

## Sammlung von Methoden und Werkzeuge der Arbeitsgestaltung

Im Projekt GALA und dem zugehörigen Healthcare Work Space werden potenzielle Methoden, Instrumente und Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsgestaltung in der Gesundheitsbranche in der Toolbox Arbeitsgestaltung gesammelt und aufbereitet. Arbeitsgestaltung umfasst die Auslegung von Arbeitsaufträgen und -bedingungen, einschließlich inhaltlicher und zeitlicher Anforderungen, gestaltbarer Leistungsvoraussetzungen, Arbeitsgegenstände, organisatorischer Bedingungen und Beschäftigungsverhältnisse.

Durch die steigende digitale Vernetzung und die Zunahme datenbasierter Arbeit wird in der Arbeitsgestaltung auch zunehmend die Informationsgestaltung mit einbezogen, insbesondere die Kommunikationsprozesse, die durch digitale Arbeit entstehen. Ergonomische Arbeitsgestaltung zielt dabei darauf ab, die Belastungen für Menschen zu reduzieren und damit positive Auswirkungen auf ihre Arbeitsgesundheit und Leistungsfähigkeit zu erzielen. Maßnahmen der Arbeitsgestaltung werden unter anderem damit begründet, dass die Fähigkeiten und Fertigkeiten von Menschen evolutionär bedingte Grenzen haben, die nur begrenzt erweitert werden können (zum Beispiel bei Körperkraft). Eine Anpassung der Arbeitsgestaltung an technische, organisatorische oder soziale Bedingungen soll sicherstellen, dass die Arbeit (I) ausführbar, (II) schädigungslos, (III) erträglich und (IV) beeinträchtigungslos erfolgen kann.<sup>1</sup>

Die Toolbox Arbeitsgestaltung stellt eine Sammlung verschiedener Methoden/Instrumente/Verfahren dar, um (Einzel-) Lösungen für (Teil-)Probleme der Arbeitsgestaltung zu identifizieren, zu priorisieren und anzuwenden. Sämtliche Methoden und Werkzeuge, die in der untenstehenden Sammlung alphabetisch aufgeführt werden, wurden in einer umfassenden Literaturrecherche identifiziert. Sie dienen als Ergänzung zu den im Projekt erarbeiteten Methoden und Tools.

---

<sup>1</sup> Die vier Ebenen stammen von Winfried Hacker: Hacker, W.: Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Wissens-, Denk- und körperlicher Arbeit. 2., vollst. überarb. u. erg. Auflage. Huber, Bern 2005

GALA-Verbundpartner

Name des Tools	Kurzbeschreibung
5S-Methode	Eine Methode bestehend aus fünf Schritten mit dem Ziel, einen geordneten Arbeitsplatz zu schaffen. Dadurch soll nicht nur der Arbeitsfokus verbessert, sondern auch Verschwendung vermieden werden. Die 5 Schritte sind: Sortieren, Systematisieren, Sauber halten, Standardisieren und Selbstdisziplin üben.
A3-Methode	Eine Dokumentenvorlage, welche im Bereich Qualitätsmanagement verwendet wird. Mit ihr werden Probleme identifiziert, Prozesse geplant und optimiert sowie Lösungen erarbeitet. Grafiken bieten darüber hinaus Übersichten und Darstellungen von Zusammenhängen bzw. Abläufen.
ABC-Analyse	Eine Methode, welche Objekte, Prozesse und Zustände einteilt und klassifiziert. Dadurch können z.B. Sortierungen sowie Priorisierungen von wichtig bis weniger wichtig erfolgen.
Ablaufplan	Mithilfe eines Ablaufplans können Abläufe oder Prozesse zwecks einfacher Verständlichkeit auf einen Blick dargestellt werden. Ziel ist die Planung eines Arbeitsablaufs.
AI (Aufgabenbezogener Informationsaustausch)	Eine Gruppenarbeit, welche durch eine Person angeleitet wird und das Ziel verfolgt, den Arbeitsalltag zu verbessern. Darunter zählen Faktoren wie Arbeitsbedingungen, Arbeitsprozesse, Arbeitsinhalte oder Arbeitsorganisationen.
Arbeitsplatzanalyse	Die detailgetreue Beschreibung und Analyse eines Arbeitsplatzes und dessen Arbeitsvorgänge. Durch die Beschreibungen soll ersichtlich werden, welche Aufgaben die arbeitende Person am jeweiligen Arbeitsplatz zu erfüllen hat, um so potentielle psychische und physische Belastungen zu identifizieren.
Arbeitsbeschreibungsbogen (ABB)	Ein Fragebogen, welcher aus einer Liste mit 79 sowohl positiven als auch negative Adjektive und kurze

GALA-Verbundpartner

Name des Tools	Kurzbeschreibung
	Aussagen besteht. Die Adressaten der Fragen sollen angeben, inwieweit die Adjektive und Aussagen auf ihre Arbeitstätigkeit zutreffen. Ziel ist die Erfassung der Arbeitszufriedenheit.
Arbeitszeitbox	Eine frei zugängliche Sammlung an Erfahrungen, Methoden, Hilfestellungen und Anleitungen, welche sich alle mit dem Thema Arbeitszeit und Arbeitszeitmodellen befassen.
Arbeitszeitsystem	Arbeitszeitmodelle werden zwischen Arbeitsgebenden und Arbeitnehmenden vereinbart und dienen der Festlegung der Arbeitszeit. Sie sind in Arbeitsverträgen festgehalten, wie z.B. Schichtarbeit, Gleitzeit oder Vertrauensarbeitszeit.
Aufgabenanalyse	Eine (komplexe) Arbeitsaufgabe wird zwecks besserer Abarbeitung in Teilaufgaben gegliedert. Dabei werden Abhängigkeiten der Teilaufgaben transparent gemacht.
Aufgabengliederung	Eine einzelne Arbeitsaufgabe wird in Abschnitte, wie Haupt-, Teil- und Unteraufgaben, unterteilt. So kann die Aufgabe nicht nur im Gesamten, sondern auch in ihren Teilaspekten erfasst und bearbeitet werden. Ziel ist eine systematische und übersichtliche Dokumentation.
BAAM (Beurteilung von Arbeitsinhalten, Arbeitsorganisation, Mitarbeiterführung und sozialen Beziehungen)	Ein aus mehreren Stufen bestehendes Verfahren, welches nicht nur Belastungen, welche die psychische Gesundheit negativ beeinflussen, ermittelt, sondern diese darüber hinaus auch vermindern bzw. verhindern soll.
BAuA Leitfaden „Gute Stationsorganisation“	Kleingruppenarbeit, bei der Mitarbeitende ihr Erfahrungswissen sowohl bei Problemlösungen als auch bei Defizitanalysen einbringen. Dadurch werden Defizite nach festgelegtem Schema aufgearbeitet (in bis zu 7 Schritte). Involviert sind Mitarbeitende, Fachleute und Führungskräfte.

GALA-Verbundpartner

Name des Tools	Kurzbeschreibung
<p>BASS 4 Software (Bedarfsorientiertes Arbeitswissenschaftliches System zur Schichtplangestaltung)</p>	<p>Software, welche bei der Planung und Auswertung von (arbeitsfreundlichen) Arbeitsplänen zum Einsatz kommen kann.</p>
<p>BASA-II (psychologische Bewertung von Arbeitsbedingungen)</p>	<p>Fragebogen und Beobachtungsinterview, welche in Kombination die Arbeitsqualität Mitarbeitender erfassen sollen. Ziel ist es diese zu verbessern, damit nicht nur die Produktivität gesteigert, sondern auch die Attraktivität des Unternehmens verbessert wird, während Fehlzeiten gesenkt werden.</p>
<p>BBAP (Beurteilung von Belastungen aus Arbeitsprozessen)</p>	<p>Eine Methode, in welcher die komplette Herstellungskette bzw. der komplette Dienstleistungsweg betrachtet wird. So können alle Arbeitsschritte, die während der Produktfertigung oder der Erbringung einer Dienstleistung anfallen, auf das Potential psychischer Belastungen hin untersucht werden.</p>
<p>Bedarfsanalysen</p>	<p>Bedarfsanalysen verfolgen das Ziel, die Bedürfnisse der jeweiligen Zielgruppe, z.B. von Arbeitnehmenden, herauszustellen und die jeweiligen Mittel, die für eine Verbesserung der Situation benötigt werden (Arbeitsmaterial, Arbeitspausen, etc.) aufzuzeigen.</p>
<p>Bedarfsplanung</p>	<p>Mithilfe der Bedarfsplanung kann die jeweilige Menge an benötigten Materialien eingeschätzt werden, welche für die Herstellung einer Ware gebraucht wird. Engpässe oder fehlendes Material sollen so möglichst vermieden werden.</p>
<p>BDS (Belastungs- Dokumentationssystem)</p>	<p>Das Belastungs-Dokumentations-System dient Betrieben als Unterstützung für internes Gesundheitsmanagement bei der Eingliederung von Mitarbeitenden und bei der Simulation denkbarer Arbeitssysteme. Darüber hinaus werden auch Belastungen bewertet, die durch die Arbeit entstehen.</p>

GALA-Verbundpartner

Name des Tools	Kurzbeschreibung
Belastungsanalyse	Die Belastungsanalyse umfasst eine schriftliche Befragung, welche als Screeningmethode zur Maßnahmenableitung dient. Es sollen demnach sämtliche Belastungen ermittelt und erfasst werden, die in einer Arbeitstätigkeit anfallen.
Beschaffungsplanung	Die Beschaffungsplanung umfasst alles, was im Zusammenhang mit der Beschaffung von externen Gütern und Ressourcen steht, um bspw. ein Produkt zu fertigen oder einen Arbeitsvorgang aufrecht zu erhalten.
COPSOQ (Copenhagen Psychosocial Questionnaire)	Der Fragebogen dient zur Erfragung psychosozialer Belastungen am Arbeitsplatz von Mitarbeitenden.
Detailanalyse	Detailanalysen analysieren konkrete Aspekte innerhalb eines größeren Prozesses / Ablaufs, um so einzelne Teilschritte genau herauszustellen und durchdringen zu können.
ELSI-Analyse mittels AMICAI	Ethische, rechtliche und soziale Herausforderungen, die bei Innovationen auftreten könnten, werden ausfindig gemacht und gemäß ihrer Wichtigkeit priorisiert. Das Vorgehen findet mithilfe eines AMICAI-Workshops statt.
Entlastungsschichten	Möglichkeit für ältere und langjährige Schichtbeschäftigte aus der Nachtarbeit auszusteigen, indem sie ihre Arbeitszeit reduzieren oder Früh- bzw. Spätschichten übernehmen. Zum Beispiel mittels Wechsel von Drei- in Zweischichtsysteme.
ErgoCAM	Messsystem und Tool zur Wissensvermittlung von ergonomischen Bewegungen, welches z.B. in der Physiotherapie zum Einsatz kommt. Mithilfe von Videos können Bewegungsabläufe analysiert werden, was zur Schulung von bspw. rückengerechtem Heben beitragen kann.

GALA-Verbundpartner

Name des Tools	Kurzbeschreibung
FAA (Fragebogen zur Arbeitsanalyse)	Mithilfe des Fragebogens können Mitarbeitende angeben, ob und in welcher Form Arbeitstätigkeit und Arbeitsumfeld bei ihnen für psychische Belastungen sorgen.
FEAT (Fragebogen zur Erhebung von Arbeitszufriedenheitstypen)	Der Fragebogen dient zur Erhebung der Arbeitszufriedenheit von Mitarbeitenden. Mithilfe der Ergebnisse können so Verbesserungen im Arbeitsumfeld vorgenommen werden.
FAT (Fragebogen zur Arbeit im Team)	Mithilfe dieses Fragebogens kann die Arbeitsatmosphäre eines Teams erfragt werden. Darüber hinaus können auch Stärken und Schwächen von Teams identifiziert werden.
Funktionsanalyse	Bei der Funktionsanalyse wird ein Ablauf oder ein Produkt in die einzelnen Schritte bzw. Bestandteile zerlegt. So kann genau nachvollzogen werden, welche Schritte zur Erledigung bzw. Fertigung notwendig sind.
Gesundheitszirkel	Mithilfe des Gesundheitszirkels können Betriebe konkrete interne Probleme, z.B. hohe Fehlzeiten oder Streitigkeiten, durch regelmäßige Treffen in einem Kreis von 10-15 Teilnehmenden bearbeiten. Das Ziel besteht darin, die jeweiligen Problemstellen effektiv und nachhaltig zu lösen.
GPB (Instrument zur Analyse psychischer Belastungen am Arbeitsplatz)	Mithilfe von elf spezifischen Kriterien soll bei Mitarbeitenden die psychische Belastung am Arbeitsplatz ermittelt werden.
HWI (Human Work Index)	Mitarbeitende werden hinsichtlich ihres Arbeits- und Führungsvermögens innerhalb eines Unternehmens befragt. Aus den Umfrageergebnissen soll hervorgehen, mit welcher Wahrscheinlichkeit die jeweilige Person dem Unternehmen erhalten bleibt und mit welchem Unternehmensumsatz zu rechnen ist.
Ideen-Treffen	Mitarbeitende, Führungskräfte und Unternehmende treffen sich regelmäßig, um über im Betrieb vorliegende

GALA-Verbundpartner

Name des Tools	Kurzbeschreibung
	Probleme und Arbeitsablaufverbesserungen zu beraten. Das Ziel ist, Lösungen und Verbesserungen zu identifizieren. Die aktive Beteiligung aller Parteien fördert den Teamgeist und zeugt von Wertschätzung.
INQA WAI-Fragen	Der Fragebogen befragt Mitarbeitende hinsichtlich ihrer derzeitigen Fähigkeit zu arbeiten und wie sie diese in Zukunft einschätzen. Insgesamt werden aus sieben Kategorien jeweils zehn Fragen gestellt und eine Liste mit potentiellen Krankheiten abgefragt.
ISTA	Mögliche Faktoren für Stress sowie die für Mitarbeitende am Arbeitsplatz vorhandenen Ressourcen werden erfragt.
JDS (Aufgaben- und Tätigkeitsbezogenes Arbeitsanalyseverfahren)	Ein von Hackman und Oldham im Jahr 1975 entwickeltes psychologisches Verfahren zur Arbeitsplatzanalyse, welches auf der Job-Characteristic-Theorie basiert. Es ermittelt Motivationspotenziale wie Arbeitsaufgaben und weitere Eigenschaften eines Arbeitssystems.
Job Characteristics Inventory	Das Model bietet einen hilfreichen Leitfaden, um Arbeitsplätze zu gestalten bzw. umzugestalten. Dadurch soll das Arbeitsteam mehr Engagement und Motivation erfahren, was wiederum zu besseren Leistungen führen kann.
JDI (Job Descriptive Index) (Arbeitsbeschreibungsbogen – ABB)	Der Fragebogen führt eine Liste bestehend aus 79 positiv und negativ behafteten Adjektiven auf. Arbeitnehmende sollen angeben, ob die Aussagen auf ihre Tätigkeit bezogen werden können.
Job Diagnostic Survey (Aufgaben- und Tätigkeitsbezogenes Arbeitsanalyseverfahren)	Der Fragebogen wird von Arbeitnehmenden ausgefüllt mit dem Ziel herauszufinden, welche Tätigkeiten die jeweilige Person ausübt, welche Relevanz sie für die Person hat und wie ihre Motivation bzgl. der Ausführung der Tätigkeit ist.

GALA-Verbundpartner



Name des Tools	Kurzbeschreibung
Kompass & RHIA VERA	<p>RHIA bezeichnet ein Verfahren zur Ermittlung von Regulationshindernissen in der Arbeitstätigkeit.</p> <p>VERA ist ein Verfahren zur Ermittlung von Regulationserfordernissen in der Arbeitstätigkeit.</p> <p>Mithilfe von KOMPASS lassen sich komplementäre Analyse sowie die Gestaltung von Produktionsaufgaben in soziotechnischen Systemen durchführen.</p>
KPB (Kurzverfahren Psychische Belastung)	Mithilfe des KPB sollen psychische Belastungen bei der Arbeit erfasst werden, um so Risiken einschätzbar machen zu können.
LMM (Die Leitmerkmalmethoden)	Mithilfe dieser Screening-Methode können die folgenden sechs Belastungsarten ermittelt werden: manuelles Heben, Halten und Tragen von Lasten (1), manuelles Ziehen und Schieben von Lasten (2), manuelle Arbeitsprozesse (3), Ganzkörperkräfte (4), Körperfortbewegung (5), Körperzwangshaltung (6).
Materialflussanalyse	Die Materialflussanalyse dient der Optimierung von Arbeitsprozessen. Durch ihren Einsatz kann festgestellt werden, an welcher Stelle im Betrieb welche Güter / Waren vorhanden sind, wie deren Bestände für optimal ablaufende Prozesse optimiert werden können und dadurch z.B. überflüssige Transportwege etc. vermieden würden.
Milkrun-Konzept	In einer Produktionsstätte soll Material ausschließlich dann zur Verfügung gestellt werden, wenn es benötigt wird, demnach Bedarf besteht oder das Material aufgebraucht ist und nachgefüllt werden muss.
Modell der Ablauforganisation auf Abteilungsebene	Mithilfe dieses Modells können Arbeitsprozesse, z.B. aus einem Betrieb, die sich in ständiger Veränderung bzw. Bewegung befinden, hinsichtlich der Ziele des Arbeitsprozesses aufbereitet werden. Berücksichtigt werden dabei sowohl die verwendeten Materialien, die aufgebrauchte Zeit, die Räumlichkeiten und die Arbeitskräfte.

GALA-Verbundpartner



Name des Tools	Kurzbeschreibung
MoQA (Montreal Cognitive Assessment)	Das Screening-Instrument dient zur Bestimmung verschiedener Ausprägungen von Störungen, welche die Kognition betreffen.
MTM Verfahren (Methods Time Management)	Mithilfe dieses Verfahrens lassen sich Zeitbedarfe ermitteln sowie Tätigkeiten beschreiben, analysieren, bewerten und planen. Es kann genau festgestellt werden, wie viel Zeit eine arbeitende Person für die Ausführung einer Tätigkeit benötigt.
Modulare Analyse der Belastungsfaktoren in Organisationen (MABO)	MABO bietet einen ganzheitlichen Ansatz zur Ermittlung psychischer Belastungen. Mithilfe des standardisierten und modularen Fragebogens (online oder in Papierform) lässt sich eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Gesundheit sowie eine Analyse psychischer Belastungsfaktoren vornehmen. Auf diese Weise können Zusammenhänge zwischen Belastungsfaktoren und physischer / psychosomatischer Beanspruchung gezogen werden.
Multimomentstudie	Dieses heuristische Stichprobenverfahren erfasst, wie oft und wie lange einzelne Arbeitsabläufe in Arbeitssystemen andauern.
Persona-Entwicklung	Mithilfe von Personas, welche auch als archetypische Darstellungen von Personen beschrieben werden können, lässt sich eine Sensibilisierung für die Bedarfe und Bedürfnisse von Arbeitspersonen in der Gesundheitsbranche vornehmen.
Personalbedarfsanalyse	Die genaue Dokumentation durch eine Personalbedarfsanalyse gibt Aufschluss darüber, zu welcher Uhrzeit und an welchem Wochentag wie viele Beschäftigte einer bestimmten Qualifikation anwesend sein müssen.
PDCA-Zyklus	Mithilfe des PDCA-Zyklus (Plan, Do, Check, Act) wurde ein beliebig einsetzbares Modell kreiert, welches das Qualitätsmanagement in Unternehmen optimieren soll.

GALA-Verbundpartner

Name des Tools	Kurzbeschreibung
Prozessoptimierung	<p>Das Verfahren zur Prozessoptimierung (Business Process Reengineering, kurz BPR) bezeichnet die Neugestaltung von Grund auf sowie die Optimierung von Geschäftsprozesse, um strategischen Geschäftsziele zu erreichen.</p> <p>Kontinuierlicher Verbesserungsprozess: Das Konzept des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) findet seinen Ursprung in Japan und stellt einen Bestandteil der KAIZEN-Philosophie (KAI = Veränderung, ZEN = zum Besseren) dar. Es soll sowohl Produkt- und Prozess-, als auch die Servicequalität verbessern. Im Fokus stehen dabei nicht die finanziellen Ziele, sondern Optimierungen in Prozessen des jeweiligen Unternehmens.</p> <p>Heuristische Prozessoptimierung: Durch diesen Prozess können Nutzungsschwierigkeiten erfasst werden. Auf diese Weise können Produkte weiterentwickelt werden, um die Bedürfnisse und Bedarfe Nutzender zu erfüllen.</p>
Psychosomatische Sprechstunde im Betrieb (PSIB)	<p>Durch eine solche erste psychosoziale Beratung, welche vom Betrieb finanziert wird, können Mitarbeitende in psychisch belastenden Situationen bzw. Krisen Hilfe erfahren. Auch können Erkrankungen der Psyche auf diese Weise frühzeitig erkannt werden, sodass Arbeitsunfähigkeiten möglichst verhindert werden.</p>
Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt (psyGA)	<p>Ein Angebot, um die psychische Gesundheit Arbeitender zu unterstützen, Belastungen zu erkennen und zu minimieren sowie eine Anlaufstelle für Hilfe zu bieten.</p>
Qualifikationsbedarfsanalyse	<p>Dieses Instrument zur innerbetrieblichen Herausstellung der Qualifikationsanforderungen für reibungslose Abläufe stellt Potentiale sowie Fähig- u. Fertigkeiten v. Mitarbeitenden heraus. Zusätzlich</p>

GALA-Verbundpartner

Name des Tools	Kurzbeschreibung
	werden Mitarbeitende, welche über besondere Fertigkeiten verfügen, identifiziert sowie die zu besetzenden + zeigt auf, welche Arbeitsstellen aufgezeigt.
Qualifikationsmatrix	Eine Methode, die feststellt, welchen Stand einer Qualifikation Mitarbeitende inne haben oder welchen Qualifikationsstand sie im Stande sind anzustreben. Betrachtet werden dabei fachliche, methodische sowie soziale Kompetenzen.
66Ready4health	Ein Tool zur Messung psychischer Belastung am Arbeitsplatz.
Return-To-Work	Leitfäden und Techniken, wie mit Berufswiedereinsteigenden verfahren werden kann. Überlegungen, welche betrieblichen Veränderungen für die jeweilige Person hilfreich sein können, wie Arbeitsbedingungen für eine erfolgreiche Wiedereingliederung gestaltet sein müssten und wie dies mit der privaten Lebenssituation in Einklang zu bringen ist.
Schlafsprechstunde	Vorsorgeuntersuchung nach individuellem Bedarf bei Arbeitenden im Schichtsystem, da Nachtarbeiten zu Schlafproblemen führen können.
Schwachstellenanalyse	Eine Organisationstechnik, mit der Schwachstellen im Unternehmen erfasst werden, sodass potentielle Lösungswege angegangen werden können. Dabei wird von einem aktuellen Ist-Zustand ausgegangen mit dem Ziel, den wünschenswerten Zustand zu erreichen.
TBS (Tätigkeitsbewertungssystem)	Ein von Winfried Hacker und Richter im Jahr 1980 entwickeltes arbeitspsychologisches Verfahren zur Herausarbeitung von individuellen Beeinträchtigungen im Arbeitskontext. Darunter zählen z.B. Stressresilienz, psychische Ermüdung oder auch monotone Arbeitstätigkeiten.

GALA-Verbundpartner

Name des Tools	Kurzbeschreibung
Wertstromanalyse	Die Wertstromanalyse als Methode ermöglicht das Aufdecken von Defiziten in Prozessen der Produktion, welche diese behindern bzw. nicht zum Endprodukt beitragen. So wird erkannt, welche Verbesserungen nötig sein oder welche Ressourcen eingespart werden können.
Tätigkeitsanalyse	Mithilfe der Tätigkeitsanalyse können alle Aktionen, die für das Erledigen einer Aufgabe notwendig sind, genau erfasst und hinsichtlich ihrer Eignung geprüft werden. Darunter zählt bspw., welche Aktionen in welchem (zeitlichen) Rahmen zu einer Aufgabe beitragen.
Workshop Identifizierung Kulturtyp zur (Weiter-) Entwicklung einer Präventionskultur	Durch Workshops soll gemeinsam erarbeitet werden, welche Routinetätigkeiten einen Betrieb ausmachen, welches Wertesystem er vertritt, für welche Sicherheits- und Gesundheitsfragen Antworten vorhanden sind oder welche gefunden werden müssen.
Zeitbedarfsermittlung bei komplexer Wissens- und Innovationsarbeit	Beschäftigte können aufgrund von einem Zuviel an Aufgaben in einem zu kurzen zeitlichen Rahmen überfordert werden. Um dies zu vermeiden, soll die Vorgehensweise Anhaltspunkte aufzeigen, wie konkret ermittelt werden kann, wieviel Zeit für eine Arbeitstätigkeit einzuplanen ist.

GALA-Verbundpartner