

# Jeder Mensch braucht einen Boxenstopp

Seelische Gesundheit in Zeiten der Digitalisierung

Von Thomas Schneberger



Um nicht zu überdrehen, sollten Beschäftigte mal einen Boxenstopp einlegen.

© thunyakorn/Stock/Thinkstock/Getty Images.

**Die Digitalisierung lässt Raum-Zeit-Grenzen verschwinden. Warum Berufstätige aber Grenzen brauchen, um gesund zu bleiben, veranschaulicht der folgende Beitrag.**

Laut Arbeitszeitgesetz sollen Arbeitnehmer nach Beendigung der täglichen Arbeitszeit eine ununterbrochene Ruhezeit von elf Stunden haben. Soweit die Theorie, denn zunehmend verschwimmen die Grenzen zwischen

Arbeitszeit und Feierabend: In einer Studie der Initiative Neue Qualität der Arbeit (inqa) beklagen 29 Prozent der Befragten in Führungspositionen, dass sich Arbeits- und Freizeit immer mehr überschneiden. Mitarbeiter arbeiten zunehmend auch außerhalb der regulären, vertraglich festgelegten Arbeitszeit in Form von Überstunden, Bereitschaftsdiensten oder Rufbereitschaften oder gar in ständiger Erreichbarkeit.

Gerade bei Letztgenanntem handelt es sich um ein Phänomen, das erst durch die technischen Entwicklungen auf dem Gebiet der Kommunikation möglich geworden ist und das oft über wirkliche betriebliche Erfordernisse hinausgeht. Die ständige Erreichbarkeit in der Freizeit sorgt dafür, dass der Mensch keine ungestörten Erholungsphasen mehr hat, sondern dass er immer ein Stück weit gedanklich im Arbeitsmodus bleibt. Während der Arbeitszeit äußert sich die Dauererreichbarkeit in permanenten Unterbrechungen durch neu eintreffende E-Mails und Telefonate, so dass der Arbeitnehmer sich niemals zu 100 Prozent auf eine einzige Aufgabe konzentrieren kann.

## Wer keine Zeit mehr hat, Kraft zu schöpfen, ist irgendwann kraftlos

Die ständige Erreichbarkeit hat sich zunehmend in das Arbeitsleben eingeschlichen und betrifft immer mehr Beschäftigte. Kommt es über einen längeren Zeitraum zu einer unzureichenden mentalen Distanzierung von der Arbeit, so hat dies negative Auswirkungen auf die Gesundheit und die Leistungsfähigkeit der Betrof- ▶

fenen. Wer keine Zeit mehr hat, neue Kraft zu schöpfen, wird schlichtweg irgendwann kraftlos sein. Dass die Erholungsfähigkeit dieser Mitarbeiter leidet und die Schlafqualität abnimmt, zeigt auch die inqa-Studie. Und: Forschungsergebnisse aus Medizin und Neurowissenschaften bestätigen längst die Bedeutung von Pausen und Auszeiten für die geistige und körperliche Gesundheit des Menschen.

Doch wer dabei der Digitalisierung und den neuen Kommunikationsmedien allein die Schuld an Überlastung, Stress und fehlenden Erholungsphasen gibt, verkennt das eigentliche Problem. Dieses sind weder die Erreichbarkeit an sich noch das Vorhandensein neuer Kommunikationsmöglichkeiten, sondern die in den Unternehmen oft fehlenden eindeutigen Vorgaben über den gesunden Umgang mit ihnen. Manchmal werden auch Regelungen angewendet, die nur die Symptome bekämpfen und nicht die wahren Ursachen. Wenn Betriebe hingegen in den Abendstunden, nachts und am Wochenende die E-Mail-Kommunikation blockieren, führt das erfahrungsgemäß zu folgendem Szenario: Die E-Mails werden zwar geschrieben, aber nicht zugestellt. Das garantiert ein volles Postfach beim morgendlichen Arbeitsantritt. Den Mitarbeitern ist damit keinesfalls geholfen.

### Ein Strudel, der sich immer schneller drehen kann

Oftmals checken die Mitarbeiter aus freien Stücken außerhalb der Arbeitszeit die Firmenmails oder schrei-

ben selbst E-Mails. Sie verlernen dadurch, ihre eigenen Grenzen und Bedürfnisse achtsam wahrzunehmen. Unternehmen ist zu raten, auch die individuellen Verhaltensmuster der Arbeitnehmer zu berücksichtigen. Mitarbeitern, die einfach nicht abschalten können, ob aus Angst, Ehrgeiz oder anderen Motiven, können entsprechende Coachings helfen. Gerade hochengagierte Fach- oder Führungskräfte sind davon häufig betroffen. Die Folge: Das Verhaltensmuster kann sich auf die Mitarbeiter übertragen und damit potenzieren. Ein Strudel, der sich immer schneller dreht bis hin zur kompletten Überlastung einzelner Mitarbeiter oder sogar ganzer Teams.

Wenn eine ständige Erreichbarkeit gefordert wird oder wenn die Unternehmenskultur diese stillschweigend voraussetzt, können die Auswirkungen einer solchen Reizüberflutung auf die psychische Gesundheit schwerwiegend sein. Ein Phänomen ist die Zunahme der Erholungsunfähigkeit, die in eine depressive Entwicklung oder in einen Burn-out münden kann. Aber allein schon die Abnahme der Konzentrationsfähigkeit birgt wirtschaftliche und persönliche Risiken. Der Mensch braucht etwa eine Viertelstunde, um sich in ein Thema hineinzudenken. Während dieser Zeit checken Smartphonennutzer etwa zweimal ihr Telefon und unterbrechen damit ihren Gedankenfluss. Und selbst wer sich einmal strikt daran hält, nicht fortwährend – oftmals grundlos – auf das Handy zu schauen, wird immer wieder durch eingehende E-Mails oder Telefonate aus seinen Denkprozessen herausgerissen.

### Wie wir lernen, die eigenen Grenzen wahrzunehmen

Doch wie können Unternehmen vermeiden, dass die Potenziale, die die neuen Kommunikationstechnologien bieten, wie Arbeit effizienter und zugleich vielschichtiger zu gestalten, einfach verpuffen und dass sich allein Negativfolgen zeigen? Psychologen, Ärzte und weitere Experten raten Arbeitgebern, ihren Beschäftigten entsprechende Themenworkshops anzubieten, in denen sie lernen, ihre eigenen Grenzen und Bedürfnisse achtsam wahrzunehmen, zu erkennen, wo sie selbst Raubbau an ihren Kräften treiben oder sich einem Tempo unterwerfen, das weder ihrer Gesundheit noch ihrer Leistungsfähigkeit guttut.

Jeder Mensch braucht sprichwörtlich seinen persönlichen Boxenstopp, also seinen Feierabend. Dafür sind auch die Unternehmen in die Pflicht zu nehmen, denn die konkrete Ausgestaltung von gesunden und leistungsförderlichen Arbeitsbedingungen liegt in der Verantwortung der Unternehmensleitung. Sie muss die Balance finden zwischen den betrieblichen Anforderungen auf der einen und den Belangen der Beschäftigten auf der anderen Seite. Doch die Verpflichtung der Arbeitgeber bezüglich der Gesundheit der Mitarbeiter entbindet die Mitarbeiter natürlich nicht von der Selbstverantwortung.

In der Praxis zeigt sich: Vielen Unternehmen ist der tatsächliche Belastungsgrad innerhalb ihrer Belegschaft gar nicht bekannt und noch viel weniger dessen Ursachen. Ihre Maßnahmen zur Gesundheitserhaltung und Gesundheitsförderung laufen daher ins Leere. Doch ▶

neben der Begeisterung für die neuen Kommunikationsmöglichkeiten, die Raum-Zeit-Grenzen verschwinden lassen, führt die Digitalisierung bei Beschäftigten möglicherweise auch zu psychischen Belastungen, wie Versagensangst, dem Gefühl eines ständigen Auf-Ab-ruf-stehen-Müssens bis hin zur generellen Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes. Für Klarheit kann hier unter anderem eine Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen sorgen. Sie hilft dabei, Risiken zu identifizieren, die die seelische Gesundheit der Beschäftigten gefährden.

### Das digitale Morgen des Unternehmens gestalten

Im Sommer 2016 hat die ias-Gruppe im Rahmen einer Studie zur Digitalisierung nachgefragt. Das Ergebnis: Jeder zweite Befragte rechnet durch die Digitalisierung mit einer Zunahme mentaler Belastungen. Die Aufgabe des Arbeitgebers ist es, die Beweggründe wie beispielsweise Über- oder Unterforderung herauszufiltern und konzeptionell anzugehen. Die Veränderungen, die der digitale Wandel mit sich bringt, sollten aus interdisziplinärer Sicht der Bereiche Arbeitsmedizin, Arbeitssicherheit, Arbeitspsychologie sowie aus Sicht des Leistungsfähigkeitsmanagements beleuchtet, unterstützt und gefördert werden.

Unternehmen sollten sich bewusst machen, dass der Dreh- und Angelpunkt nicht die Technik ist, sondern der Mensch. Der Mitarbeiter, der sich mit technischen Neuerungen an seinem Arbeitsplatz konfrontiert sieht und da-

mit umzugehen lernt, der auf seinem Weg auch einmal scheitert und die Kraft braucht, neu zu beginnen. Ihn zu unterstützen heißt, das digitale Morgen – auch des Unternehmens – zu gestalten.

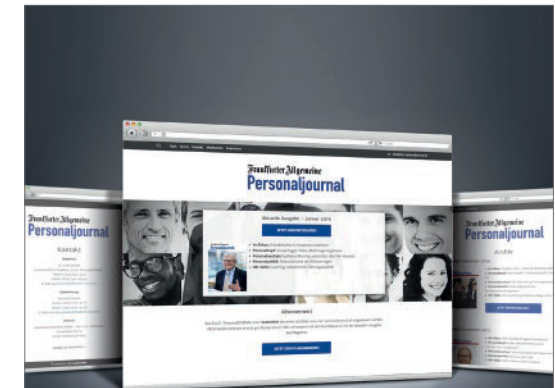
### Eine positive Grundhaltung lässt sich als Hebel nutzen

Sowohl Fachexperten als auch Unternehmensvertreter und Arbeitnehmer sehen den Veränderungen, die der digitale Wandel mit sich bringt, hier und da kritisch, doch in vielen Aspekten auch positiv entgegen. Diese positive Einstellung ist eine große Chance, die die Unternehmen als Hebel nutzen sollten. Zugleich müssen Arbeitgeber die vorhandenen Ängste und Sorgen der Beschäftigten ernst nehmen und behandeln, um die Potenziale für den Unternehmenserfolg ausschöpfen zu können. ◀



Thomas Schneberger,  
Geschäftsführer,  
ias Unternehmensberatung GmbH

thomas.schneberger@ias-gruppe.de  
www.ias-gruppe.de



Der journalistische Ansatz heißt querdenken, fokussieren und Hintergründe beleuchten.

> Das F.A.Z.-Personaljournal bietet Ihnen die Informationen, die Sie für Ihre HR-Arbeit benötigen

> Alle zwei Monate neu



Jetzt kostenfrei abonnieren auf: [www.faz-personaljournal.de](http://www.faz-personaljournal.de)