

(Nicht) immer verbunden



Dr. Michael Schwalbach ist Coach und Berater bei IFE Advisory. Daneben unterrichtet er Manager in achtsamer Selbstführung durch Meditation und Yoga.

Enterprise Mobility schafft neue Möglichkeiten zur Nutzung mobiler Endgeräte und zur Entwicklung effizienter Geschäftsprozesse. Durch die mobile Anbindung können Unternehmen schneller und flexibler auf Kundenwünsche reagieren. Die höhere Geschwindigkeit birgt indes nicht nur Chancen, sondern auch Herausforderungen für den Arbeitsalltag mobiler Mitarbeiter. Damit diese leistungsfähig und engagiert bleiben, sind Lösungen gefragt, um der Beschleunigungsfalle zu entkommen.

// Die Arbeitswelt ist zunehmend digital, vernetzt und mobil. Fast 60 Prozent der Angestellten in Deutschland arbeiten wenigstens teilweise mobil oder vom Homeoffice aus – und die Zahl wächst stetig, wie die Marktforscher von IDC 2013 in einer Studie ermittelten. So wird es immer schwieriger, Privates und Geschäftliches zu trennen. Die Frage lautet deshalb: Wann schalte ich aus?

Zwei Strategien stehen zur Verfügung, mit denen Führungskräfte und Mitarbeiter die Beschleunigung wirksam abbremsen können. Alternative 1 baut entlastende Arbeits- und Kommunikationsstrukturen auf, Alternative 2 besteht in der systematischen Stärkung der Selbststeuerung jedes Einzelnen. Werden beide Strategien miteinander verzahnt, lässt sich der Geschwindigkeitsspirale entkommen.

: Produktivitätsverluste

Die weitverbreitete Haltung des „always connected“ – in der Freizeit werden permanent dienstliche E-Mails geprüft und geschäftliche Anrufe angenommen – erschwert das mentale Abschalten und kann Dauerstress verursachen. Kein Wunder, dass in den vergangenen Jahren die Zahl der Fehltage infolge psychischer Erkrankungen drastisch gestiegen ist. Die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin registrierte nach jüngsten Zahlen 2012 bundesweit 60 Millionen Arbeitsunfähigkeitstage aufgrund psychischer Erkrankungen. Die damit verbundenen Kosten für Unternehmen und Volkswirtschaft sind enorm. Allein die direkten Krankheitskosten betragen nach jüngsten Zahlen des Bundesministeriums für Arbeit 2011 knapp 16 Milliarden Euro. Sie könnten bis 2030 auf 32 Milliarden Euro wachsen.

Dabei sind die höheren indirekten Kosten – verursacht durch reduzierte Produktivität während der Arbeitsjahre und vorzeitige Verrentung – noch nicht berücksichtigt. Besonders gravierend bei dieser Entwicklung: Es sind häufig die Leistungsorientierten, die die Balance verlieren.

: Strategie 1: Entlastende Strukturen für die mobile Kommunikation

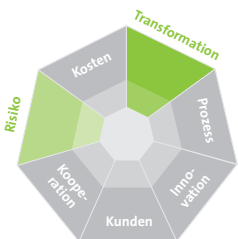
Damit Enterprise Mobility nicht im „Enterprise Burn-out“ endet, brauchen Unternehmen Strukturen, die den Menschen Freiräume für das Ab- und Ausschalten bieten. Solche Strukturen umfassen die Festlegung eines generellen Verhaltenskodex und – deutlich wirksamer – verbindliche Betriebsvereinbarungen.

Gewünschtes Verhalten aufzeigen

Ein Beispiel liefert der Verhaltenskodex der Deutschen Telekom. Das Unternehmen ruft seine Führungskräfte und Mitarbeiter dazu auf, in der Freizeit berufliche Telefonate und Schreiben zu unterlassen. Auch das Arbeitsministerium hat für seine Mitarbeiter einen Kodex zum stressfreieren Umgang mit Smartphones eingeführt.

Betriebsvereinbarungen schließen

Erleichtert wird der stressfreie Umgang mit Mobilität durch Betriebsvereinbarungen gegen die ständige Erreichbarkeit der Mitarbeiter nach Fei-



erabend – wie zum Beispiel bei BMW. Bei VW und bei der Deutschen Telekom werden nach Dienstschluss keine Mails weitergeleitet; bei E.ON und Puma gibt es ähnliche Beschränkungen. Einen Schritt weiter geht Daimler: Im Rahmen eines Pilotprojektes können sich Mitarbeiter bei „Mail on Holiday“ anmelden. In diesem Fall werden während der Urlaubstage alle eingehenden Mails gelöscht. Damit wichtige Informationen nicht verlorengehen, generiert das System automatisch eine Abwesenheitsnotiz und nennt dem Mailabsender einen Stellvertreter.

Solche Strukturen schaffen Barrieren gegen Exzesse im modernen Arbeitsalltag und fördern nachhaltige Verhaltensänderungen. Damit diese Strukturen auch gelebt werden, müssen die Führungskräfte das gewünschte Verhalten vorleben. Mit gutem Beispiel geht Kasper Rorsted, CEO von Henkel, voran, der am Wochenende keine E-Mails bearbeitet und ansonsten prinzipiell keine Mail liest, die nicht direkt an ihn gerichtet ist. Damit hat er einen praktikablen Weg der Selbststeuerung gefunden, um dem „rasenden Stillstand“, wie ihn der Soziologe Hartmut Rosa charakterisiert, zu begegnen.

: Strategie 2: Mechanismen der Selbststeuerung im Arbeitsalltag

Den Rhythmus wiederfinden

Sich Freiräume zu schaffen ist Kärnerarbeit. Denn die meisten Menschen glauben immer noch, dass mehr Input mehr Ergebnis generiert, und haben vergessen, dass sie selbst einem zeitlichen Rhythmus unterliegen. Die Wissenschaft weiß schon lange, dass wir nur etwa 90 Minuten lang unser volles Energieniveau halten können und nur dann langfristig leistungsfähig sind, wenn sich kraftvolles Handeln mit Ruhepausen abwechselt. Wer sich keine Frei- und Ruheräume schafft, verschenkt Leistungsfähigkeit und verspielt seine Gesundheit – und belastet damit auch das eigene Unternehmen.

Eine Option, um zumindest zeitweise aus dem Hamsterrad auszusteigen, sind temporäre Auszeiten wie Retreats oder Sabbaticals. Sie erfreuen sich wachsender Beliebtheit. In den USA werden derzeit häufig Retreats für „Digital Detox“ (digitale Entgiftung) gebucht.

Durch Einzelabsprachen können Mitarbeiter ihre Erreichbarkeit nach Feierabend auf einen festen Zeitraum beschränken. Wer in den Urlaub fährt, kann vereinbaren, dass er nur an bestimmten Tagen für kurze Zeit zur Verfügung steht. An diese Absprachen sollten sich die Beschäftigten auch selbst strikt halten und dem Vorgesetzten mitteilen, dass ihnen die Einhaltung der Regel wichtig ist. Wer zu Hause geschäftliche Telefonate führt und dienstliche E-Mails schreibt, sollte dies im Arbeitszimmer tun und nicht im Schlafzimmer oder in der Küche. Ist kein Arbeitszimmer vorhanden, kann als Alternative eine Arbeitsecke mit Schreibtisch eingerichtet werden.

Inseln des Innehaltens schaffen

Eine wirksame Bremse gegen die Beschleunigung sind regelmäßige Pausen, Inseln des Innehaltens, im Arbeitsalltag. Es gibt bewährte Techniken:

E-Mails werden nur zu festgelegten Zeiten abgerufen, vier bis fünf Abfragen am Tag genügen in der Regel. Die ersten 90 Minuten des Arbeitstages sollten für mental herausfordernde Aufgaben reserviert sein. Der Signalton für eingehende Mails ist abgeschaltet. Nach 90 Minuten Arbeit empfiehlt sich eine Pause von mindestens 15 Minuten – idealerweise an der frischen Luft. Besonders während Meetings sollten die Pausen ernst genommen werden, damit die Teilnehmer aufmerksam und präsent bleiben.

Einfache Achtsamkeitsübungen, die unauffällig und überall gemacht werden können, finden sich in vielen Büchern (z.B. „Achtsamkeit to go“ von David Harp). Auch Google hat die Entschleunigung für sich entdeckt. Der hauseigene Kurs „Search Inside Yourself“ beinhaltet Übungen zu Selbstreflexion und Achtsamkeit. Das Programm wurde mittlerweile auch zum Verkaufsschlager außerhalb von Google. Wissenschaftliche Studien belegen die positive Wirkung von Achtsamkeitstrainings gegen Burn-out-Risiken und zur Verbesserung der Konzentration.

Wenn Sie meinen, solche Inseln des Innehaltens lassen sich in Ihrem spezifischen Arbeitsumfeld nicht realisieren, dann testen Sie einmal die Macht von Ritualen: Legen Sie fest, welche Übung Sie wann, wo, wie lange und über welchen Zeitraum machen wollen. Und legen Sie noch heute los. Das Ergebnis kann verblüffend sein. ||

: Beschränkungen vereinbaren
In der Freizeit nicht immer erreichbar

: Achtsam gegen Risiken
Einfache Übungen mit großer Wirkung