

## „Bewusst Zeit für Konzentration schaffen“

Viele Mitarbeiter fühlen sich durch die zunehmende Digitalisierung stark belastet, sind erschöpft und können nach der Arbeit nicht abschalten – so ein Ergebnis des aktuellen AOK-Fehlzeitenreports. Die Personalwirtschaft sprach mit der Medienforscherin Sabria David über den souveränen Umgang mit digitalen Medien.

Sabria David, Medienforscherin und Leiterin des Slow Media Instituts, Bonn



### Personalwirtschaft: Was sind die Ursachen für die digitale Überforderung?

Sabria David: In den heutigen Arbeitskontexten wird das berufliche Revier digital ausgeweitet, und zwar zeitlich auf 24 Stunden an sieben Tagen und räumlich auf fast jeden Winkel der Erde – also überall dort, wo es Internetzugang gibt. Diese umfassenden – und historisch neuen – Möglichkeiten der Dauer-Erreichbarkeit verlangen ein sehr hohes Maß an digitaler und mentaler Nutzungskompetenz von den Arbeitenden. Und ein hohes Maß an Klarheit in den Erwartungen und eindeutige Richtlinien zum Umgang von den Unternehmen.

### Inwiefern geraten Mitarbeiter in den von Ihnen so genannten „Revierstress“, und wer ist davon besonders betroffen?

Wer den Anspruch an sich hat, sein digitales Revier rund um die Uhr im Auge zu behalten, zu bewachen und gegen Konkurrenten um den Arbeitsplatz verteidigen zu müssen, wird daran scheitern. Gleichzeitig führen die ständigen Unterbrechungsreize und die Unfähigkeit abzuschalten und sich wieder zu erholen zu

gesundheitlicher Belastung. Besonders betroffen sind – und das ist eine Parallele zu Burn-out-Studien – Menschen, die sich nur schwer abgrenzen können. Häufig trifft es auch Führungskräfte auf der mittleren Ebene, die dem Druck von oben und unten standhalten müssen.

### Gleichzeitig sehnen sich Arbeitnehmer danach, konzentriert zu arbeiten – wie Ihr Institut erforscht hat. Sollten wir also zur „guten alten Offline-Zeit“ zurückkehren?

Unsere Slow-Types-Studie hat ergeben, dass 93 Prozent aller Bundesbürger es wichtig finden, sich voll und ganz auf das zu konzentrieren, was sie gerade tun. Und zwar über alle Altersgruppen hinweg. Das ist ein sehr hoher Wert und zeigt, dass Fokussierung ein Grundbedürfnis ist. Bei der digitalen Kompetenz geht es aber nicht um on- oder offline. Es geht darum, das souveräne Hin-und-Herschalten zwischen On und Off zu lernen und zu ermöglichen. Mit unserem Slow-Media-Ansatz bejahen wir die technologischen Möglichkeiten der neuen Medien, aber propagieren deren bewusste und verantwortliche Nutzung.

### Setzen sich nur die Mitarbeiter unter Druck, oder sind auch die Unternehmen für die permanente Erreichbarkeit verantwortlich?

Beide. Es gibt drei Faktoren, die präventiv auf das mediale Klima von Unternehmen einwirken: das individuelle Nutzungsverhalten, Absprachen auf Teamebene und die Führung. Sich bewusst Zeiten für konzentriertes Arbeiten zu schaffen, verlangt den Einsatz und die Entscheidung des Einzelnen. Aber um dieses Vorhaben auch realisieren zu können, sind Vereinbarungen mit den Teamkollegen notwendig, zum Beispiel darüber, dass er jeden Mittwoch zwischen 10 und 12 Uhr nicht gestört werden will. Die Rückendeckung der Führung ist die dritte Ebene. Wichtige Voraussetzung hierfür ist, dass es keine impliziten Erwartungen an den Mitarbeiter gibt, rund um die Uhr verfügbar zu sein.

### Lässt sich diese Art der souveränen Mediennutzung erlernen?

Ja, jedenfalls zeigen das unsere Feldforschungen wie auch unsere jahrelange Praxis. In unseren Seminaren und Workshops unterstützen wir die Teilnehmer

dabei, ihre eigene Mediennutzungs-rolle zu reflektieren. Viele kommen dann zur Erkenntnis, dass ihre Aufgabe nicht darin besteht, alles abzuarbeiten, sondern E-Mails zu filtern und zu kanalisieren. Sie lernen mit Mengen umzugehen und Prioritäten zu setzen.

### **Welche neuen digitalen Techniken eignen sich, um Abläufe zu verbessern und Belastungen sogar zu reduzieren?**

Viele Workshop-Teilnehmer berichten mir, dass 80 Prozent ihres Mailaufkommens aus interner Kommunikation bestehen. Ein Drittel davon würde besser im persönlichen Gespräch geklärt - ein weiteres Drittel der Absprachen und Abläufe wäre wesentlich effektiver in digitalen, kollaborativen Technologien wie Wikis oder einem sozialen Intranet aufgehoben.

### **Können Unternehmen ihre Mitarbeiter vor dem digitalen Overkill schützen?**

Das mediale Klima eines Unternehmens ist ein sehr guter Indikator für Betriebsklima und Unternehmenskultur. Zugleich ist das mediale Klima ein sehr effektiver Hebel für Intervention, das heißt Unternehmen können darüber sehr positiv auf ihre Kommunikationskultur und die Produktivität Einfluss nehmen. Maßgeschneiderte Richtlinien für Digitalen Arbeitsschutz wirken oft schon Wunder. Die Richtlinien sind das Grundgerüst für eine zukunftsorientierte digitale Unternehmenskultur.

### **Welche Unternehmenskultur braucht es für einen bewussten und gesunden Umgang mit digitalen Medien?**

Das Wichtigste ist, dass sich alle - sowohl der Einzelne, wie Team und Führungskräfte - ihrer gemeinsamen Verantwortung für das mediale Klima bewusst sind. Jeder hat seine Rolle und Aufgabe, wie

## **„ Das mediale Klima eines Unternehmens ist ein sehr guter Indikator für Betriebsklima und Unternehmenskultur.**

er zu einem produktiven und gesunden Leistungsklima im Unternehmen beitragen kann. Die Effizienz der Arbeitsabläufe strahlt dann wieder positiv ins Unternehmen zurück.

### **Worauf sollten Unternehmen achten, wenn sie digitale Richtlinien einführen, und für welche Arbeitssituationen könnte man welche verbindlichen Regeln festlegen?**

Verantwortliche sollten darauf achten, dass die Richtlinien zum digitalen Arbeitsschutz, die sie vereinbaren, auch zu ihrem Unternehmen passen und realisierbar sind. Nur Vereinbarungen, die auch von allen gelebt werden können, machen Sinn - sonst klaffen Theorie und Praxis auseinander. Sie sollten sich lieber kleine Schritte vornehmen und die auch wirklich gehen. Beispiel: Wenn Mitarbeiter das Bedürfnis haben, nicht über alles informiert werden zu müssen, sollte man für die E-Mail-Kommunikation festlegen, wer wann in Kopie gesetzt werden muss. Auch konkrete Vertretungsregeln könnten eingeführt werden, damit Mitarbeiter im Urlaub keine E-Mails checken. Regeln lassen sich aber nur dann umsetzen, wenn die Rahmenbedingungen stimmen.

### **Inwiefern ist es wichtig, dass eine bewusste Digitalkultur in den Führungsetagen verankert und auch vorgelebt wird?**

Es ist ein sehr wichtiges Startsignal, dass sich die oberste Führungsebene diesem Thema zuwendet und den digitalen Arbeitsschutz offensiv auf die Agenda setzt: „Wir wollen, dass Ihr konzentriert arbeiten könnt und suchen nach Wegen, wie das am bes-

ten geht“, lautet das Zeichen. Und dann müssen Führungskräfte natürlich als Vorbild vorangehen und dürfen sich selbst nicht im E-Mail-Klein-Klein verzetteln.

### **Welche Anreize könnte man für die Führung setzen?**

Auch hierfür gilt es die nötigen Rahmenbedingungen zu schaffen, damit sich Führungskräfte nicht ihrer Verantwortung entziehen: Belohnungssysteme sollten eine Rolle spielen. Ich rate Unternehmen dazu, die bewusste Entlastung von Mitarbeitern zu einem Bestandteil von Zielvereinbarungen zu machen. Wenn Führungskräfte also darauf achten, dass ihre Mitarbeiter zum Beispiel in ihren Konzentrationsphasen ungestört arbeiten können, sollte das honoriert werden. Es lohnt sich, ein solches Anreizsystem auch im Sinne der Produktivität zu verankern.

### **Wie lässt sich überprüfen, ob die Rahmenbedingungen auch eingehalten werden?**

Es kann sinnvoll sein, einen Beauftragten für digitalen Arbeitsschutz zu installieren. Der Vorteil ist, dass es sich hierbei um eine neutrale Person handelt, die den Hut aufhat, also quasi für das unternehmensinterne Rückmeldesystem verantwortlich ist. Als Vermittler zwischen Mitarbeitern und Führungskräften kann der Beauftragte die Rückmeldungen, zum Beispiel zum überhöhten E-Mail-Aufkommen, von beiden Seiten entgegennehmen und zur Sprache bringen. Auch kann er die Umsetzbarkeit der digitalen Regeln überprüfen: Passen sie noch zu unseren Erwartungen, und wo müssen wir gegebenenfalls nachjustieren? Unternehmen, die eine solche Person benennen, setzen ein sichtbares Zeichen, dass ihnen ihr mediales Klima und die Mitarbeiter, die dieses prägen, wichtig sind.

Das Interview führte Annette Neumann.

**„ Führungskräfte müssen natürlich als Vorbild vorangehen und dürfen sich selbst nicht im E-Mail-Klein-Klein verzetteln.**