

# Belastungsfaktoren der digitalen Arbeit als Treiber für digitalen Stress

## Die Digitalisierung verändert unser privates und berufliches Umfeld und damit auch die Arbeitsplätze von Beschäftigten in Unternehmen.

Getrieben durch die Digitalisierung verändert sich die Arbeitswelt und die damit verbundenen Arbeitsplätze und -tätigkeiten in einer nie dagewesenen Schnelligkeit. Dabei sind technologische Innovationen ein wichtiger Schlüsselfaktor zur Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Sie ermöglichen flexiblere und vereinfachte Prozesse und Prozessanalysen, neue und schnellere Interaktionsmöglichkeiten und Kommunikationswege innerhalb des Unternehmens sowie mit dem Kunden und damit auch verbunden neue Absatzwege. Durch das sich rasch verändernde technologische Umfeld wird die Arbeit für Beschäftigte immer dynamischer und der Arbeitsort ist lange nicht mehr nur auf das Büro am Arbeitsplatz beschränkt, wie es sich aktuell auch im Zuge der COVID-19-Pandemie zeigt.

## Obwohl diese Veränderungen viele Chancen mit sich bringen, sind damit aber auch Risiken verbunden, die nicht vernachlässigt werden dürfen.

Nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für die Beschäftigten bietet diese Vereinfachung von Prozessen durch Vernetzung und deren neues Maß an Flexibilität eine Verbesserung. Zum Beispiel ermöglicht es, von überall und verschiedenen Geräten auf das Firmennetzwerk zuzugreifen, Aufgaben unterwegs oder aus dem Home-Office zu erledigen und macht somit eine physische Anwesenheit im Unternehmen verzichtbar, was gerade zu Zeiten der COVID-19-Pandemie ein wichtiger Schritt zur Eindämmung der Verbreitung ist. Dies kann zu einer verbesserten Vereinbarkeit von Freizeit und Beruf führen sowie zu einer effizienten Nutzung von Leerlaufzeiten, zum Beispiel auf

dem Weg zur Arbeit in der Bahn. Allerdings ist der vermehrte Einsatz von digitalen Technologien im Arbeitsalltag für Beschäftigte oft auch mit Risiken verbunden, die häufig übersehen werden oder nur unzureichend adressiert werden. So besteht die Gefahr, dass Berufsbilder aufgrund des Einsatzes von digitalen Technologien und Medien wegfallen bzw. durch neue ersetzt werden. Aber auch neben existenziellen Bedenken im Bezug auf einen möglichen Jobverlust, ergeben sich durch die rapiden Veränderungen von Prozessen, Arbeitssituationen und IT-Systemen im Unternehmen zusätzliche Herausforderungen, die aus dieser neuen Form der digitalen Arbeit resultieren und denen sich Beschäftigte im Alltag stellen müssen.

## Es gibt zwölf Belastungsfaktoren der digitalen Arbeit, die zu digitalem Stress führen können.

Oft wissen die Beschäftigten jedoch noch gar nicht oder nur unzureichend, wie sie damit umgehen können. Die Folge: digitaler Stress. Dieses Phänomen lässt sich branchen- und tätigkeitsübergreifend beobachten. Mehr als jeder fünfte Beschäftigte berichtet von sehr hohem digitalen Stress durch einzelne Belastungsfaktoren der digitalen Arbeit. Im Rahmen einer repräsentativen Studie des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Projekts „PräDiTec“ wurden zwölf Belastungsfaktoren der digitalen Arbeit identifiziert.

Diese Faktoren reichen von der Komplexität von digitalen Technologien und Medien über Aspekte eines mangelnden Erfolgserlebnisses, wenn zum Beispiel am Ende des Arbeitstages der Posteingang genauso voll, wenn nicht sogar voller ist als zu Beginn des Tages, bis hin zu Bedenken bezüglich einer zunehmenden Leistungsüberwachung. Durch die höhere Menge an bereitgestellten Informationen kann aber auch zum

Beispiel das Gefühl von Beschleunigung und Zunahme von Arbeit und damit der Überflutung ausgelöst werden. Mögliche Folgen von digitalem Stress: Ein schlechterer allgemeiner Gesundheitszustand und auch die Erschöpfung ist größer, je höher der berichtete digitale Stress ist. Vergleiche zwischen Personen mit geringem und hohem digitalen Stress zeigen weiterhin, dass hoher digitaler Stress auch häufiger mit spezifischen Gesundheitsbeschwerden, wie psychischen Beeinträchtigungen oder Erkrankungen des Muskel-Skelett-Systems, einhergeht. Aber auch die Arbeitszufriedenheit ist davon betroffen. Beschäftigte mit hohem digitalem Stress berichten häufiger, dass sie Probleme haben, von der Arbeit abzuschalten, denken öfter daran, die Arbeitsstelle oder den Beruf zu wechseln, und zeigen eine schlechtere Leistung.

## Gerade zu Zeiten der COVID-19-Pandemie sehen wir die Auswirkungen der Digitalisierung auf die Beschäftigten.

Unser Arbeits- und Privatleben wurde im Zuge der COVID-19-Pandemie radikal gestört. Während sich die Maßnahmen zur Eindämmung der Ausbreitung des SARS-CoV-2-Virus hauptsächlich auf die Vergrößerung des physischen Abstands zwischen den Menschen konzentrierten, spielen die digitalen Technologien eine entscheidende Rolle, wenn es darum geht, uns sozial eng verbunden zu halten. Somit ist die dringende Empfehlung zur Arbeit im Home-Office eine der wichtigsten Maßnahmen, die viele Unternehmen zur Vergrößerung des physischen Abstands zwischen ihren Beschäftigten, einsetzen. Dies ist beispiellos in Bezug auf den Anteil der im Home-Office arbeitenden Beschäftigte und der Geschwindigkeit, mit der dies passiert ist. Infolgedessen wurde die Arbeit fast über Nacht digitaler, unabhängig von der Einrichtung und Ausrüstung der Beschäftigten für das Home-Office und

von den bereits gemachten Erfahrungen der einzelnen Beschäftigten. Hierdurch erhöht sich jedoch auch das Risiko, dass die Beschäftigten den Belastungsfaktoren der digitalen Arbeit ausgesetzt sind.

**Egal ob im Büro oder Zuhause – Technologische, organisatorische und persönliche Aspekte beeinflussen das Ausmaß an digitalem Stress.**

Der erlebte digitale Stress ist jedoch nicht bei jeder Person gleich, sondern äußert sich unterschiedlich bezüglich Häufigkeit und Intensität. Insbesondere hängt es an den technologischen, organisatorischen und persönlichen Aspekten. Diese Ebenen können jedoch nicht getrennt voneinander betrachtet werden, sondern bauen aufeinander auf und beeinflussen sich gegenseitig. Eine zentrale Rolle nimmt dabei die Führungskraft ein, da diese zum einen Gestalter für organisatorische Rah-

menbedingungen ist, aber auch gleichzeitig selbst von digitalem Stress betroffen ist.

**Genau an diesen Ebenen muss die Prävention von digitalem Stress ansetzen.**

Dabei zeigen Studien, dass eine gute Beziehung zur Führungskraft mit geringerem digitalem Stress einhergeht. Ebenso kann digitaler Stress durch Autonomie und Handlungsspielräume reduziert werden, wobei deren Einräumung und Gestaltung durch die Führungskraft entscheidend ist. Dabei sollte jedoch berücksichtigt werden, dass ein Handlungsspielraum in Bezug auf die Auswahl und Konfiguration digitaler Technologien und Medien die Belastungsfaktoren der digitalen Arbeit nicht unbedingt reduziert. Führungskräfte sind somit besonders gefordert, ihre Beschäftigten zu inspirieren, zu motivieren und in der Entwicklung ihrer Kompetenzen und in der Erreichung der Arbeitsziele zu

unterstützen – und dies oftmals vermittelt über digitale Technologien, wie Videokonferenzen statt im persönlichen Austausch. Dabei ist es Aufgabe der Führungskraft, Möglichkeiten zu bieten, sodass die richtigen Technologien zum richtigen Zweck zur Verfügung gestellt und genutzt werden. Führungskräfte nehmen dabei also auch eine Vorbildrolle ein, da die Beschäftigten wahrnehmen, wie die eigene Führungskraft mit digitalem Stress und potentiellen Maßnahmen zur Reduzierung umgeht, und übertragen das Wahrgenommene schnell in mögliche Erwartungen (z. B. in Bezug auf die Erreichbarkeit) der Führungskraft an die Beschäftigten. Abschließend hilft eine inspirierende Vision durch die Führungskraft, die den Beschäftigten am virtuellen Arbeitsplatz Sinn und Bedeutung der Arbeit vermittelt und damit deutlich macht, wofür es sich lohnt, Zeit und Energie zu investieren. Des Weiteren gibt es verschiedene Maß-

**GESUND DIGITAL ARBEITEN?!**

Der Digitalisierungsgrad des Arbeitsplatzes als Kombination aus der Anzahl genutzter digitaler Technologien und Medien sowie der Nutzungsintensität hat einen Einfluss auf die berichteten Belastungsfaktoren der digitalen Arbeit.

Leistungsüberwachung und eine Verletzung der Privatsphäre werden als stärkste Belastungsfaktoren genannt.

Mehr als jeder achte Befragte berichtet von starken bis sehr starken Belastungsfaktoren bei der digitalen Arbeit.

Bei der Arbeit mit digitalen Medien und Technologien können mindestens 12 verschiedene Belastungsfaktoren identifiziert werden.

Digitale Stress geht mit einer Vielzahl unterschiedlicher Rahmenbedingungen einher und sollte daher integriert betrachtet werden.

Digitale Stress steht in einem negativen Zusammenhang mit Gesundheit und Wohlbefinden der Befragten.

Digitale Stress steht in einem negativen Zusammenhang mit der Arbeitsfähigkeit der Befragten.

Digitale Stress am Arbeitsplatz kann durch eine Vielzahl von organisationalen und sozialen Faktoren entgegengewirkt werden.

**DIGITALER STRESS**

Die intensivere Nutzung digitaler Technologien und Medien geht mit erhöhten digitalen Anforderungen einher. Schätzt eine Person ihre individuellen und situativen Ressourcen im Vergleich zu den Anforderungen als nicht ausreichend ein, kann als negative Folge eine Stressreaktion resultieren. Digitaler Stress bezeichnet somit die negativen Folgen durch Belastungsfaktoren der digitalen Arbeit.

**BELASTUNGSFAKTOREN DER DIGITALEN ARBEIT**

**NICHT-VERFÜGBARKEIT**

Wenn durch die Anwendung von Technologien und Medien Arbeitsprozesse erleichtert oder Probleme umgangen werden könnten, diese jedoch aufgrund von z. B. organisatorischen Restriktionen untersagt sind, fühlen sich Beschäftigte beeinträchtigt in ihrer Tätigkeit.

**MANGELNDE ERFOLGSERGEBNISSE**

Durch die Digitalisierung können erledigte Aufgaben schlechter eingeschätzt werden und es kann das Gefühl entstehen, kaum Arbeitsfortschritt bzw. verfolge zu erzielen.

**KOMPLEXITÄT**

Die hohe Komplexität digitaler Technologien und Medien, die die eigenen Fähigkeiten übersteigt, kann Erwerbstätigen das Gefühl unzureichender Kompetenzen vermitteln und in einem hohen Zeitaufwand münden, neue Fähigkeiten zu erlernen.

**ÜBERFLUTUNG**

Der Belastungsfaktor Überflutung beschreibt das Gefühl, aufgrund des Einsatzes digitaler Technologien und Medien mehr und schneller arbeiten zu müssen. So wird durch die höhere Menge an bereitgestellten Informationen das Gefühl von Beschleunigung und Zurückbleiben ausgelöst.

**JOBUNGSICHERHEIT**

Jobunsicherheit beschreibt die Sorge vor dem Verlust des Arbeitsplatzes durch Automatisierung oder mangelnde Kompetenz im Umgang mit digitalen Technologien und Medien.

**LEISTUNGSÜBERWACHUNG**

Aufgrund der technischen Möglichkeit, Leistungsdaten einfacher zu erfassen und damit zwischen Erwerbstätigen zu vergleichen, wird das Gefühl einer konstanten Überwachung und Bewertung ausgelöst.

**VERUNSICHERUNG**

Durch den ständigen Wechsel und Verlieren der digitalen Technologien und Medien wird Verunsicherung ausgelöst. Dadurch kann ein Gefühl entstehen, dass die eigenen Kompetenzen regelmäßig angepasst und weiterentwickelt werden müssen.

**GLÄSERNE PERSON**

Das Gefühl der gläsernen Person entsteht durch das Bedenken, dass die Nutzung digitaler Technologien und Medien die Privatsphäre verletzt.

**OMNI- UND DAUERPRÄSENZ**

Omnipr- und Dauerpräsenz beschreibt das Gefühl der ständigen Erreichbarkeit und einer erwarteten kürzeren Reaktionszeit durch das Auflösen der Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben aufgrund der Nutzung digitaler Technologien und Medien.

**UNZUVERLÄSSIGKEIT**

Fehlfunktionen oder instabile Systeme führen zu einem stressverursachenden Gefühl, dass die verwendeten digitalen Technologien und Medien unzuverlässig sind und nicht ihrer Aufgabe gerecht werden.

**UNTERBRECHUNGEN**

Spontane Benachrichtigungen oder Informationen führen vermehrt zu Unterbrechungen der momentanen Arbeitstätigkeit und stören somit die Konzentration.

**UNKLARHEIT DER ROLLE**

Die Digitalisierung der Arbeitsplätze geht auch mit technischen Problemen einher. Die Notwendigkeit der Behebung dieser Probleme rückt im Arbeitskontext teils in den Vordergrund. Der Fokus der Tätigkeit liegt somit nicht mehr allein auf der Fachvorteil, sondern die Erwerbstätigen fällen sich in einem Zielgehalt zwischen den fachgebundenen und technischen Aufgaben.

nahmen, die den erlebten digitalen Stress verringern können. Über das gesamte Unternehmen hinweg kann sich ein gemeinsames Erreichbarkeitsverständnis, ein gutes Datenschutzkonzept und eine durchdachte Arbeitsplatzgestaltung entwickeln. Zusätzlich können Angebote wie ein Helpdesk oder Mentoren für digitale Technologien in Kombination mit IT-Schulungen zur Verfügung gestellt werden. Die Beschäftigten können darüber hinaus im Bereich des Selbst- und Zeitmanagements und der Führung in der digitalen Arbeitswelt geschult werden und sollten generell für das Thema digitaler Stress sensibilisiert werden.

**Gerade bei der Arbeit im Homeoffice gilt es, weitere Besonderheiten zu berücksichtigen, um einem ansteigenden digitalen Stress entgegenzuwirken.**

Gerade Beschäftigte, für die Homeoffice vorher kein fester Bestandteil des Arbeitsalltags war, sind von der neuen Situation und den damit verstärkt erlebten digitalen Belastungsfaktoren umso mehr betroffen. Denn zu den Arbeitsanforderungen kommen die individuellen, privaten Ansprüche und Ressourcen wie Familienangehörige, Betreuungsverantwortung und die persönliche Wohnsituation – was jedoch nicht zu einer Zunahme des digitalen Stresses oder eines seiner individuellen Belastungsfaktoren führen muss. Überraschenderweise sind zum Beispiel Führungskräfte im Bezug auf digital erlebten Stress weniger durch das zunehmende Ausmaß an Home-Office betroffen als deren Beschäftigte.

Auch ganz einfache Dinge, wie das Beibehalten von Ritualen zu Beginn und zum Ende des Arbeitstages, das Schaffen von klaren Erwartungen bei weiteren Personen im Haushalt oder regelmäßige Feedbackgespräche mit anderen Beschäftigten und der Führungskraft können bei der Reduktion von digitalem Stress helfen. Ebenso kann die Einstellung von Benachrichtigungen von digitalen Technologien dabei helfen, Unterbrechungen zu reduzieren. Und Terminblöcke im Kalender für „Konzentriertes Arbeiten“ fördern das Monotasking und somit das effiziente Erledigen von Aufgaben.

**Zwei Forschungsprojekte untersuchen den gesunden Umgang mit digitalen Technologien und Medien im privaten und beruflichen Umfeld.**

Eines davon ist das bereits erwähnte Projekt PräDiTec, welches das veränderte Beanspruchungsprofil durch das Voranschreiten der Digitalisierung analysiert und darauf aufbauend spezifische Präventionsmaßnahmen und Richtlinien erarbeitet, erprobt und wissenschaftlich validiert. Darüber hinaus wird das Thema digitaler Stress aufgrund seiner großen Bedeutung für die Gesellschaft auch vom Bayerischen Staatsministerium für Wissenschaft und Kunst in Form des Forschungsverbunds ForDigitHealth unterstützt. Ein interdisziplinärer Verbund von elf Projektteams an fünf bayerischen Universitäten (Augsburg, Bamberg, Erlangen-Nürnberg, München und Würzburg) arbeitet daran, zum gesunden Umgang mit digitalen Technologien und Medien beizutragen.

**Sowohl Arbeitgeber als auch Beschäftigte sind gefragt, wenn der digitale Stress im Unternehmen nachhaltig reduziert werden soll.**

Gerade für eine nachhaltige Reduzierung des digitalen Stresses in Unternehmen sind

sowohl Arbeitgeber als auch Beschäftigte gefragt. Ein erster Schritt hierzu ist es, sich der Thematik bewusst zu werden, ohne dabei die Nutzung digitaler Technologien und Medien zu verteufeln, und seinen eigenen Umgang mit diesen regelmäßig auf den Prüfstand zu stellen. Hierzu ist es nach einer Sensibilisierung für die Thematik beispielsweise sinnvoll, unter Verwendung eines wissenschaftlich validierten Fragebogens eine systematische Erfassung nach den intensiven Belastungsfaktoren der digitalen Arbeit innerhalb des Unternehmens durchzuführen.

Ergänzende Workshops oder Befragungen können ein vertieftes Verständnis liefern. Auf Basis dieser Ergebnisse, gilt es danach ein geeignetes Portfolio an Maßnahmen für das Unternehmen auszuarbeiten. Hierbei sollten neben dem klassischen Zusammenspiel aus Technik-Organisation-Person auch die Spezifika der zu adressierenden Belastungsfaktoren der digitalen Arbeit berücksichtigt werden. Hierzu konnten wir bereits mehrere Unternehmen bei der Durchführung des gesamten Vorgehens unterstützen und umfangreiche Erfahrungen sammeln. Sollten Sie hierzu Fragen oder Interesse an einem Austausch haben, stehen wir selbstverständlich gerne zur Verfügung. ■

**Prof. Dr. Henner Gimpel**

Projektgruppe Wirtschaftsinformatik  
des Fraunhofer FIT, Universität Augsburg  
Sprecher des Projekts PräDiTec  
Sprecher des Forschungsverbunds  
ForDigitHealth

**Kontakt:**  
henner.gimpel@fim-rc.de



Foto: Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT

**Christian Regal**

Projektgruppe Wirtschaftsinformatik  
des Fraunhofer FIT  
Universität Augsburg  
Projektleiter des Projekts PräDiTec

**Kontakt:**  
christian.regal@fim-rc.de



Foto: Wirtschaftsinformatik des Fraunhofer FIT