, Berlin

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin BAuA (2019): Stressreport Deutschland 2019. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund

Dunckel, H. & Pleiss, C. (Hrsg.) (2007): Kontrastive Aufgabenanalyse. Zürich: vdf.

Dunkel, W.; Porschen-Hueck, S.; Wehrich, M. (2006): Kooperative und gegenstandsbezogene Konzeptentwicklung. Auf der Suche nach kooperativen Formen der Erkenntnisgewinnung in der Arbeitsforschung. In: Dunkel, W.; Sauer, D. (Hrsg.): Von der Allgegenwart der verschwindenden Arbeit. Neue Herausforderungen für die Arbeitsforschung, edition sigma, Berlin, S. 93-110

Frese, M.; Zapf, D. (1994): Action as the core of work psychology: A German approach. In: Triandis, H. C.; Dunnette, D.; Hough, L. M. (Hrsg.): Handbook of industrial and organizational psychology, 4. Consulting Psychologists Press, Palo Alto, S. 271-340

Geurts, S. A. E.; Sonnentag, S. (2006): Recovery as an explanatory mechanism in the relation between acute stress reactions and chronic health impairment. Scandinavian Journal of Work, Environment, & Health, 32/6, S. 482-492

González, V. M.; Mark, G. (2004): "Constant, Constant, Multi-tasking Craziiness": Managing Multiple Working Spheres. CHI 2004, April 24-29, Vienna, Austria

Hacker, W. (2005): Allgemeine Arbeitspsychologie - Psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit, 2. Auflage. Verlag Hans Huber, Bern

Hoffmann, A.; Wehrich, M. (2011): „Wissen Sie, wo hier die Schließfächer sind?“ Das trifft sich gut! Wir machen ein Forschungsprojekt und würden Sie gern bei der Suche begleiten“. Die Begleitung als interaktive Methode in der Arbeitssoziologie; in: AIS. Arbeits- und Industriesoziologische Studien, 4, 1, S. 5-18

Leitner, K.; Volpert, W.; Greiner, B.; Weber, W. G.; Hennes, K. (1987): Analyse psychischer Belastung in der Arbeit - Das RHIA-Verfahren. Köln: Verlag TÜV Rheinland GmbH.

Lüders, E.; Pleiss, C. (1999): Werkzeuge gesundheitsgerechter Arbeitsgestaltung - Von der Analyse zur Praxis. In: Oesterreich, R.; Volpert, W. (Hrsg.): Psychologie gesundheitsgerechter Arbeitsbedingungen. Hans Huber, Bern, S 217-266

Moldaschl, M. (2001): Herrschaft durch Autonomie. Dezentralisierung und widersprüchliche Arbeitsanforderungen. In: Lutz, B. (Hrsg.): Entwicklungsperspektiven von Arbeit. Ergebnisse aus dem Sonderforschungsbereich 333 der Universität München, Akademie-Verlag, Berlin, S. 132 -164

Neumer, J.; Porschen-Hueck, S. (2015): Participation in enterprises and research: The case of innovation work. In: International Journal of Action Research, 11 (1-2), S. 174-194

Oesterreich, R.; Leitner, K.; Resch, M. (2000a): Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Produktionsarbeit. Das Verfahren RHIA/VERA Produktion. Handbuch. Hogrefe, Göttingen

Oesterreich, R.; Leitner, K.; Resch, M. (2000b): Analyse psychischer Anforderungen und Belastungen in der Produktionsarbeit. Das Verfahren RHIA/VERA Produktion. Manual und Antwortblätter. Hogrefe, Göttingen

Porschen-Hueck, S.; Jungtäubl, M.; Wehrich, M. (Hrsg.) (2020): Agilität? Herausforderungen neuer Konzepte der Selbstorganisation. Hampp Verlag, Mering

Rachlitz, K. (2021): Interorganisationale Kooperation über Innovationsplattformen, In: Geramanis, O. et al. (Hrsg.): Verlässliche Kooperation in Zeiten der Digitalisierung. Springer (i. E.), Wiesbaden

Rattunde, D. (2017): Richtung Zukunft. Digital Commerce 2017. 50 Startups verändern den Handel. Sonderheft. dfv Mediengruppe, Berlin, S. 10-13



Schössler, M. (2018): Plattformökonomie als Organisationsform zukünftiger Wertschöpfung. Chancen und Herausforderungen für den Standort Deutschlands, Band 21. Friedrich Ebert Stiftung

Semmer N.; Jacobshagen N.; Meier L.; Elfering A.; Kälin W.; Tschan F. (2013): Psychische Beanspruchung durch illegitime Aufgaben. In: Junghanns, G.; Morschhäuser, M. (Hrsg.): Immer schneller, immer mehr. Springer Fachmedien, Wiesbaden, S 97-112

Ulich, E. (2005): Arbeitspsychologie. 6. Auflage. vdf/Schäffer-Poeschel, Zürich/Stuttgart

Vom Brocke, J.; Winter, R.; Hevner, A.; Maedche, A. (2020): Accumulation and Evolution of Design Knowledge in Design Science Research: A Journey Through Time and Space. Journal of the Association for Information Systems 21, S. 520-544

