

## «Dem Appeal dieser Geräte können viele nicht widerstehen.»

**Wie schaffen Kaderpersonen und Angestellte den souveränen Umgang mit der steten Verfügbarkeit? Laut Personaltrainerin und Motivationscoach Marlise Rüegger gibt es dafür kein Patentrezept. Um die elektronischen und virtuellen Kommunikationsmittel sinnvoll zu nutzen, appelliert sie an die Eigenverantwortung der Betroffenen. Und sie stellt klar: Um Medienkonsum und elektronische Verfügbarkeit auf ein vernünftiges Mass zu begrenzen, braucht es individuelle Regeln.**

**Die stete Verfügbarkeit, 24 Stunden und rund um die Uhr, ist ein verhältnismässig neues Phänomen: Was sind dabei die grössten Vorteile aus Ihrer Optik, Frau Rüegger?**

Die elektronischen und virtuellen Kommunikationsmittel sind für die Unternehmen hervorragende Instrumente, um in einer globalisierten Wirtschaft sämtliche Zeitverschiebungen souverän zu meistern. Zudem erlauben sie bei den meisten Prozessen Tempo und Schnelligkeit. Im Geschäftsleben ist dies ein unbestreitbarer Vorteil. Es gewinnt, wer zuerst ist.

**Profitieren alle gleichermassen, also die Unternehmen und ihre Mitarbeitenden?**

Tempo steht in vielen Bereichen für Entwicklung und für neue und zusätzliche Chancen auf dem Markt. Brechen wir die 24-Stunden-Verfügbarkeit vom Unternehmen auf den einzelnen Mitarbeitenden herunter, sieht es ganz anders aus. Sie ist auf der individuellen Ebene ein absolutes «No go»!



**Warum? Wo lauern die Gefahren?**

Das Risiko ist hoch, dass die Mitarbeitenden verheizt werden beziehungsweise sich selbst überfordern. Das passiert zumeist auf eine schleichende Art, sodass es die Betroffenen oft erst zu spät merken. Der Mechanismus, der dahintersteckt, ist subtil und heimtückisch: Die Vorgesetzten loben und anerkennen den über die eigentliche Arbeitszeit hinaus geleisteten Sonder Einsatz. Das ist zwar gut gemeint, verstärkt jedoch den Anreiz für die Mitarbeitenden, sich noch mehr einzusetzen. Schliesslich lechzen die meisten nach Lob und Anerkennung.

**Wer ist denn speziell gefährdet?**

Eine Risikogruppe bilden einmal all jene, die Anerkennung und Erfolg ausschliesslich im Beruf suchen und tatsächlich auch dort erhalten. Dazu gehören auch die Leute, die sich wegen Problemen im Privatleben in die Arbeit flüchten. Aus privater Optik sind die Leute besonders gefährdet, die sich

in einem schwachen sozialen Umfeld bewegen, über keine strukturierte Freizeit verfügen und kaum gesellschaftliche und private Verpflichtungen haben, etwa gegenüber Familie, Freunden oder Kollegen in Vereinen. Eine weitere Risikogruppe sind Leute, die sich körperlich wenig bewegen. Wobei der Bewegungsmangel oft damit zusammenhängt, dass sie zu viel Zeit in ihrer virtuellen Welt vor dem Computer verbringen.

### **Decken sich gewisse Risikogruppen allenfalls auch mit bestimmten Altersgruppen?**

Früher waren es die über 50-Jährigen in verantwortungsvollen Positionen, die über totalen Stress und Überarbeitung klagten. Doch in den letzten fünf Jahren ist das Durchschnittsalter derjenigen, die wegen beruflicher Überforderung zusammenklappen, um 10 bis 15 Jahre gesunken. Wir beobachten Erschöpfungszustände in jüngster Zeit immer häufiger bereits bei 25- bis 35-Jährigen, ja sogar bei Schülern. Das ist ein neues Phänomen, über dessen Ursache wir nicht lange zu rätseln brauchen.

### **Computer und Smartphone sind also die Schuldigen?**

Die elektronischen Geräte sind einer der wichtigsten mitspielenden Faktoren. Wer sich hinter diesen Kommunikationsmitteln verschanzt, verkümmert emotional. Die sozialen Kontakte verflachen. Es fehlt der echte zwischenmenschliche Austausch, der für die Regeneration unserer Ressourcen so wichtig ist.

### **Wie merkt jemand, dass ihn die stete Verfügbarkeit zu überfordern beginnt?**

Es machen sich Symptome bemerkbar, wie sie für die meisten Stresserkrankungen typisch sind: Der

Betroffene wird träge, teilnahmslos, gleichgültig bis depressiv. Bis es schliesslich zum körperlichen Zusammenbruch kommt.

### **Wie kann das verhindert werden? Gibt es einen inneren Alarm?**

Schlaflosigkeit, Müdigkeit und Gereiztheit sind klare Alarmzeichen. Statt mit Gelassenheit reagiert der Betroffene selbst auf Kleinigkeiten plötzlich aggressiv.

### **Wer trägt für einen vernünftigen Umgang mit der 24-Stunden-Verfügbarkeit die Verantwortung?**

In der Verantwortung steht natürlich primär einmal der Arbeitgeber. Er muss Aufklärungsarbeit leisten und seinen Mitarbeitenden kommunizieren, welcher Umgang mit den elektronischen Medien von ihnen erwartet wird. Und er muss ihnen die gesundheitlichen Gefahren aufzeigen. Mitarbeitende, von denen eine längere Präsenz verlangt wird, müssen spezifisch gecoacht werden. Meist braucht es für diese Aufgabe zusätzliche externe Betreuer und Spezialisten. In der Regel sind die vom Human Resource veranlassten üblichen gesundheitspräventiven Massnahmen in solchen Fällen ungenügend, zumal die Hemmschwelle gross ist, sich am Arbeitsplatz Schwächen einzugestehen. Der Coach muss regelmässig durch die Abteilungen gehen und die Mitarbeitenden mit Gespür für deren Befinden ansprechen. Er muss ein genauer Beobachter und sensibler Wahrnehmungsmensch sein. Seine Aufgabe ist schwierig, denn was sich abspielt, ist nicht auf Anhieb sichtbar. Es gibt meistens bloss Indizien: einen müden Gesichtsausdruck, einen hilflosen Blick, eine gereizte Stimmung...



**Mal abgesehen von dieser Aufklärung und intensiven Betreuung: Braucht es in der Arbeitswelt allenfalls strikte Regelungen?**

Die Firmen tun jedenfalls gut daran, auf ihre spezifische Situation ausgerichtete Modelle und Lösungen zu entwickeln. Globalen Unternehmen empfehle ich, die 24-Stunden-Verfügbarkeit auf Schichten aufzuteilen und über diese Schichten zu kommunizieren. Wer als Mitarbeitender eines solchen Unternehmens über die eigentlichen Geschäftszeiten hinaus präsent sein muss, sollte Mails und Messages nur nach einem strikten Rhythmus konsultieren, zum Beispiel alle vier Stunden.

**MARLISE RÜEGGER**

Ausgebildete Lauftrainerin mit Zusatzausbildungen in Psychologie und Persönlichkeitsentwicklung, arbeitet seit 2007 als Personaltrainerin und Motivations-Coach ([www.zeit-punkt.ch](http://www.zeit-punkt.ch)). Sie bietet überarbeiteten und rekonvaleszenten Kaderleuten Einzelberatung an und zeigt ihnen einfache Möglichkeiten zum Stressabbau, zur Entspannung und Erholung. Für Firmen organisiert sie Motivations- und Erlebnisseminare für deren Mitarbeitende.





«Im Prinzip ist jeder für sein Wohlbefinden selbst verantwortlich. Viele tun sich damit aber schwer.»

### **Damit ist die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden angesprochen? Wie steht es denn damit?**

Viele erwarten zwar, dass ihnen eine Lösung präsentiert wird. Doch im Prinzip ist jeder für sein Wohlbefinden selbst verantwortlich. Viele tun sich damit aber schwer. Es fehlt ihnen das Gespür für die eigene Müdigkeit oder dafür, genug geleistet und eine Ruhepause verdient zu haben.

### **Um dann in der Pause sofort wieder nervös und gehetzt auf dem Touchscreen des Smartphone herumzufingern?**

Tatsächlich können viele der Dynamik und dem Appeal dieser Geräte auch in der Ruhepause nicht

widerstehen. Doch eine echte Pause ist auch eine Elektronikpause. Der sture Seitenblick aufs Handy hat dabei nichts zu suchen. Das Hirn will schließlich ebenfalls einmal abschalten und sich regenerieren. Das ist unmöglich, wenn es permanent neue Impulse verarbeiten muss. Eigentlich sind diese Handys ja dazu gedacht, dass wir etwas mit ihnen machen. Doch leider ist es heute genau umgekehrt: Die Geräte machen etwas mit uns.

### **Wie lässt sich der Spiess wieder umdrehen?**

Es gibt kein Patenrezept. Wir sind nun einmal im elektronischen Kommunikationszeitalter angekommen, mit all seinen Vor- und Nachteilen. Die Probleme sind da, und wir können sie nicht einfach lösen, sondern müssen lernen, damit vernünftig und zu unserem Vorteil umzugehen. Jeder muss sich gut überlegen, nach welchen eigenen Regeln er den Ausgleich zwischen virtuell-elektronischer und realer Welt bewerkstelligt. Hinzu kommt die Kunst des richtigen Weglassens. Die Menschen haben vergessen, dass sie nicht alles mitmachen müssen. Sie können entscheiden und wählen, zum Beispiel ob sie tatsächlich 24 Stunden verfü- und erreichbar sein wollen.

Interview: Pirmin Schilliger