

Digitale Resilienz in der Arbeitswelt

■ ELISA-MARIE RUSTEMEYER

Mit der rasanten Entwicklung der digitalen Landschaft stehen Arbeitskräfte vor immer komplexeren Anforderungen, die ein hohes Maß an Veränderungsfähigkeit erfordern. Es ist wichtig, den gesunden Umgang mit potenziellen Stressoren zu erlernen und dadurch psychische Belastungen zu minimieren. Dieser Beitrag gibt Orientierung zu den Auswirkungen der Digitalisierung auf unsere Arbeitsweise und bietet Techniken an, um die eigene digitale Resilienz zu stärken.

Digitalisierung in der Arbeitswelt

Die digitale Transformation schreitet unaufhaltsam voran, prägt die Arbeitswelt und andere Bereiche des gesellschaftlichen wie des privaten Lebens schon heute in einem beachtlichen Ausmaß und wird auch zukünftig immer mehr Einfluss ausüben.

Sie bietet viele Chancen und kann sich positiv auf die Gesundheit der Mitarbeitenden auswirken (Böhm et al., 2019) – beispielsweise, indem durch Homeoffice und mobiles Arbeiten mehr Arbeitsplatzflexibilität sowie bessere Vereinbarkeit von Arbeit, Familie und Freizeit ermöglicht werden (Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, 2022; Böhm et al., 2019).

Gleichzeitig birgt die Digitalisierung auch einige Risiken und stellt uns vor neue Herausforderungen. Aktuelle Untersuchungen der Initiative D1 e.V. (2023) zeigen, dass mehr als ein Drittel der Bevölkerung noch nicht resilient – also „widerstandsfähig“ – gegenüber digitalen Einflussfaktoren sind. Viele der belastenden Einflüsse sind uns auf den ersten Blick nicht einmal bewusst.

Insbesondere der technologische Anpassungsdruck und die steigende Informationsmenge gelten als Stressoren und belasten die Gesundheit (Böhm et al., 2019). Zudem verschwimmt die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit zunehmend, denn ständige Erreichbarkeit sowie permanentes Online-sein führen nachweislich nicht nur zu psychischer sowie körperlicher Belastung, sondern tragen auch dazu bei, im Privatleben immer schwerer abschalten zu können (Gimpel et al., 2018).

Umso bedeutsamer und wichtiger ist es für alle von uns, die mit der digitalen Transfor-

mation einhergehenden Chancen zu nutzen und die Risiken zu begrenzen.

Dieser Artikel soll eine erste Orientierung bieten, welche individuellen Handlungsstrategien den Auswirkungen der Digitalisierung positiv entgegenwirken können. Denn: Digitale Resilienz kann erlernt werden.

Auswirkungen der Digitalisierung

Eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung von Gimpel et al. hat sich bereits 2018 mit den Auswirkungen von Stress durch digitale Technologien in der Arbeitswelt beschäftigt und berichtet verschiedene Kernergebnisse:

- Digitaler Stress von Arbeitnehmenden geht mit einer deutlichen **Zunahme von gesundheitlichen Beschwerden** einher. Wenn das Level an digitalem Stress hoch ist, nimmt der Anteil der Arbeitnehmenden, die unter gesundheitlichen Beschwerden leiden, zu. Mehr als die Hälfte der Arbeitnehmenden, welche hohen digitalen Stress haben, leiden unter **Rückenschmerzen, Kopfschmerzen und allgemeiner Müdigkeit**.
- Digitaler Stress **verringert die berufliche Leistung**, die Arbeitszufriedenheit sowie die Bindung an den Arbeitgeber. Somit hat digitaler Stress auch direkte Auswirkungen auf die Arbeitgebenden.
- Weiterhin geht digitaler Stress mit einem **starken Konflikt zwischen Arbeits- und Privatleben einher (Work-Life-Conflict)** – auch weil die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben zunehmend verwischt werden.
- Die **Unsicherheit im Umgang mit digitalen Technologien** wird als größter Stressor wahrgenommen. Auch die Unzuverlässigkeit von Hard- und Software sowie die Überflutung (Zunahme der Arbeit aufgrund digitaler Technologien) spielen eine

zentrale Rolle. Weitere signifikante Stressoren sind die Komplexität neuer Technologien, die Omni- und Dauerpräsenz¹ sowie die Angst vor dem Verlust des Arbeitsplatzes aufgrund digitaler Technologien (Gimpel et al., 2018; Ragu-Nathan et al., 2008).

→ Digitaler Stress tritt grundsätzlich in **allen Branchen und Tätigkeitsarten** auf. Besonders betroffen sind indes Arbeitsplätze in der Informations- und Kommunikationsbranche, sowie in Gewerkschaften, Verbänden und Parteien, da diese in höherem Maße digitalisiert sind als Arbeitsplätze in anderen Branchen (Gimpel et al., 2018).



Digitaler Stress in Deutschland – Eine Befragung von Erwerbstätigen zu Belastung und Beanspruchung durch Arbeit mit digitalen Technologien (Gimpel et al., 2018)
Quelle: <https://www.fim-rc.de/Paperbibliothek/Veroeffentlichung/834/wi-834.pdf>

Eine Längsschnittuntersuchung der Universität St. Gallen und der Krankenkasse Barmer (Böhm et al., 2019) sowie der DGB-Index Report (2022) kommen zu vergleichbaren Ergebnissen. Neben den o.g. körperlichen Beschwerden tritt hier zusätzlich eine **emotionale Erschöpfung** auf, bedingt durch permanente Erreichbarkeit, die Menge an

Informationen und Anpassungsdruck. Verstärkt wird dies, wenn Smartphone, Laptop oder Tablet zu Arbeitszwecken in der Freizeit eingesetzt werden.

Darüber hinaus gibt es bereits jetzt Hinweise darauf, dass unsere **Aufmerksamkeitsspanne kürzer** wird und es uns zunehmend schwerer fällt, uns länger auf etwas zu konzentrieren – wie beispielsweise auf das Lesen eines Textes. Inhalte werden immer schneller konsumiert, wir werden ständig abgelenkt von Push-Nachrichten, Tönen und dem Hin-und-her-Switchen zwischen mehreren Apps. Dies kann zu **Desorientierung, Überflutung an Informationen, schnellerer Erschöpfung sowie begrenzten Aufmerksamkeitsressourcen** führen (Lorenz-Spreen et al. 2019; Hasenbein, 2020). Die Medien wirken wie ein Sog, dem wir uns nur schwer entziehen können.

Die ständige Ablenkung führt wiederum dazu, dass wir nicht mehr in einen Flow-Zustand kommen: Also in den Zustand, welcher als beglückend erlebt wird, in welchem wir vollständig in eine Tätigkeit vertieft sind und restlos darin aufgehen. So, dass sie von selbst voranschreitet und sich wie eine Art „Tätigkeitsrausch“ beschreiben lässt (Keller und Landhäußer 2012; Welle-dits et al., 2019).

Diese Daten und Erkenntnisse legen nahe, dass Maßnahmen ergriffen werden **müssen**, um Fehlbeanspruchungen durch digitalen Stress zu vermeiden. Ziel von Präventionsmaßnahmen sollte sein, das **Gleichgewicht** zwischen den individuellen Kompetenzen

¹ Omni- und Dauerpräsenz beschreiben das Erleben eines Individuums, bei dem die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben sowie zwischen privater und öffentlicher Sphäre zunehmend verschwimmen. Es entsteht das Gefühl, aufgrund digitaler Technologien ständig erreichbar sein zu müssen und eine permanente Dauerpräsenz zeigen zu müssen, um eine hohe Reaktionsfähigkeit zu demonstrieren (Ragu-Nathan et al. 2008).

und den Anforderungen durch Digitalisierung herzustellen. Wenngleich mehrere Faktoren dieses Gleichgewicht beeinflussen (beispielsweise die Organisation selbst, Führung oder Arbeitsplatzgestaltung (Böhm et al., 2019)), so werden in vorliegendem Artikel Präventionsansätze betrachtet, die in erster Linie das Individuum selbst betreffen. Die Ergebnisse von Böhm et al. (2019) legen in diesem Zusammenhang nahe, dass die **aktive Mitgestaltung** bei der Digitalisierung sowie die Vermeidung der negativen Auswirkungen zentrale Punkte sind.

(Digitale) Resilienz

Was verbirgt sich überhaupt hinter dem Begriff „Resilienz“? „Resilienz“ leitet sich von dem lateinischen Wort „resilire“ ab, welches so viel bedeutet wie „abspringen, zurückprallen“.

Ursprünglich kommt der Begriff aus der Physik und beschreibt in diesem Kontext die Eigenschaft eines Gegenstandes, nach einer Verformung oder Belastung wieder in seine ursprüngliche Form zurückzukommen – wie ein Gummiband, welches nach einer Spannung wieder zurück in seinen biegsamen Zustand springt.

Im Kontext der Psychologie bedeutet Resilienz „die Widerstandskraft eines Individuums gegenüber belastenden Lebensereignissen und damit verbunden die Fähigkeit, Krisensituationen im Leben konstruktiv und ohne tiefgreifende Folgeschäden zu bewältigen“ (Hasenbein, 2020, S. 163).

Innerhalb des digitalen Wandels, welcher neue, nie dagewesene Einwirkungen auf uns hat, ist es von besonderer Wichtigkeit, dass

wir uns ausreichend Resilienz aneignen: eine digitale Resilienz.

Was wir aktiv tun können

Folgende Maßnahmen können auf individueller Ebene dazu beitragen, die Widerstandskraft gegenüber digitalen Stressfaktoren zu steigern:

Achtsamkeit schulen

Achtsamkeit bedeutet, „[...] seine gesamte Aufmerksamkeit dem Hier und Jetzt zu schenken und mit sich und seinem Umfeld achtsam umzugehen. Achtsamkeit setzt den Fokus auf die Gegenwart. Nicht auf die Zukunft, nicht auf die Vergangenheit. Wir nehmen einfach wahr, was ist“ (Güntsche, 2017, zitiert nach Hasenbein, 2020, S. 68). Für wenige Minuten bewusst den eigenen Atem wahrzunehmen, reicht bereits aus, um einen kurzen Moment Achtsamkeit zu erleben.

Wir können uns die Digitalisierung zu Nutze machen, in dem wir ihre Potenziale nutzen – wie beispielsweise durch die Nutzung von Apps zur Förderung der Achtsamkeit².

Mikropausen

Mikropausen sind kurze (Arbeits-)Pausen von bis zu 10 Minuten. Sie geben unserem Gehirn Freiraum, steigern die Vitalität, verringern die Müdigkeit und können sogar Kreativität fördern (Albulescu et al., 2022). Mikropausen lassen sich im individuellen Alltag leicht etablieren: soziale Interaktionen im Kollegium, aus dem Fenster schauen, Stretching, den Atem beobachten. Auch – oder gerade wenn – wir unterwegs sind, lassen sich Mikropausen besonders einfach umsetzen. Statt an der Bahnhaltestelle, der Ampel oder der

² Hierfür eignen sich Apps wie etwa „Headspace“ und „Stresscoach“

Kasse auf unser Smartphone zu schauen, können wir unsere Aufmerksamkeit auf das lenken, was um uns herum ist: die Menschen, den Verkehr, die Geräusche. In einer Zeit, in der niemand ein Smartphone besaß, gehörten solche „Leerzeiten“ zum Alltag und haben unserem Gehirn wichtige Pausen und Zeit zur Erholung geschenkt.

Digital Detox

Wir müssen nicht radikal auf jegliche digitale Medien verzichten – aber wir können uns feste Zeiten setzen, in denen wir uns bewusst eine Auszeit davon nehmen.

Es können Zeiten und Orte definiert werden, an denen das Smartphone tabu ist: zum Beispiel im Schlafzimmer, bei Tisch oder auf dem Lesesessel. Nicht sofort nach dem Aufstehen das Handy zu zücken, um News und E-Mails zu checken, verschafft morgendlichen Freiraum. Bewusst ohne Smartphone Pause machen, spazieren oder einkaufen gehen schafft weitere „Detox-Zeiten“.

Viele Handys bieten die Möglichkeit eines „Nicht-Stören-Modus“, der manuell eingestellt oder für bestimmte Zeitfenster definiert werden kann. In diesem Zeitraum werden keine Benachrichtigungen mehr angezeigt. Generell gilt: So viele Push-Benachrichtigungen wie möglich ausstellen und unnötige Newsletter abbestellen. Auch das Einstellen eines „Schwarz-Weiß-Modus“, mit welchem das Display nur noch Grautöne anzeigt, kann die eigene Bildschirmzeit begrenzen.

Zeiten, in denen wir „digital Detox“ machen, sollten **langsam gesteigert** und **Routinen** etabliert werden. Es geht hierbei nicht um ein radikales Entweder/Oder, sondern um einen bewussten (achtsamen), zeitweisen

Verzicht, welcher das subjektive Wohlbefinden fördern kann (Welledits et al., 2019).

Flow-Erleben steigern

Indem digitale Ablenkungen möglichst gering gehalten werden, kann der Flow wieder aufleben. Sich für eine Aufgabe bewusst **Raum und Ruhe** zu schaffen, ist der erste Schritt.

Im Kollegium sollten klare Absprachen über Ruhezeiten und Erreichbarkeiten getroffen werden. Zeiträume im Outlook-Kalender blocken, ein Türschild mit einem Ruhehinweis aufhängen und in diesem Zeitfenster Smartphone, Festnetztelefon sowie Laptop stumm schalten – diese Maßnahmen sorgen für Freiraum.

Letztendlich ist insbesondere hier die Unterstützung durch das Team und die Führungskraft gefragt, um individuelle Resilienz zu fördern, aber auch um eine „organisationale Resilienz“ zu etablieren (Hasenbein, 2020).

Fazit

Neben den Chancen, die die Digitalisierung bietet, stehen unverkennbar die negativen Auswirkungen: Physische sowie psychische Belastungen sind bereits jetzt durch verschiedene Studien belegt. Stress, emotionale Erschöpfung, Kopf-, Rücken- und Nackenschmerzen sowie Schlafstörungen können Folgen der digitalen Transformation sein.

Der richtige Umgang mit der Digitalisierung wird somit auch in Zukunft immer bedeutsamer. Je digitaler der Alltag und die Arbeitswelt werden, desto wichtiger ist es, eine digitale Resilienz zu entwickeln. Hierfür sind auf der individuellen Ebene verschiedene Handlungsansätze hilfreich, wie etwa Achtsamkeitsübungen, Mikropausen und systematische Auszeiten von der Nutzung digitaler

Anwendungen. Hieraus kann jeder und jede Einzelne kritisch für sich selbst beleuchten, wo die eigenen Grenzen sind und welche persönliche Strategie sich im Umgang mit dem digitalen Sog als wirkungsvoll erweist. Darüber hinaus wird jedoch auch deutlich, dass der Organisation – also der jeweiligen Führungskraft, dem Team oder der Organisationsleitung – eine zentrale Rolle zukommt, damit die genannten Handlungsansätze auch im arbeitsweltlichen Kontext Wirksamkeit entfalten können.

Kontakt

Elisa-Marie Rustemeyer
M. Sc. Psychologie
Deutsche Gesellschaft für
Personalwesen e. V.



Elisa-Marie Rustemeyer ist als Psychologin im Bereich der Personalauswahl sowie der Personalentwicklung am Standort Hannover tätig. Sie ist vor allem für die Konzeption und Durchführung von Seminaren zu psychologischen Themen für Fach- und Führungskräfte verantwortlich. Spezialisiert hat sich die Autorin insbesondere auf den Themenbereich „Digitalisierung“, woraus auch ein Seminarangebot zur Stärkung der digitalen Resilienz entstanden ist.

✉ rustemeyer@dgp.de

Literatur

Albulescu, P., Macsinga, I., Rusu, A., Sulea, C., Bodnar, A. & Tulbure, B. T. (2022). „Give me a break!“ A systematic review and meta-analysis on the efficacy of micro-breaks for increasing well-being and performance. *PloS one*, 17(8), e0272460. <https://doi.org/10.1371/journal.pone.0272460>

Böhm, Stephan Alexander; Baumgärtner, Miriam K.; Breier, Christoph; Götz, Tim M.; Walther, Markus (2019): Gesundheitliche Effekte des digitalen Wandels am Arbeitsplatz. Ergebnisse einer repräsentativen Längsschnittanalyse der Universität St. Gallen im Auftrag der BARMER Krankenkasse.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2022): Arbeitswelt im Wandel.

Initiative D1 e.V. (2023). D21-Digital-Index 2022/23: Jährliches Lagebild zur Digitalen Gesellschaft

Gimpel, Henner; Lanzl, Julia; Manner-Romberg, Tobias; Nüske, Niklas (2018): Digitaler Stress in Deutschland. Eine Befragung von Erwerbstätigen zu Belastung und Beanspruchung durch Arbeiten mit digitalen Technologien. Hg. v. Hans-Böckler-Stiftung.

Hasenbein, Melanie (Hg.) (2020): Der Mensch im Fokus der digitalen Arbeitswelt. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Institut DGB-Index Gute Arbeit (Hg.) (2022): Digitale Transformation – Veränderungen der Arbeit aus Sicht der Beschäftigten – Report 2022. Ergebnisse des DGB-Index Gute Arbeit 2022.

Keller, Johannes; Landhäuser, Anne (2012): The Flow Model Revisited. In: Stefan Engeser (Hg.): *Advances in Flow Research*. New York, NY: Springer New York, S. 51–64.

Lorenz-Spree, Philipp; Mønsted, Bjarke Mørch; Hövel, Philipp; Lehmann, Sune (2019): Accelerating dynamics of collective attention. In: *Nature communications* 10 (1), S. 1759. DOI: 10.1038/s41467-019-09311-w.

Ragu-Nathan, T. S.; Tarafdar, Monideepa; Ragu-Nathan, Bhanu S.; Tu, Qiang (2008): The Consequences of Technostress for End Users in Organizations. Conceptual Development and Empirical Validation. In: *Information Systems Research* 19 (4), S. 417–433.

Wellédits, V., Schmidkonz, C. & Kraft, P. (2019). Digital Detox im Arbeitsleben: Methoden und Empfehlungen für einen gesunden Einsatz von Technologien (1. Auflage 2020). Essentials Ser. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH. <https://doi.org/10.1007/978-3-658-28071-0>