



Speakers Corner

„Always-On bedroht die Produktivität“

Foto: Gerald Lembke

Wir beobachten und spüren es, und auch die Wissenschaft bestätigt: Die digitalen Medien auf unseren Smartphones, Tablets und Laptops hinterlassen – im Privat- wie auch im Berufsleben – ihre Spuren. Nicht immer sind das segensreiche Spuren. Viele Jugendliche sind Phänomenen wie Dauerablenkung, digitalem Burnout und Bewegungsmangel durch exzessive digitale Mediennutzung schon länger erlegen. Doch mittlerweile haben diese Erscheinungen auch die Erwachsenenwelt erreicht – beziehungsweise die Welt der Arbeitnehmer. Laut einer Studie der DAK aus dem März 2017 haben bereits vier von fünf Menschen Probleme damit, nachts durchzuschlafen. Nicht zuletzt aufgrund von Dauerstress durch spätabendliches oder nächtliches Video-

schaufen, E-Mails-Beantworten oder schlicht zwanghaftes Herumwischen auf Mobilgeräten.

Kurzum: Die Menschen kommen nicht mehr zur Ruhe. Vielen von ihnen ist das nächtliche Überprüfen des Handy-Akkus offensichtlich wichtiger als das Aufladen ihres eigenen inneren Akkus. Die negativen Konsequenzen aber sind längst nicht mehr wegzuwischen: Neben Schlafmangel und Stress gehören Produktivitätsverluste und Ziellosigkeit dazu – Phänomene, die Arbeitgebern zu denken geben sollten.

Tatsächlich liegt die durchschnittliche Nutzungszeit digitaler Medien aktuellen Studien zufolge bei rund dreieinhalb Stunden am Tag. Allein die Suche nach Anerkennung und der Voyeurismus, die auf Facebook ausgelebt werden, nehmen täglich

durchschnittlich eine Stunde in Anspruch. Dagegen wird die effizienteste und effektivste Methode zwischenmenschlicher Kommunikation, das Telefonat, weniger als acht Minuten genutzt. Erstaunliche Zahlen aus der heutigen Lebenswelt, die das Mental-Projekt der Universität Bonn in Deutschland repräsentativ über alle Altersgruppen erhoben hat. Die amerikanische Personalberatung Careerbuilder wiederum hat im Rahmen einer Erhebung unter 2.500 Mitarbeitern und Führungskräften in US-amerikanischen Unternehmen festgestellt, dass pro Woche ein ganzer Arbeitstag mit der privaten Nutzung von Facebook, WhatsApp und Co. verbracht wird. Der volkswirtschaftliche Schaden wird auf mehrere Milliarden Dollar jährlich kalkuliert.

Doch leider werden solche Risiken und Nebenwirkungen im Rausch der digitalen Transformation gerne ausgeblendet. Zahlreiche Vertreter aus Unternehmen, Politik und IT-Branche predigen stattdessen in apologetischer Art und Weise ausschließlich die Chancen der Digitalisierung, gern kombiniert mit mehr oder weniger subtilen Drohungen: „Wenn Sie heute nicht durchdigitalisieren, werden Sie morgen tot sein!“ Das Mantra der Digital-Euphoriker gleicht dabei einer Religion. Einer Religion mit monopolistischen Führern (aus dem Silicon Valley) und vielen Millionen Gläubigern (Smartphone-Nutzern weltweit). Das Erkennungszeichen Letzterer sind nicht etwa zum Gebet gefaltete Hände, sondern es ist der gesenkte Kopf, der sich über das mobile Endgerät neigt, gepaart mit unablässigen Wischbewegungen der Finger.

Vor allem die Leistungsorientierten scheinen auf ihr Gerät nicht mehr verzichten zu können. Always-On bedeutet für sie, am Informationspuls der Zeit zu sein, informelle Infos auszutauschen. Es heißt, fern verhasster Informationsintransparenz just in time relevante und informelle Entscheidungshilfen zu bekommen. Doch

Gerald Lembke ...

... ist Digital Entrepreneur der ersten Stunde, zum Thema „Soziale Netzwerke“ hat er promoviert. An der DHBW Mannheim ist er Professor für Medienmanagement und Kommunikation. In seinem Buch „Im digitalen Hamsterrad“ zeigt Lembke auf, welche Alternativen zum Always-On es gibt. Kontakt: www.gerald-lembke.de

auch, dass sich die Blicke des Plenums in einem längeren Management-Meeting (ab zwanzig Minuten) auf die Smartphones richten, während sich vorne gerade ein Projektmanager mit seinem Vortrag abstrampelt, ist keine Seltenheit mehr. Führungskräfte sind insofern keine guten Vorbilder für ihre Mitarbeiter. Selbst Topmanager merken meist wenig von diesen unheilvollen Entwicklungen. Weil sie entweder weit weg von der operativen Arbeitsbasis sind – oder selbst an ihren Wischgeräten kleben.

Wie ihre Mitarbeiter, so sind auch Führungskräfte längst nicht mehr Herr ihres Nutzungsverhaltens. Sie sind Getriebene ihrer eigenen Erwartungen an die 24/7-Erreichbarkeit – und lügen sich dabei in die Tasche. „Mein Smartphone macht mich besser, schlauer, effektiver und effizienter“, reden sich viele ein und interpretieren Always-On als Karriereturbo, weil sich darin angeblich ausdrückt, ständig einsatz- und leistungsbereit zu sein.

Dabei steckt hinter der ständigen Einsatzbereitschaft nichts anderes als Instrumentalisierung. Die bittere Wahrheit: Wer alwayson ist, ist schlichtweg fremdgesteuert durch ständige Pings und Pongs. Und ich wage zu behaupten: Er frönt diesem Verhalten weniger aus Karrieregründen denn aus einem Mangel an Selbststeuerung oder gar aus Langeweile am Leben – und am Arbeitsplatz. Fazit: Mitarbeiter und Führungskräfte befinden sich in einem digitalen Hamsterrad, das sich mit einem Ein- und Aus-Schalter nicht mehr so einfach abschalten lässt. Das muss Konsequenzen für Unternehmen und Personaler haben. Sie müssen sich klarmachen: je höher der private Digitalisierungsgrad, desto höher das durchschnittliche Stresspotenzial der Belegschaft und desto größer die Gefahren für die

Produktivität. Die schöne neue IT-Welt mag in Einzelfällen zwar zu höherer Produktivität führen. Doch die Kosten fressen auf der anderen Seite Großteile des Produktivitätsfortschritts auf, sei es über steigende Krankheitstage, zusätzliche Coachings oder Dauerablenkung.

Für Personalentwickler und Geschäftsführer ergibt sich somit die Herausforderung, das Gesundheitsmanagement neu zu denken, genauer gesagt: es digital zu denken. Die private Smartphone-Nutzung muss zum Thema gemacht und auf die Agenda geschrieben werden. Neben präventiv wirkenden Veranstaltungen, Richtlinien und Vereinbarungen zur privaten Nutzung digitaler Medien auf der organisatorischen Ebene sollten vor allem Maßnahmen im Mittelpunkt stehen, die Verhaltensroutinen durchbrechen. Dazu gehört als Erstes, die gesamte Belegschaft für das Thema zu sensibilisieren.

Manchmal kann es auch schon viel bewirken, in den Büros Aufkleber oder Plakate mit Botschaften wie „Don't waste your Work-Life!“ zu positionieren. Damit betonen das Management und die Unternehmensführung die Bedeutung des Themas für die Mitarbeiter.

Ein anderes Beispiel aus der Praxis: Den Mitarbeitern wird pro Woche ein halber Arbeitstag zur Verfügung gestellt, um eigene Geräte in den Arbeitsprozess zu integrieren (MODP – Make own Device productive). So können zum Beispiel die neuesten Medienkanäle im Marketing für das Unternehmen getestet werden. Mit MODP umgeht man das klassische Verbot und die Androhung von Sanktionen. Stattdessen nutzt man das digitale Potenzial der Mitarbeiter für die eigene Geschäftsentwicklung.

Gerald Lembke