

Leseprobe aus:
Markus Albers
Digitale Erschöpfung



Mehr Informationen zum Buch finden Sie auf
www.hanser-literaturverlage.de

© Carl Hanser Verlag München 2017

HANSER



Markus Albers

DIGITALE ERSCHÖPFUNG

Wie wir die Kontrolle über
unser Leben wiedergewinnen

Carl Hanser Verlag

1 2 3 4 5 21 20 19 18 17

ISBN 978-3-446-25662-0

© Carl Hanser Verlag München 2017

Satz: Greiner & Reichel, Köln

Druck und Bindung: CPI books GmbH, Leck

Printed in Germany



MIX
Papier aus verantwortungsvollen Quellen
FSC® C083411

Inhalt

INTRO

Der Schmerz	11
-------------------	----

IRRWEGE

Wie konnte es so weit kommen?	19
Neue Arbeit – Fluch oder Segen?	28
Die Forderungen der New-Work-Apologeten	38
7.30 Uhr: Die exponentielle Gefahr	43
9 Uhr: Die Großraum-Falle	49
11 Uhr: Die Lehre der zwei Kalender	52
13 Uhr: Die Tage mal Kaffee trinken?	56
14 Uhr: Der Fluch des Kollaborierens	60
15 Uhr: Weshalb die digitalen Werkzeuge alles nur schlimmer machen	67
16.30 Uhr: Ein schöner Tag	73
21 Uhr: Warum sind alle immer so beschäftigt?	76
23.30 Uhr: Verdammt, wieso bin ich immer noch online?	82
4.30 Uhr: BITTE! LASS! MICH! SCHLAFEN!	84
Zweieinhalb Wochen später: Das permanente Unerledigtsein	88

AUSWEGE

Langsamer werden	99
Geräte abschalten	106
Komplexität reduzieren	117

Technik gezielt einsetzen	123
Automatisieren und Nein sagen	133
Prioritäten setzen und durchsetzen	142
Arbeit klüger organisieren	152
Unternehmen vorsichtig verändern	164
Zusammenarbeit neu denken	184
Nicht so viel auf Berater hören	193
Das Büro anders gestalten	198
Introspektion bei der Arbeit verteidigen	215
Auf die Zukunft setzen	221
Menschlichkeit bewahren	240

OUTRO

Was ich beim Schreiben dieses Buches gelernt habe	253
Dank	273
Literatur	275
Register	281

Bis vor einigen Jahren bekam ich etwa 350 E-Mails pro Tag, was eine erschöpfende, zeitfressende tägliche Aufgabe für mich darstellte, über die ich ordentlich schimpfte. Heute hat sich diese Zahl dank Social Media und Messaging-Diensten um mehr als die Hälfte reduziert. Aber die Situation hat sich insgesamt verschlimmert. Dieser Tage erreichen mich Nachrichten aus so vielen Richtungen, dass das unglaublich ablenkend ist und schwieriger zu bewältigen.

WALT MOSSBERG

Was für eine Leistung ist inzwischen ein Moment der Ruhe, was für ein kleines Wunder, einschlafen oder uns in Ruhe mit einem Freund unterhalten zu können - und was für eine mönchische Disziplin erfordert es, uns vom Mahlstrom der Nachrichten abzuwenden und einen Tag lang nur dem Regen und unseren eigenen Gedanken zu lauschen.

ALAIN DE BOTTON

Je mächtiger und origineller das Denken, desto mehr wird es sich zur Religion der Einsamkeit hingezogen fühlen.

ALDOUS HUXLEY

INTRO

Der Schmerz

● Vielleicht fing es damit an, dass meine Tochter Milla mich immer öfter so komisch anschaute. Neugierig, aber auch leicht abschätzig, als wüsste sie schon, was als Nächstes kommt. Und ich das Handy dann natürlich in der Tasche ließ. Weil ich ihr die Genugtuung nicht gönnte, recht zu haben. Machtspielchen mit einer Vierjährigen.

Und wenn sich Milla dann wieder ihrem Malbuch zuwandte oder der Schaukel auf dem Spielplatz, dann holte ich das Smartphone natürlich sofort aus der Tasche, schnell, unauffällig, nur ein kurzer Blick auf Hüfthöhe. Nur mal eben checken, dass nicht doch noch ein Kunde geschrieben hat. Dass die Kollegen auch wirklich die Präsentation rausgeschickt haben. Rauskriegen, warum vorhin eine SMS an meinem Hosenbein summt.

Und natürlich gab es jedes Mal etwas, das meine Aufmerksamkeit erforderte. Meist gar nicht die Information, wegen der ich geschaut hatte, sondern eine ganz andere Neuigkeit, Anfrage, Problemmeldung. Auf die ich nur kurz antworten musste. Oder die Terminverschiebung bestätigen. Wegen der ich mal eben schnell eine Nummer nachschauen und rüberschicken sollte. Oder flott das Dokument überfliegen, bevor es – ja, noch heute, Deadline drängt – an den Kunden ging.

So wanderte das Handy langsam höher, aus Hüfthöhe zur Brust, dann Richtung Kinn. Ich mit zwei Daumen tippend, die Augen hektisch zwischen Bildschirm und Kind hin und her flickernd. Komm schon, hab's gleich, Mist, vertippt, so, jetzt aber,

raus das Ding, Moment, richtige Mail-Adresse? Lieber noch mal nachschauen ...

Und zack: Hatte sie mich wieder erwischt. Schaute hoch vom Malen oder über die Schulter von der Schaukel. Ertappte mich in flagranti mit dem leuchtenden Bildschirm vor der Nase, die Daumen schuldbewusst über der Tastatur eingefroren. Und dann kam dieser Satz, den Milla am Anfang noch im Spaß sagte, über den wir beide gelacht hatten. Der aber inzwischen jeden Tag kam, mehrmals am Tag, der nicht mehr neckend klang, sondern verletzt:

»Starr nicht immer auf dein Handy, Papa!«

Und ich wand mich erst (»Hab's gleich«, »Kleinen Moment noch«), wurde weinerlich (»Tut mir ja leid, ich will ja auch viel lieber mit dir spielen«, »So, jetzt, ach ...«), dann aggressiv (»Verdammt noch mal, Papa muss eben auch manchmal arbeiten«, »Stell dich nicht so an, bin doch gleich wieder bei dir«). Derweil der Cursor des E-Mail-Programms im Augenwinkel lockend blinkte: Tipp weiter! Du bist noch nicht fertig! Deine Kollegen warten!

Das Smartphone gewann jedes Mal. Ich schrieb die Mail zu Ende, die SMS oder die WhatsApp-Nachricht. Milla war beleidigt oder traurig oder irgendwann abgestumpft – so genau konnte ich das auf die Entfernung nicht sagen, und da kam ja auch schon wieder ein Anruf vom Co-Geschäftsführer ...

Vielleicht fing es auch damit an, dass ich mich nicht mehr nur in Restaurants auf die Toilette verabschiedete, um ungestört E-Mails zu checken, sondern auch zu Hause. Was meine Lebensgefährtin schnell durchschaute, weshalb ich seitdem mit Kontrollrufen durch die Badezimmertür leben muss (»Was machst du da so lange?«), selbst wenn ich mich nur rasiere oder ... Sie wissen schon.

Oder vielleicht fing es damit an, dass wir in unserem Un-

ternehmen entschieden, etwas gegen die E-Mail-Flut tun zu wollen, weshalb wir eine sogenannte digitale Kollaborationsplattform anschafften, also eine im Web-Browser und als App auf dem Smartphone laufende Software, die es erlaubt, den Stand von Projekten zu kontrollieren, Dokumente zur Freigabe zu schicken und gezielt mit allen an einem Projekt beteiligten Kollegen zu kommunizieren. Klang großartig. Keine Mails mit Kopien an alle mehr. Keine Versions-Verwirrung mehr, weil Dokumente als Anhang verschickt werden. Und ich könnte endlich von überall aus auf alle relevanten Informationen zugreifen, ohne dafür am Schreibtisch sitzen zu müssen.

Spätestens der letzte Teil hätte mich misstrauisch machen müssen.

Am Tag der Einführung des neuen Tools bekam ich tatsächlich etwas weniger E-Mails als sonst. Dafür machte es alle fünf Minuten »Ping«, weil jemand mir über die neue Plattform ein Dokument zur Prüfung zugeteilt hatte. Oder die Änderung an einem Dokument. Oder den Kommentar eines dritten Kollegen zur Änderung. Oder den Kommentar zum Kommentar ... Sie ahnen, was ich meine. Als ich mich an diesem Abend mit dem Fahrrad auf den Heimweg machte, hatte ich bereits erste Zweifel, ob dieses zusätzliche Stück Technologie unsere durch Technik verursachten Probleme würde lösen können.

Als ich zu Hause ankam, hatte ich 22 neue Benachrichtigungen auf meinem Handy. Die Fahrt dauert 14 Minuten.

Verstehen Sie mich nicht falsch. Dies ist kein Buch über Handysucht. Auch keines über E-Mail-Terror. Oder über die Schrecken des Digitalen. Zu all dem gibt es bereits Bücher, und die meisten sind meiner Meinung nach Unsinn. Sie behandeln Symptome, als wären sie Ursachen. Sie geben Werkzeugen die Schuld an den Fehlern ihrer Benutzer. Und sie beschwören eine vermeintlich bessere vordigitale Zeit, als wir alle glücklicher

waren, unverstelt kommuniziert haben, ausgeglichene Kinder großzogen, besser lernten und produktiver arbeiteten. Ich glaube, dass das so nicht stimmt, dass die Verklärung des Vergangenen uns noch nie weitergebracht hat und dass es – kurz gesagt – auch zu spät ist: Die Digitalisierung aller Bereiche unseres Lebens hat gerade erst angefangen. Sie wird nicht wieder weggehen.

Es geht also nicht darum, misanthropisch zu meckern. Oder nostalgisch zurückzuschauen.

Es geht aber sehr wohl darum, uns zu fragen, ob wir mit der Art und Weise, wie wir mit unserer entfesselten, digitalisierten, verflüssigten und in jede Ritze unserer Existenz eindringenden Arbeitswelt richtig umgehen. Meine feste Überzeugung: Wir haben keine Ahnung. Wir basteln herum wie kleine Kinder, die zum ersten Mal einen Lego-Baukasten ausprobieren. Manche Steine sehen schön aus, andere sind unverständlich. Einige passen direkt zusammen, andere nicht. Wir puzzeln und stecken, und ein paar Sachen machen Klick. Aber erst wenn wir – meist gemeinsam mit Spielkameraden – erkennen, dass diese Teile, nach bestimmten Regeln kombiniert, genau das tun, was wir wollen, schaffen wir es, aus ihnen etwas Großes, Zusammenhängendes zu konstruieren. Mit dem wir dann ganz neue Spiele spielen können. Und das Verständnis dieser Mechanik befähigt uns dann, unendlich viele weitere Dinge, Fantasien, ganze Welten zu schaffen.

Ich weiß schon, das klingt jetzt alles ein bisschen abstrakt und ein bisschen pathetisch. Aber schenken Sie mir ein wenig Vertrauen, es wird gleich konkreter.

Für mich läuft es auf eine Frage hinaus, die dann doch ganz einfach ist: Wie verbinde ich die Liebe zum Job mit der Liebe zu meiner Familie? Wie meinen Optimismus, dass wissenschaftlicher Erkenntniszuwachs, technologischer Fortschritt und die

ordnende Kraft freier Märkte unser Leben letztlich besser machen werden, mit der Beobachtung, dass wir gerade jetzt ein ziemlich miserables Leben führen? Kurz: Wie schaffen wir es, an dieser historischen Weichenstellung, an der sich entscheidet, wohin wir den Einfluss der Technisierung der Arbeitswelt auf unser restliches Leben steuern wollen, nicht die falsche Abbiegung zu nehmen?

Denn eines ist klar: So, wie es jetzt ist, kann es nicht weitergehen. 

IRRWEGE

Wie konnte es so weit kommen?

● Als ich im Jahr 2008 mein Buch *Morgen komm ich später rein* veröffentlichte, war die Arbeitswelt reif für eine Revolution. Privat setzten wir moderne Technik ein, um Dinge gemeinsam mit Menschen zu machen, ohne mit ihnen am selben Ort zu sein: Wir mailten und chatteten, skypten und schrieben gemeinsam an Texten in Google-Docs. Nur bei der Arbeit war das nicht angekommen. Da mussten wir morgens in ein Büro fahren, den ganzen Tag am Schreibtisch ausharren und durften nicht gehen, ehe nicht auch der Chef das Licht ausgemacht hatte. Gegen diese Präsenzkultur, diesen altmodischen Schreibtischzwang schrieb ich an – und rannte bei vielen offene Türen ein: Universitäten und Unternehmen luden mich ein, meine Thesen vorzustellen. Ich hielt Keynotes auf Kongressen, debatierte in Ministerien und Thinktanks. Bis heute gebe ich nahezu wöchentlich Interviews zum Thema, halte Vorträge oder sitze in Diskussionsrunden.

Diese schöne neue Arbeitswelt, in der auch Festangestellte arbeiten konnten, wann und wo sie wollten, war schon damals nicht nur eine Vision, es gab erste ermutigende Beispiele, dass das ging. Und es ging sogar ziemlich gut: Unternehmen waren produktiver, Mitarbeiter kreativer und zufriedener. Ich war sicher – das ist die Zukunft, und die Zukunft wird besser als das Heute. Aber viele meiner Zuhörer waren skeptisch: War das nicht nur ein Hype aus den USA, der lediglich Technologie-Start-ups betraf? Wollten die Menschen das überhaupt? Konnte jeder so eigenverantwortlich arbeiten? Und was war mit all

jenen Jobs, die man eben nicht von unterwegs oder aus dem Homeoffice erledigen konnte?

Gute Einwände, die ich alle gern diskutierte, und trotzdem war ich sicher: Die Entwicklung hin zu einer zeitlich und räumlich dramatisch flexibleren Arbeitswelt würde kommen. Sie würde eine einmalige Emanzipation des Individuums von den Zwängen des Nine-to-five-Arbeitstages bringen. Und sie würde unser Verständnis von Job, Sicherheit, Lebensplanung und Glück auf den Kopf stellen. Immer mehr gerade junge Menschen werden sich sagen: Wenn es den geregelten Arbeitstag, den eigenen Schreibtisch und die sichere Festanstellung eh nicht mehr gibt – warum mache ich dann nicht gleich mein eigenes Ding? Mache mich selbstständig, folge meinen Leidenschaften? Was wiederum mithilfe moderner Technik so einfach und risikolos geworden war wie noch nie zuvor, wie ich in meinem zweiten Buch *Meconomy* argumentierte, das wiederum auf erhebliches Medienecho stieß.

Schnell fand ich mich unter Gleichgesinnten wieder: Unternehmensberater und Coaches, Büroplaner und IT-Experten, die eines einte: die Überzeugung, dass die Arbeitswelt sich gerade radikal wandelt und damit auch unser Leben. Es hat ein paar Jahre gedauert, bis der Widerstand nachließ. Es gab Rückschläge, zum Beispiel als Marissa Meyer bei Yahoo auf einen Schlag das Homeoffice abschaffte und alle zurück ins Büro beorderte. Oder als Best Buy – eines der interessantesten Beispiele – seine sogenannte »Results Only Work Environment« – also eine nur an den Ergebnissen, nicht an Präsenzpflcht orientierte Arbeitsumgebung – beendete, weil sie dem neuen CEO nicht gefiel.

Aber die Tendenz war klar: Im Jahr 2000 boten nur 4 Prozent aller deutschen Unternehmen mobiles und flexibles Arbeiten an, 2006 waren es schon 18,5 Prozent, 2012 dann 60 Prozent. Mittlerweile ist die Zahl der mobilen Mitarbeiter hierzulande

größer als die der stationären: 54 Prozent der Berufstätigen in Deutschland arbeiten laut einer aktuellen Studie »teilweise oder ausschließlich« mobil. Sie erledigen ihre Arbeit von wechselnden Orten aus oder auf Reisen und nutzen dabei Laptops (97 Prozent), Smartphones (93 Prozent) oder Tablets (62 Prozent). Das bedeutet im Umkehrschluss: Nur noch 46 Prozent der Beschäftigten sitzen ausschließlich an einem stationären Arbeitsplatz. Heute wünschen sich 62 Prozent der Deutschen, regelmäßig von zu Hause aus arbeiten zu dürfen. Und für 90 Prozent der Beschäftigten ist bei der Arbeitgeberwahl familienfreundliche Flexibilität ebenso wichtig wie das Gehalt.

Neues Arbeiten ist inzwischen also Mainstream: Zuletzt verkündeten gleich mehrere große deutsche Konzerne, dass sie voll auf diesen Trend setzen. Bosch rief den sogenannten Next Generation Workplace ins Leben und rüstet sich damit nicht zuletzt in IT-Anwendungen für die Zukunft. Die Unternehmensgruppe will in den kommenden Jahren rund 800 Millionen Euro in das Projekt investieren. Das Ziel ist es, bestens vernetzte Arbeitsplätze der Zukunft zu schaffen – im Zentrum steht darum vor allem Kollaborationssoftware, die eine Reduktion des E-Mail-Aufkommens und eine noch einfachere Kommunikation zwischen den Mitarbeitern ermöglichen soll. Im Kern geht es der Unternehmensgruppe, die die Robert Bosch GmbH und ihre rund 440 Tochter- und Regionalgesellschaften in rund 60 Ländern umfasst, um die Beseitigung von Hürden für mobiles und effizientes Arbeiten. »Unsere Mitarbeiter müssen von jedem Standort der Welt aus einfach zusammenarbeiten können – innerhalb und außerhalb des Büros«, sagt Elmar Pritsch, IT-Chef von Bosch.

Ungefähr zur gleichen Zeit verkündete Henkel-Chef Kasper Rorsted, der kurz danach zu Adidas wechselte, in der FAZ, dass er der Anwesenheitspflicht im Büro nicht viel abgewinnen

könne. »Mir ist egal, wo meine Leute arbeiten, Hauptsache, die Leistung stimmt.« Von ihm aus könnten seine Mitarbeiter auch »zwischen durch ins Fitnessstudio gehen und mir hinterher die Finanzanalyse schicken«. Die Präsenzkultur werde aussterben, so Rorsted. Anwesenheit am Arbeitsplatz sei keine Qualifikation und kein Leistungsausweis. Die Digitalisierung werde das endgültig beenden. Er selbst sei 200 Tage pro Jahr unterwegs, nur mit Koffer und Smartphone. Generell wollten junge Leute freier entscheiden, wann und wo sie arbeiteten. »Als ich neu-lich eine 27-jährige Frau eingestellt habe, hat die gesagt, ich arbeite gern zehn Stunden oder auch mal mehr«, so Rorsted. Sie wolle aber entscheiden können, wo sie wann sitze.

Siemens-Personalchefin Janina Kugel (mehr zu ihr im Kapitel »Unternehmen vorsichtig verändern«, Seite 164) gab derweil zu Protokoll, die Anforderungen in der modernen Berufswelt wüchsen, aber dafür gebe es auch deutlich mehr Flexibilität. »Nehmen wir mal die Büroarbeit. Da gab es früher starre Anwesenheitszeiten für alle. Heute kann ich selbst als Vorstandsmitglied relativ zeitig Feierabend machen, meine Kinder ins Bett bringen und danach noch mal E-Mails bearbeiten. Das ist doch ein echter Gewinn.« Klassische Karrieresymbole wie das eigene Eckbüro mit möglichst vielen Fenstern verlören derweil an Bedeutung.

Ungefähr zur gleichen Zeit veröffentlichte das Institut für Weltwirtschaft in Kiel (IfW) eine Studie, nach der Unternehmen, die ihren Beschäftigten mehr Wahlmöglichkeiten bei Arbeitszeit und -ort lassen, innovativer sind als die Konkurrenz. Eine um 11 bis 14 Prozent höhere Wahrscheinlichkeit, bessere Arbeitsergebnisse zu erzielen, haben laut IfW diejenigen Unternehmen, die auf die sogenannte Vertrauensarbeitszeit setzen, bei der die Anwesenheit im Büro nicht mehr kontrolliert wird. Microsoft Deutschland ging noch einen Schritt weiter und

fürhte als erstes Unternehmen hierzulande per Betriebsvereinbarung auch noch den Vertrauensarbeitsort ein. Nun können Microsoftler tatsächlich offiziell arbeiten, wann und wo sie wollen ... Hauptsache, die Arbeit wird gemacht.

»Was bei Beratungsfirmen oder im IT- und Medienbereich schon gang und gäbe ist, erfasst nun die großen traditionellen Arbeitgeber der Republik«, kommentiert das *Handelsblatt*: »Ein mächtiger Ruck quer durch alle Branchen ist zu beobachten.« Bei BMW gilt seit Anfang 2014 die neue Vereinbarung »Flexibel arbeiten, bewusst abschalten: Mobilarbeit bei BMW«, die auf eine optimale Balance zwischen Büro- und Mobilarbeit zielt. »Damit möchten wir unseren Mitarbeitern die Möglichkeit geben, nicht nur ihre Arbeitszeiten flexibel zu gestalten, sondern auch den Arbeitsort frei zu wählen«, so Milagros Caiña Carreiro-Andree, Vorständin der BMW-Gruppe für Personal- und Sozialwesen. Am Ende zähle das Ergebnis, und nicht wann und wo es erbracht wurde.

Die Lufthansa wiederum testet gerade ein Pilotprojekt namens »LH New Workspace« – eine Kombination aus neuartigem Bürokonzept, Vertrauensarbeitszeit und Homeoffice-Option. Eine Revolution für die Airline, in der über Jahrzehnte Anwesenheitspflicht herrschte. Und die Otto Group lud mich ein, ihre digitale Transformation hin zu mehr Transparenz und Flexibilität als Berater auf Vorstandsebene zu begleiten. Auch bei Daimler ist das Thema Chefsache: Der Konzern will sein altes Arbeitskonzept komplett umwerfen und es den Wünschen seiner Mitarbeiter anpassen. Das Unternehmen fragte über 80 000 seiner Mitarbeiter aus Verwaltung und Entwicklung: »Wie wollt ihr in Zukunft arbeiten?« Und die antworteten mit einer Mehrheit von über 80 Prozent: »Wir wollen räumliche und zeitliche Autonomie.« Als Konsequenz will der Vorstandsvorsitzende Dieter Zetsche nun »alles auf den Prüfstand stellen« –

Firmenhierarchien, Meetingkultur und Leistungsbewertung. Daimler-Angestellte sollen in Zukunft dort arbeiten dürfen, wo sie möchten – zu Hause auf der Couch, mit den Füßen in einem See oder im Lieblingscafé.

Und auch die Politik hat das Thema entdeckt: »Viele Beschäftigte sind offen für Flexibilität«, sagte Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles und startete einen »Arbeitszeitdialog« mit Arbeitgebern, Gewerkschaften und Kirchen.

Die Schlacht scheint also gewonnen. Nur: Wieso freue ich mich dann nicht? Warum habe ich dieses nagende Gefühl, dass etwas nicht stimmt? Wieso beschleicht mich die Angst, einen riesigen Fehler gemacht zu haben? Mit dafür verantwortlich zu sein, dass die Welt nicht besser, sondern schlechter wird? Dass die Menschen nicht selbstbestimmter und glücklicher sind, sondern gestresster, getriebener ... und irgendwie: erschöpfter?

Laut dem *Digital Work Report 2016* des Unternehmens Wrike ist fast jeder zweite Deutsche demnach vom Multitasking überfordert (47 Prozent). 40 Prozent der Befragten klagen über zu viele E-Mails, 35 Prozent über zu viele ineffiziente Meetings. Auf die Frage, ob die Arbeitsbelastung im Vergleich zum Vorjahr zugenommen hätte, antwortete ein Viertel der Befragten, dass sie »signifikant zugenommen« habe, für 47 Prozent ist sie immerhin »leicht angestiegen«.

In einer Studie für das Arbeitsministerium fanden die Experten von Nextpractice vor Kurzem heraus, dass mobile Arbeit nicht nur mit Selbstbestimmung, sondern auch mit Leistungsdruck und sozialer Kälte verbunden wird. Die Forscher identifizierten sieben »Wertewelten« unter Arbeitnehmern – und diese sehen das Thema teils stark unterschiedlich. Während die Gruppen »Engagiert Höchstleistungen erzielen«, »Sich in der Arbeit selbst verwirklichen« und »Balance zwischen Arbeit und Leben finden« flexible Arbeitsmodelle ausgesprochen po-

sitiv betrachten, sehen die Gruppen »Sorgenfrei von der Arbeit leben können« und »Sinn außerhalb seiner Arbeit suchen« diese deutlich kritischer.

Ähnlich sieht es bei der Digitalisierung der Arbeit aus. Diese wird von einem Teil der Befragten als Hilfsmittel am Arbeitsplatz betrachtet, während andere eine mit ihr einhergehende Entgrenzung der Arbeitswelt hinein ins Private und entsprechenden Druck befürchten. Die einen freuen sich über höhere Arbeitseffizienz und positiven Stress, die anderen kritisieren zunehmenden Druck und Stress durch eine voranschreitende Rationalisierung der Arbeit. Einig sind sich die Befragten aller Wertewelten darin, dass ein massiver qualitativer Umschwung in der Arbeitswelt stattgefunden hat, in dessen Folge die Arbeit einen größeren Stellenwert im Leben eingenommen hat – auf Kosten von Hobbys und Privatleben. Über alle Wertewelten hinweg herrscht die Einschätzung vor, dass der Höhepunkt hier bereits erreicht wurde. Da dürften die Befragten sich irren, fürchte ich, denn die Entwicklung hat vielleicht erst begonnen.

Auch Ingrid Schmidt, Präsidentin des Bundesarbeitsgerichts, schlug in einem Interview mit dem *Spiegel* Alarm. Die Arbeitsorganisation werde sich komplett verändern, aber: »Die Arbeit muss ja gemacht werden, und kein Mensch ist 24 Stunden am Tag leistungsfähig. Einfach abends zwischen 18 und 24 Uhr arbeiten und tagsüber Kinder versorgen, geht nicht. Die Versuchung zur Selbstausbeutung ist riesig. Es gibt menschliche Grundbedürfnisse, die bei aller Digitalisierung mitbeachtet werden müssen.« Arbeitgeber könnten nicht einfach anordnen, »dass ein Mitarbeiter mal eben um drei Uhr nachts mit den USA telefonieren und dann morgens um neun Uhr wieder im Büro sein soll. Bei aller Notwendigkeit von Flexibilisierung: Der Mensch hat ein Ruhebedürfnis, und man kann ihn nicht wie eine Maschine behandeln.«


In Frankreich reagierte inzwischen sogar der Gesetzgeber: Ein neues Arbeitsgesetz, das zum Januar 2017 in Kraft trat, verpflichtet Unternehmen mit mehr als 50 Angestellten, Regelungen in Kraft zu setzen, die das Einsickern von Arbeit ins Privatleben reduzieren. Arbeitsministerin Myriam El Khomri hatte schon 2015 eine Studie in Auftrag gegeben, die vor den gesundheitlichen Folgen eines – wie sie das nannte – Info-Übergewichts warnt: Immer mehr Franzosen, so belegte die Untersuchung, kommen nicht von ihrer Arbeit los, auch dann, wenn sie gar nicht am Arbeitsplatz sind. Der französische Arbeitsrechtler Patrick Thiebart hält die Einmischung der Politik hier für richtig und notwendig, denn die digitale Überlastung von Arbeitnehmern führe bereits zu medizinischen Problemen: »Wenn ein Mitarbeiter das ganze Wochenende über E-Mails bekommt und auch nachts bis 23 Uhr, dann wird das nach einiger Zeit natürlich negative Folgen für seine Gesundheit haben.«

Die Unternehmensberatung Deloitte analysiert in einer aktuellen Studie, dass, obwohl wir privat Social Media lieben, diese sich bei der Arbeit wie eine lästige Mühsal anfühlen. »Unsere Untersuchungen zeigen, dass Stress, Schlafmangel und die permanente Notwendigkeit, fokussiert zu bleiben, Arbeit schwerer denn je macht.« Grund sei vor allem die Schwerfälligkeit vieler Unternehmen, sich organisatorisch, strukturell, in Sachen Zielsetzungen und Leistungsmanagement auf die neue digitale Zeit einzustellen.

Es mehren sich also die Zeichen, dass das emanzipatorische Potenzial des Digitalen im Alltag an seine Grenzen stößt. Die Hoffnung vieler Menschen, dass Technologie uns ein besseres Leben ermöglichen kann, weicht zusehends der Ernüchterung. In der Populärkultur gewinnen Dystopien an Konjunktur: Im viel gelesenen Roman *The Circle* karikiert der US-amerikanische Autor Dave Eggers eine Arbeitswelt, in der die Protagonistin

permanent über diverse digitale Kanäle mit der Firma und den Kollegen verbunden sein muss, will sie nicht als Außenseiterin gelten. Und die hochgelobte britische Science-Fiction-Fernsehserie *Black Mirror* zeichnet ein ums andere Mal das düstere Bild einer Gesellschaft, in der der Einzelne nur noch technologisch vermittelt zu seinen Mitmenschen in Beziehung zu treten vermag.

Insofern ist die Digitale Erschöpfung, von der hier die Rede sein soll, eine doppelte. Gemeint ist sowohl die konkrete, individuelle Erschöpfung, die das Always-On des Digitalen in uns Menschen auslöst. Aber ebenso die abstrakte, begriffliche eines sich erschöpfenden Heilsversprechens.

In diesem Buch werde ich versuchen, praktische Wege aufzuzeigen, wie wir es schaffen können, trotz der unumkehrbaren Digitalisierung unserer Arbeitswelt – und in der Folge unseres gesamten Lebens – dennoch Inseln der Autonomie, der Introspektion und des unverstellten menschlichen Miteinanders zurückzuerobern. Wie Unternehmen sicherstellen können, dass mehr Technik auch wirklich zu mehr Zufriedenheit, Kreativität und Produktivität der Mitarbeiter führt. Wie Familien die allgegenwärtigen Gadgets sinnvoll steuern und ihren Kindern beibringen können, klug damit umzugehen. Ob und in welchem Umfang Politik und Tarifparteien regulierend eingreifen sollten. Und wie wir als Gesellschaft unseren Werterahmen so aussteuern, dass wir bei allem Fortschritt unsere Menschlichkeit bewahren. 

Neue Arbeit – Fluch oder Segen?

☉ Das eigentliche Versprechen der Neuen Arbeit war es nie, Technik um ihrer selbst willen einzusetzen. Es ging darum, mit neuen, intelligenteren Arbeitsweisen effizienter zu sein. Dann zu arbeiten, wenn man am produktivsten ist. Zwischendurch private Dinge erledigen zu können und so die Arbeit von acht oder neun Stunden in fünf zu erledigen. Das geht, davon bin ich fest überzeugt, das habe ich oft genug selbst ausprobiert. Die spannende Frage ist ja nur, was wir mit den gewonnenen drei bis vier Stunden machen sollen? Nach meiner Theorie: Alles, bloß nicht arbeiten!

Die Wirklichkeit sieht ganz anders aus: Wir quetschen immer Leistung und Ergebnisse in unseren Tag, stehen ständig unter Strom, schalten nie ab. »Arbeitsverdichtung« nennen Experten das. Klingt harmlos, ist es aber nicht. Schon weil die Arbeit längst auch unser Privatleben erreicht hat. »Lebensverdichtung« wäre ein passenderer Begriff. Die Manie, To-do-Listen abzuarbeiten, wird zum Mantra.