

SCHWERPUNKT FÜHRUNG UND DIGITALISIERUNG

GESUNDE FÜHRUNG: KRITISCHER ERFOLGSFAKTOR

von Prof. Dr. Arnd Schaff



Arnd Schaff

Digitalisierung und Virtualisierung haben das Potenzial, unser Arbeiten in einer ähnlich grundlegenden Art und Weise zu verändern, wie es auch bei den früheren industriellen Revolutionen der Fall war. Arbeitsprozesse finden in weltweiter digitaler Vernetzung statt, Maschinen kommunizieren mit Maschinen, physische Grenzen verlieren zunehmend an Bedeutung. Wie muss sich Führung wandeln, damit der Übergang in gesunder Weise und ohne Verluste an Produktivität stattfinden kann?

Grundlage dafür sind nach wie vor die Leitlinien gesunder Führung, wie sie zum Beispiel im Projekt psyGA unter Leitung des BKK Dachverbands erarbeitet wurden (psyGA 2016). Für die betriebliche Praxis ist es wichtig, diese allgemeinen Verhaltensrichtlinien auf die anstehenden Themen zu übersetzen und ein anwendungsorientiertes Paket zu schnüren. Im Bereich der aktuellen und sich weiter verstärkenden Entwicklungen in Richtung Digitalisierung und Virtualisierung sind sowohl die Motivationsfaktoren wie auch die Risiken noch wenig empirisch erforscht. In vielen Fällen fokussiert sich die Führung deshalb vor allem auf strategische und prozessuale Themen. Ohne motivierte Mitarbeitende wird der Übergang in einen digitalisierten und virtualisierten Geschäftsprozess aber nicht gelingen. So trivial diese Feststellung ist, so wenig wird sie in vielen Fällen berücksichtigt. Insbesondere die obersten Führungsebenen ignorieren mit festem Blick auf den erwünschten Veränderungsprozess oft die Auswirkungen dieser Disruption in der Belegschaft. Stattdessen werden mantraartig die Vorteile der neuen Welt beschrieben, ohne die reale Motivations- oder sogar Risikolage der Mitarbeiter zu analysieren und zu berücksichtigen.

Gesundheit erhält Motivation

Eine hohe Leistung ergibt sich aus einer guten Motivationslage, und diese ist wiederum mittel- und langfristig Ausdruck eines gesunden Arbeitslebens: Leistung folgt aus Motivation, Motivation folgt aus Gesundheit und erhält sie auch. Gesundes Arbeiten ist damit ein wesentlicher Baustein, um höchste Leistungen zu erreichen. Es geht in der Führung also darum, den Fokus auf Gesundheit als notwendige Voraussetzung zur Leistung zu sehen. Alle Menschen tragen bestimmte, ganz individuelle Risikofaktoren in sich, z.B. aus der genetischen und familiären Herkunft sowie dem sozialen Umfeld. Je nach dem Verhältnis von Risikofaktoren und aktuellen Stressoren kann es also in der gleichen Situation nur für bestimmte Personen zu Erkrankungen kommen (Klosterkötter, Maier 2017).

Eine gesundheitsorientierte Führung muss also als Individuum berücksichtigen, es gibt keine gesunde Führung als absolute Größe. Um die Führungsaufgabe effizient zu strukturieren, ist es allerdings wichtig, Menschen mit ähnlicher Risikolage zusammenzufassen. Auch in der Digitalisierung spielt dabei das Thema der generationenspezifischen Führung eine große Rolle. Relevant sind unter diesem Blickwinkel vor allem die Gruppe der Digital Natives der Generationen Y und Z

Literatur:

BMAS (Hrsg.). [2017]. Weißbuch Arbeiten 4.0. Arbeit weiter denken. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales.

Klosterkötter, J., Maier, W. [2017]. Handbuch Präventive Psychiatrie. Forschung – Lehre – Versorgung. Stuttgart: Schattauer.

psyGA [2016]: Kein Stress mit dem Stress, Link: psyga.info/fileadmin/templates/download.php?dl=fileadmin/user_upload/PDFs/praxisordner_oeffentlicher_sektor/psyGA_Praxisordner_Oeffentlicher_Sektor.pdf, [Zugriff 16.10.2018].

Schaff, A. [2018]: Arbeit 4.0: Risiken für die psychische Gesundheit, in: FOM Sammelband, Arbeitswelten der Zukunft, Wiesbaden: Springer.

einerseits und Angehörigen der Generation X und der Babyboomer andererseits. Letztere sind, anders als die späteren Generationen, zum größten Teil noch nicht mit digitalen Hilfsmitteln und virtuellen Welten aufgewachsen und finden sich in einer radikal veränderten Welt wieder. Das betrifft insbesondere die Babyboomer, die heute mindestens 54 Jahre alt sind.

Das Bundesministerium für Arbeit und Soziales beschreibt in seinem Weißbuch die vier Veränderungsdimensionen von Arbeit 4.0: Digitalisierung, Globalisierung, demografischer Wandel sowie kultureller und gesellschaftlicher Wandel (BMAS 2017). Daraus ergeben sich auf der Risikoseite mögliche psychische Beanspruchungen, die in Abb. 1 dargestellt sind (Schaff 2018).

Führung muss psychische Beanspruchungen klein halten

Ob sich diese Beanspruchungen im persönlichen Einzelfall durch Demotivation und Krankheit zeigen oder ohne Folgen bleiben, zeigt sich erst im Verlauf. Aufgabe der Führung ist also, diese Beanspruchungen von vornherein möglichst klein zu halten (Verhältnis- und Verhaltensprävention), das individuelle Auftreten zu beobachten (Situationsanalyse) und im Schadensfall geeignete Gegenmaßnahmen einzuleiten. Das größte gemeinsame Risiko der Altersgruppen ist die **chronische Überforderung**, die in **Erschöpfung** mündet. Die Gründe dafür sind in vielen Bereichen zu finden, auf die Führung Einfluss nehmen muss. Die wichtigsten sind:

Arbeitsverdichtung: Die Zunahme der Arbeit pro Zeit kann eine Folge von digitalen Effizienzsteigerungen, aber auch von Globalisierung und Virtualisierung sein: Irgendwo auf der Welt ist immer ein Kunde, Geschäftspartner und Kollege, der mit einem dringenden Anliegen wartet. Der Arbeitstag wird so zunehmend von Mikropausen befreit, elektronische Kommunikationsmittel erlauben die „effiziente“ Ausnutzung jedes noch so kleinen Zeitraums. Die Folge ist eine erhebliche Zunahme der physischen und psychischen Beanspruchung ohne die notwendigen Mikroentspannungsräume. Gesunde Führung

bedeutet, auch in einer digitalen und virtuellen Welt Mikropausen nicht nur auf kreative Weise zu ermöglichen, sondern zunächst einmal deren Notwendigkeit anzuerkennen.

Ständige Erreichbarkeit: Neben einer Zunahme der Arbeitsdichte hat die ständige Erreichbarkeit noch eine weitere Folge: die Aufhebung der Grenze zwischen Arbeits- und Erholungsraum. Dadurch verlängert sich zunächst einmal die Arbeitszeit. Das ist oft ein schleicher Prozess, weil „mal eben eine Mail lesen“ am Wochenende nicht zur formalen Arbeitszeit gerechnet wird. Besonders loyale Mitarbeitende mit hohem Pflichtgefühl sind hier in großer Gefahr, sich selber durch die Arbeitszeitverlängerung unterhalb der Wahrnehmungsschwelle zu schaden. Der zweite Effekt ist die fehlende Entfernung vom beruflichen Alltag in der freien Zeit, also sowohl abends/nachts wie auch an Wochenend- oder Urlaubstagen. Diese Herausforderung ist seit Jahren bekannt, ohne bisher eine optimale Lösung gefunden zu haben: Manche Unternehmen unterbinden die elektronische Kommunikation zu bestimmten Zeiten (und mancher Mitarbeiter fühlt sich darin bevormundet), andere belassen es bei Aufforderungen und Schulungen (die häufig ignoriert werden), viele lassen dieses Thema einfach unbearbeitet. Da, wo der eine das Abschneiden der Erreichbarkeit als Stress empfindet, würde es einem anderen die dringend benötigte Entspannung ermöglichen. Erreichbarkeit muss also individuell geregelt werden, zum Beispiel durch die Festlegung von Kernzeiten und aktive Berücksichtigung der individuellen Präferenzen außerhalb dieser Zeiten.

Flexibilisierung: Die Virtualisierung eröffnet neue Möglichkeiten der Arbeitsflexibilisierung. Aufgaben können nun an ungewohnten Orten und zu ungewohnten Zeiten ausgeführt werden. Ob sich daraus eine Belastung ergibt, hängt in hohem Ausmaß von der individuellen Situation des Betroffenen ab. Ein belastender Faktor kann sich aus dem häufigen Anforderungswechsel in kurzer Zeit ergeben. Für manche Menschen bedeutet das Abwechslung und ist eher ein stärkender Faktor, für andere führt es zu Konzentrationsproblemen, Stress und in Folge dessen zu Überforderung. Aufgabe der Führungskraft ist auch hier wieder die individuelle Einschätzung und entsprechende Steuerung.

Für die Digital Natives ist der Umgang mit elektronischen Hilfsmitteln ein natürlicher, von klein auf gewohnter Teil des Lebens. Bei den anderen Beschäftigtengruppen ist das anders. Im Zuge einer verstärkten Digitalisie-

rung im Unternehmen können bei den Älteren aus verschiedenen Gründen **Ängste** aufkommen. Arbeitsprozesse und Hilfsmittel ändern sich im Zuge von Arbeit 4.0 oft ganz grundsätzlich. Damit ist ein hoher Lernaufwand verbunden, der schnell und positiv bewältigt werden muss, um in der neuen Welt mithalten zu können. Manche Menschen reagieren auf diese grundlegenden Veränderungen mit Ängsten, zum Beispiel: nicht mehr mithal-

Arbeit 4.0: Aspekte des Wandels

- Digitalisierung
- Globalisierung
- Demografischer Wandel
- Kultureller und gesellschaftlicher Wandel

Mögliche psychische Beanspruchungen

- Chronisches Überforderungsgefühl/ Erschöpfung
- Stress und Angst
- Psychische Sättigung und Monotonie
- Vereinsamung
- Sinnverlust

Quelle: Schaff

Abb. 1: Dimensionen des Wandels in Arbeit 4.0 und mögliche psychische Beanspruchungen

ten zu können oder die neuen Technologien und Prozesse nicht gut genug zu verstehen. Dazu kommt eine weitere Belastung: das oft vorhandene Vorurteil gegenüber älteren Mitarbeitenden, sich nicht mehr umstellen zu wollen oder zu können. Studien zeigen, dass dieses Vorurteil besonders negative Auswirkungen auf die Motivation und langfristig die psychische Gesundheit hat.

Sinnverlust ist ein weiterer Risikofaktor für ältere Mitarbeitende. Viele auch anspruchsvollere Tätigkeiten werden in Zukunft digital erledigt werden können. Die Weiterentwicklung von künstlicher Intelligenz bedroht auch anspruchsvolle Facharbeiter- oder Akademikeraufgaben. Die positive Identifikation mit den eigenen Fähigkeiten und Leistungen wird so bedroht oder sogar zerstört: Digitale Hilfsmittel und künstliche Intelligenzen können die betrieblichen Aufgaben möglicherweise schneller und besser erledigen. Der lebenslange Aufbau von Fachwissen wird, zumindest in der subjektiven Wahrnehmung, entwertet. Äußere Folgen können im schlimmsten Fall der Verlust des Arbeitsplatzes sein. Aber auch wenn das nicht passiert, droht entweder die Übernahme einer geringer oder auch höher qualifizierten Tätigkeit als Alternative – die wegen des Umstellungsdrucks und der Leistungserwartung wieder Ängste hervorrufen kann.

Vereinsamung ist schließlich ein Risiko, dass die jüngeren Generationen stärker belasten wird. Wenn Arbeit nicht mehr an einem gemeinsamen Ort stattfindet, reduziert sich der physische Kontakt zu den Kolleginnen und Kollegen. Eine direkte, unmittelbare Interak-

tion ist oft nicht möglich, auch wenn Kommunikationsinstrumente immer besserer Qualität genutzt werden. Ein empathisches Eingehen der Kollegen und auch der Führung auf seelische oder körperliche Nöte scheidet weitestgehend schon an der Wahrnehmung. Während ältere Mitarbeitende auf gewachsene, starke Netzwerke außerhalb der digitalen Welten zurückgreifen können, werden die jüngeren Kolleginnen und Kollegen weniger

Gelegenheit zum physischen Kontaktaufbau im Unternehmen bekommen. Die Führung muss dem durch die Schaffung von Räumen für den Aufbau von stabilen physischen Netzwerken im Team, in der Abteilung und in der Peergroup entgegenwirken.

Fazit

Führung wird durch die Digitalisierung nicht nur vor betriebswirtschaftliche und technische Herausforderungen gestellt, sondern auch mit erheblichen psychologischen Aufgaben konfrontiert. Chronische Überforderung, Angst, Sinnverlust und Vereinsamung sind die wichtigsten Risiken. Auch diese Aufgaben müssen gemeistert werden, um wirtschaftlich erfolgreich zu sein. Die Grundsätze gesunder Personalführung helfen dabei, Leitplanken für den digitalen Wandel zu schaffen. Sie müssen allerdings an die disruptiven Veränderungen angepasst werden und dabei die generationenspezifischen Unterschiede berücksichtigen, um Erfolg zu haben. —

Kontakt: arnd.schaff@fom.de

Prof. Dr. Arnd Schaff ist Wissenschaftler und Hochschullehrer am ifgs (Institut für Gesundheit und Soziales) an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management. Desweiteren ist er u.a. Stell. Sprecher der Arbeitsgruppe BGF der Deutschen Gesellschaft für Sozialmedizin und Prävention (DGSM), Unternehmensberater und unterhält eine Praxis für Psychotherapie.