

„Zeit- und Leistungsdruck“ **Untersuchungen in drei Bereichen** **qualifizierter Dienstleistungstätigkeiten**

„Immer schneller, immer mehr“ - Fachtagung der BAuA am 3. Juli 2015 in Berlin

Forschungsprojekt

„Professioneller Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck“
(Christoph Handrich MA, Dipl. Soz. Carolyn Koch-Falkenberg, Prof. Dr. G. Günter Voß)

Agenda

- Projektziele, Konzepte, Methoden
- Ausgewählte Ergebnisse
- Folgerungen

Projektziele und Konzepte

Projektziele

Auftrag:

- Untersuchung von „**Zeit- und Leistungsdruck**“ (ZuL) in exemplarischen Bereichen **qualifizierter Dienstleistungstätigkeiten** (Formen, Entstehungsbedingungen, Folgen ...)
- Perspektive: „**subjektorientierte**“ **Arbeitssoziologie**; Methode: Verfahren der **qualitativen Sozialforschung**
- Zentraler **Fokus**: Wie bewältigen Beschäftigte aktiv Zeit- und Leistungsdruck? („**Umgangsweisen**“)
- Spezieller Blick auf Folgen für **Professionalität** (Prozess) und **Qualität** (Ergebnis) der Arbeit
- **Gestaltungsempfehlungen** zur Förderung eines „**professionellen Umgangs**“ mit ZuL

Konzepte

- „**Entgrenzung**“ und „**Subjektivierung**“ von Arbeit
- „**Arbeitskraftunternehmer**“ und seine „**Professionalität**“
- Tätigkeitszentrierter soziologischer **Mehrebenenansatz**: **Subjekt, Tätigkeit, Kontext** (Betrieb, Reproduktionssphäre)

Forschungsdesign

Forschungsdesign allgemein

- **Explorative, fallstudienartig** breite Erfassung des Gegenstands
- **Kontrastierende Fälle exemplarischer Tätigkeitsfelder**
- **Kombination von Methoden der qualitativen Sozialforschung**
- **Vier Erhebungsphasen; Kontinuierliche Verschränkung** von Erhebungen, Auswertungen und Ergebnisgenerierung
- **Schrittweise verallgemeinernd typisierende Interpretation** des Materials

Fallauswahl

- **Tätigkeitsfälle:** Qualifizierte Dienstleistungsarbeit (Fach- und Führungskräfte) in drei Branchen
 - **Medizinische Tätigkeit** (kommunales Gesundheitswesen)
 - **Technische Fachtätigkeit** (gewerbliche Technik-Dienstleistung)
 - **Ausbildungstätigkeit** (kommerzielle Bildungsbranche)
- **Personenfälle, Betriebsfälle:** *anonymisiert
 - **Ärzte mit/ohne Führungsaufgaben**, Krankenhaus S-Stadt gmbH*
 - **Technische Fach- und Führungskräfte**, Technik- und Infrastruktur-Dienstleistungen GmbH*
 - **Pädagogische Lehr- und Führungskräfte**, Personal-Ausbildungs-Gesellschaft GmbH*

Erhebungsmethoden

Komplexer Methodenmix in vier Erhebungsphasen (2012-2014):

Kernmethoden **Expertengespräche, Begleitungen, Intensivinterviews (N=62)**; plus: Teilnahme an Leitungsgremien, Betriebsbegehungen, Dokumentenanalysen; alle Erhebungen und Auswertungen im Team, Audioaufzeichnungen + Transkriptionen; Protokolle (Begleitungen); Material- und Codeverwaltung mit MaxQDA (Begleitungen/Intensivinterviews: Männer/Frauen 18 /10; Führungskraft/Fachkraft 16/12; Alter <35: 6/>35: 24)

Erhebungsphase 1:

Experteninterviews (Management, Interessenvertretung, Gesundheits- und Arbeitsschutzbeauftragte u.a.m.); (N=11, Dauer: jeweils ca. 90 Minuten); zudem Teilnahme an Leitungsgremien; Betriebsbegehungen; Dokumentenanalyse



Erhebungsphase 2:

Wissenschaftliche „Begleitungen“ (Beobachtung, Gespräche) von Fach- und Führungskräften (N=12, jeweils kompletter Arbeitstag)



Erhebungsphase 3:

Intensive Leitfadeninterviews mit den begleiteten und weiteren Beschäftigten (N=28, jeweils ca. 90 Minuten)



Erhebungsphase 4:

Erneute Experteninterviews auf Basis fortgeschrittener Auswertungen (weitere Vertreter des Managements, Mitglieder der betrieblichen Interessenvertretung, Gesundheits- und Arbeitsschutzbeauftragte usw.) (N=11, jeweils ca. 90 Minuten)

Ausgewählte Ergebnisse

Übersicht

- Zeit- und Leistungsdruck - Empirisch basierte Begrifflichkeit
- Ausgewählte Befunde aus den Tätigkeitsanalysen
- Erscheinungsformen, Ausmaß, Entstehungsbedingungen, tätigkeitsübergreifend
- Umgangsweisen, tätigkeitsübergreifend

Methodische Anmerkung:

Alle Aussagen gelten i.e.S. nur für die *erfassten Tätigkeiten* (bzw. Gruppen) in den *Kooperationsbetrieben* zum *Zeitpunkt der Erhebungen*.

Andeutungen zu *Häufigkeiten* und *Veränderungen* sind nur eingeschränkt valide – weitergehende Schlüsse nur mit diesem Vorbehalt.

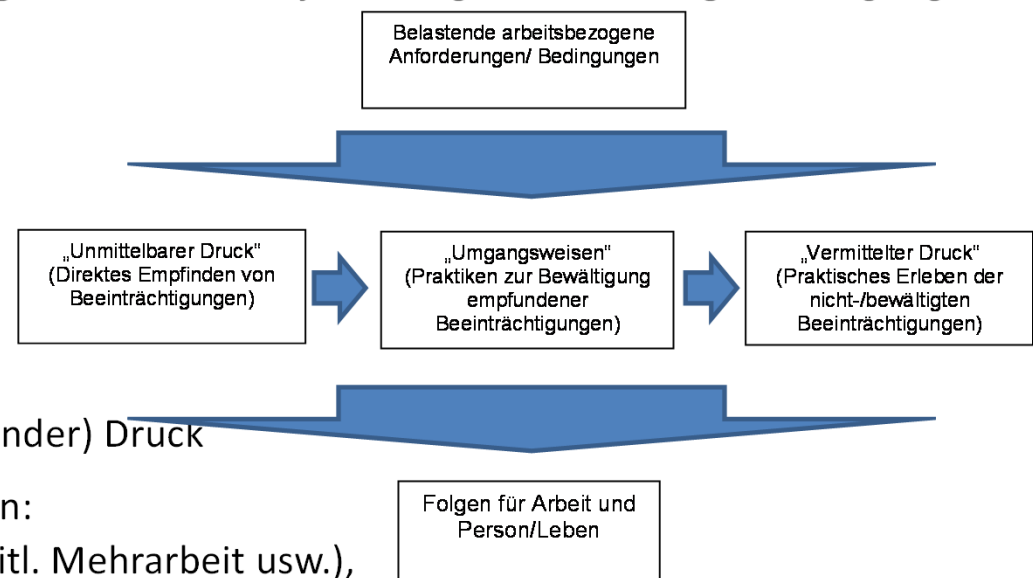
Andeutungen von Veränderungen geben die Sicht der Betroffenen wieder (z.T. ergänzt um die Einschätzungen/Interpretation des Teams).

Vieles erscheint *für qualifizierte Dienstleistungsarbeit verallgemeinerbar*, manches auch darüber hinaus – auch dies nur mit Vorbehalt.

Ausgewählte Ergebnisse

Zeit- und Leistungsdruck - Begrifflichkeiten

- Als arbeitsrelevanter „*Druck*“ wird (methodisch bedingt und als Befund) das *individuelle „Erleben“ von Beeinträchtigungen* mit Bezug zur Arbeitstätigkeit infolge belastender *Anforderungen* und sonstiger *Bedingungen* verstanden
- Praktisch relevant ist der durch „*Umgangsweisen*“ vermittelt erlebte Druck
- Analytisch (!) kann unterschieden werden:
 - ‚*einfacher*‘ (bewältigbarer, hinnehmbarer) und
 - ‚*entgrenzter*‘ (nicht ausreich. bewältigbarer, gefährdender) Druck
- ZuL umfasst auftragsgemäß vor allem zwei Dimensionen:
 - ‚*Zeit*‘ (Geschwindigkeit/Beschleunigung, Termine, zeitl. Mehrarbeit usw.),
 - ‚*Leistung*‘ (Prozess-Druck, *Ergebnis*-Druck ... mit vielen Einzelaspekten)



Ausgewählte Ergebnisse

Tätigkeitsanalyse: Ärztliche Fach- und Leitungstätigkeit - Krankenhaus

- Trotz fester Tagesabläufe *erhebliche zeitliche Restriktionen*, v.a. *ad-hoc-Zusatztermine, Umplanungen, Störungen* (Besprechungen, Notfälle, Verwaltung, techn. Probleme, Personalausfälle u.a.m.)
- Große *Zeitknappheit* („ständige Hetze“), *enge Aufgabentaktung*; hohe zeitliche *Erreichbarkeitsnotwendigkeit*; regelmäßige *Mehrarbeit*; *kaum/kurze Pausen* u.a.m.
- *Schicht-/Bereitschaftsdienst* (Nicht-Leitende) – hohe *Verfügbarkeitsnotwendigkeit* nach Dienst (Leitende – „Hintergrunddienst“); ist belastend, wird aber hingenommen
- Hohe *Fachanforderungen* in Niveau, Umfang, Komplexität (medizin. Anforderungen, hohe Verantwortung, große Konzentration, emotionale Belastungen, komplizierte Patienten u.a.m.); werden als belastend wahrgenommen, aber als „dazugehörend“ *akzeptiert* (z.T. sogar ambivalent positiv)
- Hoher *Arbeitsprozessaufwand* v.a. infolge hoher *Funktionsvielfalt* und *Aufgabenfülle*; komplexe *Kooperationserfordernisse* mit verschied. Funktionsgruppen (durch *Personalknappheit* erheblich verschärft)

Ausgewählte Ergebnisse

Tätigkeitsanalyse: Ärztliche Fach- und Leitungstätigkeit - Krankenhaus

- *Widersprüchliche Anforderungen*, v.a. durch als „sachfremd“ (ökonomisch, rechtlich, bürokratisch) erlebte Anforderungen *verschied. „Kunden“* (Folge: Absicherung, Arbeit in „Grauzonen“, Motivationsprobleme u.a.m.)
- Die zunehmend *nichtmedizinischen Anforderungen* und ihr *Konflikt mit fachlichen Erfordernissen* erzeugen den *zentralen Druck* (v.a. wenn die *Arbeitsqualität leidet* -> z.T. große berufsethische Probleme); Risiken für das *„Patientenwohl“* ist der entscheidende Punkt zum Erleben eines entgrenzten Drucks
- Ärzte mit *Leitungsfunktion akzeptieren* eher die *nichtmedizinischen Anforderungen* (erleben aber ebenfalls die Widersprüche als Druck)
- *Jüngere* erleben primär den *fachlichen Druck* und die belastenden *Arbeitszeiten*, empfinden *widersprüchliche Anforderungen weniger als „Druck“* (Alters-, Funktions-, Kohorteneffekt?)
- Hohe *ethisch basierte Berufsidentifikation erleichtert die Bewältigung* - kann aber zur *Selbstaussbeutung* führen (schützt langfristig möglicherweise nur bedingt vor Gefährdungen)

Ausgewählte Ergebnisse

Tätigkeitsanalyse: Fach- und Führungstätigkeit - technische Dienstleistung

- *Hoher zeitlicher Druck*, v.a. durch viele *eng gesetzte Termine* am Tag, oft ad hoc („Hektik“, „Notfälle“); viele *Störungen, kaum/kurze Pausen, keine Planbarkeit* – ist stark belastend, wird aber *hingenommen*
- häufige zeitliche *Mehrarbeit*, auch *Arbeit zuhause*, hohe Anforderungen an *Erreichbarkeit* (sehr ausgeprägt bei Führungskräften, nur geringfügig begrenzter bei den Fachkräften)
- Hohe *fachliche Anforderungen* in Niveau, Umfang, Komplexität (technisch, organisatorisch, administrativ) auf *allen Ebenen*; wird als „Druck“ erlebt, aber als „normal“ *akzeptiert*
- Hoher Druck durch vielfältige *Mobilitätsanforderungen* – auf *allen Ebenen* (*täglich + häufige längere Dienstreisen*)
- Schwer berechenbare *Betriebsstruktur*; erheblicher *Kooperations-/Koordinationsdruck*; schlecht funktionierendes *EDV-Steuerungssystem*; dadurch starke und konfliktträchtige Abhängigkeiten (Folge: Erleben von „Getriebensein“, „Hilflosigkeit“ ... trotz formeller Freiräume)
- *Geringe Wertschätzung des Betriebs* im Konzern wird in der Tätigkeit als *belastend* erlebt

Ausgewählte Ergebnisse x/x

Tätigkeitsanalyse: Fach- und Führungstätigkeit - technische Dienstleistung

- Zunehmender Druck durch *ökonomische, marktähnliche* und *marktbezogene Anforderungen* (alle Ebenen!); überlagert die Fachanforderungen; wird trotz partieller Widersprüche zu den Fachanforderungen *akzeptiert*;
- Stark belastend ist Zwang, aus Kostengründen *Leistungsqualität zu beschränken* („schlechter arbeiten“); daraus entstehende *potentielle Risiken* (Anlagenfunktion, Nutzer- und Mitarbeitersicherheit, Sauberkeit) sind zentral für das Erleben entgrenzten Drucks
- *Führungskräfte* akzeptieren generell stärker Druck, v.a. auch den *ökonomischen Druck*; sehen es als ihre Aufgabe an, diesen *durchzusetzen*
- Besonderer Druck für Führungskräfte entsteht, wenn sie durch Überlastung ihre *Führungsaufgabe vernachlässigen* müssen („Wegrutschen“ der Führung, „Vertrauens- und Kontrollverlust“, ethische Probleme)
- Beschäftigte mit langer Betriebszugehörigkeit belastet der *Verfall traditioneller Zusammengehörigkeit, betriebs- und berufsspezifischer Identität, Kollegialität und Solidarität*

Ausgewählte Ergebnisse

Tätigkeitsanalyse: Lehr- und Leitungstätigkeit - kommerzielle Bildung

- Deutlicher *Zeitdruck* (im Vergleich aber begrenzt); v.a. viele nicht planbare *ad hoc Termine*, häufige *Störungen*, regelmäßige *Arbeit zuhause*, nicht selten zeitliche *Mehrarbeit* (besonders Führungskräfte)
- *Hohe Fachanforderungen* in Niveau, Umfang, Komplexität (Lehrtätigkeit, Sozialpädagogik, Administration), verschärft durch zunehmend „schwierige“ *Teilnehmer*; belastend, wird aber als ‚dazugehörend‘ akzeptiert
- *Mobilitätsdruck* durch häufige Wechsel zwischen *Standorten*; meist zeitlich *ungünstig verteilte Termine*; hohe *Erreichbarkeitserwartung* (auch durch „Teilnehmer“)
- Ausgeprägter *Kooperationsdruck* durch unterschiedliche Beschäftigtengruppen und häufig wechselnde Maßnahmenvielfalt; hohes Erleben von *Fremdsteuerung* („Getriebensein“)
- Besonders belastend sind *konfligierende Leistungserwartungen*: Erfordernisse der konkreten *End-Kunden* („Teilnehmer“) vs. Anforderungen der *Auftraggeber* (v.a. eines monopolartigen Kostenträgers)
- Starke Belastung durch als exzessiv und sachfremd erlebte *administrative Anforderungen* des Kostenträgers

Ausgewählte Ergebnisse

Tätigkeitsanalyse: Lehr- und Leitungstätigkeit - kommerzielle Bildung

- Druck ist stark geprägt durch erhebliche *marktförmige Abhängigkeit* von einem „Groß-Kunden“ (der ungebrochen Kosten, fachliche Bedingungen, Termine u.v.a.m. diktieren kann, ständig ändert und *rigide* administrative Kontrollen während der Auftragsabwicklung durchführt)
- *Führungskräfte* erleben diesen ‚Markt‘-Druck am stärksten – er schlägt aber auf *alle anderen Gruppen* durch
- Alle Beschäftigte (auch Führungskräfte) erleben zunehmend *Konflikte* zwischen den „externen“ Anforderungen und ihren *berufsfachlichen Standards* (die hier stark berufs-*ethisch* basiert sind)
- Folge: *reduzierte Möglichkeiten, fachlich qualitativ zu arbeiten; eine drohende sozialpädagogische „Vernachlässigung“* der Klienten ist entscheidend für das Erleben entgrenzten Drucks
- Die professionellen Standards (verbunden mit hoher *intrinsischer Motivation, Betriebsloyalität, Kollegialität*) werden zur Belastung, wenn dies zu einer (hier explizit so genannten) „*Selbstaussbeutung*“ und potenziellen *Selbstgefährdung* führt („mit uns kann man es ja machen ...“)

Ausgewählte Ergebnisse

Zeit- und Leistungsdruck – Formen - tätigkeitsübergreifend

- Das Material zeigt im Detail eine *große Vielfalt von Formen eines Zeit- und Leistungsdrucks*
 - *zeitbezogen*
(Arbeitsgeschwindigkeit, zunehmende Beschleunigung, Termindruck, Terminfülle, Unterbrechungen, reduzierte Pausen, Mehrarbeit usw.)
 - *leistungsbezogen*
 - 1) *Arbeitsprozess* (Aufgabenfülle, Terminvielfalt und -anzahl, Tätigkeitsverdichtung, Aufgabenkomplexität, Kooperations- / Koordinationsaufwand, Zusatzaufgaben, bürokratische Restriktionen, Mobilitätsanforderungen, komplizierte Kunden usw.)
 - 2) *Arbeitsergebnis* (hohe Fachanforderungen, überkomplexe, unklare und v.a. widersprüchliche Anforderungen usw.)
- keine Einzelform dominiert – heißt: Druck erscheint immer in (unterschiedlichen) *komplexen „Konstellationen“*
- Typisierend lassen sich „Syndrome“ unterscheiden:
 - *Zeitdrucksyndrom* (viele/enge Termine, hohe zeitliche Verdichtung, zunehmende Beschleunigung von Prozessen, hohe zeitliche Erreichbarkeitserwartung, Multitasking, häufige Störungen, keine regelmäßigen/ausreichenden Pausen u.a.m.)
 - *Arbeitsprozessdrucksyndrom* (überkomplexe Kooperationsanforderungen, hoher sachlicher Zuständigkeits- u. Erreichbarkeitsdruck, steigende Nebenfunktionen, Empfinden großer Fremdbestimmtheit, hohe bürokratische Regulierung u.a.m.)
 - *Arbeitsergebnisdrucksyndrom* (überkomplexe und ständig steigende sachliche Anforderungen, widersprüchliche Leistungsziele, zunehmend erschwerte Umsetzung von Qualitätsstandards u.a.m.)

Ausgewählte Ergebnisse

Zeit- und Leistungsdruck – Ausmaß, Entstehungsbedingungen - tätigkeitsübergreifend

- Das *Ausmaß* des „Drucks“ wird durchgehend als *hoch* und als *zunehmend* erlebt
- Meist eher diffuses *Druckerleben*, nur *punktuelle Differenzierungen*; spez. Momente können Belastungen jedoch ‚*umkippen*‘ lassen und *erweiterten* Druck erzeugen - v.a. Risiken für die engere *fachliche Arbeitsqualität*
- ‚*Ursachen*‘ werden *ebenfalls diffus* erlebt; z.T. werden Einzelfaktoren benannt, aber eher exemplarisch, zufällig
- Keine einzelne *Entstehungsbedingung* dominiert – auch hier: *komplexe Konstellationen*
- Aber: zunehmende *widersprüchliche Anforderungen* („*Paradoxien*“) werden übergreifend als *zentrale Quelle* für Druck erlebt; vor allem Widersprüche zwischen
 - *ökonomischen* und *fachlichen* Leistungszielen (oft Folge verschiedener „*Kunden*“: Marktkunden/Kostenträger vs. Kooperationspartner vs. Endkunden)
 - *formellen Handlungsspielräumen/Selbstorganisationserwartungen* und *faktischen Handlungszwängen* (kennziffernbasierte Leistungsziele, bürokratische Regulierungen, komplexe Kooperationszwänge, Mobilitätsanforderungen, konfligierende Kundenerwartungen u.a.m.)

Ausgewählte Ergebnisse

Zeit- und Leistungsdruck – Entstehungsbedingungen, Gruppenspezifika - tätigkeitsübergreifend

- *Handlungsspielräume können in Druck (Selbstorganisations-/Kooperations-/Koordinationsdruck) umschlagen (-> Erleben von Fremdsteuerung, Getriebensein, Macht- und Hilflosigkeit ... ohne klare Ursache)*
- *Übergreifend ähnliche Dynamik: ehemals versorgungsorientierte öffentliche Dienstleister geraten unter marktorientierten ökonomischen Druck; schlägt mehr oder weniger direkt auf alle Tätigkeiten durch, erscheint und wirkt aber konkret unterschiedlich*
- *Führungskräfte erleben Druck als ‚normal‘ ... und geben vor, ihn ausreichend bewältigen zu können. Druck ist aber offensichtlich sehr hoch - ob die Bewältigung dauerhaft funktioniert, ist fraglich*
- *Berufsgruppen (Ärzte, technische Fachkräfte, Lehrkräfte) erleben und bewältigen Druck aufgrund der jeweiligen berufsfachlichen Orientierungen konkret verschiedenartig (die größten Probleme artikulieren Pädagogen)*

Ausgewählte Ergebnisse

Umgangsweisen - tätigkeitsübergreifend

- *Professionalität/Arbeitsergebnisqualität* und private *Befindlichkeit* (einschl. Work-Life-Balance) sind zentral für das Erleben der *Folgen* von Druck – beides wird zunehmend als *beeinträchtigt* erlebt
- Belastungen werden von den Arbeitenden *tendenziell als ‚ihr‘ Druck* gesehen und nicht nur hingenommen, sondern regelrecht *‚übernommen‘*
- Faktische betriebliche *Erwartung*, den Druck *individuell zu bewältigen*; Arbeitende erleben sich mit dem Druck *‚allein gelassen‘*, kein ausreichender Schutz
- *Umgangsweisen* sind wichtige *Leistungen* und entsprechende *Kompetenzen* unverzichtbar – beides wird ebenfalls *betrieblich erwartet* - aber auch persönlich akzeptiert
- Individuelle *Anpassung dominiert* - keine aktive Gegenwehr, keine kollektive Bewältigung
- *Keine expliziten Forderungen nach pauschalen Regulierungen* – höchstens gelegentliche vage ‚Wünsche‘ („mehr Zeit“, „mehr Personal“, „mehr Finanzen“, „weniger Aufgaben“, „weniger Kostendruck“, „besser arbeiten können“ u.a.m.)

Ausgewählte Ergebnisse

Umgangsweisen - tätigkeitsübergreifend

- Trotz hohen Drucks kommen alle Befragten („noch“) „zurecht“: *Umgangsweisen* erlauben Bewältigung
- Gelingt die Bewältigung, wird Druck tendenziell *akzeptiert* - evtl. sogar *positiv erlebt* (explizit aber so nicht berichtet; z.T. spürbarer ambivalenter ‚Stolz‘, den Druck „auszuhalten“)
- Manche Befragte könnten *Grenzen erreicht* haben ... und die, die nicht zurecht kommen, sind nicht im Sample
- Nicht wenige Umgangsweisen sollen *Druck reduzieren*, erzeugen aber *ihrerseits belastenden Druck* (Pausen sparen, Hetzen, länger arbeiten, Arbeit zuhause, hohe Erreichbarkeit, Multitasking, unsauber arbeiten, Tricksen ...) Umgangsweisen erscheinen aber selbst bei *potenzieller Selbstgefährdung* unverzichtbar
- Ambivalente Bedeutung *berufsethischer Orientierungen/professioneller Standards*: können *Bewältigung erleichtern* – aber auch (in fachlich je besonderer Weise !) die *Selbstgefährdung befördern*
- Typisierender Vergleich des Umgangs zeigt: Pragmatisch *begrenzender* und situativ *balancierender* Umgang mit (v.a. widersprüchlichen) Anforderungen ist möglicherweise entscheidend für „professionellen“ Umgang

Folgerungen

Professioneller Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck – Prinzipien individueller Gestaltung

Die Auswertungen (z.B. eine Typisierung von Umgangsweisen) zeigen, dass sich ein „*professioneller Umgang*“ mit Zeit- und Leistungsdruck, der Selbstgefährdung vermeidet, an folgenden *Leitprinzipien* orientieren könnte:

- *Bewusstwerdung*, realistische persönliche Akzeptierung *der Betroffenheit* von Druck
- *Reflexion* der jeweils konkreten Ursachen- und Formenkonstellationen sowie der Wirkungsweisen
- Gezielte *Aktivierung* von Umgangsweisen, aktive Gestaltung des Umgangs mit Druck (vs. passive Hinnahme)
- *Selbstbegrenzung*, flexibler Pragmatismus im Umgang mit eigenen und fremden Anforderungen an die Qualität der Arbeit
- *Situative Balancierung* von konfligierenden Anforderungen, Ansprüchen, Interessen
- Nachhaltiger *Selbstumgang* („Selbstsorge“) in Bezug auf die Tätigkeit, die eigene Person und die Reproduktionssphäre

Dazu sind *vielfältige konkrete Mechanismen* im Einzelnen denkbar

Folgerungen

Professioneller Umgang mit Zeit- und Leistungsdruck – Prinzipien betrieblicher Gestaltung

Auch Betriebe müssen einen „professionellen Umgang“ mit Zeit- und Leistungsdruck betreiben.

Folgende *Leitprinzipien* könnten dabei wichtig sein:

- *Offener Umgang* mit dem vorhandenen Druck und *ernsthafte Problembewusstheit*
- Praktische Maßnahmen zur *Unterstützung* der Arbeitenden bei ihrem Umgang mit Druck (und nicht ihre Behinderung) - verantwortliche betriebliche „*Gestaltung*“ von Druck (vs. „Durchdrücken“)
- Gewährung flexibel nutzbarer *echter Autonomien* (z.B. Zeitautonomie), die den Umgang erleichtern
- Glaubwürdige *Wertschätzung* der Mitarbeiter; *Ernstnehmen fachlicher Interessen* und *berufsethischer Werte*
- Entlastende *Entwicklungs- oder Veränderungsperspektiven* für Mitarbeiter

Vielfältige konkrete Mechanismen sind im Einzelnen denkbar

Dass daneben alle (hinlänglich) bekannten *betriebs- und arbeitsorganisatorischen ‚Stellschrauben‘* Ansatzpunkte zur *betriebsseitigen* Reduzierung von belastenden Anforderungen, damit von Druck sind, steht außer Frage ...