



Dr. Wolfgang Dunkel / Dr. Margit Wehrich

# UNTERBRECHUNGSMANAGEMENT BEI DIGITAL GERAHMTER INTERAKTION SARBEIT

GEFÖRDERT VOM



BETREUT VOM



# UMDIA: ZUR BEDEUTUNG VON UNTERBRECHUNGEN

- Unterbrechungen sind eine arbeitswissenschaftlich anerkannte Belastungsquelle.
- Gleichzeitig stellen Unterbrechungen aber auch ein wesentliches Merkmal von Arbeit an und mit Menschen dar.
- Bisherige Lösungen setzen an der Vermeidung von Unterbrechungen an.
- Doch Dienstleistungsbeziehungen sind offen und dynamisch und können nicht unterbrechungsfrei durchorganisiert werden, ohne die Dienstleistungsqualität zu gefährden.
- Interaktionsarbeit in Dienstleistungsbeziehungen muss daher unterbrechungssensibel gestaltet werden.
- Digitalisierung führt zu neuartigen Unterbrechungen, kann aber auch Unterstützung für gute Dienstleistung bieten.

## Drei Grundunterscheidungen

Unterbrechungen	
substanziell	nicht substanziell
störend	nicht störend
vermeidbar	nicht vermeidbar

**Substanziell** ist eine Unterbrechung, wenn sie zur Arbeit dazugehört, für die Ausführung einer Tätigkeit notwendig ist oder dazu beiträgt, die Tätigkeit oder Aufgabe besser zu erledigen.

## Bewertung von Unterbrechungen: Zwei Beispiele

nicht substanziell	störend	nicht störend
vermeidbar	X	
nicht vermeidbar		

- Wenn Unterbrechungen nicht substanziell, aber störend und vermeidbar sind: abbauen oder reduzieren!

substanziell	störend	nicht störend
vermeidbar		
nicht vermeidbar	X	

- Wenn Unterbrechungen substanziell, störend und nicht vermeidbar sind: für einen produktiven und belastungsarmen Umgang mit solchen Unterbrechungen sorgen!

## Unterbrechungsmanagement

- Beschäftigte gehen mit Unterbrechungen kreativ um: Sie vermeiden Unterbrechungen prospektiv, sie gewährleisten die Durchführung von Arbeitsprozessen bei unvermeidbaren Unterbrechungen, und sie nutzen Unterbrechungen produktiv.
- Ein solches individuelles oder kollegiales Unterbrechungsmanagement ist eine anspruchsvolle Leistung eigener Art; es ist anstrengend und gelingt auch nicht immer.
- Die Arbeitsgestaltung im Unternehmen ist daher gefordert, diese Leistung zu würdigen, die Beschäftigten beim Umgang mit substanziellen Unterbrechungen zu unterstützen und vermeidbare Unterbrechungen zu reduzieren.
- UMDIA unterstützt dies durch die Entwicklung eines Instruments zur Analyse von Unterbrechungen.

# Was wo beforscht wird

## Die Projektpartner

- Universität Augsburg, Forschungseinheit für Sozioökonomie der Arbeits- und Berufswelt
- ISF München
- Hochschule Aalen, Wirtschafts- und Arbeitspsychologie
  
- Reidl GmbH & Co. KG
- Universitätsklinikum Augsburg
- Fahrion Engineering GmbH & Co. KG
- CAS Software AG

## Die Forschungs- und Gestaltungsfelder

- Personenbezogene Dienstleistungen mit materiellen Arbeitsgegenständen:
  - Verkauf von Produkten im Einzelhandel
  - Pflege von Menschen
  
- Unternehmensbezogene Dienstleistungen mit immateriellen Arbeitsgegenständen:
  - Management komplexer Projekte
  - Vertrieb und Entwicklung spezifischer Software

# DER ZUSAMMENHANG VON UNTERBRECHUNGEN UND DIGITAL VERNETZTER ARBEIT



# Digital vernetzte Arbeit – auch in den UMDIA-Unternehmen

Beschäftigte sind für die Erledigung ihrer Arbeit immer mehr auf **die Zusammenarbeit mit Personen aus anderen Abteilungen oder Unternehmen** angewiesen – Arbeit ist mehr und mehr **vernetzt**.

Im Zuge der **Digitalisierung** werden solche Vernetzungsprozesse durch neue Kommunikations- und Kollaborationsmedien noch komplexer, und sie beschleunigen sich auch: Arbeit ist mehr und mehr **digital vernetzt**.

Bei Dienstleistungsarbeit kommt noch die **Zusammenarbeit mit Kund\*innen** hinzu, die in vielen Fällen – wie bei der digitalen Beratung – auch **digital vernetzte Arbeit** ist.

Die jeweilige Zusammenarbeit wird **nicht „von oben“ durchgesteuert**: Kolleg\*innen arbeiten in ihrem eigenen Rhythmus, und Kund\*innen wenden sich ohnehin an die Beschäftigten, wann immer sie wollen.

Beschäftigte müssen ihre Arbeit also immer mehr **selbst organisieren**, können dabei aber ihre **Leistungsverausgabung nicht selbst regulieren**. Das kann belastend sein.

## Unterbrechungen bei digital vernetzter Arbeit

Beschäftigte müssen **systematisch** mit **Unterbrechungen** rechnen: Die Kollegin fragt an, ohne wissen zu können, womit der Kollege gerade beschäftigt ist; Kund\*innen treffen Beschäftigte in Beratungssituationen mit anderen Kund\*innen an.

**Unterbrechungen gehören** also auch zur **digital vernetzten Arbeit dazu!**

Sie sind **substanziell**, weil man für die Zusammenarbeit aufeinander angewiesen ist - z.B. wenn wichtige Informationen eingeholt oder weitergegeben werden müssen.

Gleichzeitig können solche Unterbrechungen aber auch **stören** – und sie können **zur Belastung werden**, weil die Beschäftigten in der Regel nicht entscheiden können, wann sie unterbrochen werden wollen.

Dieses **Dilemma** ist **eine besondere Herausforderung** für das **Unterbrechungsmanagement**. Was können **Unternehmen** hierbei **tun**?

# UNSERE GESPRÄCHSPARTNER

# REIDL: UNTERBRECHUNGEN IM FACHMARKT

Fachmarkt für hochwertige Werkzeuge,  
Normteile und Arbeitsschutzartikel

Digitaler Fachhändler (Multichannel, digitale  
Tools am Point of Sale, eigene IT-Abteilung) mit  
gleichzeitiger hoher Kund\*innenorientierung

Digital vernetzte und unterbrechungsintensive  
Arbeit in der Face-to-Face-Beratung und im  
Support

Unser Gesprächspartner:  
Richard Reidl, Geschäftsführer



## FAHRION: UNTERBRECHUNGEN IN DER FABRIKPLANUNG

---

Ingenieurbüro für Fabrik- und Montageplanung  
in unterschiedlichen Branchen  
(Automobilindustrie, Maschinenbau u.a.m.)

Durchführung komplexer Projekte für  
Unternehmenspartner (von Mittelstand bis Dax-  
Unternehmen)

Kundeninduzierte Unterbrechungen,  
Verzögerungen, Störungen im Projektablauf als  
besondere Problematik für das  
Unterbrechungsmanagement

Unser Gesprächspartner:  
Jens Fahrion, Geschäftsführer



# GESPRÄCHSRUNDE