

SWR2 Wissen

Digitaler Stress im Job

Von Beate Krol

Sendung: Donnerstag, 26. November 2020, 8:30 Uhr

(Erstsendung: Donnerstag, 05. September 2019)

Redaktion: Anja Brockert

Regie: Günter Maurer

Produktion: SWR 2019

Zu viele Emails, ständig neue PC-Programme: Selbst die Generation, die mit den digitalen Medien aufgewachsen ist, klagt über digitalen Stress im Job. Welche persönlichen Strategien helfen – und wo müssen Unternehmen umdenken?

SWR2 Wissen können Sie auch im **SWR2 Webradio** unter www.SWR2.de und auf Mobilgeräten in der **SWR2 App** hören – oder als **Podcast** nachhören:

<https://www.swr.de/~podcast/swr2/programm/swr2-wissen-podcast-102.xml>

Bitte beachten Sie:

Das Manuskript ist ausschließlich zum persönlichen, privaten Gebrauch bestimmt. Jede weitere Vervielfältigung und Verbreitung bedarf der ausdrücklichen Genehmigung des Urhebers bzw. des SWR.

Kennen Sie schon das Serviceangebot des Kulturradios SWR2?

Mit der kostenlosen SWR2 Kulturkarte können Sie zu ermäßigten Eintrittspreisen Veranstaltungen des SWR2 und seiner vielen Kulturpartner im Sendegebiet besuchen. Mit dem Infoheft SWR2 Kulturservice sind Sie stets über SWR2 und die zahlreichen Veranstaltungen im SWR2-Kulturpartner-Netz informiert. Jetzt anmelden unter 07221/300 200 oder swr2.de

Die SWR2 App für Android und iOS

Hören Sie das SWR2 Programm, wann und wo Sie wollen. Jederzeit live oder zeitversetzt, online oder offline. Alle Sendung stehen mindestens sieben Tage lang zum Nachhören bereit. Nutzen Sie die neuen Funktionen der SWR2 App: abonnieren, offline hören, stöbern, meistgehört, Themenbereiche, Empfehlungen, Entdeckungen ...

Kostenlos herunterladen: www.swr2.de/app

MANUSKRIFT

Regie: Leise Musik, darüber:

Sprecherin:

Es war einmal ein Mensch, der hatte einen Traum: Er träumte, er säße im Büro und wäre im Flow. Konzentriert und versunken arbeitete er, ohne zu merken, wie die Zeit verging. Er kam voran und schaffte etwas.

Dann klingelte der Wecker. Der Mensch spürte seinem Traum für einen kurzen, wohligen Moment noch einmal nach.

Dann griff er zum Smartphone und checkte seine Mails.

Atmo 1: Pling!

Ansage:

Digitaler Stress im Job. Eine Sendung von Beate Krol.

Atmo 1: Pling!

Sprecherin:

„Willkommen in CSNET!“ Unter dieser Betreffzeile ging am 3. August 1984 in Deutschland die erste E-Mail ein. Empfänger war der Wirtschaftsingenieur Michael Rotert, der das Rechenzentrum der Informatik-Fakultät an der Universität Karlsruhe betreute. Damals galt die E-Mail als Sensation und hochwillkommene neue Kommunikationsform. Heute empfinden viele E-Mails als Last. Ganz besonders bei der Arbeit. Auch dem Maschinenbau-Ingenieur Thomas Neumann geht das so. Der Produktmanager, der in Wirklichkeit anders heißt, arbeitet bei einem internationalen Konzern.

O-Ton 1:

(Thomas Neumann):

Typischerweise ist das so, wenn man in der Frühe ins Büro kommt, den Rechner einschaltet, dann kommen zuerst die E-Mails, die die Kollegen vielleicht aus den USA über die Nacht verschickt haben. Das heißt, da gibt es zuerst so einen Peak. Und dann, ich sag jetzt, gleichmäßig über den Tag verteilt und wir reden da über bis zu 50 E-Mails am Tag.

Sprecherin:

50 E-Mails – das heißt, dass Thomas Neumann statistisch alle neuneinhalb Minuten bei der Arbeit unterbrochen wird. Weil ihn das belastet, hat er beschlossen, an einem Medienkompetenztraining der Wirtschaftspsychologischen Fakultät der Universität Erlangen-Nürnberg teilzunehmen. Es richtet sich speziell an Berufstätige. Die Arbeitspsychologin Cynthia Sende hat das Training maßgeblich entwickelt.

O-Ton 2:**(Cynthia Sende):**

Die Teilnehmer kommen mit recht unterschiedlichen Problemlagen. Das ist ganz oft eine Überforderung durch zu viele Informationen aus zu vielen Kanälen, insbesondere Unterbrechungen, auch viel Hin- und Herswitchen zwischen verschiedenen Medien, durch Erreichbarkeit abends noch spät durch die Kommunikation, insbesondere E-Mails, die sich dann auch am Wochenende und über den Urlaub anhäufen, die niemand anderes abarbeitet.

Sprecherin:

Meist stehen die Teilnehmerinnen und Teilnehmer bereits unter einem gewissen Leidensdruck, wenn sie sich bei Cynthia Sende und ihren Kolleginnen anmelden. Viele berichten in den Trainings von klassischen Stresssymptomen. Wie der Ingenieur Thomas Neumann haben sie das Gefühl, in der Informationsflut unterzugehen und nicht zum eigentlichen Arbeiten zu kommen.

O-Ton 3:**(Cynthia Sende):**

Eine gewisse Gereiztheit beobachten wir ganz häufig. Körperlich sind es ganz oft auch Schlafschwierigkeiten, Einschlafschwierigkeiten oder Durchschlafschwierigkeiten, z.T. auch Verdauungsschwierigkeiten oder in einer akuten Situation auch so was wie Schwitzen, und dass man einfach sehr gehetzt auch atmet und das Herz schnell schlägt, weil man versucht, alles Mögliche gleichzeitig noch irgendwie zu balancieren.

Sprecherin:

Solche Symptome sind typisch für einen erhöhten Cortisol-Spiegel.

Digitaler Stress sei deshalb ernst zu nehmen, meint Arbeitspsychologin Sende. Das sieht auch Henner Gimpel so. Er ist Professor für Wirtschaftsingenieurwesen an der Universität Augsburg und Mitglied der Fraunhofer Projektgruppe für Wirtschaftsinformatik. 2018 hat er die erste repräsentative Umfrage zu digitalem Stress vorgelegt. Dafür befragte er mit seiner Arbeitsgruppe über zweieinhalbtausend Beschäftigte.

O-Ton 4:**(Prof. Henner Gimpel):**

Und da sehen wir, dass bei denen, die ein hohes digitales Stresslevel haben, die Kopfschmerzen wesentlich häufiger vorkommen oder auch Nacken- und Rückenschmerzen, Schlafstörungen, emotionale Erschöpfung, physische Erschöpfung - und damit sind wir dann auch schon sehr nah an Bildern wie Burnout oder Depression.

Sprecherin:

Solche Symptome sind auch aus der allgemeinen Stressforschung bekannt. Die Wissenschaftler fragten jedoch viele konkrete Punkte ab: Was genau ruft an ihrem Arbeitsplatz den Stress hervor? Mit welchen digitalen Technologien haben es die Beschäftigten zu tun? Wie kompetent fühlen sie sich im Umgang mit ihnen?

Die Digitalisierung scheint den Stresspegel bei vielen Arbeitnehmern zu erhöhen – und je höher er ist, desto häufiger berichteten die Befragten von Gesundheitsbeschwerden.

Außerdem stellte sich heraus, dass digitaler Stress bei allen Tätigkeiten vorkommt und überall ein ähnlich hohes Level erreichen kann. Egal ob die Menschen im Baugewerbe arbeiten oder in der Verwaltung, ob sie Führungskräfte oder angelernt sind. Die Altersgruppen unterscheiden sich beim digitalen Stress hingegen deutlich – allerdings anders, als es die Forscher erwartet hatten.

O-Ton 5:

(Prof. Henner Gimpel):

Wir hatten eigentlich im Vorhinein vermutet, dass mit steigendem Alter das digitale Stresslevel zunimmt, weil die allgemeine Vermutung ist, dass die Kompetenz im Umgang mit digitalen Technologien und Medien auch mit dem Alter zusammenhängt. Was uns überrascht hat, war, dass es grad die jungen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind, die unter besonders hohem digitalem Stress leiden. Wir haben das in Gruppen von jeweils 10 Jahren eingeteilt und das sind so die 25- bis 34-Jährigen, die ein stärkeres digitales Stresserleben haben als sowohl die Älteren als auch die jüngeren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer.

Sprecherin:

Warum ausgerechnet diejenigen am stärksten gestresst sind, die mit digitalen Technologien aufgewachsen sind, lässt sich mit den Umfrage-Daten nicht eindeutig erklären. Henner Gimpel vermutet, dass unter den 25- bis 34-Jährigen besonders viele an stark digitalisierten Arbeitsplätzen arbeiten, an denen sie es mit besonders vielen digitalen Geräten, Diensten und Programmen zu tun haben und die Arbeit oft sehr verdichtet ist. Eine weitere Überraschung ergab sich beim Ranking der digitalen Stressoren. Die Forscher hatten angenommen, dass die Unterbrechungen und die ständige Erreichbarkeit über Smartphones und Laptops die Menschen am stärksten stressen würden. Tatsächlich rührt digitaler Stress am häufigsten daher, dass sich die Beschäftigten im Umgang mit digitaler Technik unsicher fühlen. Der Berliner IT-Berater Jörg Gudehus kennt das. Wenn er Mitarbeiter bei seinen Kunden in eine neue Software einweist oder ihnen Updates erklärt, fühlt er sich oft als „IT-Therapeut“:

O-Ton 6:

(Jörg Gudehus):

Viele Leute sind schon verwirrt, wenn das Betriebssystem zum Beispiel nach dem Update einen neuen Bildschirmhintergrund etabliert. Oder wenn man auf einen anderen Bildschirm schaut - jeder richtet sich ja das Ganze etwas individueller ein -, dass man schon nicht mehr weiß, wo man ist, weil die Icons anders aussehen oder anders angeordnet sind. Und das ist dann, glaube ich, das, wo das Reptilienhirn dann einsetzt, wo man dann also mit Flucht oder Angriff reagiert. Oder man kauert sich irgendwo in die Ecke zusammen, also innerlich.

Sprecherin:

Tatsächlich scheint im Gehirn genau das zu passieren. Schon Mitte der 90er Jahre stellten Psychologen der Universität Wien bei einem Langzeitexperiment fest, dass

der Stresshormon-Spiegel deutlich steigt, wenn Menschen eine Umstellung des Computersystems an ihrem Arbeitsplatz erleben. Noch ein Jahr nach der Umstellung hatten die Probanden leicht erhöhte Cortisol-Werte. Das Problem: Wenn der Körper im Flucht-oder-Kampfmodus ist, wird alles noch schlimmer.

**O-Ton 7:
(Jörg Gudehus):**

Der Klassiker ist: Ich stehe mit den Leuten zusammen am Rechner, sie arbeiten, es kommt eine Dialogbox. Und bevor ich auch nur hingucken kann, ist die Hand schon auf der Return-Taste und die Dialogbox ist weggeklickt. Und dann kommt die Frage an mich: `Was soll ich denn jetzt machen?` - `Ich habe keine Dialogbox weggeklickt`. Das heißt, es ist ein kompletter Automatismus: Da kommt irgendeine Meldung und die muss weg.

Sprecherin:

Forscher haben auch untersucht, wie Menschen reagieren, wenn sie vor ihrem PC sitzen und darauf warten, dass der Computer ihren Befehl ausführt. Mal mussten die Probanden 2 Sekunden aushalten, bis ein Programm startete, mal 10 Sekunden, mal 22 Sekunden. Das Ergebnis: je länger es dauerte, bis der Computer antwortete und sie das Programm nutzen konnten, umso schneller schlugen ihre Herzen. Bei der längsten Wartezeit von 22 Sekunden lag die Herzfrequenz mit bis zu 115 Schlägen pro Minute fast doppelt so hoch wie normal. Auch bei E-Mails können die sogenannten Antwortzeiten zur Belastung werden. Dabei haben gleich zwei Menschen Stress: Der Absender ist gestresst, weil er nicht weiß, wann die Antwort kommt. Und der Empfänger ist unter Druck, weil er ahnt, dass er schnell antworten soll.

Die Mitarbeiter des Münchner IT-Beratungshauses „Q2Factory“ haben das erlebt. Sie entscheiden selbst, wann und wo sie arbeiten wollen und wann sie in den Urlaub gehen. Thomas Popp, Gründer und Geschäftsführer des IT-Beratungshauses wollte seinen Mitarbeitern mit diesem sehr weit gehenden Vertrauensarbeitszeitmodell mehr Freiheit verschaffen. Die kehrte sich jedoch ins Gegenteil um.

**O-Ton 8:
(Thomas Popp):**

Wenn ein Mitarbeiter zu jedem Zeitpunkt entscheidet, ob er arbeitet oder nicht arbeitet, dann ist eines der Probleme: Wie kommuniziert er das, dass er jetzt gerade arbeitet und erreichbar sein will und auf der anderen Seite auch sagen kann: Jetzt will ich nicht erreichbar sein? Ein ganz einfaches Beispiel: Ich versuche einen Mitarbeiter zu erreichen, weiß aber gar nicht, ob er im Urlaub ist, weil es gab ja keinen Urlaubsantrag. Das Gleiche gilt für: wo befindet sich ein Mitarbeiter zu einem bestimmten Zeitpunkt? Ist er Zuhause, beim Kunden, im Kino, in der Kita oder im Office hier?

**Sprecherin:
Die Folge:**

Auch wenn die Beschäftigten eigentlich frei hatten, mussten sie damit rechnen, dass unter den Mails, die sie über ihre Smartphones bekamen, wichtige und dringende

waren, die sie beantworten mussten. Weil die Firma Projekte in verschiedenen Zeitzonen hat, war ein Abschalten kaum noch möglich.

Auch Thomas Popp selbst war mit der Situation unzufrieden. Ihn stresste es zwar nicht, dass andere Mails schickten, wenn er frei hatte, aber:

O-Ton 9:

(Thomas Popp):

Mich hat es dahingehend gestört, wie ich wann reagieren musste. Also gerade in der jungen Generation, die WhatsApp-Generation, die geht ja davon aus, eine Nachricht wird geschickt über WhatsApp oder auch über E-Mail und die ist dann binnen kürzester Zeit zu beantworten. Das geht natürlich bei der Vielzahl der Themen nicht und es ist ja auch kein Pingpong, wo man schnell mal was schreibt und schickt zurück. In vielen Fällen muss auch was gelesen werden, geprüft werden und von der Seite her, war es für mich auch schwierig, diese Einstellung zu ändern: Wann ist was dringend? Wann ist was wichtig? Und welche Reaktionszeiten sind wann wie erforderlich?

Sprecherin:

Im Rahmen eines Forschungsprojekts knöpften sich die Geschäftsführer und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Problem schließlich vor: Die ständige Erreichbarkeit sollte weg, die Freiheit sollte bleiben. Die Lösung bestand in einem Regel-Katalog, den sie in mehreren Workshops erarbeiteten und an den sie sich seither halten.

O-Ton 10:

(Thomas Popp):

E-Mails empfangen und versenden ist eine Regel: Jeder darf senden, wann er will. Weil sonst würden wir ihn ja einschränken, wann er arbeitet. Das geht nicht. Die zweite Regel heißt: Wann ich eine E-Mail lese, das entscheide ich. Und es gibt keine Vorgabe, man muss eine E-Mail binnen einer Stunde lesen oder gar binnen einer Stunde antworten.

Sprecherin:

Ist man in einer E-Mail in Kopie gesetzt, besteht gar keine Pflicht sie zu lesen. Dafür gibt es für wirklich dringende Fälle eine Notruf-SMS, auf die die Empfänger innerhalb von 24 Stunden reagieren müssen. Die Kunden wiederum können die Teams in kritischen Projektphasen über ein Notruf-Telefon erreichen, das die Projekt-Mitarbeiter abwechselnd betreuen. Im Urlaub gibt es eine Abwesenheitsnotiz mit Rückkehrdatum und den Kontakten eines Vertreters.

Weil die Erwartungen jetzt klar seien, habe sich der digitale Stress deutlich verringert, sagt Thomas Popp.

Ein weiterer Vorteil:

Wenn klar ist, dass E-Mails nicht sofort beantwortet werden müssen, kann man die Benachrichtigungsfunktion ausschalten. Es macht also nicht mehr Pling, wenn eine Nachricht eingeht.

Im Kampf um die Konzentration sei damit schon viel gewonnen, sagt Arbeitspsychologin Cynthia Sende. Denn das Checken von E-Mails störe den Arbeitsfluss enorm.

O-Ton 11:

(Cynthia Sende):

Kurzfristig habe ich natürlich immer erst mal eine Konzentrationsschwierigkeit, die damit auftritt, und was ich auch noch habe, ist natürlich eine emotionale Missempfindung. Also einfach durch dieses Gefühl, ich werde aus dem Arbeitsflow rausgerissen. Das kostet Zeit und es kostet auch Emotionsregulation. Ich muss meinen Ärger und meine Frustration über die Unterbrechung runterregulieren. Bis ich wieder diese Konzentration gefunden habe, um nach der Unterbrechung wieder fokussiert zu arbeiten, brauche ich schon so ungefähr zehn Minuten, um wieder reinzukommen.

Sprecherin:

Aus Experimenten weiß man, dass es etwa zehn Minuten dauert, bis der Ärger verarbeitet und die Konzentration wieder da ist. Poppt kurz danach schon wieder die nächste Mail oder Messenger-Nachricht auf, hat man schnell das Gefühl, überhaupt nicht mehr konzentriert arbeiten zu können.

Aber es sind nicht nur die Unterbrechungen von außen, unter denen die Konzentration bei der Arbeit leidet. Ein kurzer Blick in die Twitter Timeline, schnell ein lustiges YouTube-Video anschauen oder den Instagram-, Facebook- oder WhatsApp-Account checken - oft unterbricht man sich auch selbst. Das liege daran, sagt Cynthia Sende:

O-Ton 12:

(Cynthia Sende):

Weil wir biologisch darauf programmiert sind, auf Belohnungen anzusprechen. Das löst positive Gefühle aus und Programme und nette Apps und Video bei YouTube sind darauf einfach ausgerichtet, dass sie uns Spaß machen. Dass sie uns ein nettes Feedback geben u.ä..

Sprecherin:

Anders als eine anstrengende Arbeit lösen Likes und positive Feedbacks Glücksgefühle aus. In den Trainings der Nürnberger Arbeitspsychologinnen geht es deshalb auch darum zu lernen, wie man den Belohnungsangeboten der digitalen Medien bei der Arbeit widersteht. Dazu haben die Wissenschaftlerinnen mehrere Apps mit Online-Übungen konzipiert, die die Teilnehmerinnen und Teilnehmer zwischen den Trainingseinheiten an der Uni ausprobieren können.

O-Ton 13:

(Cynthia Sende):

Also man kann beispielsweise das Smartphone sperren für ein bestimmtes Zeitfenster. Oder wir haben auch Apps, wo sich so ein kleiner Baum entwickelt und der entwickelt sich immer sehr gut und wächst schön, wenn man das Smartphone nicht entsperrt. Und bei jedem Entsperrn geht es dem Bäumchen ein bisschen schlechter. Manchen ist das egal, aber wir hatten auch eine Teilnehmerin dabei, die

hat uns zurückgemeldet, sie wollte ihren Bäumchen nicht wehtun und sie hat sich dann wirklich zurückgehalten, damit sie gesehen hat, wie ihr Wald wächst.

Sprecherin:

In einer anderen App müssen sich die Trainingsteilnehmer anhand von Beispielen überlegen, welche Kommunikationsart am effektivsten ist. Wenn es um komplexere Dinge geht – eine Entscheidung erklären, eine Kundenfrage beantworten oder ähnliches – ist es oft besser, wenn man anruft oder bei der Kollegin vorbei geht. Zumal lange E-Mails meist nicht zu Ende gelesen werden. Auch Konflikte, Kritik an Kollegen und Vorgesetzten oder Krankheiten bespricht man meist besser persönlich.

Und die Computermaus mal mit links statt mit rechts zu führen, kann auch gegen digitalen Stress helfen.

O-Ton 14:

(Cynthia Sende):

Ziel ist es hier einfach, Selbstkontrolle zu gewinnen. Weil wir wissen, wenn wir Selbstkontrolle in einem bestimmten Bereich verstärken können, dann kann sich die Selbstkontrolle auch in anderen Bereichen verstärken. Und wenn ich jetzt versuche, was mit links zu machen, das braucht mehr Aufmerksamkeit, strengt mich an, es dauert länger, aber Strategien zu entwickeln, es trotzdem zu machen und dabei zu bleiben, helfen mir auch wieder, bei der Mediennutzung Strategien zu entwickeln, damit umzugehen.

Sprecherin:

Allerdings haben die individuellen Strategien auch ihre Grenzen. An die stoßen Mitarbeiter beispielsweise, wenn sie in einer Cloud arbeiten. Norbert Huchler ist Arbeitssoziologe am Institut für sozialwissenschaftliche Forschung in München.

O-Ton 15:

(Norbert Huchler):

Wenn ich in der Cloud arbeite, dann ist das quasi wie als würde ich in einem Raum sitzen. Ich kriege mit, was die anderen machen und ich bin in einem sehr engen Arbeitszusammenhang. Ich kann an gemeinsamen Dokumenten arbeiten und sehe direkt den Fortschritt. Dadurch sind aber auch die Leute aufeinander angewiesen. Das erzeugt einen Druck, erzeugt einen Transparenzdruck auch und es erzeugt auch einen hohen Koordinationsaufwand, das abzustimmen, mitzudenken.

Sprecherin:

Auch wenn der Arbeitgeber die komplette Kommunikation über einen Messenger-Dienst laufen lassen möchte, kann man wenig dagegen ausrichten. Mancherorts ufern auch die Dokumentationspflichten aus, weil das Controlling vorschreibt, dass jeder noch so kleine Arbeitsschritt erfasst werden muss. Oder es herrscht ein Klima der Schuldzuweisungen, weshalb sich alle alles lieber schriftlich geben lassen und noch dazu möglichst viele in Kopie setzen.

In diesen Fällen entsteht der digitale Stress durch falsche Managemententscheidungen, schlechte Arbeitsorganisation und Führungsfehler.

Auch der Stress, der bei der Umstellung von IT-Systemen und Software entsteht, sei oft führungsgemacht, sagt Norbert Huchler.

O-Ton 16:

(Norbert Huchler):

In der Praxis dauern Einführungsprozesse länger, die Ressourcen für Einführungsprozesse werden nicht bereitgestellt, meistens müssen die Leute Systemumstellungen während der Arbeit bewältigen, haben nicht irgendeine Freistellung dafür. Auch die Probleme werden oft nicht gesehen. Oft wird gesagt: `In einem Jahr läuft das System stabil´ und dann, wenn man schaut: in drei Jahren ist das System noch in der Beta-Version und mehrere Dinge müssen gleichzeitig in verschiedenen Programmen gepflegt werden.

Sprecherin:

Bei IT-Umstellungen berechnen die Unternehmen oft nur die Kosten der externen Dienstleister. Dass die Mitarbeiter gründlich geschult werden müssen und bei akut auftretenden Problemen zusätzlich Support-Mitarbeiter zur Verfügung stehen müssen, wird übersehen. Dazu kommt, dass Unternehmen häufig die preiswertere Standardsoftware kaufen. Dann fehlen in Formularen beispielsweise wichtige Felder oder es kommt zu umständlichen Arbeitsschritten.

Manchmal gehen die Digitalisierungsideen von Führungskräften an der Arbeitsrealität auch komplett vorbei. Wie das Beispiel eines Arbeiters zeigt, der mit ätzenden Chemikalien arbeitet und unter Zeitdruck eine Maschine bedienen muss.

O-Ton 17:

(Norbert Huchler):

Ich war auf einem Kongress und da wurde gezeigt, dass sie für die Steuerung einer Anlage ein Tablet einführen wollten. Und da wurde dann eine Tastatur gezeigt, wo eine Escape-Taste quasi weggeätzt war, weil der immer mit einem Säurehandschuh auf diese Taste gelangt hat. Und dann wollten sie ihm ein Tablet geben und haben gesagt: `Das ist doch eine super Aufwertung dieser Tätigkeit´. Und der Mitarbeiter hat gesagt: Er möchte das nicht machen, weil er müsste immer seinen Handschuh ausziehen, damit er da drauf drücken kann, weil sonst macht er das Tablet kaputt´.

Sprecherin:

Hätte der Arbeiter ständig den Handschuh an- und ausziehen müssen, hätte ihn das viel Zeit gekostet und den „Output“ gesenkt. Bis die Vorgesetzten sein Argument anerkannten und ihm einen Stift für das Tablet gaben, dauerte es. Außerdem berücksichtigen die Unternehmen selten, dass sich die Arbeit als solches durch die Digitalisierung verändert. Meist verdichtet und beschleunigt sie sich. Die Folge: entlastende Routinetätigkeiten wie Kundendaten eingeben, Lagerbestände prüfen, Reklamationen erfassen oder einen Arztbrief vom Band abtippen fallen weg - während Tätigkeiten, die das Gehirn stark beanspruchen, zunehmen. Auf diese Weise entsteht neben dem direkten digitalen Stress zusätzlich ein indirekter digitaler Stress. Matthias Weigl ist Arbeitspsychologe am „Institut und Poliklinik für Arbeits-, Sozial und Umweltmedizin“ der Universität München.

O-Ton 18:**(Matthias Weigl):**

Was augenscheinlich ist, ist, dass Sie, wenn Sie in Situationen sind, wo Sie sehr, sehr lange aufmerksam sein müssen, wo Sie komplexe Denkanforderungen haben, dass das natürlich auch mit einer gewissen Erschöpfung Ihres Gehirns einhergeht. Man spricht auch häufig von der These, dass unser Gehirn wie so ein Muskel ist, der nach einer Weile dann auch quasi erschläft und wieder regenerative Phasen braucht.

Sprecherin:

Wenn jede Minute ausgefüllt ist und Software die Routinearbeit übernimmt, fehlen dem Gehirn Leerlauf- und Erholungs-Phasen bei der Arbeit. Dazu kommt, dass Unternehmenssoftware meist darauf ausgerichtet ist, die Arbeit produktiver zu machen. Ein großer internationaler Hersteller von Unternehmenssoftware gibt auf seiner Webseite in Prozentzahlen an, um wie viel produktiver die Mitarbeiter nach Einführung der Software arbeiten. Bei manchen Programmen liegt die Quote bei 100 Prozent.

Damit das klappt, werden über die Software Arbeitsschritte und Bearbeitungszeiten detailliert vorgegeben. Wenn Arbeitsschritte länger dauern oder Arbeit anfällt, die nicht von der Software erfasst ist, geraten Beschäftigte oft in einen Teufelskreis.

O-Ton 19:**(Matthias Weigl):**

Das, was häufig zu beobachten ist eigentlich, dass Sie versuchen, das, was Sie nicht mehr schaffen, irgendwie aufzuholen. Sie versuchen dann Ressourcen einzusetzen; und das können Ressourcen sein, die Sie noch haben, also praktisch Ihre Leistungsreserve. Oder es können Ressourcen aus Ihrer Umgebung sein, dass Sie Leute einspannen, dass Sie versuchen, noch irgendwas zu nutzen, was Sie bislang noch nicht genutzt haben. Und die Gefahr ist natürlich, dass diese Ressourcen Ihnen auch noch wegfallen, und dass diese Ressourcen dann auch noch erschöpft werden. Und dann bleibt Ihnen noch weniger, auf das Sie bauen können, was für Sie nützlich ist.

Sprecherin:

Schneller arbeiten, die Pausen durcharbeiten, am Abend und am Wochenende arbeiten. Eine Zeitlang geht das gut, irgendwann ist das Gehirn jedoch erschöpft, man wird langsamer und macht Fehler. Arbeitspsychologen bezeichnen diesen Mechanismus als 'eskalierende Ressourcenspirale'. Dabei schaden die Unternehmen nicht nur den Mitarbeitern, sondern auch sich selbst.

Denn wenn eine Firma die Angestellten bei der Digitalisierung mitdenkt und einbindet, können sie sehr viel leisten. Und dass sogar ohne digital gestresst zu sein.

Atmo 2: Tischlerei-Lärm

Sprecherin:

Wie das gehen kann, zeigt die Tischlerei Eigenstetter aus Rehna in Mecklenburg. In den beiden hellen Fertigungshallen riecht es nach Harz; zwischen Sägen und Schleifmaschinen, Bohr- und Drehgeräten steht auch ein riesiger, computergesteuerter Industrieroboter. Der 44-jährige Gunnar Mai arbeitet mit ihm. Er ist gelernter Tischler und Experte für Wendeltreppen.

O-Ton 20:

(Gunnar Mai) (im Hintergrund hört man Werkstattlärm): Vor sieben Jahren kam der Roboter. Und damit dann auch die entsprechenden Programme dafür. Die Konzeptionssoftware, das Posting alles - und da haben wir angefangen, uns damit zu beschäftigen. Und es war nicht nur das Programm-Lernen, sondern den kompletten Arbeitsablauf der Fertigung neu komplett zu strukturieren, das war eigentlich die Herausforderung. Und auch ein bisschen der Knackpunkt, wo man sich erst mal überwinden musste. Weil man eigentlich alles, so wie man es früher gemacht hat, jetzt komplett anders aufbauen musste.

Sprecherin:

Die Tischlerei Eigenstetter ist auf Einzelanfertigungen spezialisiert: von Möbeln über Vorserien für Flugzeugtüren bis zu Gussmodellen für Schiffsschrauben von U-Booten. Der Roboter ermöglicht Gunnar Mai und seinen 26 Kolleginnen und Kollegen diese hochkomplizierten Werkstücke zu fräsen. Alles, was besonders groß, geschwungen, uneben oder verdreht ist, landet im Roboterzentrum. Weil die Fertigungen so individuell sind, müssen die Handwerker den Roboter immer wieder neu programmieren. Trotzdem hält sich ihr digitaler Stress in Grenzen.

Das liegt auch daran, dass die beiden Chefs viel dafür tun, dass er gar nicht erst entsteht. Zum Beispiel gibt es genügend Raum für Kollegialität.

O-Ton 21:**(Gunnar Mai):**

Wenn es Probleme gibt, dann stecken wir schon die Köpfe zusammen und überlegen uns eine Lösung. Also da stehen wir schon alle hintereinander und ziehen an einem Strang. Z.B. haben wir jetzt ein Update und die gesamte Oberfläche ist anders, einige Sachen haben sich komplett verändert, und wenn ich dann gewisse Funktionen z.B. nicht finde, denn muss ich mal mit einigen Leuten reden, die da vielleicht noch besser mit klarkommen, z.B. jetzt der Juniorchef. Und wenn er das auch nicht rausfindet, dann müssen wir sehen, dass wir das übern Support geklärt kriegen. Dann schicken wir unser Programm rüber. Die gucken sich's an. Suchen selber `ne Lösung oder erstellen noch eine Lösung.

Sprecherin:

Montagmorgens treffen sich die am Projekt beteiligten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, um sich gegenseitig am Beamer zu zeigen, wie sie besondere, besonders knifflige Fälle und Probleme bei der Programmierung gelöst haben. Auch der interne Mailverkehr hält sich in Grenzen. Was auch daran liegt, dass die Projekte vom ersten Kundengespräch bis zur Montage in der Hand der gleichen Tischlerinnen und Tischler liegen – inklusive der Programmierungen. Das war Juniorchef Martin Eigenstetter und seinem Vater wichtig und ein wesentlicher Grund dafür, dass sie

entschieden haben, keine externen IT-Experten anzustellen, sondern die Handwerker zu IT-Experten zu machen.

O-Ton 22:

(Martin Eigenstetter):

Natürlich denkt man sich: Was ist vernünftige Arbeit? Und wenn man versucht, diesen Mix beizubehalten, dass man sagt: Okay, ich programmiere das Teil, aber ich fertige es dann auch selber. Also wirklich vom Aufmaß bis zur Zeichnung und dann über den Baumstamm bis zum fertigen Teil, ist das alles ganzheitlich da. Und ich glaube, so ein Tätigkeiten-Mix ist schon was, was Stress reduziert und vielleicht auch ein bestimmtes Gefühl von Sinnhaftigkeit gibt.

Regie: Leise Musik, darüber:

Sprecherin:

Dass Unternehmen derart grundlegend über die Qualität der Arbeit nachdenken, ist selten. Auch bei der psychischen Gefährdungsbeurteilung, die Unternehmen regelmäßig vornehmen müssen, spielt der digitale Stress noch kaum eine Rolle. Vielmehr erklären ihn viele Unternehmen und Vorgesetzte zum persönlichen Problem. Aus Sicht von Henner Gimpel von der Universität Augsburg ist das ein Fehler. Er hielte es für viel produktiver, wenn sich die Unternehmen dem digitalen Stress stellen würden. Dazu gehört für ihn, dass sie bessere IT-Helpdesks einrichten und die Mitarbeiter zu Rate ziehen, wenn sie neue Software, Geräte und Dienste einführen wollen. Außerdem empfiehlt er, den Mitarbeitern mehr Rechte an ihren Computern einzuräumen, damit sie ihren digitalen Arbeitsplatz individueller gestalten können. Noch sieht er all das nicht. Dabei ist klar: Wenn auch Digital Natives angeben, von der Arbeit digital gestresst zu sein, wird das Phänomen nicht so schnell verschwinden.

* * * * *