



**Anika Schulz-
Dadaczynski**

Nicole Stab

**Andrea Lohmann-
Haislah**

Gisa Junghanns

Arbeits- intensität

Umgang mit Zeitdruck,
Leistungsdruck und Informationsflut
in der betrieblichen Praxis

Managementpsychologie

 **hogrefe**

Arbeitsintensität

Managementpsychologie
Band 4

Arbeitsintensität

Dr. Anika Schulz-Dadaczynski, Dr. Nicole Stab,
Dipl.-Psych. Andrea Lohmann-Haislah, Dr. Gisa Junghanns

Die Reihe wird herausgegeben von:

Prof. Dr. Rolf van Dick, Prof. Dr. Jörg Felfe,
Prof. Dr. Sandra Ohly, Prof. Dr. Jürgen Wegge

Anika Schulz-Dadaczynski
Nicole Stab
Andrea Lohmann-Haislah
Gisa Junghanns

Arbeits- intensität

Umgang mit Zeitdruck,
Leistungsdruck und Informationsflut
in der betrieblichen Praxis

unter Mitarbeit von
Nina Assenheimer

Dr. Anika Schulz-Dadaczynski, geb. 1978. Studium Organisational Management an der Universität Flensburg. 2012 Promotion. Seit 2012 Wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), Fachbereich Arbeit und Gesundheit, Fachgruppe für Psychische Belastung und Mentale Gesundheit in Berlin.

Dr. Nicole Stab, geb. 1982. Studium Gesundheitsförderung und -management an der Fachhochschule Magdeburg-Stendal und Studium Gesundheitswissenschaften/Public Health an der medizinischen Fakultät der TU Dresden. 2008 Promotion. 2014–2017 Wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) an den Standorten Berlin und Dresden. Seit 2017 Mitarbeiterin der Berufsgenossenschaft für Gesundheitsdienst und Wohlfahrtspflege (BGW) in der Bezirksstelle Dresden. Seit 2021 Aufsichtsperson gemäß SGB VII.

Dipl.-Psych. Andrea Lohmann-Haislah, geb. 1965. Studium der Psychologie an der Freien Universität Berlin. Seit 2007 Referentin und wissenschaftliche Mitarbeiterin bei der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) in Berlin (Gruppe 3.2 Psychische Belastung und Mentale Gesundheit).

Dr. Gisa Junghanns, geb. 1962. Studium der Arbeits- und Ingenieurpsychologie an der TU Dresden. 1992 Promotion. 2009–2019 stellv. Leitung der Fachgruppe „Psychische Belastungen“ und 2019–2021 kommissarische Leitung der Fachgruppe „Psychische Belastung und Mentale Gesundheit“ an der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) in Berlin.

Copyright-Hinweis:

Das E-Book einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Der Nutzer verpflichtet sich, die Urheberrechte anzuerkennen und einzuhalten.

Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG
Merkelstraße 3
37085 Göttingen
Deutschland
Tel. +49 551 999 50 0
Fax +49 551 999 50 111
info@hogrefe.de
www.hogrefe.de

Umschlagabbildung: © stock.adobe.com/Pixel-Shot
Satz: Sabine Rosenfeldt, Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen
Format: PDF

1. Auflage 2022
© 2022 Hogrefe Verlag GmbH & Co. KG, Göttingen
(E-Book-ISBN [PDF] 978-3-8409-2977-9; E-Book-ISBN [EPUB] 978-3-8444-2977-0)
ISBN 978-3-8017-2977-6
<https://doi.org/10.1026/02977-000>

Nutzungsbedingungen:

Der Erwerber erhält ein einfaches und nicht übertragbares Nutzungsrecht, das ihn zum privaten Gebrauch des E-Books und all der dazugehörigen Dateien berechtigt.

Der Inhalt dieses E-Books darf von dem Kunden vorbehaltlich abweichender zwingender gesetzlicher Regeln weder inhaltlich noch redaktionell verändert werden. Insbesondere darf er Urheberrechtsvermerke, Markenzeichen, digitale Wasserzeichen und andere Rechtsvorbehalte im abgerufenen Inhalt nicht entfernen.

Der Nutzer ist nicht berechtigt, das E-Book – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es weiterzuleiten, zu verleihen oder zu vermieten.

Das entgeltliche oder unentgeltliche Einstellen des E-Books ins Internet oder in andere Netzwerke, der Weiterverkauf und/oder jede Art der Nutzung zu kommerziellen Zwecken sind nicht zulässig.

Das Anfertigen von Vervielfältigungen, das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Wiedergabegeräten ist nur für den persönlichen Gebrauch gestattet. Dritten darf dadurch kein Zugang ermöglicht werden. Davon ausgenommen sind Materialien, die eindeutig als Vervielfältigungsvorlage vorgesehen sind (z. B. Fragebögen, Arbeitsmaterialien).

Die Übernahme des gesamten E-Books in eine eigene Print- und/oder Online-Publikation ist nicht gestattet. Die Inhalte des E-Books dürfen nur zu privaten Zwecken und nur auszugsweise kopiert werden.

Diese Bestimmungen gelten gegebenenfalls auch für zum E-Book gehörende Download-Materialien.

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	9
2	Arbeitsintensität verstehen	11
2.1	Aktuelles Begriffsverständnis in der Wissenschaft	12
2.2	Erleben von Arbeitsintensität durch Beschäftigte: Zeit- und Leistungsdruck	15
2.2.1	Beschreibungen von Beschäftigten: Was ist Zeit- und/oder Leistungsdruck?	16
2.2.1.1	Aspekte von Zeitdruck	16
2.2.1.2	Aspekte von Leistungsdruck	18
2.2.2	Fazit zum Erleben von Zeit- und Leistungsdruck	20
2.3	Arbeitsintensität in Theorien und Modellen	21
2.3.1	Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept	22
2.3.2	Das Anforderungs-Belastungs-Konzept aus der Handlungsregulationstheorie	23
2.3.3	Das transaktionale Stressmodell	24
2.3.4	Das Modell der Ressourcenerhaltung	26
2.3.5	Das Anforderungs-Kontroll-Modell (Job-Demand-Control Model)	27
2.3.6	Das Job Demands-Resources Model	28
2.3.7	Das Demand-Induced Strain Compensation Model (DISC-Modell)	30
2.3.8	Das Challenge-Hindrancel Framework	31
2.3.9	Fazit	32
3	Verbreitung von Arbeitsintensität	33
3.1	Hintergrund	33
3.2	Stichprobe	33
3.3	Operationalisierung von Arbeitsintensität, subjektiver Belastung und weiterer Arbeitsmerkmale	34
3.4	Ergebnisse	38
3.4.1	Aktueller Stand und Entwicklung der Arbeitsintensität	38
3.4.2	Subjektives Belastungsgefühl durch Arbeitsintensitätsmerkmale	41
3.4.3	Mit Arbeitsintensität einhergehende Arbeitsmerkmale	43
3.5	Zusammenfassung	46
4	Folgen von Arbeitsintensität	47
4.1	Arbeitsintensität und gesundheitliche sowie motivationale Folgen: Ein Blick auf die Studienlage	47
4.1.1	Wie wird Arbeitsintensität gemessen?	48
4.1.2	Gibt es Zusammenhänge mit gesundheitlichen und motivationalen Folgen?	49

6 Inhaltsverzeichnis

4.1.2.1	Quantitative Anforderungen: Gesundheitliche und motivationale Zusammenhänge mit der Dimension „Menge/Zeit“	50
4.1.2.2	Qualitative Anforderungen: Gesundheitliche und motivationale Zusammenhänge mit der Dimension „Qualität/Beschaffenheit der Arbeit“	52
4.1.2.3	Alternative Messung von Arbeitsintensität: Laborstudien versus Feldstudien	52
4.1.3	Zusammenfassung	53
4.2	Arbeitsintensität, Beanspruchung und gesundheitliche Beschwerden auf Basis der BiBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung	54
4.2.1	Hintergrund und Stichprobe	54
4.2.2	Operationalisierung von Arbeitsintensität, Beanspruchung und gesundheitlichen Beschwerden	54
4.2.3	Ergebnisse	56
4.2.4	Zusammenfassung	58
4.3	Folgen von Zeit- und Leistungsdruck vor dem Hintergrund qualitativer Studien	58
4.3.1	Folgen für Befinden und Gesundheit der Beschäftigten	59
4.3.2	Folgen für die Work-Life-Balance	60
4.3.3	Folgen für die Tätigkeitsausübung (Leistung)	61
4.3.4	Folgen für die sozialen Beziehungen am Arbeitsplatz	61
4.4	Fazit	62
5	Informationsüberflutung am Arbeitsplatz	63
5.1	Einleitung	63
5.2	Definition	64
5.3	Entstehung und Kernmerkmale von Informationsüberflutung	65
5.4	Die Bedeutung von Arbeitsmerkmalen für die Informationsüberflutung	68
5.5	Auswirkungen von Informationsüberflutung auf Verhalten, Leistung und Gesundheit	70
5.6	Arbeitsgestaltung zur Vermeidung oder zum Abbau von Informationsüberflutung	72
5.7	Fazit	76
6	Arbeitsintensität gestalten	77
6.1	Direkte (verhältnisorientierte) Gestaltung von Zeit- und Leistungsdruck	77
6.1.1	Zentrale Ursachen von Zeit- und Leistungsdruck	78
6.1.2	Gestaltungsmöglichkeiten bei Zeit- und Leistungsdruck	81
6.1.3	Gestaltungswissen: Gestaltungsempfehlungen aus betrieblichen Interventionsstudien	83
6.1.3.1	Welche Maßnahmen wurden in den Studien umgesetzt?	84
6.1.3.2	Was ist organisationales Lernen und wie entsteht es?	89
6.1.3.3	Wie ist das durch Interventionsstudien gesicherte Wissen einzuschätzen?	90
6.2	Indirekte Gestaltung: Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck	91
6.2.1	Weit verbreitete Umgangsweisen: Arbeitsausdehnung und -intensivierung	92

6.2.2	Alternative Umgangsweisen: Begrenzung und Fokussierung	97
6.2.2.1	Umgangsweisen der Begrenzung	97
6.2.2.2	Umgangsweisen der Fokussierung	101
6.2.2.3	Begrenzung und Fokussierung: Eine Bewertung vor dem Hintergrund ihrer Folgen	105
6.2.3	Voraussetzungen von Begrenzung und Fokussierung	107
6.2.3.1	Ebene der Organisation	107
6.2.3.2	Ebene der Tätigkeit	109
6.2.3.3	Ebene des Teams	110
6.2.3.4	Ebene der Beschäftigten	111
6.2.4	Voraussetzungen von Begrenzung und Fokussierung: Eine Zusammenfassung und Diskussion	112
6.2.5	Gestaltungsempfehlungen zur Förderung eines guten Umgangs mit Zeit- und Leistungsdruck	115
6.3	Fazit zur Gestaltung von Arbeitsintensität und Zeit- und Leistungsdruck ..	115
7	Literaturempfehlungen	118
8	Literatur	119
9	Anhang	128
9.1	Fragebogeninstrumente mit Skalen zu Arbeitsintensität	128
9.2	Arbeitsanalyseverfahren mit Verfahrensteilen zu Arbeitsintensität	129
9.3	Handlungshilfen verschiedener Institutionen	131
9.4	Praxisbeispiele in Datenbanken, Fachbüchern und Broschüren	133
	Sachregister	138

1 Einleitung

Anika Schulz-Dadaczynski

Das Thema Arbeitsintensität ist in „vieler Munde“. So widmeten sich im Jahr 2019 gleich zwei größere gewerkschaftliche Publikationen der Thematik: Der Jahresbericht zum DGB-Index Gute Arbeit wählte Arbeitsintensität als Schwerpunktthema und stellte fest, dass es sich hierbei um ein Thema handelt, das „von den Beschäftigten seit Jahren besonders kritisch bewertet wird“ (Institut DGB-Index Gute Arbeit, 2019, S. 5). Es bestehe großer Handlungsbedarf. Auch eine auf dem DGB-Index basierende ver.di-Publikation greift das Thema auf, beleuchtet Arbeitsintensität unter verschiedenen Aspekten und Perspektiven und unterstreicht ihre hohe Relevanz für unterschiedliche Branchen (ver.di, 2019).

Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) stellt in ihrem Stressreport 2019 fest, dass von den im Report betrachteten Stressoren „Merkmale, die mit hoher Arbeitsintensität in Verbindung stehen, auch im Jahr 2018 am stärksten verbreitet sind“ (Lohmann-Haislah, 2020, S. 32). So berichten bspw. 48 Prozent der befragten Beschäftigten von hohem Termin- oder Leistungsdruck. Ein eigenes Kapitel vertieft die Thematik (Schulz-Dadaczynski, 2020, S. 40 ff.), wie bereits im Vorgänger-Report 2012 (Junghanns, 2012, S. 107 ff.). Auch im aktuellen Bericht „Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit“ (SUGA) wird das Thema vertiefend behandelt (BAuA, 2020, S. 74 ff.). Die Zahlen aus dem Stressreport verdeutlichen, dass die Arbeitsintensität anhaltend hoch ist. Sie wird als Schlüsselfaktor bei der Arbeit erachtet, auch im Rahmen der Arbeitsgestaltung (Rothe et al., 2017; Stab, Jahn & Schulz-Dadaczynski, 2016).

Angesichts des Wandels in der Arbeitswelt, der durch unterschiedliche Trends gekennzeichnet ist, wie vor allem auch durch eine zunehmende Digitalisierung und Globalisierung (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017), ist nicht von einer Abnahme der Verbreitung und Relevanz von Arbeitsintensität auszugehen. So ist die Digitalisierung bspw. mit beschleunigten Kommunikations- und Produktionsprozessen, der Verkürzung von Produktlebens- und Innovationszyklen und einer erhöhten Verfügbarkeit von Informationen verknüpft. Hierdurch wird die Arbeitswelt schneller und zunehmend komplex, die Arbeitsintensität für die Beschäftigten erhöht sich (Schulz-Dadaczynski, Junghanns & Lohmann-Haislah, 2019). Viele Beschäftigte werden vor diesem Hintergrund mit veränderten und intensivierten Anforderungen konfrontiert, die sich auch auf die Notwendigkeit des kontinuierlichen Lernens, Planens und Entscheidens beziehen und damit neue Dimensionen von Arbeitsintensität beinhalten (Kubicek, Paskvan & Korunka, 2015).

Arbeitsintensität kommt somit eine hohe Aufmerksamkeit zu, sowohl in der Wissenschaft als auch in der betrieblichen Praxis. Was verbirgt sich jedoch genau hinter dem Thema Arbeitsintensität? Wer ist besonders von Arbeitsintensität betroffen? Wodurch entsteht eine (zu) hohe Arbeitsintensität? Welche Folgen kann eine (zu) hohe Arbeitsintensität haben? Welche Möglichkeiten zur Gestaltung und für einen guten Umgang gibt es?

Arbeitsintensität ist aufgrund ihrer hohen Verbreitung und Relevanz ein viel beachtetes Thema

Inhalte und Zielgruppen dieses Buches

Mit diesen und weiteren Fragen beschäftigt sich dieses Buch. Es richtet sich vor allem an Praktiker und Fachleute, die sich in der betrieblichen Realität mit Arbeitsintensität auseinandersetzen, wie zum Beispiel Führungskräfte, Beschäftigte der Personalabteilung oder Fachkräfte des Arbeitsschutzes. Wissenschaftler, die sich für eine praxisorientierte Auseinandersetzung mit dem Thema interessieren, werden mit diesem Buch ebenso angesprochen. Es soll sowohl zum Verständnis von Arbeitsintensität als wichtigem Faktor bei der Arbeit beitragen als auch Impulse für die Gestaltung von Arbeitsintensität geben.

Zum Aufbau des Buches

Das folgende *Kapitel 2* legt zunächst die Grundlage dafür, Arbeitsintensität besser zu verstehen. Was genau ist eigentlich Arbeitsintensität? Welche Aspekte bzw. Merkmale beinhaltet dieses Phänomen? Welche Annahmen vor dem Hintergrund von Theorien und Modellen gibt es zu Arbeitsintensität? Zur Beleuchtung dieser Fragen werden unterschiedliche Begriffsverständnisse und Erscheinungsformen von Arbeitsintensität vorgestellt sowie Theorien und Modelle, die für die Betrachtung von Arbeitsintensität relevant sind.

Kapitel 3 beschäftigt sich mit den Fragen, wer insbesondere von hoher Arbeitsintensität betroffen ist, und mit welchen Arbeitsmerkmalen dieses Phänomen oftmals einhergeht. Um diesen Fragen nachzugehen, werden Daten einer großen repräsentativen Erwerbstätigenbefragung genutzt.

Das *Kapitel 4* wendet sich anschließend den möglichen Folgen einer hohen Arbeitsintensität zu. Welche Auswirkungen kann eine (zu) hohe Arbeitsintensität haben? Welche Folgen werden aus der Sicht von Beschäftigten beschrieben? Es werden sowohl verschiedene quantitative Datenquellen als auch qualitative Interviewdaten zur Beantwortung dieser Fragen genutzt.

Kapitel 5 unternimmt einen Exkurs zu einer Facette von Arbeitsintensität, die insbesondere vor dem Hintergrund der Digitalisierung in der Arbeitswelt eine hohe Bedeutung hat: die Informationsüberflutung am Arbeitsplatz. Das Kapitel beschäftigt sich mit diesem relevanten Phänomen, seinen Ursachen und Folgen und beschreibt Gestaltungsmöglichkeiten, die auf die Vermeidung bzw. den Abbau von Informationsüberflutung abzielen.

Das *Kapitel 6* behandelt schließlich ausführlich die Gestaltung von Arbeitsintensität. Dabei werden zum einen Möglichkeiten der direkten Gestaltung, d. h. des Abbaus einer hohen Arbeitsintensität, aufgezeigt, die aus empirischen Studien abgeleitet oder in Interventionsstudien erprobt wurden. Zum anderen werden Möglichkeiten eines guten Umgangs mit hoher Arbeitsintensität vorgestellt sowie hierfür förderliche Faktoren.

Der *Anhang* des Buches beinhaltet abschließend weiterführende Hinweise auf Materialien, die bei der Thematisierung von Arbeitsintensität in der betrieblichen Praxis und ihrer Gestaltung unterstützen können. Diese Materialien beinhalten Literaturempfehlungen im Hinblick auf exemplarisch ausgewählte Fragebogeninstrumente zur Ermittlung von Arbeitsintensität, Handlungshilfen für die Praxis sowie konkrete Praxisbeispiele.

2 Arbeitsintensität verstehen

Nicole Stab

Arbeitsintensität – Was ist das eigentlich? In der betrieblichen Praxis findet dieser Begriff kaum Verwendung: Hier werden vielmehr Begriffe wie Zeitdruck, Leistungsdruck oder Stress im Allgemeinen benutzt, um einer starken Inanspruchnahme durch die Arbeit und/oder Überforderung Ausdruck zu verleihen.

Begriff „Arbeitsintensität“ in der betrieblichen Praxis kaum verwendet

Der Begriff Arbeitsintensität wurde jedoch ganz bewusst für dieses Buch gewählt, da er zunächst ohne Wertung einen für alle Beschäftigten an einem Arbeitsplatz ähnlichen Zustand beschreibt, der letztendlich auch gestaltet werden kann. Nach der entsprechenden DIN-Norm sprechen wir hier von einer *Belastung*. Trotzdem sollte eine Belastung nicht ohne eine Bewertung (durch die Beschäftigten) betrachtet werden, die sich in der sogenannten *Beanspruchung* niederschlägt (vgl. dazu auch DIN EN ISO 10075-1, 2018; siehe Kasten).

Arbeitsintensität als neutraler Begriff: für alle gleich von außen einwirkend

Erläuterungen zur Norm DIN EN ISO 10075-1

Der erste Teil der Norm DIN EN ISO 10075-1 „Ergonomische Grundlagen bezüglich psychischer Arbeitsbelastung – Allgemeine Aspekte und Konzepte und Begriffe“ differenziert die Begriffe psychische Belastung und Beanspruchung und kann als Verständnisgrundlage für die verschiedenen Bezeichnungen rund um den Begriff Arbeitsintensität verwendet werden:

- *Psychische Belastung* ist die Gesamtheit aller erfassbaren Einflüsse, die von außen auf den Menschen zukommen und psychisch auf ihn einwirken.
- *Psychische Beanspruchung* ist die unmittelbare (nicht langfristige) Auswirkung der psychischen Belastung im Individuum in Abhängigkeit von seinen jeweiligen überdauernden und augenblicklichen Voraussetzungen, einschließlich der individuellen Bewältigungsstrategien.

Hierbei stellt die Arbeitsintensität die Belastung dar, die aufgrund unterschiedlicher Leistungsvoraussetzungen, Ressourcen und Umgangsweisen der Beschäftigten unterschiedlich erlebt wird und sich auch unterschiedlich auswirkt.

In diesem Kapitel werden zunächst das Begriffsverständnis und die Begriffsverwendung von Arbeitsintensität in der Wissenschaft näher betrachtet (Abschnitt 2.1). Der nachfolgende Abschnitt 2.2 beschäftigt sich mit dem Erleben von Arbeitsintensität durch Beschäftigte bzw. der Wahrnehmung von Arbeitsintensität in der betrieblichen Realität. Im Abschnitt 2.3 werden anschließend Theorien und Modelle zur Arbeitsintensität vorgestellt.

2.1 Aktuelles Begriffsverständnis in der Wissenschaft

Nicole Stab

**Gestaltbare
Merkmale von
Arbeitsintensität
betrachten**

Arbeitsintensität ist als Begriff abstrakt und wenig greifbar. Zudem ist Arbeitsintensität als Ganzes auch nicht gestaltbar. Vielmehr ist es notwendig, Facetten oder Merkmale von Arbeitsintensität zu betrachten, die letztendlich gestaltet werden können.

In der arbeits- und sozialwissenschaftlichen Forschung gibt es bisher keine einheitliche Definition und Betrachtung von Arbeitsintensität. Die Forderung und der Nutzen einer belastungsbezogenen Erfassung werden hingegen durchaus herausgestellt (z. B. Roe & Zijlstra, 2000; Stab, Jahn & Schulz-Dadaczynski, 2016), sodass in der jüngeren Forschung vereinzelt versucht wurde, Arbeitsintensität als Belastungsfaktor zu beschreiben und Merkmale zu finden, um Arbeitsintensität erfassbar zu machen (z. B. Rau & Göllner, 2018; Stab, Jahn & Schulz-Dadaczynski, 2016).

**Kern-
dimensionen
von Arbeits-
intensität:
Arbeitszeit,
-quantität
und -qualität**

Dabei wurden stets die von Trägner (2006) postulierten Dimensionen Arbeitszeit, -quantität und -qualität als Kerndimensionen von Arbeitsintensität bzw. deren Verhältnis zueinander betrachtet. Während die Dimensionen Arbeitszeit und Arbeitsquantität ziemlich klar definierbar sind, nämlich

- *Arbeitszeit* als die zur Verfügung stehende Zeit zur Verrichtung der Arbeitsaufgabe,
- *Arbeitsquantität* als die Menge der zu verrichtenden Aufgabe in der geforderten Beschaffenheit,

ist die Dimension Arbeitsqualität schwerer fassbar. Um die Kerndimension *Arbeitsqualität* näher zu beleuchten, bedarf es eines kurzen Blicks in die geschichtliche Entwicklung von Arbeit. Arbeit war noch vor ein paar Jahrzehnten maßgeblich geprägt von einfachen Industrietätigkeiten in Fertigung und Produktion. Dabei handelte es sich in der Regel um einzelne Arbeitsschritte oder die Aneinanderreihung einiger weniger Arbeitsschritte, die sich oft wiederholten. Diese Arbeitsschritte konnten in hoher Frequenz durchgeführt werden, da sie einer niedrigen geistigen Anstrengung bedurften, d.h. sie waren automatisiert oder regelbasiert ausführbar und benötigten keine geistig-schöpferischen Denkprozesse.

In den letzten dreißig Jahren wurden Industriearbeitsplätze zunehmend von Dienstleistungs- oder Wissensarbeit verdrängt. Diese Tätigkeiten werden immer komplexer und erfordern hohe geistig-schöpferische Anteile. Sie bestehen nicht mehr aus einzelnen gleichartigen Arbeitsschritten, sondern aus vielfältigen, ganz unterschiedlichen Teilaufgaben, gekennzeichnet durch Elemente der Planung, Organisation und Bewertung. Während bei einfacher Industriearbeit die Kerndimensionen Menge und Zeit ausreichen, um Arbeitsintensität zu charakterisieren, kommt mit komplexer werdenden Tätigkeiten eine neue Dimension hinzu, welche die Qualität, oder vielmehr die

Beschaffenheit der Arbeitsaufgabe beschreibt: Hat ein Beschäftigter nur eine einfache oder eine sehr komplexe, zum Teil auch neuartig-schöpferische Arbeitsaufgabe zu verrichten? Hier geht es nicht um die Qualität des Produktes, sondern um die Qualität der Arbeitsaufgabe im Sinne der geistigen Anforderung, die an den Beschäftigten gestellt wird. Rau und Göllner (2018) beschreiben dies auch als das für die Aufgabenerfüllung erforderliche kognitive Regulationsniveau (automatisiert ausführbare vs. regelbasierte vs. wissensbasierte kognitive Anforderungen der Arbeitsaufgabe). Bei Dienstleistungstätigkeiten sind diese geistigen Anforderungen vor allem durch die Intensität der Betreuung von Klient:innen und Patient:innen oder auch die Intensität von Kundenberatungen geprägt.

Es gibt also drei Kerndimensionen, die Arbeitsintensität beschreibbar machen. Folglich gibt es auch drei Stellschrauben, die verändert werden können, um Arbeitsintensität zu beeinflussen (siehe Kasten auf S. 14).

Beschäftigte sprechen in der betrieblichen Praxis in der Regel nicht von Arbeitsintensität, sondern von zu hohem Termindruck bzw. Zeitdruck oder Leistungsdruck. Diese Begrifflichkeiten sind negativ konnotiert und deuten darauf hin, dass Beschäftigte, die dies bei ihrer Arbeit erleben, sich „unter Druck“ gesetzt fühlen. Das impliziert bereits eine Bewertung und „beinhaltet immer ein Element der subjektiven Wahrnehmung von Stress“ (Rau & Göllner, 2018, S. 152).

Das Erleben von Arbeitsintensität ist häufig negativ konnotiert als Zeit- und Leistungsdruck

Die Erfassung des Erlebens von Zeit- und Leistungsdruck durch Beschäftigte kann die Betrachtung von Arbeitsintensität in Unternehmen sinnvoll ergänzen und wichtige Erkenntnisse für den betrieblichen Umgang mit diesem Belastungsfaktor liefern. Deshalb ist der Blick auf die individuelle Wahrnehmung von Zeit- und Leistungsdruck überaus nützlich. Doch handelt es sich bei Zeitdruck und Leistungsdruck um das Gleiche? Und ist das Erleben von Zeitdruck auch gleichzeitig an das Erleben von Leistungsdruck geknüpft?

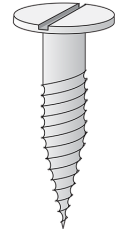
Leinhos et al. (2018) beschreiben Zeit- und Leistungsdruck als voneinander unabhängige Konstrukte. Während *Zeitdruck* die Fertigstellung von Arbeitsaufgaben innerhalb eines begrenzten Zeitraums beinhaltet und als quantitative Anforderung betrachtet werden kann, ist Leistungsdruck eine qualitative Anforderung. Eisenberger und Ase-lage (2009) stellen *Leistungsdruck* als die Anforderung dar, eine hohe Leistung zu zeigen, ohne Fehler zu machen. Beide Konstrukte können den Kerndimensionen von Arbeitsintensität zugeordnet werden. Zeitdruck wird erlebt, wenn die Dimensionen Zeit und Menge in einem Missverhältnis zueinanderstehen. Leistungsdruck entsteht, wenn die Dimension Qualität/Beschaffenheit der Arbeit zu komplex gestaltet ist, wobei dies noch verschärft werden dürfte, wenn die Tätigkeit im Rahmen von engen Zeitvorgaben ausgeübt wird.

Im nächsten Abschnitt 2.2 wird Zeit- und Leistungsdruck als Erleben von Arbeitsintensität umfassender betrachtet.

Beeinflussung von Arbeitsintensität über drei Stellschrauben

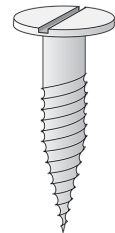
Beeinflussung der Stellschraube „Zeit“

Beispiel 1: Der Fluglotse. Beim Fluglotsen ist die Arbeit so gestaltet, dass überwiegend komplexe Arbeitsschritte vorliegen, die mit sehr viel Konzentration und Präzision verrichtet werden müssen. Fehler können fatale Folgen haben. Das heißt, da hohe wissensbasierte kognitive Anforderungen zur Tätigkeit gehören, kann nur an den Schrauben „Menge“ und „Zeit“ gedreht werden, um die Arbeitsintensität zu verändern. Die Menge ist hier aber auch nicht oder nur in geringem Maße zu beeinflussen, da der Flugplan eines Flughafens in der Regel feststeht. Daher arbeitet der Fluglotse in der Regel maximal 2 bis 3 Stunden am Stück und hat dann längere Pausen einzuhalten.



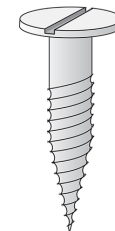
Beeinflussung der Stellschraube „Menge“

Beispiel 2: Pflegende im Krankenhaus. Im Krankenhaus gibt es verschiedene Einsatzbereiche für Pflegende, bspw. die Intensivstation oder eine Normalpflegestation. Der Unterschied von Intensivstation und Normalpflegestation ist, dass auf Intensivstationen die Arbeit kognitiv höhere Anforderungen an die Pflegenden stellt. Es kommen bspw. intensive Überwachungstätigkeiten hinzu, außerdem muss mit mehr Technik gearbeitet werden. Das spiegelt sich auch in der Konstellation der Komponenten von Arbeitsintensität wider. Die Arbeitszeit ist für beide Einsatzbereiche, Intensivstation und Normalpflegestation, gleich geregelt, da der Krankenhausbetrieb aufrechterhalten werden muss. Intensivpflegende haben aber in der Menge weniger Patient:innen zu betreuen, in der Regel zwei oder drei, während Pflegende auf Normalpflegestationen für 10 bis 12 Patient:innen verantwortlich sind.



Beeinflussung der Stellschraube „Qualität“ bzw. Beschaffenheit der Arbeitsaufgabe

Beispiel 3: Pflegende im Krankenhaus. Wie zuvor dargestellt, haben Pflegende einer Normalpflegestation 10 bis 12 Patient:innen in einer Schicht zu versorgen. Wenn er oder sie Zeitdruck erlebt, dann können Prioritäten gesetzt werden, d. h. Arbeitsschritte können vereinfacht werden. Beispielsweise lässt sich die Körperwäsche in stressigen Diensten (siehe hierzu auch das Beispiel in Abschnitt 9.4) auf eine Gesichtswäsche reduzieren oder andere Tätigkeiten, wie z. B. das Auffüllen von Verbrauchsmaterialien der Station, können ganz weggelassen und so die Teilschritte der Arbeit vereinfacht bzw. reduziert werden (siehe dazu das Beispiel „Priorisierungen in stressigen Diensten“ auf S. 134).



Weitere Gestaltungsmöglichkeiten werden im Kapitel 6 vertieft dargestellt.

2.2 Erleben von Arbeitsintensität durch Beschäftigte: Zeit- und Leistungsdruck

Anika Schulz-Dadaczynski

Im vorherigen Abschnitt wurde beschrieben, was in der Wissenschaft unter Arbeitsintensität verstanden wird bzw. welche Aspekte in der Forschung und in betrieblichen Untersuchungen unter der Begrifflichkeit der Arbeitsintensität betrachtet werden. Es wurde bereits darauf verwiesen, dass bei dieser Betrachtung die Erfassung des Erlebens bzw. der Wahrnehmung von Arbeitsintensität durch die Beschäftigten eine wichtige Ergänzung ist. Wenn Beschäftigte ihre Wahrnehmung bzw. ihr Erleben eines Ungleichgewichts zwischen der Arbeitsmenge, Arbeitsqualität und Arbeitszeit beschreiben, sprechen sie in der Regel von Zeitdruck und/oder Leistungsdruck.

Abseits von DIN-Normen und festgelegten Fragen zur Messung von Arbeitsintensität in quantitativen Untersuchungen wird dieser Abschnitt beleuchten, was Beschäftigte in der betrieblichen Realität als Zeit- und Leistungsdruck beschreiben. Welche Aspekte ihrer Tätigkeit erleben sie als Zeitdruck und/oder Leistungsdruck? Was ist Zeit- und Leistungsdruck für Beschäftigte? Gehören Zeitdruck und Leistungsdruck für Beschäftigte zusammen oder handelt es sich um zwei ganz unterschiedliche Wahrnehmungen?

Interviews mit Beschäftigten: Beschreibungen von Zeit- und Leistungsdruck in der betrieblichen Realität

Auf der Basis von Interviewstudien mit Beschäftigten in Unternehmen werden diese Fragen in diesem Abschnitt aufgegriffen.

Datenbasis

Die Basis der nachfolgenden Ausführungen sind drei unterschiedliche Forschungsprojekte der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA), die sich anwendungsorientiert und in Kooperation mit Betrieben mit Zeit- und Leistungsdruck beschäftigt haben. Im ersten Projekt wurden in einem Verbund aus soziologischen und arbeitspsychologischen Forschern „Arbeitsorganisatorische Entstehungszusammenhänge, Bewältigungsstrategien und Gestaltungsmöglichkeiten“ (Laufzeit 2012 bis 2016) untersucht (Dunkel & Kratzer, 2016; Handrich, Koch-Falkenberg & Voß, 2016; Schulz-Dadaczynski & Junghanns, 2014). Das zweite Projekt hatte den betrieblichen Umgang mit psychischer Belastung (unter anderem Zeit- und Leistungsdruck) im Rahmen der Gefährdungsbeurteilung zum Gegenstand (Laufzeit 2015 bis 2019; Beck, Schuller & Schulz-Dadaczynski, 2017; Beck & Schuller, 2020). Das dritte Projekt „Günstige und gesunde Strategien im Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck“ (Laufzeit 2016 bis 2019) untersuchte, wie Beschäftigte generell in ihrem Arbeitsalltag mit Zeit- und Leistungsdruck umgehen (Schulz-Dadaczynski & Janetzke, 2020). Über alle drei Projekte hinweg wurden mehr als 100 Interviews mit Beschäftigten geführt (siehe zu den jeweiligen Stichprobensamensetzungen und der Methodik die angegebenen Einzelveröffentlichungen). Aus dem Interviewmaterial können übergreifende Schlussfolgerungen zur Phänomenologie von Zeit- und Leistungsdruck im betrieblichen Alltag gezogen werden.

2.2.1 Beschreibungen von Beschäftigten: Was ist Zeit- und/oder Leistungsdruck?

Befragt man Beschäftigte offen, d. h. ohne jegliche Vorgaben, nach ihrem Verständnis von Zeit- und/oder Leistungsdruck, finden sich die im vorigen Abschnitt vorgestellten Dimensionen nach Trägner (2006) der (1) Arbeitsmenge, (2) Arbeitszeit und (3) Arbeitsqualität in ihren Beschreibungen eindeutig wieder. Die Beschäftigten beschreiben *Zeitdruck* als die Wahrnehmung eines Spannungs- oder Missverhältnisses zwischen der zu leistenden Arbeitsmenge in der vorhandenen bzw. dafür vorgesehenen Arbeitszeit unter Berücksichtigung der erforderlichen Arbeitsqualität. *Leistungsdruck* hingegen wird eher als die Wahrnehmung eines Spannungs- oder Missverhältnisses zwischen „guter Arbeit“ in der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit unter Berücksichtigung der Arbeitsmenge beschrieben, d. h. die Beschäftigten fokussieren hier auf die Qualität ihrer Tätigkeitsausübung (z. B. Qualität der Betreuung von Kund:innen, Klient:innen und/oder Patient:innen) und ihres Arbeitsergebnisses.

In der Wahrnehmung der Beschäftigten ist Zeit- und Leistungsdruck ein Phänomen mit zwei Seiten: Menge/Zeit und Qualität/Zeit

Die Auswertung des empirischen Interviewmaterials spiegelt damit wider, dass Zeit- und Leistungsdruck im Grundsatz ein Phänomen mit zwei zusammengehörenden Seiten ist: eine Seite, bei der es eher um das Verhältnis der Arbeitsmenge (Quantität) zur Arbeitszeit geht, und eine Seite, bei der die Arbeitsqualität im Verhältnis zur Arbeitszeit im Fokus steht, jedoch stehen auch die Arbeitsmenge und Qualität in einem Zusammenhang. Somit sind Zeit- und Leistungsdruck nicht losgelöst voneinander zu sehen, haben jedoch jeweils ihren eigenen Schwerpunkt in der Wahrnehmung der Beschäftigten.

Unterschiedlich ist auch, ob bzw. wie negativ Beschäftigte den Zeit- und Leistungsdruck bewerten, d. h. ob sie lediglich ein gewisses Spannungsverhältnis wahrnehmen oder ein als negativ bewertetes Missverhältnis im Sinne einer Fehlbeanspruchung. Beschäftigte beschreiben die Spannungs- bzw. Missverhältnisse bei Zeit- und Leistungsdruck nicht abstrakt, sondern führen ganz konkrete Aspekte bezogen auf ihre jeweiligen Tätigkeiten an, die den Zeit- und/oder Leistungsdruck für sie ausmachen. Im Folgenden werden diese Aspekte von Zeit- und Leistungsdruck näher vorgestellt.

2.2.1.1 Aspekte von Zeitdruck

Bei Zeitdruck besteht ein „zu viel“ an Arbeit, das sich auf konkrete Aspekte der Tätigkeit bezieht

Tätigkeitsübergreifend bedeutet Zeitdruck für Beschäftigte *(zu) viel Arbeit in (zu) begrenzter Arbeitszeit* leisten zu müssen, erst einmal unabhängig davon, welche Arbeit ganz konkret geleistet werden muss. Beschreiben sie dann jedoch, worin dieses „(zu) viel“ besteht, werden Beschäftigte konkret, wie z. B. der folgende Beschäftigte, der einen typischen Arbeitstag mit hohem Zeitdruck schildert:

„Das [Zeitdruck] ist in erster Linie viele Menschen, die irgendwelche Sachen von mir wollen. Also, ich erinnere mich zurück an ein Projekt, da hatte ich innerhalb eines Arbeitstages, innerhalb von acht Stunden, über 90 Telefonanrufe. Also, es waren jetzt noch nicht mitgezählt die Anrufe, die ich gemacht habe. Sondern wirklich nur 90 eingehende Anrufe. Das ist dann Stress und das ist dann auch manchmal zu viel. Weil man einfach zu der Arbeit, die man eigentlich machen möchte,

dann auch kaum noch kommt. Also, man redet mit irgendwelchen Menschen über irgendwelche Detaillösungen. Und es klingelt permanent das Telefon. Wo dann aber auch wieder Leute dran sind, die irgendwas wollen. Die rufen mich ja nicht an, weil sie nett mit mir plauschen wollen. Ne, die haben alle Anliegen. Und das ist dann zu viel.“

Die Menge an (zu viel) Arbeit besteht hier aus den Anliegen unterschiedlicher Personen, auf die der Befragte reagieren muss – neben seiner eigentlichen, regulären Arbeit. Auch viele andere Beschäftigte schildern, dass aus viel Arbeit oft erst dann zu viel Arbeit und wahrgenommener Zeitdruck wird, wenn es neben den regulären, geplanten Tätigkeiten und Arbeitsaufträgen zu *unvorhergesehener Zusatzarbeit* kommt, *viele Unterbrechungen* bei der Arbeit erfolgen oder *viele Arbeitsaufträge parallel* zu bewältigen sind, sodass in der Wahrnehmung der Beschäftigten „Multitasking“ oder fragmentiertes Arbeiten erforderlich wird (Zimmer & Rigotti, 2015), d. h. die gleichzeitige oder abwechselnde Bearbeitung verschiedener Arbeitsaufträge:

„Wenn viele Themen auf einmal präsent sind, mache ich mir auch Druck, Zeitdruck. Obwohl es vielleicht nicht notwendig ist, weil die Dinge mitunter nicht so einen Zeitdruck haben per se, weil es da keine Deadline gibt. Aber es gibt viele Themen auf meinem Tisch. Und dann empfinde ich schon so einen Druck.“

Im obigen Zitat deutet sich bereits an, dass sich die (zu) begrenzte Arbeitszeit nicht nur in Relation zur vorgesehenen, regulären Arbeitszeit ergibt, sondern darüber hinaus *Termine und Fristen* (Deadlines) relevant sind, die bei der Bearbeitung und Fertigstellung von Arbeitsaufträgen zu berücksichtigen sind, und die das Erleben der Beschäftigten von „zu wenig Zeit“ deutlich prägen. Der folgende Befragte greift dieses Zusammenspiel aus Menge und Zeit sowie das Kippen in ein zu viel an Menge bzw. zu wenig an Zeit in seiner Beschreibung auf:

„Die Notwendigkeit, in begrenzter Zeit viel zu schaffen, das würde ich sagen, dass es von meiner Wahrnehmung eine der Grundvoraussetzungen ist. Die große Frage ist, ob man diesen Druck als stressig empfindet oder eher als motivierend. Und für mich ist es so, dass ich das als positiv wahrnehme, dass es eine Anforderung nach Effizienz gibt. Das ist ja auch irgendwie, es ist nicht alles beliebig, nein, sondern ich gehe bewusst mit meinen Zeitressourcen um, also bemühe mich, zu fokussieren auf das, was notwendig ist. Und dann der Punkt, wo ich dann sage, ich muss von dem Stress runter, ist dann wirklich, wenn sich dann die Deadlines überschneiden und alles auf einen zusammenkommt und ich dann wirklich denke, ojemine, jetzt habe ich wirklich drei Deadlines und anderthalb davon muss ich reißen oder wenn ich nicht reißen will, muss ich einen Abend arbeiten.“

In der Schilderung des Beschäftigten wird außerdem ein weiterer Aspekt der Wahrnehmung von Zeitdruck deutlich: die Wahrnehmung der Notwendigkeit, einen Abend arbeiten zu müssen, um seine Arbeit fristgemäß zu schaffen. Seine Wahrnehmung umfasst damit die gefühlte Konsequenz des Zeitdrucks, die in einer notwendigen *Extensivierung* seiner Arbeit über die vertraglich vereinbarte Arbeitszeit hinaus besteht. Auch diesbezüglich stimmen die Schilderungen vieler Befragter überein, die von einer quasi durch Zeitdruck erzwungenen Extensivierung der Arbeit berichten (z. B. Über-

Unvorhergesehene Zusatzarbeit, Unterbrechungen und paralleles Arbeiten bzw. „Multitasking“ verstärken die Wahrnehmung von Zeitdruck

Termine und Fristen verschärfen die Wahrnehmung von „zu wenig Zeit“

Extensivierung und Intensivierung verstärken die Wahrnehmung von Zeitdruck

stunden, Arbeit in der Freizeit) oder auch einer *Intensivierung*, d. h. beispielsweise der Wahrnehmung, sehr schnell und dicht arbeiten zu müssen (vgl. zu dieser Thematik auch Abschnitt 6.2).

Zusammengefasst bedeutet also Zeitdruck für Beschäftigte, eine (zu) hohe Menge an Arbeit in (zu) begrenzter Zeit leisten zu müssen. Die begrenzte Arbeitszeit wird in der Wahrnehmung der Beschäftigten nicht nur über die regulär vorgesehene Arbeitszeit definiert, sondern auch über die für die Arbeitsaufträge zu berücksichtigenden Termine und Fristen. Die Wahrnehmung von Zeitknappheit verschärft sich dann, wenn sich die Menge an Arbeit über unvorhergesehene Zusatzarbeit erhöht, viele Unterbrechungen bei der Arbeit auftreten oder viele Dinge parallel in der begrenzten Zeit anfallen. Sie verschärft sich ebenfalls über die notwendige Extensivierung oder Intensivierung der Arbeit, anhand derer Beschäftigte den Zeitdruck unmittelbar spüren.

2.2.1.2 Aspekte von Leistungsdruck

Leistungsdruck wird wahrgenommen, wenn das Leisten „guter Arbeit“ erschwert ist

Leistungsdruck beschreiben Beschäftigte tätigkeitsübergreifend als die Wahrnehmung eines Spannungsverhältnisses zwischen „guter Arbeit“ und der *begrenzten Arbeitszeit* unter Berücksichtigung der *zu leistenden Arbeitsmenge*.

Der folgende Beschäftigte beschreibt diese Wahrnehmung für seine Tätigkeit als Theapeut wie folgt:

„Also, was mir Leistungsdruck macht, ist, wenn ich das Gefühl habe, dass ein Patient mehr Zuwendung einfordert, haben möchte. Das muss ja gar nicht mal therapeutisch sinnvoll sein. Also, manche Menschen sind so vereinnahmend, so saugend, ziehend sozusagen, dass es sogar therapeutisch sinnvoll sein kann, das eher kürzer zu halten und zu begrenzen. Das ist dann nochmal ein bisschen anders gelagert, aber der Endeffekt ist eigentlich derselbe, nämlich dass *ich* dem Patienten seine Zeit beschneiden muss. Ob ich das nun für sinnvoll halte oder nicht. In den meisten Fällen halte ich es leider selbst nicht für sinnvoll. Also, das heißt, eine halb-gare Sache auf sich beruhen lassen. So könnte man es vielleicht auch nennen. Ist dann ja das Endergebnis der ganzen Angelegenheit. Wenn man zu wenig, gefühlt jedenfalls, zu wenig Zeit hat. Also, das heißt, zumindest die wichtigsten Anliegen des Patienten so aufgreifen und behandeln, dass er eben einigermaßen zufrieden ist und sich angenommen und gut behandelt fühlt. Und dass er sich nicht nur durchgewunken fühlt. Das in einer zu kurzen Zeiteinheit. Das ist das, was mir Druck macht. Also den Hauptdruck.“

Leistungsdruck beinhaltet oftmals Erwartungen bzw. Ansprüche erfüllen zu müssen

Wie im obigen Zitat bereits anklingt, geht es bei der Leistung „guter Arbeit“ vielfach darum, *Erwartungen bzw. Ansprüchen gerecht zu werden*, seien es die eigenen Ansprüche, die Ansprüche von Kolleg:innen und Vorgesetzten oder die Erwartungen von Kund:innen, Klient:innen, Auftraggeber:innen und/oder Patient:innen. Hinzu kommt, dass diese Erwartungen oftmals nicht nur *unterschiedlich*, sondern auch *widersprüchlich* sind. Dies schildert die folgende Befragte einer sozialpsychiatrischen Einrichtung:

„Also, der Leistungsdruck besteht für mich ganz häufig da drin, dass verschiedene Erwartungen an meine Leistungen gesetzt werden. Also, wir haben ja nicht so Leis-