



© Elnur/stock.adobe.com

Fokuszeit und gehirngerechtes Arbeiten

Echte Mitarbeiterbindung erzeugen

Unsere Büros sind im Rahmen der Digitalisierung zu modernen Hamsterrädern avanciert. Warum auch das Homeoffice nicht die Lösung für den Aufbau und die Stabilisierung eines emotionalen Commitments ist und wie konzentriertes Arbeiten die Mitarbeiterbindung erhöhen kann, soll dieser Beitrag erläutern.

WIE ES UM DIE MITARBEITER-BINDUNG STEHT

In den letzten 20 Jahren hat das Gallup Institut auch für Deutschland die Werte der emotionalen Bindung von Beschäftigten an ihre Unternehmen gemessen. Die Ergebnisse sprechen eine deutliche Sprache: Seit 19 Jahren liegt der Prozentanteil derjenigen Mitarbeiter, die sich mit ihrem Unternehmen emotional verbunden fühlen, nur zwischen 11 und 17 % (2021). Das Gallup Institut beziffert die Kosten, die durch den großen Anteil nicht an Unternehmen gebundener Beschäftigter entstehen, für Deutschland auf 96,1 bis 113,9 Millionen Euro jährlich. Die Burn-out-Zahlen liegen mit 50 % bei den nicht emotional gebundenen Mitarbeitern nahezu doppelt so hoch wie bei den gut emotional gebundenen Beschäftigten. Letztere fehlen im Schnitt nur 5,2 Tage, während die nicht emotional gebundenen im Schnitt 7,1 Tage wegen einer Erkrankung ausfallen – also um 37 % häufiger.

Ausgehend von den Ergebnissen des Gallup Instituts haben 5,7 Millionen Arbeitnehmer innerlich bereits gekündigt, und die Corona-Pandemie hat zu einer Verschärfung dieser Entwicklung geführt. Bei den gut gebundenen Beschäftigten wurde die emotionale Bindung erhöht, aber auf der anderen Seite hat die Wechselbereitschaft deutlich zugenommen. In den USA trägt dieses Phänomen schon einen Namen: the Great Resignation. 2,9 % der arbeitenden Bevölkerung – das entspricht immerhin 4,3 Millionen Amerikanern – haben im August dieses Jahres ihren Job gekündigt. Ob und in welcher Form dieses Phänomen in Deutschland auftreten könnte, bleibt abzuwarten. Die Transportbranche hat es bereits getroffen und ebenso das Gesundheitswesen.

MULTITASKING IST SCHLECHTER ALS SEIN RUF

Betrachtet man einen durchschnittlichen Arbeitsalltag, sind die meisten Unternehmen zu modernen kollektiven Hamsterrädern avanciert. Die Beschäftigten werden während ihrer Tätigkeit im Schnitt alle 10,5 Minuten unterbrochen. Berücksichtigt man außerdem die Tatsache, dass das menschliche Gehirn ca. sieben Minuten braucht, um (auch nach einer Störung wieder) in Konzentration zu kommen, wird deutlich, dass Mitarbeiter während des überwiegenden Teils ihres Arbeitsalltags zwar sehr beschäftigt sind, dies aber wenig konzentriert – und daher auch noch reduziert produktiv. In Studien wurde nachgewiesen, dass bei notorischem Multitasking und einer Fragmentierung der Arbeit in kurze Intervalle 30 % (!) der Produktivität der Beschäftigten verloren gehen, und auch die Fehlerquote steigt in der Folge auf satte 20 %. Bei weiteren Untersuchungen wurde festgestellt, dass Unternehmen bis zu 40 digitale Tools, vor allem Kommunikations- und Kooperationstools, parallel einsetzen. Bezogen auf den einzelnen Beschäftigten ist von einer massiven Fragmentierung der eigenen Tätigkeit auszugehen, da über alle Kanäle intern wie extern fast permanent kommuniziert wird.

Eine bereits 2018 – also noch vor der Pandemie – durchgeführte Befragung ergab, dass 87 % der Beschäftigten in Deutschland gestresst sind und dass jeder zweite glaubt, von einem Burn-out betroffen zu sein. Sechs von zehn Befragten klagen sogar über typische Burn-out-Symptome. Auch eine aktuelle Studie von Microsoft aus dem Jahr 2021 bestätigt deutlich erhöhte Erschöpfungswerte bei 52 % der Befragten, und in den letzten zehn Jahren hat sich das Krankheitsvolumen aufgrund von Erschöpfungssymptomen knapp verdreifacht.

Wenn man sich das Gehirn ansieht, findet man klare Determinanten für fragmentiertes Arbeiten und Multitasking. Denn: Es hat nur zwei Arbeitsspeicher, die es nutzen kann. Fokussiert man mit dem einen Arbeitsspeicher auf ein Thema und empfängt einen neuen Impuls, so wird dieser Impuls einer Art Relevanzprüfung unterzogen, bevor man sich wieder der ursprünglichen Aufgabe widmet. Unter Umständen verlängert sich die Unterbrechung aber dadurch, dass dem neuen Impuls zunächst auch inhaltlich nachgegangen wird. Das ist ein im Kontext von E-Mails häufig zu beobachtendes Phänomen: Ein Mitarbeiter arbeitet konzentriert an einer Aufgabe; plötzlich signalisiert das E-Mail-Programm eine neue Nachricht im Eingang, und oftmals wird das Eintreffen der Message auch noch durch ein akustisches Zeichen hervorgehoben. In den meisten Fällen folgt der Mitarbeiter jetzt dem inneren Impuls und liest die Nachricht sofort, weil diese ja (vermeintlich) wichtig sein könnte. Da Arbeitnehmer tatsächlich etwa einen Tag pro Woche nur mit der Bearbeitung von E-Mails verbringen, kann man sich leicht ausrechnen, wie häufig diese Situation eintritt. Die Folge ist immer dieselbe: Fragmentierung.

So fand auch die Hans-Böckler-Stiftung jüngst im Rahmen einer Studie heraus, dass die Fragmentierung des Alltags und die Informationsüberflutung zwei der relevanten digitalen Stressfaktoren sind, die auch körperliche Symptomatiken nach sich ziehen. Erstaunlicherweise hält sich dennoch nach wie vor die weitverbreitete Annahme, dass Menschen zu Multitasking fähig seien. Dabei kann das Gehirn, während es mit der Bearbeitung zweier konzentrationsbedürftiger Inhalte beschäftigt ist, in der Bearbeitung keine Parallelität herstellen. So ist es zwar möglich, schnell zwischen Aufgaben hin und her zu springen, die adäquatere Bezeichnung dafür ist allerdings „Multi-switching“, und dieses ständige Wechseln hat einen hohen Preis. Denn jeder Aufgabentausch bedeutet ebenfalls eine Fragmentierung, sodass die Rückkehr zur ursprünglichen Aufgabe ihrerseits wieder ein gewisses Maß an Zeit voraussetzt, um eine konzentrierte Bearbeitung zu ermöglichen. Über den Tag summiert sich diese Zeit und führt zu den bereits benannten Produktivitätsverlusten und zur Steigerung des Stresserlebens.

FOKUSSIEREN DURCH SINGLE-TASKING

Vergleichsweise unbekannt ist wiederum die Tatsache, dass relevante kognitive Funktionen des Gehirns davon abhängig sind, dass Menschen fokussieren können. Darunter fallen u. a. das Erkennen von Problemen, die Einleitung passender Maßnahmen, die Fähigkeit zu priorisieren sowie die eigene Impulskontrolle. Gerade durch Fragmentierung und Multitasking wird die Fokussierungsfunktion selbst stark gestört. Aber gerade das Vermögen zu priorisieren ist in Zeiten von Informationsüberflutung und Aufgabenvielfalt methodisch hochrelevant für die produktive Gestaltung des eigenen Arbeitsalltags. Die Überflutung mit verschiedenen Todos führt allerdings bei vielen Beschäftigten dazu, dass Multitasking als Copingstrategie eingesetzt wird, weil die mehrfache Bearbeitung paralleler Inhalte das subjektive Produktivitätserleben stärkt.

Aus Sicht der Zwei-Arbeitsspeicher-Logik des Gehirns steigert jedoch genau das gegenteilige Verhalten die Leistungsfähigkeit: Über sog. Single-Tasking – also das Abschließen einer Aufgabe, bevor eine neue gestartet wird, und das bei mittlerem Erregungsniveau – erreicht man die besten Ergebnisse. Single-Tasking klingt zwar einfach, kollidiert allerdings sowohl mit dem subjektiven Produktivitätserleben, das bei (angeblichem) Multitasking höher ist, als auch mit dem soziokulturell zu beobachtenden Phänomen der ständigen Erreichbarkeit. Ein Großteil der Beschäftigten geht davon aus, dass sie ständig für ihren Arbeitgeber erreichbar sein müssen – und das auch im Urlaub oder an den Wochenenden. Auch innerhalb der Unternehmen und insbesondere in den Teams hat sich eine Erreichbarkeitskultur etabliert, die konzentriertes Arbeiten weiter erschwert. Zieht man die Burnout-Symptome hinzu, die sich in der Anfangsphase von chronischer Erschöpfung zeigen, dann ergeben die hohen Raten an Erschöpfung und Stresserleben auch vor dem Hintergrund dieses Prinzips der ständigen Erreichbarkeit Sinn: das Gefühl von Unentbehrlichkeit, Zeitmangel, die Verleugnung eigener Bedürfnisse, das Verdrängen von Misserfolgen und Enttäuschungen sowie eine Einschränkung sozialer Kontakte auf Kollegen und Geschäftspartner. Bereits 2013 wurde in Studien festgestellt, dass diese ständige Erreichbarkeit nicht nur die Folge der digitalen Möglichkeiten darstellt, sondern dass sozialpsychologische Aspekte, so z. B. ein eigenes Relevanzserleben, ebenso entscheidend sind. Zudem gehen viele Beschäftigte davon aus, dass sie diese Form des Engagements im Dienste ihrer Karriere zeigen müssen.

WARUM HOMEOFFICE ALLEIN NICHT DIE LÖSUNG IST

Seit Februar 2020 hat sich die Anzahl von Meetings um ganze 145 % erhöht, wobei 62 % dieser Treffen ungeplant waren. Beschäftigte haben mehr E-Mails verschickt, hatten längere Arbeitstage und weniger bzw. kürzere Pausen. Die aktuell vor allem im Rahmen von New Work diskutierte Flexibilisierung der Arbeit über hybride Modelle (vgl. hierzu ausführlich Stück/Salo mit einem Muster für eine Betriebsvereinbarung in AuA 4/21,

S. 22 ff.) minimiert nun u. U. Stressfaktoren – wie bspw. einen langen Arbeitsweg, Staus, Hektik am Morgen etc. Die Arbeitsproduktivität erhöht hybrides Arbeiten allerdings nicht, sofern die Beschäftigten bei denselben Verhaltensweisen bleiben.

Hinzu kommt ein neues Phänomen: Die Zoom-Fatigue. Eine Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability (ibe) untersuchte das unter der Leitung von Prof. Dr. Jutta Rump im Dezember 2020. So berichten 62,4 % der Befragten von einer „Zoom-Müdigkeit“. 70 % der Befragten, die diese spezielle Erschöpfung bei sich wahrnehmen, führen ihre Belastung auf fehlende non-verbale Kommunikation zurück, und ca. 45 % der Betroffenen benennen explizit das Fehlen von Gestik und Mimik als Belastung. Insbesondere die Mehrpersonen-Meetings am Bildschirm sind es, die extremen Stress auslösen, da das Gehirn unablässig intuitiv versucht, die Mikroexpression aller Teilnehmer aufzunehmen. Dies ist eine tief im Menschen verwurzelte Fähigkeit, die nicht bewusst steuerbar ist. Der Verhaltensforscher Prof. Gianpiero Petriglieri geht davon aus, dass es eine erhöhte Menge an Energie verbraucht, nonverbale Hinweise über den Computer „zu lesen“, da man sich stärker konzentrieren und fokussieren muss. Die Flexibilisierung von Arbeit kann die Arbeitszufriedenheit und Mitarbeiterbindung also nur dann nachhaltig erhöhen, wenn Online-Meetings reduziert werden und auch ausreichend analoge Kontakte hergestellt werden können.

Ein Tipp übrigens: Greifen Sie wieder häufiger zum Telefon. Allzu schnell nämlich wird eine Videokonferenz anberaumt, was allein schon die Zahlen von Microsoft belegen: Sie erinnern sich, ein Wachstum von 145 % bei der Nutzung von Zoom.

MITARBEITER SELBSTWIRKSAM SEIN LASSEN

Unternehmen haben in den vergangenen Jahren viele Mitarbeiterbindungsmaßnahmen eingeführt. Wellbeing-Manager, New-Work-Initiativen, Rückenurse und gesunde Führung – um nur einige Beispiele zu nennen – sind aber letztendlich nur Verschönerungsmaßnahmen für das tägliche Hamsterrad, kein wirklicher Systemwechsel, wie es ihn für das Arbeiten im digitalen Zeitalter braucht. Man sollte hier eher von kompensatorischen Effekten sprechen. Tatsächlich geht den Beschäftigten ihr Selbstwirksamkeitserleben zwischen Meeting-Marathon, der Illusion von Multitasking und massiver Fragmentierung mehr und mehr verloren. Selbstwirksamkeitserleben? Der amerikanische Psychologe Albert Bandura definiert Selbstwirksamkeit als Überzeugung einer Person, auch schwierige Situationen und Herausforderungen aus eigener Kraft erfolgreich bewältigen zu können. Erfolgserlebnisse stärken auf eine sehr natürliche Weise das Selbstwirksamkeitserleben. Dafür müssen sich Mitarbeiter diese Erfolge allerdings auch zurechnen können. An Tagen, die von Unterbrechungen, kurzfristig angesetzten Meetings und Informations-Overflow gekennzeichnet sind, überwiegt die Fremdbestimmung. Das erschwert es, den eigenen Beitrag zu identifizieren. Und so fragen sich viele Beschäftigte am

Ende des Arbeitstages, was sie eigentlich geschafft haben – und sind häufig frustriert darüber, dass sie nichts Relevantes von ihrer To-do-Liste streichen können.

KONZENTRATION UND FOKUSSIERUNG ALS ANKER IM TAGESABLAUF

Was tun? Bereits eine Stunde Fokuszeit, so ermittelte eine Studie, lässt sich abends an einem niedrigeren Cortisolspiegel ablesen. Mit anderen Worten: Nur 60 Minuten Konzentration pro Arbeitstag führen dazu, dass sich das Stresserleben über den gesamten Tag reduziert. Gehirngerechtes Arbeiten basiert allerdings nicht darauf, dass nur einzelne Beschäftigte ihr Arbeitsverhalten anpassen – dies würde das Problem nämlich nicht lösen. Viele Arbeitgeber haben zwar bereits einige der hier benannten Probleme erkannt und über bspw. Meeting-, E-Mail- und Slack-Regeln versucht, die Informationsüberflutung und die Zeit- und Produktivitätsfresser zu eliminieren. Die wenigsten von ihnen sind allerdings mit diesen Ansätzen erfolgreich, was die Frustration der Beschäftigten nochmals erhöht hat. Denn die Bemühungen vieler Mitarbeiter, über Produktivitätstechniken Ordnung und ein gewisses Maß an Selbstbestimmung in den eigenen Tagesablauf zu bringen, scheitern am Kollektiv.

Will man also aus diesen Erfahrungen lernen, bleibt nur ein systemisch-integrierter Ansatz zur Etablierung von Konzentration als integralem Bestandteil der Wertschöpfung, der im gesamten Unternehmen etabliert wird. Auch Management und Führung müssen sich darauf umstellen, gehirngerechtes und fokussiertes Arbeiten zu fördern. Unternehmen, deren Wertschätzung bislang vor allem den Mitarbeitern galt, die ständige Erreichbarkeit, hohe Agilität (man könnte auch von Fragmentierungsexperten sprechen) und maximale Präsenz in Meetings zeigten, müssen sich nun umstellen.

NEUE SIGNALE DER WERTSCHÄTZUNG IN DER FÜHRUNG

Positive Rückmeldungen dafür zu bekommen, dass man regelmäßig Pausen nimmt – ein echter Produktivitätsfaktor aus Sicht des Gehirns –, sich auf seine Arbeit konzentriert und deswegen zeitweilig nicht erreichbar ist, ist vor allem für Führungskräfte eine Herausforderung. Immer noch wird ständige Verfügbarkeit als Engagement gesehen und gewürdigt, obwohl Leistungsfähigkeit und Produktivität durch permanente Erreichbarkeit nachweislich sinken. In einer Kultur aber, die Konzentration mehr wertschätzt als Verfügbarkeit ohne Pause, erhalten Beschäftigte die Möglichkeit, selbstbestimmt und fokussiert zu arbeiten und abends zufrieden mit dem eigenen Tagwerk nach Hause zu gehen. Das setzt jedoch voraus, dass Führungskräfte darauf vertrauen, dass ihre Kollegen im besten Sinne eigenverantwortlich agieren. Die Corona-Pandemie hat über die Zwangsdigitalisierung viel Positives vorangetrieben, aber eben auch die Vertrauensdefizite offenbart.

DAS GANZE UNTERNEHMEN MUSS UMDENKEN

Auch wenn die Einführung einer täglichen kollektiven Fokuszeit sehr positive Auswirkungen auf das Stresserleben, die Leistungsfähigkeit und Produktivität zeigt, reicht sie als Einzelmaßnahme noch nicht aus. Denn damit Unternehmen den Übergang ins digitale Wissenszeitalter, in dem Wissensarbeit, aber auch Kreativität und Innovationskraft maßgeblich von der Leistungsfähigkeit des Gehirns abhängen, erfolgreich gestalten können, braucht es neue Maßnahmen für die Arbeitsorganisation. Das können bspw. die Reduzierung und Fokussierung digitaler Kommunikationstools oder die Bündelung strategischer Initiativen sein. Ebenso ist ein neues Verständnis von Management und Führung inklusive neuer Gründe für Wertschätzung vonnöten. Und auch das individuelle Verhalten muss sich anpassen, da viele Beteiligte ihre Konzentrationsfähigkeit wieder trainieren müssen.

Die Etablierung einer Kultur der Fokussierung und Konzentration bedeutet, die Wertschöpfung selbst gehirngerecht zu gestalten und nicht über Einzelmaßnahmen à la New Work oder Agilität zu versuchen, die Kultur nur hier und da zu verändern. Kultur ist immer nur das sichtbare Ergebnis der in der Organisation geltenden Regeln. Um sie zu verändern, braucht es daher die Veränderung des Systems an sich.

Mitarbeitern das Vertrauen zu signalisieren, dass sie im besten Sinne für das Unternehmen agieren, und ihnen den Raum zu geben, konzentriert und selbstwirksam zu arbeiten, ist daher ganz klar die beste Bindungsmaßnahme, die ein Unternehmen im digitalen Wissenszeitalter ergreifen kann – mit positiven Folgen für alle an einem solchen Prozess Beteiligten. ■

UNSERE AUTORIN



© Rainer Störmann

Vera Starker MBA
Rechtsanwältin, Wirtschaftspsychologin, Buchautorin, Co-Gründerin des Berliner Thinktanks NW1