



Bitte nicht stören!

Tipps zum Umgang mit
Arbeitsunterbrechungen und Multitasking

Inhalt

Vorwort	3
1 Was ist was? Arbeitsunterbrechung und Multitasking	5
2 Zu viel ist zu viel! Arbeitsunterbrechung und Multitasking als gesundheitliches Risiko	9
3 Was tun? Strategien zum Umgang mit Multitasking und Arbeitsunterbrechungen	13
4 Unterbrechung? Nein danke! Was die anderen tun können	23
5 Große Kreise ziehen! Mit dem Gesundheitszirkel gegen Arbeitsunterbrechungen	29
6 Fazit und Ausblick	37
Literatur	39
Impressum	40

Anmerkung zum Gender-Aspekt:
Diese Broschüre benutzt eine geschlechtergerechte Sprache. Dort, wo das nicht
möglich ist oder die Lesbarkeit stark eingeschränkt würde, gelten die gewählten
personenbezogenen Bezeichnungen für beide Geschlechter.

Vorwort

Die moderne Arbeitswelt stellt uns vor vielfältige Herausforderungen. Termindruck, Informationsflut, Arbeitshetze und ständige Arbeitsunterbrechungen gehören für viele schon längst zum Arbeitsalltag. Wir sind ständig erreichbar, oft sogar immer online – und damit (fast) ununterbrochen ansprechbar. Die Folge ist, dass häufig mehrere Aufgaben gleichzeitig auf uns einprasseln und unsere Aufmerksamkeit einfordern. Wie gut, dass sich dank moderner Technik vieles parallel erledigen lässt: Telefonieren, navigieren, recherchieren, mailen, archivieren und anderes mehr. Aber geht das wirklich? Kann der Mensch tatsächlich gleichzeitig viele Dinge tun? Oder macht er auf diese Weise nichts richtig und alles nur halb? Ist der Mensch für Multitasking geschaffen oder doch eher für ein Nacheinander? Und wie kommt er mit den ständigen Arbeitsunterbrechungen klar?

Diesen Fragen ist die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) in einer Studie nachgegangen, die Ergebnisse werden als Forschungsbericht veröffentlicht. Die vorliegende Broschüre basiert im Wesentlichen auf dieser Untersuchung. Sie richtet sich an alle potenziell Betroffenen – also auch an Sie! – und formuliert Tipps zum individuellen sowie teamorientierten

Das Projekt

Die vorliegende Broschüre ist ein Ergebnis des Forschungsprojektes „Arbeitsunterbrechungen und Multitasking in informationsintensiven Berufen – Auswirkungen auf Leistungs-/Arbeitsfähigkeit und Gesundheit unter besonderer Berücksichtigung älterer Arbeitnehmer“, das als Projekt F 2220 von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin initiiert und begleitet worden ist. Dabei oblag die eigentliche Durchführung bei der Arbeitsgruppe von Anja Baethge und Thomas Rigotti der Universität Leipzig, Institut für Psychologie, Arbeits- und Organisationspsychologie.

Umgang mit Arbeitsunterbrechungen und Multitasking. Damit nicht genug hilft sie Ihnen dabei, gemeinsam mit Ihren Kollegen den Ursachen von Arbeitsunterbrechungen auf die Spur zu kommen, um diese dann präventiv verhindern zu können. Denn dieses Ergebnis der BAuA-Studie sei bereits hier vorweg genommen: Im Sinne von Gesundheit, Motivation und Produktivität ist die beste Unterbrechung die, die gar nicht erst stattfindet!



1

Was ist was?

Arbeitsunterbrechung und Multitasking

Niemand weiß, wie viele geniale Einfälle und Geistesblitze einfach untergehen, nur weil im falschen Augenblick die Türglocke läutet, ein LKW vorbeidonnert oder das Telefon klingelt. Oft genügt eben bereits eine kurze Ablenkung – schon ist der rote (Gedanken-)Faden gerissen, und es gelingt nur schwer oder auch gar nicht, diesen wieder aufzunehmen. Das wusste auch Albert Einstein, in dessen Haus es der Ruhe wegen kein Telefon gab. Um ihn dennoch telefonisch zu erreichen, musste man bei einem Nachbarn anrufen, der dann jemanden aus Einsteins Familie ans Telefon rief.

Wäre das Telefonieren heute noch ähnlich umständlich, vermutlich würde sich die Anzahl der Telefonate drastisch auf das tatsächlich Notwendige reduzieren. Ähnliches gilt übrigens auch für E-Mails. Denn mal ehrlich: Würden Sie Ihre E-Mails an Ihre Kollegen im Haus auch dann schreiben, wenn Sie diese persönlich zustellen müssten? Und wäre es Ihnen wirklich so wichtig, dass alle auch nur ganz am Rande von einem Vorgang Betroffene ebenfalls per „cc“ informiert werden, dass Sie dafür weite Wege in Kauf nehmen würden? Doch wohl nicht. Aber weil es so einfach ist, schickt man heutzutage gerne alles „cc“ an jedermann und jederfrau. Warum auch nicht, werden viele sagen, es schadet ja nicht. Und das ist

ein großer Irrtum. Denn jede Mail, jeder Anruf, ob nötig oder nicht, sorgt beim Empfänger für eine Arbeitsunterbrechung. Und solche finden jeden Tag millionenfach statt. Jeder zweite Arbeitnehmer in Deutschland wird nach eigenen Angaben häufig in seiner Arbeit unterbrochen. Das sind doppelt so viele wie noch vor zwanzig Jahren!

Was ist eine Arbeitsunterbrechung?

Arbeitsunterbrechungen können als die Aussetzung einer ausgeführten Arbeitsaufgabe definiert werden, die durch eine externe Quelle verursacht ist. Solche von außen verursachten Arbeitsunterbrechungen sind in vielen Berufen eher die Regel als Ausnahme. Eine Untersuchung der University of California hat beispielsweise ergeben, dass Arbeitnehmer sich durchschnittlich drei Minuten am Stück mit einer Aufgabe beschäftigen können, bevor sie vom Telefon, einer E-Mail oder einem Kollegen „in persona“ unterbrochen werden. Damit ist bereits das Typische von externen Arbeitsunterbrechungen angesprochen: Sie werden von außen veranlasst, sind weder zeitlich steuerbar noch wirklich vorhersehbar. Damit unterscheiden sie sich von den internen Unterbrechungen, die

Sie selbst bewusst initiieren. So entschließen Sie sich vielleicht während des Formulierens eines Protokolls, einen Kollegen anzurufen oder diesem eine Mail zu schicken. Dann haben Sie ganz bewusst entschieden, eine gerade ablaufende Tätigkeit zugunsten einer anderen zu unterbrechen. Solche internen, von Ihnen selbst herbeigeführten Unterbrechungen sind im Unterschied zu den externen vorhersehbar und damit zeitlich steuerbar. Und das ist ein gravierender Unterschied mit Blick auf die damit verbundenen Belastungen. Denn während Sie interne Unterbrechungen im Vorfeld planen können, geraten Sie bei externen Unterbrechungen in eine unvorhergesehene Situation. Sie müssen dann – ob es Ihnen gerade passt oder nicht – kurzfristig mindestens zwei Aufgaben miteinander koordinieren. Und das ist im Vergleich zur Bearbeitung nur einer Aufgabe erheblich belastender, weil es im Regelfall mehr Koordination und Konzentration erfordert, Zeitdruck und Stress erzeugt sowie mit einer Verringerung bzw. einem Verlust der eigenen Entscheidungsmöglichkeiten einhergeht.

Und was ist Multitasking?

Multitasking bedeutet, dass eine Person in einem begrenzten Zeitraum mehrere Aufgaben gleichzeitig ausführt. Insofern haben Sie nun den passenden Begriff für etwas, was Sie vermutlich bereits Tag für Tag bewältigen müssen, wie zum Beispiel einen Vorgang auf dem Schreibtisch bearbeiten und zugleich ein Telefonat mit einem Kollegen zu einem völlig anderen Thema führen. Was aller-

dings für den Außenstehenden nach „gleichzeitig“ aussieht – und sich für Sie persönlich wahrscheinlich auch so anfühlt – ist nicht wirklich gleichzeitig. In der Psychologie weiß man längst, dass der Mensch eigentlich nur eine Aufgabe auf einmal bearbeiten kann. Müssen – wie beim Multitasking – verschiedene Informationen verarbeitet werden, wechseln wir bewusst oder unbewusst zwischen den Aufgaben hin und her. Dieses Hin- und Herschalten geht ziemlich schnell – so irgendwo im Millisekundenbereich – und wird deshalb als „gleichzeitig“ wahrgenommen. Tatsächlich treffen wir unsere Entscheidungen aber hintereinander, denn wir können uns nur auf eine Aufgabe wirklich konzentrieren.

Damit ist nicht gesagt, dass wir nicht gleichzeitig verschiedene Sachverhalte nebeneinander wahrnehmen und bewältigen können, ohne uns überfordert zu fühlen. So geht Kaffeetrinken und Zeitungslesen wunderbar zusammen, ebenso Joggen und Musikhören. Aber immer dann, wenn wir nicht nur etwas wahrnehmen, sondern auch reagieren und entscheiden müssen, wird aus dem Neben- ein Nacheinander. Sobald also zwei Aufgaben von gleicher Qualität unsere Aufmerksamkeit fordern, schalten wir hin und her, was natürlich nicht ohne Reibungsverluste geht – davon später mehr.

Leider können wir es uns am Arbeitsplatz nicht immer aussuchen, ob wir „multitasken“ wollen oder nicht. Wenn eine zusätzliche Aufgabe ebenso unaufschiebbar ist wie die aktuelle Tätigkeit, bleibt Ihnen nicht anderes übrig als der Versuch, alles unter einen Hut zu bringen. Es gibt allerdings auch Zeitgenossen, die sich bewusst und



**Telefonieren, Notfallüberwachung, Dokumentation –
und fast alles gleichzeitig. Kann das funktionieren?
Oder ist der Mensch mit Multitasking überfordert?**

freiwillig für eine gleichzeitige Bearbeitung mehrerer Aufgaben entscheiden – sei es, weil sie glauben, so mehr „zu schaffen“, sei es, weil sie so den Umgang mit Arbeitsunterbrechungen „trainieren“ möchten. Ob das wirklich effizient und empfehlenswert ist – davon mehr im nächsten Kapitel.



2

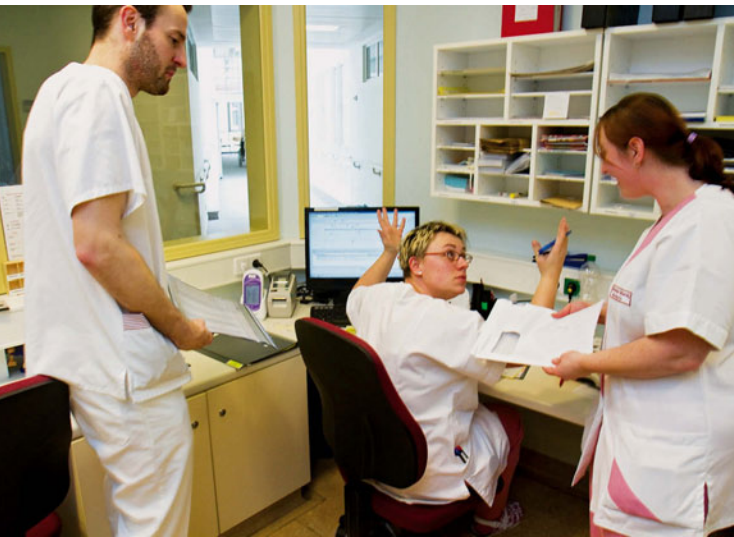
Zu viel ist zu viel!

Arbeitsunterbrechung und Multitasking als gesundheitliches Risiko

Die Arbeitswissenschaft stuft Arbeitsunterbrechungen und Multitasking als psychische Belastung ein. Das ist zunächst wertneutral gemeint, was so viel bedeutet wie: Psychische Belastungen sind erst einmal nichts Negatives, gehören vielmehr zur Arbeitswelt dazu und werden von vielen Beschäftigten als neue Herausforderung erlebt und angenommen. Problematisch wird es immer dann, wenn die individuellen Möglichkeiten und Ressourcen nicht mehr ausreichen, um die Arbeitsanforderungen zu bewältigen. Dann wird die Herausforderung als Überforderung erlebt mit der Folge, dass ein Ungleichgewicht entsteht zwischen Aufgabe und Bewältigungsmöglichkeit. Die Arbeitswissenschaft spricht dann von einer psychischen Fehlbelastung. Was bedeutet das für Arbeitsunterbrechungen und Multitasking?

Zunächst die gute Nachricht: Arbeitsunterbrechungen können durchaus positiv erlebt werden. Allerdings nur von jemandem, der eine einfache und monotone Aufgabe ausführt. Der freut sich möglicherweise sogar über die Störung, weil sie für eine willkommene Abwechslung und vielleicht für einen Motivationsschub sorgt. In diesem Fall können Arbeitsunterbrechungen von Fall zu Fall sogar leistungsförderlich wirken.

Anders verhält es sich für Arbeitnehmer, die mit anspruchsvoll(er)en Aufgaben betraut sind. Die sind im Regelfall von Arbeitsunterbrechungen eher genervt – und zwar umso stärker, je häufiger die Unterbrechungen stattfinden und/oder je ungünstiger der Zeitpunkt ist, an dem sie erfolgen. Besonders belastend sind Unterbrechungen immer dann, wenn die aktuelle Aufgabe gerade höchste Konzentration erfordert. Wer hat nicht schon die Erfahrung machen müssen, dass ein Telefonklingeln ganze Gedankengebäude und Zahlengerüste einstürzen lassen kann! Bis die dann nach der Unterbrechung wieder aufgebaut sind, vergeht viel Zeit und Mühe. Das ist für den Unterbrochenen auf Dauer nicht nur ärgerlich, sondern kann Wohlbefinden und Gesundheit einschränken. Denn mit dem Umschalten von einer Aufgabe zur anderen und wieder zurück steigt der Aufwand, der zur Lösung der ursprünglichen Aufgabe notwendig wird. Irgendwann stellt sich dann beim Beschäftigten das Gefühl der Überforderung ein. Nichts wird fertig, weil man immer unterbrochen wird. Und wer glaubt, seine Aufgaben nicht mehr zu schaffen, wessen Schreibtisch oder Werkbank von Angefangenem und Halbfertigem überlagert ist, wer ständig neu anfangen muss, entwickelt negative Emotionen, reagiert körperlich



Wenn Anforderungen und Bewältigungsmöglichkeiten nicht im Gleichgewicht sind, entsteht Stress. Oder mit anderen Worten: Was zu viel ist, ist zu viel!

mit schnellem Puls – und hat dann das, was in der Arbeitsmedizin Stress genannt wird. Stress gilt in der Wissenschaft als der arbeitsweltbezogene Hauptrisikofaktor für psychische Störungen und Erkrankungen, die nicht nur in Deutschland auf dem Vormarsch sind – siehe Info-Box nächste Seite.

Stress macht krank!

Hin und wieder ein wenig Stress ist kein Problem – im Gegenteil stellt Stress in Maßen für viele eine Herausforderung dar und wirkt eher motivierend und leistungsfördernd. Problematisch ist Stress immer dann, wenn er zum ständigen Begleiter am Arbeitsplatz wird. Denn chronischer Stress macht langfristig krank. Wenn die Ressourcen von Stressgeplagten erst einmal ausgeschöpft sind, sinken zunächst die Leistungs- und Konzentrationsfähigkeit. Dann folgen oft Nervosität, Schlafstörungen, Magen-Darmprobleme und Bluthochdruck als weitere Stress-Symptome. Im zeitlichen Verlauf schwächt Dauerstress das Immunsystem und kann Herz-Kreislaufkrankungen verursachen. Und was viele nicht wissen: Selbst Rückenschmerzen und Übergewicht stehen oft im ursächlichen Zusammenhang mit Stress am Arbeitsplatz. Am Ende der Stressspirale steht dann nicht selten der Burnout, also jener Zustand, der von totaler Erschöpfung, Hilflosigkeit, Kontrollverlust geprägt ist und der nicht selten in eine Depression mündet.

Unfallgefahren durch Multitasking

Neben den psychischen Fehlbelastungen erhöht Multitasking in einigen Berufen selbstverständlich auch das Unfallrisiko. Denn häufig klingelt das Telefon heute eben nicht mehr im Büro, sondern auf der Autobahn bei Tempo 170 oder im hektischen Stadtverkehr. Keine Seltenheit ist auch der Paketzusteller, der die nächste Lieferadresse mal eben während der Fahrt ins Navigationsgerät eingibt. Klug ist das nicht, denn wer zum Beispiel Auto fährt und parallel telefoniert, hat ein erhöhtes Unfallrisiko – wir können uns bei komplexen Anforderungen eben nur auf eine Sache wirklich konzentrieren! Deshalb hat der Gesetzgeber auch das Telefonieren beim Autofahren ohne Freisprecheinrichtungen verboten. Und selbst wenn eine Freisprechanlage genutzt wird, ist das nicht ungefährlich. Studien dazu haben ergeben, dass die Reaktionsgeschwindigkeit eines telefonierenden derjenigen eines mit 0,8 Promille angetrunkenen Autofahrers entspricht.

Psychische Störungen auf dem Vormarsch

Arbeitsunfähigkeitstage (AU-Tage) wegen psychischer Erkrankungen nehmen in Deutschland seit 1998 stetig zu, wobei der Zuwachs 2010 so groß war wie noch nie zuvor. Nach Angaben der DAK stieg die Zahl der Fehltage aufgrund von psychischen Erkrankungen um 13,5 % gegenüber 2009. Mittlerweile machen psychische Erkrankungen bereits ein Achtel des gesamten Krankenstandes aus, was fast einer Verdoppelung gegenüber 1998 entspricht. Der Anteil dieser Krankheitsgruppe am gesamten Krankheitsgeschehen betrug 2010 insgesamt 12,1 %, wobei Frauen (14,8 %) stärker betroffen waren als Männer (10,0 %). Zudem dauern psychische Erkrankungen besonders lange. Während die durchschnittliche Falldauer 11,3 Tage beträgt, liegt sie bei psychischen Erkrankungen bei 28,8 Tagen.

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



3

Was tun?

Strategien zum Umgang mit Multitasking und Arbeitsunterbrechungen

Was man nicht abschaffen kann, muss man bestmöglich gestalten. Das gilt auch und insbesondere für Arbeitsunterbrechungen und Multitasking. Denn es gibt durchaus Strategien für den Umgang mit diesen wohl unvermeidlichen Begleitern der modernen Arbeitswelt, mit denen sich die alltäglichen Belastungen abmildern lassen. Man muss sie nur kennen und auch anwenden! Allein die Kenntnis, dass Sie den Belastungen von Multitasking und Arbeitsunterbrechungen, wie zum Beispiel Zeitdruck, Überforderung und Stress, nicht hilflos gegenüberstehen, wird Ihr Selbstbewusstsein stärken und Ihre Handlungskompetenz verbessern. Deshalb sollten Sie sich mit diesen Dingen beschäftigen.

Sie haben die Wahl!

Um Ihre ganz persönliche Strategie für den Umgang mit Arbeitsunterbrechungen und Multitasking entwickeln zu können, sollten Sie sich zunächst ein paar Fragen beantworten.

1. In welchen Situationen ist mir der Umgang mit Arbeitsunterbrechungen und Multitasking gut gelungen, in welchen eher nicht?
2. Was habe ich konkret getan, um eine solche Situation zu verbessern? Was ist weniger empfehlenswert?
3. Welche Strategien kann ich aufgrund meiner persönlichen Erfahrungen weiter empfehlen?
4. Wenn ich mich noch einmal in eine bestimmte Unterbrechungssituation hineinversetze: Welche Möglichkeiten fallen mir zusätzlich ein, um diese Situation besser bewältigen zu können?

Nachdem Sie sich nun einen Überblick über ihren individuellen Umgang mit Arbeitsunterbrechungen und Multitasking verschafft haben, wissen Sie jetzt, dass Sie über situationsabhängige Handlungsalternativen verfügen. Sie haben damit in Zukunft die Möglichkeit, bei Unterbrechungen dieses Wissen um bestehende Reaktionsmöglichkeiten zu aktivieren und unter den vorhandenen Alternativen die der Situation angemessene auszuwählen. Damit haben Sie etwas ganz Wichtiges „zurückerobert“: die Wahl- und Entscheidungsfreiheit. Sie haben es in der Hand, wie Sie künftig mit Multitasking und Unterbrechungen umgehen wollen. Wenn Sie sich das bewusst machen, sind Sie einen guten Schritt weiter: Sie sind dann der Situation nicht länger passiv ausgeliefert, sondern können diese aktiv gestalten!

Von wegen alternativlos!

Im Arbeitsalltag stehen wir häufig vor Situationen, in denen wir gleichzeitig mit verschiedenen Anforderungen konfrontiert werden. Viele Menschen neigen dann im Falle einer Unterbrechung dazu, die Unterbrechungsaufgabe vorzuziehen, um danach die ursprüngliche Aufgabe weiter zu bearbeiten. Ist das wirklich klug? Und ist es tatsächlich so alternativlos, wie es uns häufig scheint? Oder gibt es andere – vorteilhaftere – Möglichkeiten?

Vorweg: Wirklich effektiv ist die sofortige Bearbeitung der Unterbrechungsaufgabe nicht unbedingt. Studien haben gezeigt, dass der ständige Wechsel zwischen verschiedenen Aufgaben mit erheblichen Reibungsverlusten verbunden ist. Mit anderen Worten: Die Bearbeitungszeit einer Aufgabe verlängert sich deutlich beim ständigen Aufgabenwechsel, insbesondere, wenn diese Aufgaben komplex(er) sind. Forscher der Universität Michigan haben zum Beispiel herausgefunden, dass das menschliche Gehirn um 20 % bis 40 % weniger leistungsfähig ist, wenn gleichzeitig statt nacheinander gearbeitet wird. Andere Studien kommen zu ähnlichen Ergebnissen. So soll derjenige, der nur für drei Minuten aus einer Aufgabe herausgerissen wird oder sich aus eigener Entscheidung einer neuen Aufgabe widmet, zwei Minuten brauchen, um bei der alten Aufgabe wieder auf dem Stand von vor der Unterbrechung zu sein. Bei ständigen Unterbrechungen addiert sich das dann schon mal auf 40 % der Arbeitszeit! Aber es geht nicht nur Zeit verloren – je komplexer die Aufgaben sind, desto größer ist auch die

Fehlerhäufigkeit bei Multitasking und Arbeitsunterbrechungen. Gründe gibt's also genug, über Alternativen zur sofortigen Bearbeitung nachzudenken bzw. wenn sich die sofortige Bearbeitung wirklich nicht aufschieben lässt, diese zumindest zu optimieren. Grundsätzlich können Sie zwischen vier Möglichkeiten wählen, um auf eine Unterbrechungssituation zu reagieren:

- sofortige Bearbeitung
- verzögerte Bearbeitung
- gleichzeitige Bearbeitung
- Weitergabe von Aufgaben

Das sind die Optionen, die Ihnen auch unter Zeitdruck in der Regel zur Verfügung stehen. Welches sind ihre Vorteile, welches die Nachteile?

Option 1: Die sofortige Bearbeitung

Manche Unterbrechungen – zum Beispiel ein Notfall auf der Krankenstation oder der Anruf eines Kunden – dulden keinen Aufschub, sie müssen sofort bearbeitet werden. Das Problem ist dabei in der Regel nicht die Konzentration auf die neue Aufgabe, sondern die Rückkehr zur alten. So werden in der Zwischenzeit oft Sachverhalte vergessen, die bereits erarbeitet waren, was dann doppelt so viel Arbeit macht. Vergleichbar – und ähnlich ärgerlich – ist das mit einem Computerabsturz ohne Zwischenspeicherung! Wie lässt sich das vermeiden, wenn sich schon die Unterbrechung selbst nicht vermeiden lässt? Eine Möglichkeit besteht darin, besonders wichtige Sachverhalte durch ständige gedankliche Wiederholung vor dem Vergessen zu

bewahren. Der Nachteil dieser Methode liegt auf der Hand: In einer Phase, in der Sie sowieso schon viel im Kopf und um die Ohren haben, werden so noch zusätzliche Kapazitäten für das ständige Wiederholen blockiert. In Kombination mit der neuen Aufgabe droht hier die Überlastung mit der Folge, dass ausstehende Tätigkeiten vergessen werden. Um das zu verhindern, sollten Sie auf die zugegebenermaßen antiquierte aber gleichwohl wirksame Kulturtechnik des Notizzettels zurückgreifen. So können Sie Ihre eigene „Festplatte“ im Kopf entlasten ohne Gefahr zu laufen, wirklich Wichtiges zu vergessen. Und noch ein kleiner Tipp am Rande: Nach einer Unterbrechung sollten Sie sich sobald wie möglich wieder der ursprünglichen Aufgabe zuwenden. Denn je mehr Zeit zwischen Unterbrechung und Wiederaufnahme verstreicht, desto schwerer fällt die Wiederaufnahme und desto leichter werden wichtige Informationen vergessen.

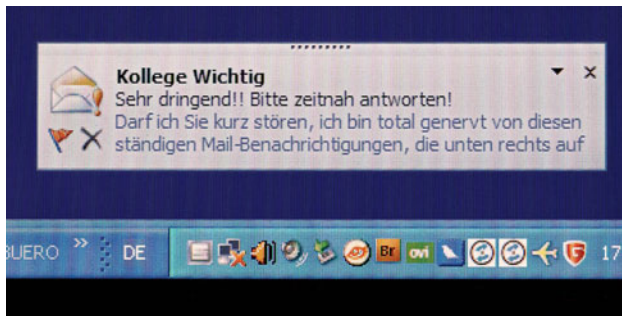
Der Praxis-Tipp

- Nutzen Sie bei Arbeitsunterbrechungen den guten alten Notizzettel als Erinnerungshilfe!
- Wenden Sie sich nach einer Unterbrechung schnellstmöglich wieder der ursprünglichen Aufgabe zu!

Notieren statt merken!

Notizzettel sollten nicht zusätzlich verwirren! Das tun sie nicht, wenn sie die folgenden Kriterien erfüllen:

- Die Notizen sollten eng mit dem Hauptziel der Aufgabe verbunden sein. Wenn beispielsweise Kollege Müller eine bestimmte Akte erhalten soll, könnte die Notiz „Müller“ Fragen aufwerfen, die sich bei der Notiz „Müller → Akte Fall Steffens“ nicht stellen.
- Notizzettel sollten verständlich und einfach formuliert sein. Vielleicht gibt's sogar ein Schlüsselwort für das zu Merkende?
- Notizzettel sollten schnell und jederzeit zugänglich sein. Hilfreich ist zum Beispiel ein kleines Notizbuch (Stift nicht vergessen!).
- Für gleiche Sachverhalte und Tätigkeiten sollten immer identische Abkürzungen verwendet werden.



Niemand muss sich von eingehenden E-Mails und begleitenden Klingeltönen oder optischen Signalen unterbrechen bzw. „nerven“ lassen! Was viele nicht wissen: E-Mail-Programme lassen sich in der Regel so einstellen, dass die Nachrichten entweder manuell oder nur in bestimmten (vom Nutzer definierten) Zeitintervallen vom Server gezogen werden. Wer diese Funktionen nutzt, gewinnt E-Mail-freie Zeitfenster für konzentriertes Arbeiten!



Es gibt Tätigkeiten, die besser nicht unterbrochen werden sollten, wie zum Beispiel das Aufziehen der Spitzen im Krankenhaus. Wenn hier Fehler wegen Störungen gemacht werden, kann das schwerwiegende Folgen haben.

Der Praxis-Tipp

- Nicht jede Unterbrechung ist gleich ein Notfall. Setzen Sie Prioritäten!
- Beenden Sie – wenn möglich – die aktuelle Aufgabe, bevor Sie sich der neuen Aufgabe zuwenden!
- Ist das nicht möglich, bearbeiten Sie die aktuelle Aufgabe bis zu einem Punkt, an dem sie gut unterbrochen werden kann!

Option 2: Die verzögerte Bearbeitung

Es gibt Situationen, in denen sich Unterbrechungen nicht vermeiden lassen. Aber muss man tatsächlich in jedem Fall alles sofort stehen und liegen lassen, sobald eine neue unvorhergesehene Aufgabe Aufmerksamkeit fordert? Stellen Sie sich in solchen Situationen immer die Frage, ob die zusätzliche Aufgabe wirklich ein Notfall oder so wichtig ist, dass eine unverzügliche Bearbeitung durch ihre Person notwendig ist. Wägen Sie dabei ab, ob Aufwand und Ertrag, den Unterbrechung und Wiederaufnahme der ursprünglichen Tätigkeit bereiten, im angemessenen Verhältnis stehen. Auch sollten Sie bedenken, dass bestimmte Tätigkeiten die volle Konzentration erfordern, während Routinetätigkeiten locker von der Hand gehen. Machen Sie sich klar, dass Letztere mit geringeren „Folgekosten“ unterbrochen werden können als komplex(er)e Arbeiten. Beispiel Pflegepersonal im Krankenhaus: Während die Medikamentenausgabe an Patienten im Unterbrechungsfall durchaus mit Risiken verbunden sein kann, ist das beim Bettenmachen eher nicht der Fall. Entscheiden Sie deshalb von Fall zu Fall, ob eine Unterbrechung aktuell notwendig und sinnvoll ist.

Behalten Sie dabei immer im Hinterkopf, dass die meisten Situationen gewisse Entscheidungsspielräume bieten. Ob diese bestehen und wie groß diese sind, entscheiden Sie als Experte für Ihr jeweiliges Fachgebiet selbst! Dabei ist es durchaus so, dass sich die Verschiebung der neuen zugunsten der bereits angefangenen Aufgaben lohnen kann. Sie erinnern sich: Der Zeitpunkt, wann eine Tätigkeit unterbrochen wird, ist entscheidend dafür, wie belastend Unterbrechung und Wiederaufnahme der ursprünglichen Tätigkeit erlebt werden. Wählen Sie deshalb solche Zeitpunkte für eine Unterbrechung der Tätigkeit, bei dem erfahrungsgemäß die Arbeitsaufnahme leicht fällt und die Wahrscheinlichkeit von Fehlhandlungen gering ist.

Option 3: Die gleichzeitige Bearbeitung

Die „gleichzeitige“ Beschäftigung mit mehreren Aufgaben ist anspruchsvoll, oft dem Wohlbefinden und der Gesundheit abträglich sowie mit Risiken hinsichtlich der Qualität der Arbeitsergebnisse behaftet. Selbst wenn eine parallele Bearbeitung von Aufgaben aus den unterschiedlichsten Gründen unumgänglich erscheint, sollten Sie sich das immer vor Augen führen. So hat die Forschung gezeigt, dass Multitasking weniger eine Aufwandsersparnis als vielmehr eine Überforderung zur Folge hat. Die Informationsfülle führt schnell zur Überforderung, der Überblick geht verloren. Das kann zu Fehlhandlungen führen, was insbesondere in solchen Berufen dramatische Folgen haben kann, in denen mit technischem Gerät, Gefahrstoffen oder auch mit Menschen umgegangen wird. Auch die gefühlte Zeitersparnis erweist sich bei

Mit Erfahrung Arbeitsunterbrechungen meistern!

Nach wie vor trauen Unternehmen älteren Beschäftigten zu wenig zu und halten diese für weniger leistungsfähig als jüngere Mitarbeiter. Für den Umgang mit Arbeitsunterbrechungen und Multitasking – so das Ergebnis wissenschaftlicher Studien – trifft das keineswegs zu: Hier haben junge wie ältere Beschäftigte das identische Leistungsniveau. Allerdings kommen die verschiedenen Altersgruppen auf unterschiedlichen Wegen zum Ziel. Während sich die Jüngeren stärker auf ihre Reaktionsschnelligkeit verlassen können, gründet der Erfolg der Älteren auf ihrer größeren Erfahrung. Diese hilft den reiferen Jahrgängen zum Beispiel bei der Entscheidung, welcher Zeitpunkt für eine Arbeitsunterbrechung günstig ist, sodass sich ihnen hier größere Entscheidungsspielräume eröffnen. Darüber hinaus haben Untersuchungen gezeigt, dass Ältere die bessere Reaktionsschnelligkeit ihrer jüngeren Kollegen mit ihrer größeren Erfahrung kompensieren können.

Der Praxis-Tipp

- Vermeiden Sie nach Möglichkeit Multitasking!
- Falls Sie um Multitasking nicht herum kommen: Ruhe bewahren, Erfahrung nutzen!

Der Praxis-Tipp

- Bei Überlastung bitten Sie Ihre Kollegen um Unterstützung!
- Gewähren Sie diese selbstverständlich auch im Gegenzug!



Es gibt Arbeitsunterbrechungen, die lassen sich nicht aufschieben. Wenn zum Beispiel auf der Intensivstation der Alarm ertönt, muss sofort geholfen werden – und nicht erst in 5 Minuten. Aber viele andere Unterbrechungen sind keineswegs so wichtig, dass man sofort alles stehen und liegen lassen muss!

genauerem Hinsehen häufig als Illusion – wissenschaftliche Untersuchungen belegen eher das Gegenteil. Den vielen Nachteilen stehen insofern eigentlich keine echten Vorteile gegenüber – eine Tatsache, die Sie bei der nächsten Entscheidung für oder gegen Multitasking berücksichtigen sollten. Wenn Sie sich dennoch an Multitasking versuchen möchten – verlassen Sie sich auf Ihre Erfahrung und bewahren Sie Ruhe! Denken Sie daran: Hektisches und überhastetes Handeln erhöht die Fehlerwahrscheinlichkeit um ein Vielfaches und sorgt auch noch für eine zusätzliche Belastung.

Option 4: Die Weitergabe von Aufgaben

Selbstverständlich gibt es auch Arbeitssituationen, in denen nichts Zusätzliches mehr geht. Auch so etwas ist im Berufsleben normal und sollte Sie nicht verzweifeln lassen! Bevor Sie Dinge zusagen bzw. übernehmen, die beim besten Willen nicht zu schaffen sind, sollten Sie einzelne Aufgaben gezielt an Kolleginnen und Kollegen abgeben. Im Gegenzug sind Sie natürlich gerne bereit, Ihre Kollegen in ähnlichen Situationen zu unterstützen!

So sichern Sie Ihr Leistungsniveau

Sie sind jetzt mit den Handlungsalternativen bei Multitasking und Arbeitsunterbrechungen vertraut. Allerdings sind die vorgestellten Strategien nicht ausreichend, um Ihre Leistungsfähigkeit und Gesundheit auch langfristig zu erhalten. Denn sie helfen Ihnen zwar, mit belastenden Situationen besser umzugehen, sie helfen Ihnen aber nicht dabei, den durch die Arbeitsunterbrechungen verursachten gesundheitsschädlichen Stress abzubauen. Im nächsten Schritt sollten Sie deshalb darüber nachdenken, welche Strategien und Techniken Sie dabei unterstützen können, Ihre gewachsene Souveränität im Umgang mit Multitasking und Unterbrechungen dauerhaft zu sichern. Wenn also Arbeitsunterbrechungen und Multitasking zu Ihrem Arbeitsalltag gehören, ist es ratsam, das Augenmerk auf die Prävention und adäquate Verarbeitung von Stress zu richten. Die folgenden Hinweise und Tipps helfen Ihnen dabei.



Eine Zeit lang kann man durchaus auch 110 % Leistung geben. Auf Dauer gefährdet das allerdings Wohlbefinden und Gesundheit. Insofern gilt: Besser eins nach dem anderen – schließlich müssen die persönlichen Ressourcen für ein ganzes Berufsleben reichen.



Nach der Hektik einer Arbeitsunterbrechung ist es wichtig, so schnell wie möglich zu einem ruhigen und entspannten Arbeiten zurückzufinden.

Nach der Arbeitsunterbrechung: Entspannt weiterarbeiten!

Wenn eine Situation mit hoher Belastung vorüber ist, sollten Sie so schnell wie möglich wieder zu einem ruhigen und entspannten Arbeiten zurückkehren. Damit ist einerseits dem Erhalt Ihrer Gesundheit und Leistungsfähigkeit gedient, andererseits bereiten Sie sich so am besten auf künftig anstehende Belastungen vor – denn die kommen bestimmt! Mit den folgenden Strategien wird das gelingen.

- Legen Sie ausreichend Pausen ein.
- Nutzen Sie bewährte Entspannungstechniken, wie zum Beispiel autogenes Training oder progressive Muskelentspannung – Material und Infos dazu gibt's bei Ihrer Krankenkasse!
- Erledigen Sie nach großen Stressbelastungen Aufgaben, die in der Regel nicht unterbrochen werden können.
- Sorgen Sie nach Möglichkeit für eine ausgewogene Mischung von Tätigkeiten, so lässt sich die Überforderung einzelner Ressourcen vermeiden. Auf eine körperliche Arbeit sollte möglichst eine steuernde oder kontrollierende folgen. Eine solche Abwechslung von Tätigkeiten mit unterschiedlichen Anforderungen ist nachweislich gesundheitschonend.

Nach der Arbeit: Aktive Freizeit als Stressprävention

Auch Ihre Freizeitgestaltung hat Einfluss darauf, wie entspannt und konstruktiv Sie im Arbeitsleben mit Stresssituationen zurechtkommen. Dabei sind es oft die einfachen Dinge, die erfolgreich zu Ihrer Stressresistenz beitragen können. Ganz oben auf der Liste steht natürlich ausreichende Erholung, also genügend Schlaf ebenso wie genügend Zeit für entspannende Tätigkeiten, wie zum Beispiel Lesen oder Musikhören. Auch regelmäßiger Sport ist ein guter Ausgleich zum beruflichen Stress und verbessert die seelische Widerstandsfähigkeit. Darüber hinaus sollten Sie in Ihrer Freizeit Dinge tun, die einerseits Spaß machen, andererseits aber auch eine Herausforderung darstellen. Warum nicht mal einen Kochkurs besuchen, einen Tauchkurs belegen, eine neue Sprache lernen? Erfolgserlebnisse außerhalb des Berufs fördern Zufriedenheit und Selbstbewusstsein auch dann, wenn es im Beruf gerade mal nicht so gut läuft. Aktiv seine Freizeit gestalten kann man natürlich auch sehr gut mit Freunden, Bekannten und Verwandten, was darüber hinaus den Vorteil hat, dass sich neue Gesprächsthemen und Interessenfelder auftun. Dann „muss“ man sich nicht ständig über Arbeitsthemen unterhalten, was dem Abschalten nach der Arbeit sehr förderlich ist.

Richtig Pause machen!

- Viele kurze Pausen sind besser als eine lange.
- Rechtzeitig Pause machen! Wer meint, dringend eine Pause zu brauchen, hat meistens schon zu lange gewartet. Rechtzeitig frühe Pausen beugen der Erschöpfung vor.
- Für eine gute Regeneration sollten die Pausen gleichmäßig über die gesamte Arbeitszeit verteilt sein.
- Geplante (also vorhersehbare) Pausen sind besser als willkürliche.
- Dort, wo jeweils individuelle Pausenzeiten nicht möglich sind, sollte die Arbeit abwechslungsreich gestaltet werden, um einseitige Belastungen zu vermeiden.



4

Unterbrechung? Nein danke!

Was die anderen tun können

Bisher war die Rede davon, welche Strategien gut geeignet sind, um Arbeitsunterbrechungen mit möglichst wenig Aufwand zu bewältigen. Nun ist es aber so, dass zu einer Arbeitsunterbrechung immer zwei gehören: der Störende und der Gestörte. Es fördert zweifellos die Einsicht in die Nützlichkeit des folgenden Kapitels, dass wir im Regelfall mal die eine, mal die andere Rolle spielen. So können wir uns gut in unser Gegenüber einfühlen und alle zusammen nach Lösungen für eine möglichst unterbrechungsfreie Arbeitswelt suchen. Denn genau darum geht es hier: um die Vermeidung von überflüssigen Arbeitsunterbrechungen.

Gesucht: die Unterbrechungsquellen

Zweifellos hat sich jeder und jede schon mal die Frage gestellt, warum er oder sie bei der Arbeit unterbrochen wird. Eine Frage, deren Beantwortung oft nicht ganz einfach ist. Allerdings lohnt die Suche nach Unterbrechungsquellen überall dort, wo ständige Arbeitsunterbrechungen zum Alltag gehören. Denn sind die Quellen erst einmal bekannt, kann man sie vielleicht auch austrocknen oder umleiten. Für die erfolgreiche Aufdeckung

von Unterbrechungsquellen empfiehlt sich ein systematisches und analytisches Vorgehen. Sie können sich zum Beispiel zunächst eine Entscheidungsgrundlage verschaffen, indem Sie jeder von Ihnen erlebten Arbeitsunterbrechung mit einem Fragenkatalog nach bester Sherlock-Holmes-Manier begegnen:

- Wann trat die Unterbrechung auf? Gibt es Phasen im Verlauf Ihres Arbeitstages, in denen Sie häufiger unterbrochen werden? Wenn ja, können Sie komplex(er)e Arbeiten außerhalb dieser Phasen erledigen?
- Wo trat die Unterbrechung auf? Gibt es bestimmte Orte, an denen Sie häufiger als anderswo unterbrochen werden? Wenn ja, können Sie komplexe Arbeiten an diesen Orten umgehen?
- Wer oder was hat Sie unterbrochen? Gibt es bestimmte Störquellen, die Sie besonders häufig unterbrechen? Wenn Sie zum Beispiel von einer bestimmten Person ständig unterbrochen werden, können Sie der Frage nachgehen, wie Sie das einvernehmlich abstellen können.

Dieser Fragenkatalog ist durchaus erweiterungsfähig. Grundsätzlich geht es darum, die konkreten Begleitumstände der jeweiligen Arbeitsunterbrechung zu analysieren und transparent zu machen. Nur so lassen sich die Ursachen von Arbeitsunterbrechungen finden und gegebenenfalls an der Wurzel beseitigen.

Miteinander reden – Probleme lösen

Im Rahmen der dieser Broschüre zugrunde liegenden Studie sind auch Krankenhäuser im Hinblick auf Arbeitsunterbrechungen untersucht worden. In einem führte das Arztpersonal regelmäßig anregende Privatgespräche mit den Pflegekräften – eigentlich erfreulich im Sinne des Betriebsklimas! Weniger erfreulich daran war, dass diese Gespräche im Schwesternzimmer stattfanden, mithin der einzige ruhige Ort auf der Station, der eben deshalb häufig für Arbeiten an der Pflegedokumentation genutzt wurde. Das dokumentierende Pflegepersonal wurde dabei erheblich von den sich unterhaltenden Mitnutzern gestört, was diesen aber gar nicht aufgefallen war. Entsprechend überrascht zeigte sich das Arztpersonal bei einem klärenden Gespräch – ihnen war einfach nicht bewusst, dass sie durch ihr Verhalten die Arbeit der anderen unterbrechen. Seitdem werden die Privatgespräche im allgemeinen Außenbereich geführt, was für erheblich weniger Störungen im Schwesternzimmer sorgt.

Die anderen als Störer

Das kennen Sie aus eigener Erfahrung: Ihnen geht die Arbeit gerade ganz wunderbar von der Hand, Sie sind vertieft in die Aufgabe – plötzlich wird der Arbeitsablauf unvermittelt von der Vorgesetzten, dem Kollegen oder einem Kunden unterbrochen. Was tun? Einfach nur auf die eingetretene Situation reagieren, um danach dann mühsam den Weg zurück zur Aufgabe zu suchen? Kann man machen. Sie können sich aber auch die Frage stellen, warum Ihr Gegenüber Sie gerade jetzt unterbrochen hat. Was waren die Motive? Handelt es sich um eine dringende, unaufschiebbare Angelegenheit, ist die Frage schnell beantwortet. Wie steht es aber mit den ganzen Unterbrechungen, die aus Ihrer Sicht unnötig bzw. zu diesem Zeitpunkt unnötig sind? In der Hauptsache lassen sich dafür zwei Ursachen identifizieren: Unwissenheit und unzureichende Absprachen von Arbeitsaufgaben.

Unwissenheit. Können Sie sich vorstellen, dass Sie selbst andere stören könnten, nur weil Sie „mal eben“ eine kleine Information brauchen und deshalb „mal eben“ vorbeischauchen? Eigentlich nicht, schließlich dauert Ihr Besuch ja nur einen winzigen Augenblick! Sehen Sie, das meinen die anderen auch, die Sie stören. Oder man sitzt im Großraumbüro und unterhält sich mit seinem Gegenüber, während zwei Schreibtische weiter jemand im Aktenstudium versunken ist. Auch Ihnen käme es vermutlich nicht in den Sinn, dass Ihr Gespräch den anderen stören könnte. Und so ist es im Regelfall keine böse Absicht, sondern einfach Gedankenlosigkeit, wenn andere Sie oder

auch Sie andere stören. Entsprechend ist es häufig nicht sehr schwierig, solche „Unachtsamkeiten“ zu beseitigen, oft hilft bereits ein klärendes Gespräch, um hier Abhilfe zu schaffen.

Unzureichende Absprachen von Arbeitsaufgaben.

Eine weitere Quelle von Arbeitsunterbrechungen sind fehlende, unvollständige oder missverständliche Absprachen im Team, in der Projektgruppe oder zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern. Auch hier lässt sich mit klaren Ansagen viel erreichen, was eigentlich im Rahmen eines Gesprächs, an dem alle Beteiligten teilnehmen, leicht zu kommunizieren sein müsste. In der Praxis erweisen sich solche Gespräche über Form und Inhalt von Absprachen allerdings oftmals als nicht ganz unproblematisch – schließlich wird hier Kritik an oft jahrelang üblichen Verfahrensweisen und Kommunikationsformen geübt. Entsprechend ist von allen Beteiligten ein hohes Maß an Sensibilität gefordert.

Erfolgreich im Team

Gerade im Team lassen sich die Ursachen von Arbeitsunterbrechungen besonders gut analysieren und auch beseitigen – schließlich sind alle am Tisch in der Regel sowohl „Opfer“ als auch „Täter“. Damit die Bearbeitung im Team gut gelingt, hier ein paar Empfehlungen:

- Nutzen Sie die Ressourcen des Teams, indem Sie die Probleme ansprechen und gemeinsam Lösungsmöglichkeiten diskutieren.
- Analysieren Sie, was dem Team gut tut. Nutzen Sie die Möglichkeiten einer wertschätzenden Kommunikation.
- Sorgen Sie für regelmäßige Teamtreffen, auf denen bestehende Probleme angesprochen und bearbeitet werden können.

Einer für alle, alle für einen ...

Schlechte bzw. wenig reflektierte Absprachen können zu unnötigen Arbeitsunterbrechungen führen. Ein Beispiel dafür findet sich auch in der bereits erwähnten BAuA-Studie: In der Abteilung für Innere Medizin gibt es einen Empfangstresen, auf dem das zentrale Telefon der Abteilung steht. Die Station ist stark unterbesetzt, was dazu führt, dass kein Pflegepersonal für den ausschließlichen Telefondienst zur Verfügung steht. Es gibt die allgemeine Absprache, dass diejenige Pflegekraft eingehende Telefonate entgegennimmt, die dem Telefon am nächsten ist. Ist das eine wirklich gute Absprache? Eher nicht, weil jede Pflegekraft bei jedem Klingeln neu entscheiden muss, ob sie ihre aktuelle Arbeit unterbrechen muss oder nicht – vielleicht ist die andere ja ein wenig näher am Telefon! Hier werden unnötig Aufmerksamkeit abgelenkt und Ressourcen gebunden. Besser ist folgende Lösung: Je nach Stationsplan könnte für jeweils 2–4 Stunden ein/e Telefonverantwortliche/r eingeteilt werden, die oder der nur in Notsituationen von einer anderen Pflegekraft vertreten wird.

Kriterien guter Absprachen

Was macht Absprachen im Team zu guten Absprachen?

Dazu geben die folgenden Punkte Auskunft:

- Konkrete Benennung des zu verbessernden Sachverhalts
- Klärung des künftigen standardmäßigen Umgangs mit dem jeweiligen Sachverhalt
- Einteilung eines für die Kontrolle der Einhaltung der getroffenen Entscheidungen Verantwortlichen (Wer macht was bis wann?)
- Festlegung von Arbeitssituationen, in denen die mit einer Aufgabe beschäftigten Personen nur in absoluten Notfällen unterbrochen werden dürfen

Problemgespräche erfolgreich führen

Arbeit findet heute oft im Projekt bzw. Team statt. Das bedeutet, wir haben nicht nur Tag für Tag Umgang mit vielen unterschiedlichen Menschen, wir müssen mit diesen auch noch erfolgreich und konstruktiv zusammenarbeiten! Das ist nicht immer ganz einfach, schließlich hat jeder dieser Menschen seinen eigenen Charakter, seine eigenen Interessen und nicht zuletzt seinen eigenen Arbeitsstil. Zudem gehört es zu den menschlichen Eigenschaften, dass eigentlich niemand erfreut darauf reagiert, wenn er bzw. seine Arbeit kritisiert wird. Insofern erfordert es ein wenig Fingerspitzengefühl, wenn Sie einem Kollegen oder einer Kollegin mitteilen möchten, dass Sie mit bestimmten Handlungen nicht einverstanden sind bzw. bestehende Absprachen ändern wollen. Damit solche Gespräche nicht eskalieren und womöglich in belastende Konflikte münden, gilt es, einige Dinge bei der Gesprächsführung zu beachten, die eine wertschätzende und offene Kommunikation ermöglichen. Denn diese ist nicht nur für die Vermeidung von Arbeitsunterbrechungen eine wichtige Voraussetzung, sondern ebenso hilfreich für ein gesundes und damit auch produktives Betriebsklima.

Wenn Sie ein klärendes Gespräch führen möchten bzw. müssen, ist es hilfreich, sich vorher in die Position des Gegenübers zu versetzen. Was könnte er oder sie für Argumente haben? Welche potenziellen Beweggründe treiben ihn oder sie an? Welche äußeren Umstände gilt es zu beachten? Wenn Sie sich solche und ähnliche Fragen vorher stellen,

sind Sie im Regelfall gut auf ein solches Gespräch vorbereitet. Wenn jetzt noch die üblichen Regeln der Kommunikation von beiden Gesprächspartnern respektiert werden, wie

- Höflichkeit,
- Vermeidung von Unterbrechungen,
- Vermeidung von Schuldzuweisungen,
- Vermeidung von emotionalen Ausbrüchen,
- Sachlichkeit,

ist die Chance groß, dass das Gespräch erfolgreich verläuft. Hingegen empfiehlt es sich bei schwerwiegenden oder komplizierten Sachverhalten eine Lösung auf Team- bzw. Projektebene anzustreben, da diese für alle im Team bzw. Projekt von Interesse sind. Gelegenheit, solche Aspekte anzusprechen, bieten in der Regel die üblicherweise regelmäßig stattfindenden Teamtreffen. Wie das alles genau geht – siehe Info-Box!

Jeder stört irgendwann irgendwie irgendjemanden!

Grundsätzlich sollten sich Arbeitskollegen immer fragen, ob sie mit ihrem Verhalten andere bei der Arbeit stören könnten bzw. ob die Unterbrechung des Kollegen bzw. der Kollegin in diesem Augenblick wirklich notwendig ist. Und selbstverständlich sollten Sie sich diese Frage auch selbst stellen, denn jeder spielt immer beide Rollen – die des Störers und die des Gestörten. Je mehr Rücksichtnahme Sie den Kollegen entgegenbringen, desto größer die Chance, dass diese auch Ihr Bedürfnis nach Ungestörtheit so weit wie möglich respektieren. Insofern sollten Sie mit gutem Beispiel vorausgehen – es wird sich wahrscheinlich für alle lohnen!



Bevor Sie jemanden bei der Arbeit stören, sollten Sie sich immer fragen, ob das unbedingt jetzt nötig ist oder ob Sie nicht besser eine günstigere Gelegenheit abwarten. Wer weiß, vielleicht dankt es der Kollege und nimmt das nächste Mal auch Rücksicht auf Ihre Nerven!



Grundbesitzzeit
Brainstorm

Belastungsschwerpunkt	Umsetzungs- vorstellg	Wohlbefinden
Telefon 📞	Kommunikation individuell ausgestrichen Trennen (Teil rasterzeit) durchführen	- b - 0h - 10h - 17h - 20h - 24h - 25h Verf und Ereig

Whiteboard with numerous sticky notes in blue, yellow, and green, containing various handwritten notes and diagrams.

Several healthcare professionals are seated around a white conference table, listening to the presenter. One woman in the foreground is wearing a white lab coat with a name tag that reads 'S. Arnold'. The room has a blue carpet and a whiteboard with sticky notes in the background.

5

Große Kreise ziehen!

Mit dem Gesundheitszirkel gegen Arbeitsunterbrechungen

Bislang haben Sie erfahren, welche Strategien Ihnen an Ihrem Arbeitsplatz gegen Arbeitsunterbrechungen helfen können. Im Anschluss daran ging es über die persönliche Ebene hinaus auf die Team- bzw. Projektebene. Hier haben Sie Einblick in die Prävention von Arbeitsunterbrechungen gewinnen können, wenn ein größerer, aber dennoch überschaubarer Personenkreis involviert ist.

Im folgenden und letzten Kapitel geht es nunmehr darum, was man gegen Arbeitsunterbrechungen für den Fall tun kann, dass verschiedene Berufsgruppen und Fachbereiche zusammenarbeiten müssen. In diesen Fällen wird nicht nur der Kreis der beteiligten Personen größer, auch die jeweiligen betrieblichen Hintergründe der Beteiligten weichen oft voneinander ab, was Kooperationsprobleme bereiten kann. Abhilfe schaffen kann hier ein strukturierter und festgelegter Austausch zwischen den verschiedenen Fachgruppen und Abteilungen, der für alle Beteiligten – und damit auch für das Unternehmen – gewinnbringend sein kann. Deshalb sollten Unternehmen in solchen Fällen immer darüber nachdenken, ein solches Forum selbst zu initiieren, zu fördern und zu begleiten. Ein Instrument, das entsprechende Spielräume eröffnen kann, ist der Gesundheitszirkel.

In der Praxis bewährt: der Gesundheitszirkel

In jedem Unternehmen gibt es mehr oder weniger große Probleme im Bereich von Sicherheit und Gesundheit. Damit diese auf Unternehmensebene erfolgreich bearbeitet werden können, sollten bei Analyse und Lösung diejenigen einbezogen werden, die tagtäglich damit konfrontiert werden. Möglich wird das durch einen beteiligungsorientierten Ansatz, bei dem die Betroffenen und Vertreter des Unternehmens bzw. der Organisation auf Augenhöhe anstehende Probleme bearbeiten und nach Lösungen suchen. Gesundheitszirkel sind dafür das geeignete Instrument. Es handelt sich dabei um Arbeitskreise, die sich in einem begrenzten Zeitrahmen regelmäßig treffen, um selbst gewählte Problemfelder im Bereich Sicherheit und Gesundheit zu bearbeiten. Gesundheitszirkel sollten im Regelfall von einem geschulten externen Moderator bzw. einer Moderatorin geleitet werden und setzen sich beim Modell des gemischten Zirkels wie folgt zusammen:

- Geschäftsführer/Abteilungsleiter
- mehrere Beschäftigte
- der/die unmittelbare Vorgesetzte
- die Sicherheitsfachkraft
- der Betriebsarzt sowie
- eine Vertretung des Betriebs- bzw. Personalrats

Neben diesen gemischten Zirkeln gibt es auch die homogene Variante, das heißt es treffen sich nur die Beschäftigten mit einem externen Moderator. In der Praxis sind Mischformen üblich, das heißt die Beschäftigten arbeiten so lange allein mit der externen Moderation, bis die Defizite und Probleme erfasst und aufgelistet sind. Erst dann kommen die anderen betrieblichen Akteure hinzu.

Gesundheitszirkel haben sich in der Praxis bewährt und eignen sich sehr gut zur betrieblichen Gesundheitsprävention; darüber hinaus ermöglichen sie aber auch die Bearbeitung fast aller betrieblichen Problemstellungen, wie zum Beispiel Qualitätssicherung, Prozessoptimierung und anderes mehr. Die Stärke des Instruments „Gesundheitszirkels“ liegt dabei in der Mitarbeiterbeteiligung – Beschäftigte haben hier die Möglichkeit, aktiv auf die Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen Einfluss zu nehmen. Ihre Ideen werden aufgenommen, sie selbst fühlen sich mit ihren Belangen ernst genommen, was das Selbstvertrauen stärkt, die Arbeitszufriedenheit erhöht und letztlich auch die Produktivität verbessert. Allerdings erfordert dieses Instrument auch einen verantwortungsvollen Umgang von Seiten des Unternehmens. Denn so begeistert viele Beschäftigte zu Beginn eines Gesundheitszirkels auch mitmachen, so schnell lässt die Begeisterung nach, wenn Beschlossenes nicht, zu spät oder unvollständig umgesetzt wird.

Und wenn die Mitarbeiter dem Gesundheitszirkel erst einmal den Rücken zugekehrt haben, ist es kaum noch möglich, sie wieder zurückzuholen.

Das macht Gesundheitszirkel erfolgreich

Die folgenden Punkte ergeben zusammen das Idealbild eines Gesundheitszirkels nach dem Düsseldorfer Modell – siehe Info-Box nächste Seite. Es gilt der Grundsatz: Je mehr Punkte erfüllt werden, desto größer sind die Erfolgsaussichten des Verfahrens.

1. **Alles muss im richtigen Verhältnis stehen:** Probleme sollen dort gelöst werden, wo sie auftreten. Folglich werden individuelle oder Teamprobleme auf der Ebene des Teams – also innerhalb einer Arbeitsgruppe oder Abteilung – bearbeitet und gelöst. Wenn identische Probleme in mehreren Teams oder Abteilungen auftreten, sollte für das gesamte Unternehmen eine Lösung gesucht und gefunden werden.
2. **Heterogene Gruppen:** Die meisten Unternehmen sind hierarchisch strukturiert, von oben nach unten. Entsprechend werden Entscheidungen im Regelfall Top-down getroffen. Diese Vorgehensweise ist immer dann hinderlich, wenn kreative und eigenverantwortliche Lösungen benötigt werden. Eine ausgewogene Mischung aus Beschäftigten unterschiedlicher Fachbereiche und unterschiedlicher hierarchischer Ebenen kann in einer offenen und gleichberechtigten Diskussion Ergebnisse erzielen, welche die einzelnen hierarchischen Gruppen nicht hätten erreichen können. Diese sogenannten multiprofessionellen Teams sind selbstverständlich auf eine wertschätzende Kommunikation untereinander angewiesen. Diese fördert zudem das gegenseitige Verständnis zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten sowie zwischen den verschiedenen Berufsgruppen.
3. **Die Beschäftigten haben das Wort:** Eine Problemlösung auf organisationaler Ebene setzt das Bewusstsein für die Existenz eines Problems voraus. Das Management oder die Geschäftsführung ist jedoch häufig weniger gut vertraut mit Problemen der einzelnen Abteilungen als die Mitarbeiter der Abteilungen selbst. Der naheliegende Schluss: Die Beteiligung der Beschäftigten als Experten in eigener Sache ist unverzichtbar. Sie sind schließlich direkt betroffen, kennen die Probleme in ihrem Tätigkeitsbereich am besten und haben in ihrem Bereich die größte Erfahrung. Deshalb sollte ihre Sicht der Dinge entsprechend großes Gewicht haben.
4. **Thematische Offenheit:** Im Zirkel sollten grundsätzlich alle Aspekte angesprochen werden können, die sich inhaltlich auf die Gesundheit am Arbeitsplatz beziehen. Dabei besitzt jeder Teilnehmer nicht nur das Recht auf Meinungsäußerung, sondern auch eine gleichberechtigte Stimme bei allen Abstimmungen.
5. **Das Ziel nicht aus den Augen verlieren:** Im Mittelpunkt der Zirkelarbeit stehen Lösungsansätze. Entscheidungen über einzuleitende Maßnahmen werden im Team vorbereitet und geplant. Die Hauptintention – also die Verbesserung der Gesundheit – sollte grundsätzlich im Zentrum der Bestrebungen des Zirkels stehen.
6. **Gemeinsame Regeln:** Für alle Teilnehmer des Zirkels gelten bestimmte Verhaltensregeln, die

Das Düsseldorfer Modell

Entwickelt wurde dieser Ansatz am Institut für Medizinische Soziologie der Universität Düsseldorf, erste Gesundheitszirkel fanden im Anschluss daran in einem Stahlwerk statt. Folgende Vorgehensweise ist typisch für das Düsseldorfer Modell:

- Es wird zunächst eine kleine Gruppe gebildet, bestehend aus Beschäftigten, einem Vorgesetzten, der Sicherheitsfachkraft, dem Betriebsrat, dem Betriebsarzt sowie dem Betriebsleiter, wobei die teilnehmenden Beschäftigten von ihren Kollegen gewählt werden.
- 1. Diese Gruppe trifft sich in einem nicht zu groß bemessenen Zeitfenster rund acht bis zehn Mal, wobei die Treffen von einem externen Moderator geleitet werden.
- 2. Auf den Treffen werden sämtliche Arbeitsbedingungen ermittelt, die von den Beschäftigten als gesundheitlich beeinträchtigend empfunden werden.
- 3. Im Anschluss daran werden gemeinsam Verbesserungsvorschläge entwickelt, die technische, organisatorische, ergonomische, personenbezogene und andere Maßnahmen umfassen können.

zu Beginn des Gesundheitszirkels festgelegt werden.

7. **Konsens:** Es soll gemeinsam nach Lösungen gesucht werden, die von allen Zirkelmitgliedern mitgetragen werden können.
8. **Moderierte Gruppen:** Arbeitsgruppen, die aus unterschiedlichen Fachgruppen bestehen und verschiedene Hierarchieebenen miteinander verbinden, sollten durch einen unabhängigen professionellen Moderator unterstützt werden. Die Vorteile dieser Vorgehensweise liegen auf der Hand: Einerseits kann ein externer Moderator einem Arbeitsteam bei der Strukturierung der Sitzungen helfen, andererseits verhindert er, dass einzelne Teilnehmer – bewusst oder unbewusst – den Gesundheitszirkel als Instrument zur Durchsetzung der eigenen Ziele missbrauchen.

Beispielhafter schematischer Ablaufplan eines Gesundheitszirkels nach dem Düsseldorfer Modell

Zwischen den einzelnen Sitzungen haben sich zeitliche Abstände von zwei bis vier Wochen als sinnvoll erwiesen.

Sitzung	Inhalt
Sitzung eins Dauer: 1,5 h	Eröffnung des Gesundheitszirkels <ul style="list-style-type: none"> – Vorstellungsrunde der Zirkelteilnehmerinnen und Zirkelteilnehmer – Vereinbarung der Gruppenregeln/Gesprächsregeln – Vorstellung des Themas, zum Beispiel Gesundheitsförderung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen – Vorstellung von Forschungsergebnissen zum Thema – Relevanz des Themas für den Arbeitsalltag – Brainstorming zum Thema → Interventionsmöglichkeiten erkennen
Sitzung zwei Dauer: 1,5 h	Feinabstimmung des Themas <ul style="list-style-type: none"> – erste Anforderungsanalyse <ul style="list-style-type: none"> • vertiefende Besprechung – Schwerpunktsetzung, zum Beispiel <ul style="list-style-type: none"> • Akzeptanz der Tätigkeit • Koordination von Arbeitsabläufen • Rahmenbedingungen für ungestörtes Arbeiten • Ausübung berufsfremder Tätigkeiten – Erstellung des ersten Handlungsplans – Diskussion möglicher Hindernisse bei der Umsetzung der bisher gemachten Vorschläge (Mögliche Gegenargumente durch Perspektivwechsel analysieren)
Sitzung drei Dauer: 1,5 h	Inhaltliche Bearbeitung des gewählten Schwerpunkts <ul style="list-style-type: none"> – Überprüfung der Wirksamkeit erster Maßnahmen – Diskussion der aufgetretenen Hindernisse bei der Umsetzung – gegebenenfalls weitere Justierung des Handlungsplans
Sitzung vier Dauer: 1,5 h	Inhaltliche Bearbeitung des gewählten Schwerpunkts <ul style="list-style-type: none"> – Überprüfung der Wirksamkeit aller bisher gewählten Maßnahmen – Optimierung des Handlungsplans auf Grundlage der bisherigen Ergebnisse – Gegenpositionen innerhalb der Organisation aktiv in die Diskussion einbeziehen → gemeinsame Lösung anstreben
Abschluss-sitzung Dauer: 3 h	Abschlussdiskussion <ul style="list-style-type: none"> – Zusammenfassung der Ergebnisse – Feedback und Evaluation – Bewertung der Zirkelarbeit: Wurde die Zirkelarbeit als positiv und effektiv erlebt? Falls nein: Was müsste verändert werden, damit das geschehen kann? – Austausch über Thematisierung außerhalb des Gesundheitszirkels und Reflexion der Arbeitsergebnisse – Koordination eines Kontrollsystems zur langfristigen Umsetzung der erzielten Vereinbarungen (konkrete Verantwortlichkeit festlegen) – Festlegung eines Termins für weiteres Gesundheitszirkeltreffen zwecks Überprüfung der nachhaltigen Wirkung der umgesetzten Maßnahmen – Verabschiedung des Teams



Gesundheitszirkel sind oft dann erfolgreich, wenn es gelingt, aus Betroffenen Beteiligte zu machen. Denn wer weiß besser um die Defizite am jeweiligen Arbeitsplatz, als diejenigen, die sich Tag für Tag damit auseinandersetzen müssen?

Praxisbeispiel: Gemeinsam erfolgreich!

Es ist keineswegs so, dass Gesundheitszirkel von jedem nur positiv bewertet werden. Manch einer hat das Vorurteil, dass dort zwar viel geredet wird, aber nur wenig Konkretes passiert. Andere wiederum sind es nicht gewohnt, die Dinge in die eigenen Hände zu nehmen und Veränderungen herbeizuführen. Und dann sind da noch diejenigen, die zwar mit ihren Arbeitsbedingungen nicht völlig zufrieden sind, sich aber daran gewöhnt haben und eine Veränderung eher befürchten als schätzen. Wie lassen sich auch diese Beschäftigten von den Vorteilen eines Gesundheitszirkels überzeugen und eventuell sogar zum Mitmachen motivieren? Vielleicht durch ein Gute-Praxis-Beispiel, das zeigt, welches Veränderungspotenzial in einem Gesundheitszirkel stecken kann. Es handelt sich um ein Beispiel aus einem Krankenhaus, das an dem bereits genannten Projekt teilgenommen hat.

Die Ausgangssituation: Eine Pflegekraft der inneren Medizin beschwert sich bei einem Treffen über Telefonanrufe auf der Station, in denen die Anrufenden mit einer völlig anderen Station sprechen wollen bzw. falsch vermittelt wurden. Nach Ansicht der Pflegekraft stört die Weiterleitung und Bearbeitung dieser Anrufe den Arbeitsablauf und gehört auch nicht zum eigentlichen Arbeitsauftrag. Nach dieser Äußerung melden sich auch Vertreter anderer Stationen zu Wort, die ähnliche Vorgänge auf ihrer Station in letzter Zeit beobachtet haben.

Die Problemquelle: Nach umfangreicher Recherche der Zirkelteilnehmer stellt sich heraus, dass die Ausbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Telefonzentrale des Krankenhauses erhebliche Lücken aufweist. So ist ihnen während ihrer Ausbildung nicht in ausreichendem Maße medizinisches Grundwissen vermittelt worden, das bei der Zuweisung der Patienten zu den

richtigen Stationen nötig ist. Darüber hinaus wird noch eine zweite Problemursache ermittelt. Veraltete bzw. im hohen Maße unvollständige Telefonlisten erschweren zusätzlich sowohl die Arbeit der Krankenhausvermittlung als auch die des Stationspersonals bei der Weiterleitung von Anrufen.

Die Lösung des Gesundheitszirkels: Gemeinsam mit der Krankenhausleitung wird die Optimierung der Ausbildung für künftige Beschäftigte in der Krankenhausvermittlungszentrale in Angriff genommen. Parallel erfolgt eine Schulung für die derzeitigen Beschäftigten der Vermittlungszentrale, um bestehende Wissensdefizite zu beseitigen. Darüber hinaus werden sämtliche Telefonlisten aller Stationen des Krankenhauses aktualisiert, was künftig in regelmäßigen Abständen wiederholt werden soll.

Fazit: Arbeitsunterbrechungen und Multitasking gehören zu täglichen Belastungen in vielen Berufen, deren Ursachen nicht immer nur beim Individuum oder auf der Teamebene zu finden sind. Oftmals treten sie in verschiedenen Abteilungen zur gleichen Zeit auf oder stehen im direkten Zusammenhang mit einer anderen Abteilung bzw. der Organisation selbst. Mit dem Interventionsmodell des Gesundheitszirkels existiert ein Instrument, welches zur Entwicklung von fachgruppenübergreifenden Lösungsansätzen eingesetzt werden kann. Dieses Vorgehen hat sich im geschilderten Beispiel als wirksam sowohl bei der Aufdeckung als auch bei der Bearbeitung der Ursachen von Arbeitsunterbrechungen erwiesen. Insofern hat das Instrument Gesundheitszirkel einen entscheidenden Beitrag zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und zum Gesundheitsschutz geleistet.



Wirkstoff: Natriumhydrogencarbonat
10/13
100 magensaftresistente
Tabletten

100 magensaftresistente
Tabletten

in-ratio
bletten

6

Fazit und Ausblick

Die moderne Arbeitswelt ist geprägt von Arbeitsunterbrechungen und Multitasking, beides gehört heute zum beruflichen Alltag für viele Beschäftigte. Soll der Einzelne vor lauter Multitasking und Ablenkung seine eigentliche Aufgabe nicht aus den Augen verlieren, braucht er sowohl praktikable Bewältigungsstrategien als auch die Fähigkeit, zwischen wichtigen und unnötigen Unterbrechungen eindeutig unterscheiden zu können.

Der jeweilige Umgang mit Arbeitsunterbrechungen und Multitasking gestaltet sich in der Praxis als ein Entscheidungsprozess, welcher eben nicht nur die Option einer sofortigen Reaktion gegenüber der auftretenden Unterbrechung bietet. Im Gegenteil gilt als erwiesen, dass eine sofortige Bearbeitung der Unterbrechungsaufgabe oft nicht die beste Strategie darstellt. Das ist der Tatsache geschuldet, dass wir je nach Zeitpunkt der Unterbrechung nur schwer und mit viel Aufwand wieder zur Ursprungsaufgabe zurückfinden. Entsprechend hoch sind die Reibungsverluste, die mit dem ständigen Umschalten zwischen mehreren Aufgaben verbunden sind. Insofern sollte sich jeder Beschäftigte in Unterbrechungssituationen den Aufwand vor Augen führen, der mit einer unmittelbaren Reaktion auf die Unterbrechung ver-

bunden ist. Erscheint dieser zu hoch, sollten die anderen bestehenden Möglichkeiten – verzögerte Bearbeitung, gleichzeitige Bearbeitung, Weitergabe von Aufgaben – genutzt werden.

Neben dem Gebrauch dieser Strategien zum direkten Umgang mit Unterbrechungen ist es empfehlenswert, systematisch nach den Ursachen von Arbeitsunterbrechungen und Multitasking zu suchen, um so unnötige Störungen zu vermeiden. Dahinter steht die simple Logik, dass die beste Unterbrechung die ist, die erst gar nicht stattfindet! Nun haben Arbeitsunterbrechungen als auch Multitasking verschiedenste Ursachen, was allgemeine Aussagen nicht einfach macht. Entsprechend erfordert jede Situation eine individuelle Suche nach den jeweiligen Unterbrechungsquellen, wobei in dieser Broschüre bereits einige mögliche Quellen vorgestellt worden sind. Zweifellos werden Sie noch andere finden, vor allem dann, wenn Sie nicht alleine, sondern im Team suchen!

Dass sich die betriebliche Bearbeitung des Themas Arbeitsunterbrechung und Multitasking für alle Beteiligten lohnt, zeigt der Blick auf die Statistik der Arbeitsunfähigkeitstage. Danach machen psychische Erkrankungen heute bereits ein Achtel

am gesamten Krankengeschehen aus – Tendenz steigend. Damit verbunden ist nicht nur persönliches Leid der Betroffenen, vielmehr entstehen auch enorme Kosten für die Unternehmen und die Volkswirtschaft. Verantwortlich dafür sind psychische (Fehl-)Belastungen am Arbeitsplatz, wozu eben auch Arbeitsunterbrechungen und Multitasking gehören. Dabei lässt sich diese Art der psychischen Fehlbelastungen mit relativ geringen Aufwand erheblich verringern, oft sind „nur“ ein paar Absprachen und Verhaltensänderungen aller Beteiligten notwendig. Man muss es nur wollen und angehen!

Literatur

Baethge, A., Rigotti, T.: Arbeitsunterbrechungen und Multitasking. Ein umfassender Überblick zu Theorien und Empirie unter besonderer Berücksichtigung von Altersdifferenzen, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Dortmund 2010

Baethge, A., Rigotti, T.: Abschlussbericht zum Projekt F 2220 „Arbeitsunterbrechungen und Multitasking in informationsintensiven Berufen – Auswirkungen auf Leistungs-/Arbeitsfähigkeit und Gesundheit unter besonderer Berücksichtigung älterer Arbeitnehmer“, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), Dortmund 2012, in Vorbereitung

Freude, G., Ullsperger, P.: Unterbrechungen bei der Arbeit und Multitasking in der modernen Arbeitswelt – Konzepte, Auswirkungen und Implikationen für Arbeitsgestaltung und Forschung. Zbl Arbeitsmed 60 (2010) 120–128

Multitasking und Informationsmanagement – Wie Sie im Arbeitsalltag den Überblick behalten, hrsg. v. Unfallkasse Post und Telekom, 2010

Impressum

Bitte nicht stören!

Tipps zum Umgang mit Arbeitsunterbrechungen und Multitasking

Herausgeber:

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Friedrich-Henkel-Weg 1–25, 44149 Dortmund

Telefon 0231 9071-2071

Fax 0231 9071-2070

info-zentrum@baua.bund.de

www.baua.de

Fachliche Beratung: Anja Baethge, Dr. Thomas Rigotti, Universität Leipzig

Dr. Gabriele Freude, Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Text: KONTEXT Oster & Fiedler GmbH, Hattingen

Gestaltung: eckedesign, Berlin

Foto: Uwe Völkner, Fotoagentur FOX, Lindlar/Köln

Herstellung: Bonifatius GmbH, Paderborn

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin

Haftungsansprüche materieller oder ideeller Art gegen die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, die durch die Nutzung oder Nichtnutzung der angebotenen Informationen beziehungsweise durch die Nutzung fehlerhafter und unvollständiger Informationen verursacht werden, sind grundsätzlich ausgeschlossen, es sei denn, sie sind nachweislich auf vorsätzliches oder grob fahrlässiges Verschulden unseres Hauses zurückzuführen.

1. Auflage, Februar 2012

ISBN 978-3-88261-701-6

ISBN 978-3-88261-701-6