



IMS LUXEMBOURG
Inspiring More Sustainability

A central graphic featuring a white circle with a double-line border. Inside the circle, the text is centered. Above the text is a horizontal line, and below it is a decorative bracket-like shape. The background of the entire page is a vibrant, isometric illustration of various electronic devices and icons in shades of red, orange, and pink, including a smartphone, a laptop, a camera, a speaker, a microphone, a star icon, and a gear.

ÜBERLEGUNGEN UND TIPPS
ZUR BEWÄLTIGUNG DER
INFORMATIONSLUT
AM ARBEITSPLATZ

.....
Luxembourg's leading network for Corporate Responsibility
.....

INHALTE

EINLEITUNG	4
1. DIE AUSWIRKUNGEN DER DIGITALISIERUNG AM ARBEITSPLATZ	8
A. PROFESSIONELLE INFORMATIONEN: FÜR ALLE, ZU JEDER ZEIT	8
B. DAS VERHÄLTNIS ZUR ZEIT	17
C. EIN NOTWENDIGER WANDEL IM MANAGEMENT	26
2. VON DER INDIVIDUELLEN NOTLAGE ZUR KOLLEKTIVEN KONTRAPRODUKTIVEN WIRKUNG	36
A. EINSATZ DIGITALER HILFSMITTEL	36
B. CHRONISCHER STRESS UND HYPERKONNEKTIVITÄT: INDIVIDUELLE RISIKEN	45
C. STRATEGISCHE EINSÄTZE FÜR DAS UNTERNEHMEN	56
D. WELCHE MÖGLICHKEITEN GIBT ES FÜR DIE BEWÄLTIGUNG DER INFORMATIONÜBERLASTUNG?	64
3. INTERVIEW MIT GAËTAN DE LAVILLÉON	70
SCHLUSSFOLGERUNG	76

EINLEITUNG

Führungskräfte und Mitarbeiter in allen Unternehmen verbringen einen Großteil ihres Arbeitstages mit der Verwaltung von Informationen. Diese kommen in Form von E-Mails, Textnachrichten, Online-Nachrichten, Notizen, Post-it-Notizen, Listen, Links, Diagrammen, Tabellen, während Besprechungen, zwischen Terminen, per Telefon, dringend oder weniger dringend, in der einen oder anderen Sprache, zum sofortigen Handeln, zur Integration in eine langfristige Strategie oder einfach zur Information. Der Umgang mit dieser Informationsflut ist eine tägliche Herausforderung für Führungskräfte und Mitarbeiter. Sie müssen in der Lage sein, diese Daten zu sortieren, zu priorisieren und effektiv zu verarbeiten, um die richtigen Entscheidungen treffen zu können.

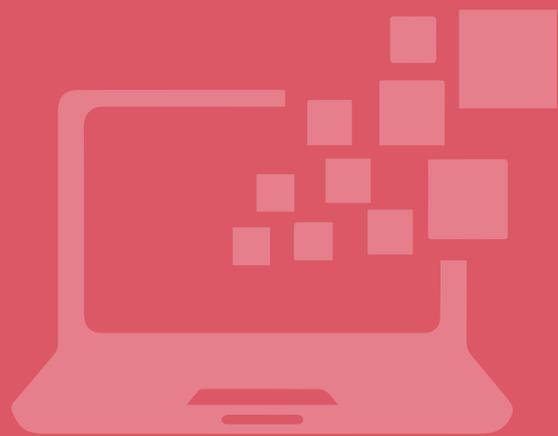
Alle diese Mitteilungen haben ein gemeinsames Ziel: Die Person, die sie erhält, soll in die Lage versetzt werden, DIE richtige Entscheidung zum richtigen Zeitpunkt zu treffen und die am besten geeignete Haltung einzunehmen, um die Vision der Organisation, für die sie arbeitet, zu verwirklichen. Und das Prinzip ist seit Jahrzehnten oder sogar Jahrhunderten dasselbe. Aber während es früher mehrere Tage per Pferd oder mehrere Monate per Schiff dauerte, um einen Brief zu erhalten, ist heute alles nur noch einen Klick entfernt. Die digitalen Werkzeuge stellen einen phänomenalen Fortschritt dar, der fast alle unsere beruflichen Funktionen optimiert hat. In Bezug auf Informationen ermöglichen sie es uns, immer schneller zu produzieren, Informationen umzuwandeln oder für und mit allen auszutauschen. Heute müssen die Organisationen selbst Lösungen zur Kanalisierung und Lenkung des Informationsflusses einführen, was auch neue Management- und Organisationskompetenzen erfordert.

Angesichts der Notwendigkeit, spezifische individuelle und kollektive Fähigkeiten zu entwickeln, um eine wirklich "technikaffine" Belegschaft zu gewährleisten und sicherzustellen, dass sich die Digitalisierung positiv auf alle auswirkt, hat IMS Luxemburg das Projekt "Info Flow Savvy" entwickelt. Es handelt sich um ein Projekt, das vom Europäischen Sozialfonds, dem Staatsministerium, dem Ministerium für Arbeit, Beschäftigung und Sozial- und Solidarwirtschaft, der Handelskammer und der Arbeitnehmerkammer finanziert wird. Es besteht aus drei Phasen - Wissen, Experimentieren, Sensibilisierung - mit dem Ziel, konkrete Elemente zur Verringerung der beruflichen Informationsflut zu liefern.



WAS IST INFORMATIONSÜBERLASTUNG?

Informationsüberlastung, auch bekannt als Informationsflut, bezieht sich auf die überwältigende Menge an Informationen, die uns im digitalen Zeitalter zur Verfügung steht. Durch die Verbreitung des Internets und der sozialen Medien werden wir ständig mit einer überwältigenden Menge an Informationen bombardiert, was es schwierig macht, all diese Informationen effektiv zu verarbeiten und zu verwalten. Informationsüberlastung kann eine Reihe negativer Folgen haben, wie z. B. verringerte Produktivität, Schwierigkeiten beim Treffen von Entscheidungen und sogar gesundheitliche Probleme. Das Projekt Info Flow Savvy will Werkzeuge und Strategien bereitstellen, die Einzelpersonen und Organisationen dabei helfen, die Informationsflut besser zu bewältigen und die negativen Auswirkungen der Informationsflut zu verringern.



1 DIE AUSWIRKUNGEN DER DIGITALISIERUNG AM ARBEITSPLATZ

1 DIE AUSWIRKUNGEN DER DIGITALISIERUNG AM ARBEITSPLATZ

A. PROFESSIONNELLE INFORMATIONEN : FÜR ALLE, ZU JEDER ZEIT

1. ALLE INFORMATIONEN FÜR ALLE

Erinnern wir uns kurz an den Begriff der Information selbst. Etymologisch gesehen stammt das Wort vom lateinischen "informare" ab, was soviel wie "formen, gestalten" bedeutet. In diesem Fall handelt es sich um einen Vorgang, bei dem etwas eine Form erhält. Eine andere Bedeutung von Information ist ein Inhalt, eine Angabe, eine Information über etwas oder jemanden. Ein Ereignis, das einer breiten Öffentlichkeit zur Kenntnis gebracht wird, ist ebenfalls eine Information. Dies gilt auch für alle Mitteilungen der Presseagenturen oder anderen Medien, und es gilt auch durch Metonymie. Die Information ist an das System gebunden, das ihr Bedeutung verleiht, d. h. an die Elemente des Kontextes, die Absender, die Empfänger und die Kommunikationskanäle. Wir werden also diesen komplexen Begriff verwenden, indem wir akzeptieren, dass er auch im Sinne einer Handlung, eines Hinweises, einer Tatsache, einer Mitteilung oder sogar einer Gesamtheit in Verbindung mit Wissen und Denken verstanden werden kann. Wir verzichten bewusst auf seine juristischen, computertechnischen, kybernetischen und mathematischen Definitionen und werden uns bemühen, so weit wie möglich im beruflichen Umfeld zu bleiben.

Information war schon immer ein berufliches Thema; lange Zeit lag ihre Macht in ihrer Zugänglichkeit, ihrer Menge und ihrer rechtzeitigen Nutzung. Die Vorenthaltung von Informationen war ein äußerst mächtiger Akt der Beherrschung. Die digitale Revolution, die mit der Verbreitung von Informationen einherging, hat dieses Verhältnis umgedreht. Einerseits nimmt die Menge der verfügbaren Informationen ständig zu: "Ende 2018 erreichte das Gesamtvolumen der weltweit in Computersystemen gespeicherten Informationen 33 Milliarden Terabyte. Es wird erwartet, dass dieses Volumen bis 2025 um das 5,3-fache auf 175 Milliarden Terabyte ansteigen wird, was einem Stapel Blu-ray-Discs entspricht, der hoch genug ist, um die Entfernung zwischen der Erde und dem Mond 23 Mal zu überbrücken¹. Andererseits wird auch der Zugang zu Informationen immer demokratischer, und das Auffinden von Informationen macht nur noch einen kleinen Teil der Arbeit aus. Da alle Informationen für jedermann zugänglich sind, müssen sie gefiltert, überprüft, hierarchisiert, verknüpft, klassifiziert und gespeichert werden, um nützlich zu sein: Es ist der Umgang mit den Informationen, der sie jetzt wertvoll macht.



Illustration eines Blue-ray-Stapels (Quelle: Dall-E)

¹ Hoai Thu Nguyen Doan, Corine Briault, Catherine Moisy, Künstliche Intelligenz: Die Zukunft des Menschen?, Merkur, März 2019, S. 46.

Die Menge der verfügbaren Informationen nimmt nicht nur zu, sondern auch die Zahl der Plattformen: Es gibt immer mehr Medien für die Konsultation, die Sortierung oder den Austausch, und sie ergänzen sich gegenseitig: Die neue Popularität des einen führt nie wirklich zum Verschwinden des anderen. Von Suchmaschinen über soziale Unternehmensnetzwerke bis hin zu Intranets oder Instant Messaging - wir bewegen uns heute in einem Medien-Millefeuille, und gute Informationen müssen heute über den geeigneten Kanal verbreitet werden, um ihren Wert oder ihre Wirkung zu optimieren. Innerhalb jedes Mediums gibt es neue Systeme für die Koexistenz mit Informationen. Caroline Sauvajol-Rialland, Expertin für Kommunikations- und Informationsmanagement in Unternehmen, nennt als Beispiel das Web und sein System von Hypertext-Links, die Informationen nicht in zwei, sondern in drei Dimensionen darstellen². Mit einem Konzept der Tiefe, das grundsätzlich die Frage nach dem Wert einer Schicht im Verhältnis zu einer anderen aufwirft. Sind sie einander ergänzend? Veranschaulicht die eine die andere? Haben wir es mit einer virtuellen Abschweifung zu tun, mit einem möglichen Verlust des Fokus auf den Forschungsgegenstand?

2. DIE QUALITÄT DER INFORMATIONEN

Die Menge der verfügbaren Informationen und der leichte Zugang zu ihnen kann sowohl als Stärke der Offenheit als auch als Risiko der Erstickung empfunden werden, als unerschöpfliche Menge, die aber letztlich die Qualität der Informationen schwächt. Wie kann man nützliche Informationen von den nutzlosen in der Fülle und Redundanz unterscheiden? Eine der Besonderheiten des Internets ist die Vorfilterung oder Klassifizierung von Informationen nach ihrer Beliebtheit. Angeblich, um Zeit zu sparen, indem wir zu den Informationen gelangen, die für die "Forscher", die vor uns zu einem Thema geforscht haben, am nützlichsten waren, führt dies unweigerlich

2 Caroline Sauvajol-Rialland, *Infobésité : comprendre et maîtriser la déferlante d'informations*, (Informationsüberlastung: Die Informationsflut verstehen und beherrschen), Vuibert, 2016, S. 84.

zu normativen Vorurteilen, die uns kollektiv zu einer algorithmischen Konformität drängen, die uns individuell entgeht. Unsere Beziehung zu digitalen Werkzeugen bringt uns in eine paradoxe Situation, in der wir fast keine Wahl haben. Der aufmerksame Nutzer kann beschließen, die Milliarden von Verweisen chronologisch aufzulisten, um diese Unterwerfung unter die Popularität etwas abzuschwächen, aber das wird wenig Wirkung haben. Es wird daher notwendig sein, die Sortierzeit für jedes Thema zu erhöhen, da sich die Informationen zu diesem Thema vervielfachen, vervollständigen, in Frage stellen und duplizieren. Wir müssen uns darüber im Klaren sein, dass wir, wenn wir behaupten, ein Thema zu verstehen, Querverweise anstellen und verschiedene Informationsquellen nutzen müssen, oder gar genau wissen, wonach wir suchen.

Warum überprüfen wir den Wahrheitsgehalt von Informationen erst am 1. April? Wir haben zwar lange gehofft, dass mit der Quantität der Informationen auch ihre Qualität steigt, müssen aber feststellen, dass die Vielzahl der verfügbaren Informationen schnell gleichbedeutend ist mit potenzieller Fehlinformation oder sogar vollständiger Desinformation. In der digitalen Welt wird die zerstörerische Kraft von Gerüchten durch die virale Kraft des Internets vervielfacht: Fake News oder infox, falsche oder absichtlich verzerrte Informationen, schädigen derzeit den Ruf der Organisationen, die ihnen zum Opfer fallen, beginnen sich aber bereits intern zu verbreiten. Im Allgemeinen verbreitet sich eine gefälschte Nachricht sechsmal schneller als eine verifizierte Information³ und appelliert eher an die Emotionen der Leser als an ihre Vernunft oder Rationalität. Einer der Hauptfaktoren für die Verbreitung von Fake News im privaten Bereich ist die Entwicklung der Mediennutzung⁴. Wie kann man sich nicht vorstellen, dass die sozialen Netzwerke der Unternehmen nach dem gleichen Muster eine Dynamisierung dieser Fehlinformationen im Inneren erzeugen?

3 Soroush Vosoughi, Deb Roy, Sinan Aral, *The spread of true and false news online*, Science, 9 mars 2018, p. 1146-1151.

4 François Miquet-Marty, Aurélien Preud'homme, Chau Steward, *Die Auswirkungen von "Fake News" auf den Ruf von Unternehmen*, Viavoice Paris, März 2018.

Die Vermehrung von Fake News und ihre Normalisierung sind das Tor zur Ära der Post-Wahrheit, in der wir kollektiv die Existenz von "alternativen" Wahrheiten akzeptieren und in der Realität und Fakten nicht mehr als Referenz gelten oder sogar obsolet geworden sind. Das Oxford-Wörterbuch definiert diesen Begriff als "Umstände, in denen objektive Fakten weniger Einfluss auf die öffentliche Meinung haben als Appelle an Gefühle und persönliche Meinungen". Laut der Philosophin Myriam Revault d'Allonnes besteht die Besonderheit der Postwahrheit im Auftreten von "faktischen Wahrheiten", deren Definition zwischen Meinungen und rationalen Wahrheiten liegt. Das Konzept der Postwahrheit stellt ein ethisches Problem für die verschiedenen Verantwortlichen der digitalen Medien und der sozialen Netzwerke dar, die sie oft als erste verbreiten. Auch wenn der Begriff derzeit vor allem in der Politik verwendet wird, ist er in Fachkreisen bereits präsent, wie die Philosophieforscherinnen Anne Sophie Moreau und Adélaïde de Lastic beschreiben, wenn sie schreiben: "Bedingte Wahrheit, fein säuberlich verknüpfte Erzählungen, Vervielfältigung der Standpunkte... Ist das Unternehmen nun eine Welt der Post-Wahrheit?"⁵.

BONUS

WIE KANN MAN DEM AUFKOMMEN VON FALSCHINFORMATIONEN IM BERUFLICHEN KONTEXT ENTGEGENWIRKEN?

1. FAKTEN PRÜFEN

Eine der wirksamsten Möglichkeiten, Fake News entgegenzuwirken, ist die Überprüfung der Fakten vor der Weitergabe. Das bedeutet, dass Sie die Informationen anhand zuverlässiger Quellen wie Regierungswebsites, angesehener Medien oder Experten auf dem Gebiet überprüfen. Durch die Überprüfung der Fakten können Sie sicherstellen, dass die von Ihnen weitergegebenen Informationen korrekt und glaubwürdig sind.

2. ERMUTIGEN SIE ZU KRITISCHEM DENKEN

Ermuntern Sie Ihre Kollegen dazu, die Informationen, die sie erhalten, kritisch zu betrachten und die Quellen und Beweggründe zu hinterfragen. So können sie die Glaubwürdigkeit der Informationen besser einschätzen und feststellen, ob sie wahrscheinlich wahr oder falsch sind.

3. VERWENDEN SIE GLAUBWÜRDIGE QUELLEN

Achten Sie bei der Weitergabe von Informationen in einem beruflichen Kontext darauf, dass Sie glaubwürdige Quellen verwenden, die nachweislich korrekt und zuverlässig sind. So können Sie sicherstellen, dass die Informationen, die Sie weitergeben, vertrauenswürdig und glaubwürdig sind.

4. ERMUTIGEN SIE ZU TRANSPARENZ

Ermuntern Sie Ihre Kollegen dazu, ihre Quellen und die Methoden, die sie zur Überprüfung von Informationen verwenden, transparent zu machen. Dies kann dazu beitragen, Vertrauen und Glaubwürdigkeit zu schaffen, und ermöglicht es anderen, die Informationen leichter zu bewerten.

5. INFORMIEREN SIE IHRE KOLLEGEN

Geben Sie Ressourcen und Ratschläge an Ihre Kollegen weiter, wie sie Fake News erkennen und ihnen entgegentreten können, z. B. Websites zur Überprüfung von Fakten oder Richtlinien von vertrauenswürdigen Organisationen. Indem Sie andere aufklären, können Sie dazu beitragen, eine Kultur des kritischen Denkens und der Skepsis innerhalb Ihres beruflichen Netzwerks zu fördern.

6. MELDEN SIE FAKE NEWS

Wenn Sie entdecken, dass in Ihrem beruflichen Netzwerk Fake News verbreitet werden, sollten Sie diese der Plattform oder Website melden, auf der sie verbreitet werden. Dies kann dazu beitragen, die Verbreitung von Fake News zu verhindern und genaue und zuverlässige Informationen zu fördern.

➔ **WENN SIE DIESE RICHTLINIEN BEFOLGEN, KÖNNEN SIE DAZU BEITRAGEN, FAKE NEWS ZU BEKÄMPFEN UND GENAUE UND ZUVERLÄSSIGE INFORMATIONEN IN IHREM BERUFLICHEN UMFELD ZU FÖRDERN.**

⁵ Adélaïde de Lastic, Anne-Sophie Moreau, *Kann man am Arbeitsplatz lügen? Cinquante nuances de vrai*, Philonomist, 23. September 2018.

3. ZIRKULARISIERUNG VON INFORMATIONEN

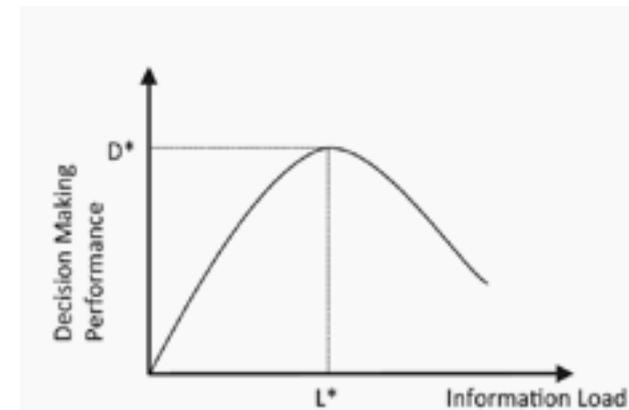
Die Art und Weise, wie Unternehmen auf der Grundlage des Modells der industriellen Revolution arbeiten, ist für die vorhandenen und zirkulierenden Informationen völlig unzureichend. In ihrem Buch fassen Sandra Enlart und Olivier Charbonnier Folgendes gut zusammen: "Die Arbeitsorganisation hat die betriebsfreien Zeiten verkürzt: Das bedeutet aber auch, dass weniger Zeit und weniger Menschen für bessere, anspruchsvollere Tätigkeiten zur Verfügung stehen. Man hätte meinen können, dass [...] wenn mehr Informationen verarbeitet werden müssen, dann muss auch mehr Zeit für die Verarbeitung von mehr Informationen aufgewendet werden"⁶. Wenn mehr Informationen zu berücksichtigen sind und weniger Zeit dafür zur Verfügung steht, ist es unmöglich, die gleichen Methoden beizubehalten; die Beziehung zur Information muss in ihrem Kern neu bewertet werden. Die Zugänglichkeit von Daten ermöglicht eine gemeinsame Auffassung von Information, d.h. das Wissen eines Unternehmens als kollektives Werk zu betrachten, als Ergebnis von Wissensökosystemen, die individuelles implizites und explizites Wissen zum Nutzen des Netzwerks oder des Gesamtprojekts vereinen.

Nur zirkuläres Wissen kann Unterbrechungen und den Raum für neue Bezugspunkte ermöglichen. Nicolas Récapet von der Talan-Gruppe betont die Kausalität zwischen der Zirkularisierung von Informationen und der kritischen internen und externen Entwicklung der Arbeit⁷. Nach außen hin erklärt er, dass es an der Zeit ist, den Verkauf von Dienstleistungen als einen Transfer von Fähigkeiten und nicht als eine rein vertragliche und transaktionale Beziehung zu überdenken. Was die Funktionsweise innerhalb von Organisationen betrifft, so geht es darum, von einem Pyramidensystem mit Positionen von "Wissenden" zu einem kollaborativen Modell überzugehen, in dem Wissen (das eigene und das anderer) durch die Existenz von Gemeinschaften geteilt wird. Das Teilen von Wissen kann einen Machtverlust bedeuten und ist in einer professionellen Organisation oder in einer einfachen Teamarbeit sehr selten natürlich.

6 Enlart, S., Charbonnier, O. (2018). *Digitale Gesellschaft: Wie bleiben wir menschlich?* Dunod. Seite 57

7 New Work, Das lernende Unternehmen: Willkommen in der wissensbasierten Wirtschaft, 9. und 10. April 2019, Paris (Frankreich).

Die Weitergabe von Informationen ist letztlich die Umsetzung des trivialen Spruchs "Allein kommen wir schneller voran. Gemeinsam kommen wir weiter!" Und es stellt gezielt die Definition menschlicher Leistung im beruflichen Kontext in Frage. Dazu muss sich das Prinzip des Wissensmanagements von der Vorstellung lösen, dass die Aneignung von Wissen durch eine individualistische, erschöpfende und lineare Verarbeitung von Informationen erfolgt, und zu einer strukturierten Arbeitsweise übergehen. Diese beruht auf der Weitergabe von kohärenten und zuverlässigen Informationen an alle Personen, die sie benötigen könnten. In Anbetracht der exponentiellen Zunahme der verfügbaren Informationen und der Diversifizierung der Kommunikationsmethoden kann die Nachhaltigkeit der wirtschaftlichen Leistung eines Unternehmens gefährdet sein, wenn es die neuen Realitäten der Arbeitswelt nicht berücksichtigt. Die Demokratisierung der Information und der soziale und politische Wandel zugunsten der Befähigung des Einzelnen sind Teil der neuen Paradigmen, die Jeremy Rifkin für wesentlich hält. Er spricht von der Idee, in der neuen industriellen Revolution, die die Welt gerade erlebt, Resilienz aufzubauen⁸.



Source : <https://link.springer.com/article/10.1007/s40685-018-0069-z>

Nach dieser dominanten Auffassung besteht ein umgekehrtes Verhältnis zwischen der Menge der zu berücksichtigenden Informationen und der Entscheidungsleistung. Dies bedeutet, dass eine mäßige Menge an Informationen die Leistung verbessern kann, während eine übermäßige Menge sie verringern kann. Diese Beziehung wird durch eine umgekehrte U-Kurve dargestellt (Driver und Streufert 1969; Driver et al. 1990; Schroder et al. 1967).

8 Les rendez-vous du futur, Jeremy Rifkin: Die dritte industrielle Revolution, 6. Februar 2013, Paris (Frankreich).

WIE KANN MAN DEN WISSENSAUSTAUSCH INNERHALB DER ORGANISATION FÖRDERN?

- 1. Ein Wissensmanagementsystem einrichten** : Ein Wissensmanagementsystem ist eine Plattform oder ein System, das dazu dient, Wissen innerhalb einer Organisation zu sammeln, zu speichern und zu verbreiten. Dabei kann es sich um eine digitale Plattform handeln, z. B. eine kollaborative Softwareanwendung oder ein Dokumentenmanagementsystem, oder um einen physischen Ort, z. B. eine Bibliothek oder ein Ressourcenzentrum. Entscheidend ist, dass ein zentraler Informationsspeicher geschaffen wird, auf den die Mitarbeiter leicht zugreifen und ihn nutzen können.
- 2. Die Zusammenarbeit und Kommunikation zu fördern** : Zusammenarbeit und Kommunikation sind für die gemeinsame Nutzung von Wissen unerlässlich. Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, zusammenzuarbeiten und ihr Wissen und ihre Erfahrungen auszutauschen. Dies kann durch Teamsitzungen, Gruppendiskussionen und Online- Foren geschehen.
- 3. Förderung von Lernen und Entwicklung** : Für den Wissensaustausch ist es wichtig, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, zu lernen und neue Fähigkeiten zu entwickeln. Dazu können Schulungsprogramme, Workshops und andere Entwicklungsaktivitäten gehören.
- 4. Eine Kultur des Teilens fördern** : Fördern Sie eine Kultur des Wissensaustauschs, indem Sie Mitarbeiter anerkennen und belohnen, die zur Wissensbasis des Unternehmens beitragen. Dies kann durch Anerkennungsprogramme, Auszeichnungen oder jede andere Form der Anerkennung geschehen.

B. DAS VERHÄLTNISS ZUR ZEIT

1. DIE HERAUSFORDERUNG DER BERUFLICHEN ZEIT: UNTERBRECHUNG, DRINGLICHKEIT UND ABHÄNGIGKEIT

Christiane Demontes, Vorsitzende der Arbeitsgruppe "Neue Formen der Beschäftigung" im Rahmen des "Labors für soziale und solidarische Ökonomie", erinnert daran, dass der größte Wert eines jeden Unternehmens die Zeit ist⁹. Die Frage der Zeit ist in der Tat ein wesentlicher Bestandteil jeder effektiven Arbeitsorganisation. Bevor sie ein Zwang zur Einhaltung von Fristen, zum Rhythmus oder zur Reaktivität ist, ist die Arbeitszeit in erster Linie unser allgemeines Gefühl für das Vergehen der Zeit, wenn wir arbeiten. Laut Olivier Lajous, Präsident der BPI-Gruppe, bedeutet ein gutes Leben bei der Arbeit, dass man die Zeit der Arbeit gut übersteht, und die Routine ist der Feind Nummer eins, was erklärt, warum ein Militärschiff in Viertel zu je einem Drittel eingeteilt ist¹⁰. Wenn wir uns die vom digitalen Aufschwung betroffenen Arbeitsplätze ansehen, beobachten wir außerdem, was die tägliche Arbeit sequenziert und die Zeit jenseits der vorherigen Organisation bestimmt. Es sind die Informationen, die uns erreichen, ohne dass wir sie "suchen" (z. B. der Erhalt einer E-Mail), und die nicht systematisch opportun sind, sondern oft zur Unterbrechung der laufenden Tätigkeit und zum Aufstau einer zu erledigenden Aufgabe führen, die einer anderen Dringlichkeit hinzugefügt. Fristen und Arbeitstempo sind zunehmend mit digitalen Unterbrechungen in mehreren Formen und über mehrere Kanäle verbunden.

In der beruflichen Kommunikation ist es wichtig, zwischen synchroner Kommunikation, die aufdringlich ist und den Empfänger stark in Anspruch nimmt (z. B. Telefon oder Instant Messaging), und asynchroner Kommunikation zu unterscheiden, die bei richtiger Anwendung viel weniger aufdringlich ist.

⁹ New Work, *Der Arbeit wieder Sinn verleihen*, 9. und 10. April 2019, Paris (Frankreich).

¹⁰ Das Viertel bezieht sich auf die Dauer (und damit auf den Rhythmus) Ihrer Tätigkeit auf See. Während eines Quartals haben Sie eine bestimmte Tätigkeit, die Arbeit in "Vierteljahren" bedeutet, dass Sie ein Vierteljahr von 3 mit den darauf folgenden Variationen von Tätigkeiten arbeiten. *Produrable, Besser arbeiten, um besser zu leben*, 9. und 10. April 2019, Paris (Frankreich).

Außerdem vergessen wir bei der ständigen Flut von Aufforderungen manchmal, dass unsere Aufmerksamkeit nur auf eine Sache gleichzeitig gerichtet sein kann und dass wir nur dann zwei Dinge gleichzeitig tun können, wenn wir eines automatisch tun. Eine im Jahr 2009 veröffentlichte Studie¹¹ zeigte die Schwächen von "häufigen Multitaskern" auf: Wenn sie vier Aufgaben gleichzeitig erledigen sollten, hatten sie Schwierigkeiten, irrelevante Informationen herauszufiltern. Die Informationen zirkulierten nicht gut zwischen Kurz- oder Langzeitgedächtnis und Arbeitsgedächtnis. Schließlich waren diese "häufigen Multitasker" trotz ihrer Gewohnheit jedes Mal destabilisiert, wenn sie von einer Tätigkeit zur anderen wechseln mussten, und verloren schließlich Zeit.



Veranschaulichung des Konzepts und des Einsatzes von Kommunikationsmitteln in synchroner und asynchroner Form.

¹¹ Eyal Ophir, Clifford Nass, and Anthony D. Wagner, *Cognitive control in media multitaskers*, PNAS, September 15, 2009, S. 15583-15587.

Es liegt auf der Hand, dass sich die Zeit nicht verändert hat, sondern dass unsere Zeitwahrnehmung gestört ist und den Eindruck einer allgemeinen Beschleunigung vermittelt. - So hat es Paul Virilio formuliert, Bereits 2004 waren 81 % der Führungskräfte in Frankreich der Meinung, dass die Kommunikationstechnologien ein neues Gefühl der Dringlichkeit in Bezug auf die Geschwindigkeit der Informationsübertragung und die damit verbundenen Erwartungen geschaffen haben¹². Es ist unser Verhältnis zur Zeit, das unser Arbeitsverhalten, unseren Konsum, unsere Sicht der Gesellschaft und unsere Organisation mit anderen prägt. Die Natur der digitalen Werkzeuge und ihre Reaktionsfähigkeit aktivieren die Freisetzung von Dopamin durch die unmittelbare Belohnung, die durch die sofortige Reaktion oder das virtuelle "Like" entsteht. Dies ist sowohl eine individuelle als auch eine kollektive Sucht nach Kommunikationsmedien und könnte auf lange Sicht unseren biologischen und hormonellen Rhythmus beeinflussen¹³. "Drücken Sie manchmal auf die Taste 'Aktualisieren', wenn Sie keine Benachrichtigung erhalten haben, um zu überprüfen, ob Sie zufällig eine neue E-Mail verpasst haben?" - Thierry Venin¹⁴. Er stellte fest, dass fast alle Teilnehmer seiner Fokusgruppen mit Ja geantwortet hatten! Niemand war dazu verpflichtet, aber alle hatten es getan.

2. DIE TYRANNEI DER KURZEN ZEIT ZUM NACHTEIL DES WESENTLICHEN

Diese Neudefinition von Zeit führt zu neuen kollektiven Ängsten: Wer sich während einer Besprechung oder Mittagspause von seinen Nachrichten abmeldet oder die Verbindung unterbricht, riskiert, dass sich die Zahl der dringenden E-Mails, verpassten Anrufe oder Benachrichtigungen aller Art vervielfacht und er von der Masse der später zu verarbeitenden Informationen überwältigt wird. Dies erklärt auch die erfahrene Unfähigkeit mancher Menschen, ihre E-Mails oder andere Arten von Nachrichten nicht

¹² Microsoft, *Die Auswirkungen der Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT) auf die Entwicklung des Humankapitals von Unternehmen*, 2004.

¹³ François Géré, *Dictionnaire de la désinformation*, Armand Colin, 4. Mai 2011.

¹⁴ Thierry Venin, *Techniques de l'Information et de la Communication et risques psychosociaux sur le poste de travail tertiaire (Informations- und Kommunikationstechniken und psychosoziale Risiken am Arbeitsplatz im Dienstleistungssektor)*, Dissertation, Université de Pau, 2013.

abzurufen oder während einer Besprechung nicht zu antworten. Letztlich geht es darum, sich nie auf ein einziges Thema oder eine einzige Aktivität zu konzentrieren, aus Angst, die auf einem anderen Kanal gemeldete Dringlichkeit zu verpassen oder bei allen Aktivitäten "ins Hintertreffen" zu geraten. Es geht auch um das Risiko des Zögerns bei Dringlichkeit: ständig auf etwas zu reagieren, mit der ständigen Angst zu leben, möglicherweise wichtige Informationen zu verpassen, den Sinn von Aktionen und ihren Platz in einer Gesamtstrategie aus den Augen zu verlieren und nur den gegenwärtigen Moment und das Dringende im Kopf zu haben, ohne eine Verbindung zu langfristigen Zielen. Das Zeitmanagement, das in der Projektentwicklung schon immer eine wichtige Rolle gespielt hat, beinhaltet heute ein fast systematisches Management der Dringlichkeit.

Es ist in der Tat wichtig, zwischen strategischen Orientierungen für eine Vision, die auf unmittelbare Ergebnisse oder zukünftige Vorteile ausgerichtet ist, zu unterscheiden. Sich auf kurzfristige Fragen zu konzentrieren bedeutet, auf den gegenwärtigen Moment zu reagieren und nicht über die derzeitige Tätigkeit in Bezug auf ihr zukünftiges Potenzial und die Gesamtziele nachzudenken, denen sie im Laufe der Zeit mit mehr oder weniger Widerstandskraft dienen kann. Wenn wir uns unseren Arbeitsrhythmus und unsere beruflichen Investitionen von der Dringlichkeit diktieren lassen und vergessen, die Bedeutung von Informationen zu berücksichtigen, bestimmt die Chance der "freien" Zeit zwischen dem Eintreffen einer Dringlichkeit und der Meldung der nächsten die Tiefe, Qualität und Genauigkeit, mit der Informationen in einer bestimmten Situation verarbeitet werden. Es ist von entscheidender Bedeutung, dass wir die Fähigkeit zurückgewinnen, uns vom Rhythmus der Benachrichtigungen zu emanzipieren und unsere beruflichen Aktivitäten nach der Eisenhower-Matrix zu organisieren¹⁵.

Die Eisenhower-Matrix unterscheidet zwischen wichtigen und dringenden Aktivitäten: Letztere erfordern sofortige Aufmerksamkeit, stehen oft im Zusammenhang mit den Zielen einer anderen Person mit einer bestimmten Frist und werden durch unerwartete Benachrichtigungen auf uns aufmerksam.

¹⁵ Die Eisenhower-Matrix ist ein Instrument zur Prioritätensetzung, das von Dwight David Eisenhower, dem 34. Präsidenten der Vereinigten Staaten, erfunden wurde.



Woran erkennen wir also wichtige Aktivitäten? In erster Linie ermöglichen sie uns, unseren eigenen Zielen näher zu kommen, oft mittel- und langfristig. Wir gehen sie in der Regel strategisch in einem ruhigen und konzentrationsfördernden Umfeld an. Der Grad der Wichtigkeit wird im Allgemeinen an der Risikobereitschaft gemessen. Wenn wir uns immer wieder vor Augen halten, wie wichtig eine Aufgabe ist, können wir unserer natürlichen Tendenz, uns auf das Unmittelbare zu konzentrieren, entgegenwirken und uns auf das Wesentliche konzentrieren. Wir sollten

nicht vergessen, dass eine der wichtigsten Lehren Eisenhowers darin besteht, dringende, aber unwichtige Aufgaben zu delegieren oder zu vertagen. Zeit für wichtige und nicht dringende Tätigkeiten zu haben, ist am befriedigendsten, weil es keinen Stress verursacht und uns erlaubt, unsere eigenen Ziele zu erreichen. Die Fähigkeit, Prioritäten zu setzen, wird immer wertvoller, und die Unterscheidung zwischen Wichtigem und Dringendem ist in einer Welt, die uns zu Schnelligkeit und Unmittelbarkeit drängt, entscheidend.



3. AGILITÄT UM JEDEN PREIS, DER WETTBEWERB DER ZEIT

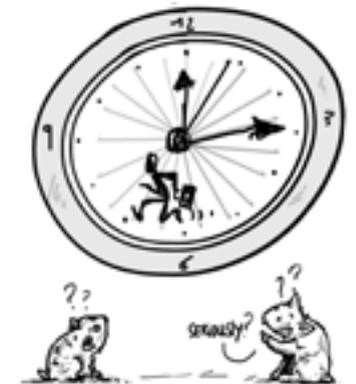
Die Versuchung, auf die zunehmende Komplexität professioneller Organisationen mit einer Vervielfachung und Verkomplizierung der Kommunikationsprozesse zu reagieren, ist zwar verlockend, aber auf lange Sicht unwirksam. Ein kompliziertes System basiert nämlich auf einer mechanischen Sichtweise der kollektiven und vorhersehbaren Ursache-Wirkungs-Beziehungen, es ist der Inbegriff des Taylorismus: Standardisierung der Verfahren, Reduzierung der Risiken auf ein Minimum, keine Innovation oder Anpassungsfähigkeit. Dies ist nicht zu verwechseln mit einem komplexen Umfeld, das aus miteinander verflochtenen Ursache-Wirkungs-Beziehungen besteht. Das ist das agile Unternehmen: ein sich selbst anpassender, lebender Organismus, der sich bewusst ist, dass er sich verändern wird, dessen Zyklen aber ein unvorhersehbares Ende haben. Seine Besonderheiten sind Anpassung und dynamisches Management innerhalb eines Rahmens, der Arbeitsfreiheit und die Bereitschaft zur ständigen Verbesserung ermöglicht. Dieses Konzept der Unternehmensagilität stammt aus der digitalen Welt und von Start-ups, die in der Lage sind, ihr Geschäftsmodell häufig und schnell zu überprüfen. Agilität ist jedoch heute ein Ziel, das von allen Arten von Organisationen verfolgt wird.

Gleichzeitigkeit, Unverzüglichkeit, Geschwindigkeit, Allgegenwärtigkeit, Dringlichkeit, Unmittelbarkeit sind in einem Umfeld des globalen chronologischen Wettbewerbs zu banalen Fachbegriffen geworden. Während früher eine Frist von einer Woche ausreichte, um einen Brief zu beantworten, erwarten wir heute für alle digitalen Anfragen eine fast sofortige Rückmeldung. Francis Jauréguiberry weist darauf hin, dass in einer Welt der allgemeinen Vernetzung die Verbindung zur Norm für alle Tätigkeiten

16 Francis Jauréguiberry, *La déconnexion aux technologies de communication*, La Découverte, April 2014, S. 15-49.

geworden ist, auch für solche, die Konzentration und kontinuierliche Ausführung erfordern, und dass eine nicht unmittelbare Reaktionsfähigkeit gerechtfertigt oder sogar entschuldigt werden muss¹⁶. Die automatischen Sendungen unserer E-Mail-Postfächer, die in einem Augenblick die Unmittelbarkeit der Antwort rechtfertigen, sind der Beweis dafür. Die Aktivierung dieser Option, die noch vor einigen Jahren nur bei längerer Abwesenheit, z. B. im Urlaub, notwendig war, wird immer häufiger bei einer Abwesenheit von einigen Stunden, in denen wir ohne Verbindung sind.

Die Digitalisierung der Arbeit setzt voraus, dass man in der Lage ist, ständige Veränderungen zu bewältigen, in ständiger Interaktivität zu arbeiten und sofort zu reagieren. Allerdings ist Vorsicht geboten, denn die Agilität, die die immer leistungsfähigeren Werkzeuge ermöglichen, darf nicht mit "digitaler Sklaverei" gleichgesetzt werden. Dennoch sind 78 % der Führungskräfte der Meinung, dass durch die IKT immer mehr Aufgaben außerhalb der Arbeitszeiten oder -orte erledigt werden müssen¹⁷. Die technologischen Entwicklungen führen zu einer Umwälzung der Arbeitsweise, die eine ständige Erreichbarkeit erzwingt und den Einzelnen dazu bringt, immer stärker vernetzt zu sein. Bereits 2014 gaben 60 % der französischen Führungskräfte an, ihre beruflichen E-Mails während ihres Urlaubs abzurufen, was zu einer starken Überschneidung zwischen Privat- und Berufsleben führt. Derselbe Anteil gab auch an, dass sie ihre beruflichen E-Mails am Abend abrufen¹⁸. Im Ursprung ist Agilität eine Arbeitsmethode, die darauf abzielt, die Kundenzufriedenheit und die Zufriedenheit der Entwicklungsteams zu erhöhen. Daher sollte Reaktivität kollektiv aufgebaut werden, indem die Organisationskultur überdacht wird, anstatt sie jedem als Diktat der Unmittelbarkeit aufzuerlegen.



17 Francis Jauréguiberry, *Freiwillige Trennung von den Informations- und Kommunikationstechnologien*, 2013, S. 5.

18 CFE-CGC-Barometer "Lebensqualität am Arbeitsplatz 2014", durchgeführt von OpinionWay unter französischen Fach- und Führungskräften.

WIE KÖNNEN SIE MIT DEM GEFÜHL UMGEHEN, DASS IN IHREM BERUFLICHEN UMFELD ALLES DRINGEND IST?

- 1. Setzen Sie Prioritäten bei den Aufgaben:** Wenn Sie eine lange Liste von Aufgaben zu erledigen haben, kann es leicht passieren, dass Sie denken, alles sei dringend. Eine Möglichkeit, diesem Gefühl entgegenzuwirken, besteht darin, sich die Zeit zu nehmen, jede Aufgabe zu bewerten und ihren Wichtigkeitsgrad zu bestimmen. Sie können ein System wie die Eisenhower-Matrix verwenden, um Aufgaben in drei Kategorien einzuteilen: dringend und wichtig, wichtig, aber nicht dringend, dringend, aber nicht wichtig oder weder dringend noch wichtig. Dies kann Ihnen helfen, sich auf die wichtigsten Aufgaben zu konzentrieren und das Gefühl der Dringlichkeit zu minimieren.
- 2. Setzen Sie Grenzen:** Es ist wichtig, Grenzen zu setzen, wann und wie Sie auf E-Mails und andere Anfragen antworten, um Ihr Arbeitspensum effektiv zu bewältigen. So können Sie beispielsweise Ihre E-Mails nur zu bestimmten Tageszeiten abrufen oder bestimmte Zeitblöcke als "E-Mail-freie" Zonen festlegen. So vermeiden Sie das Gefühl, immer erreichbar sein zu müssen, und schaffen sich den nötigen Freiraum, um sich auf Ihre Arbeit zu konzentrieren.
- 3. Kommunizieren Sie mit Ihrem Team:** Wenn Sie sich von dem Gefühl überwältigt fühlen, dass alles dringend ist, ist es wichtig, mit Ihrem Team darüber zu sprechen, wie wichtig es ist, Prioritäten und Grenzen zu setzen. Ermutigen Sie Ihr Team, dasselbe zu tun, und erwägen Sie, teamweite Richtlinien für die Bewältigung des Arbeitspensums aufzustellen. Dies kann dazu beitragen, eine Kultur der nachhaltigen Produktivität zu schaffen und Burnout zu verhindern.

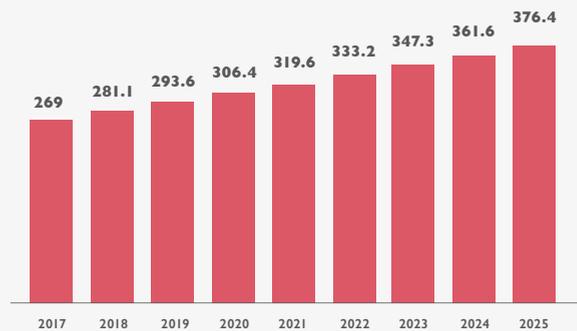
- 4. Machen Sie Pausen:** Es ist wichtig, den ganzen Tag über Pausen einzulegen, um neue Energie zu tanken und sich neu zu konzentrieren. Dies kann dazu beitragen, Stress abzubauen und Ihre allgemeine Produktivität zu steigern. Achten Sie darauf, dass Sie sich regelmäßig von der Arbeit entfernen, um sich zu strecken, spazieren zu gehen oder etwas anderes zu tun, das Ihnen hilft, sich zu entspannen und neue Energie zu tanken.
- 5. Suchen Sie sich Unterstützung:** Wenn Sie sich überfordert fühlen, scheuen Sie sich nicht, um Hilfe zu bitten. Sprechen Sie mit Ihrem Vorgesetzten, der Personalabteilung oder einer Fachkraft für psychische Gesundheit über Ihre Arbeitsbelastung und Ihr Befinden. Sie können Ihnen dabei helfen, Ihr Arbeitspensum besser zu bewältigen und das Gefühl der Dringlichkeit zu verringern.

C. EIN NOTWENDIGER WANDEL IM MANAGEMENT

1. DAS ENDE DER VERTIKALEN FILTERSYSTEME

Die Menge an Informationen, die dem Menschen zur Verfügung steht, übersteigt seit langem seine Aufnahmefähigkeit; der Begriff der Überlastung, die Idee des "Zuviel" rührt von der Verpflichtung her, eine übermäßige Menge an Informationen zu integrieren. Im beruflichen Umfeld sind die Modalitäten des Informationsaustauschs oder der Informationskontrolle ein starkes Managementmerkmal, das oft auf einem verheerenden Übermaß an Kommunikation beruht. Wenn wir lange gehofft haben, dass die technische Zugänglichkeit der digitalen Werkzeuge zu einer vernünftigen kollektiven Nutzung führen würde, so ist das Ergebnis eindeutig eine immer größere Produktion von Kommunikation. Im Durchschnitt hat jeder Arbeitnehmer¹⁹, bei einem 9-Stunden-Arbeitstag etwa alle 6 Minuten eine E-Mail erhalten²⁰. Da jeder nur einen Mausklick entfernt ist, verschwinden die spezifischen auf- oder absteigenden Filter starker hierarchischer Systeme allmählich. Das Ergebnis ist eine weit verbreitete Information, die auf allen Ebenen des Organigramms oder der Pyramide exponentiell zunimmt.

Anzahl der weltweit gesendeten und empfangenen E-Mails von 2017 bis 2025 (in Milliarden)



(Source: Statista, Internet demographics & use)

Die Relevanz der linearen Verwaltung und die Effizienz vertikaler hierarchischer Systeme werden auf drei Ebenen zunehmend in Frage gestellt:

1. Der Aufstieg der digitalen Welt und die Reichweite der digitalen Werkzeuge,
2. Die menschliche Logik, die von Natur aus individuell ist,
3. der Wunsch nach Autonomie der neuen Generationen, die auf den Arbeitsmarkt kommen.

Diese drei Elemente führen zu einer zunehmenden Schwächung der Filterfunktionen und einer Verstärkung des funktionsübergreifenden Managements, um kollaborative Organisationen, projektbasiertes Bauen und vernetzte Abläufe zu fördern. Darüber hinaus erfordern die Beschleunigung der Zeit und die Notwendigkeit der Agilität, die wir bereits erörtert haben, zwingend eine Änderung der internen und externen Entscheidungsprozesse, da die Pyramidenorganisation auf viel zu lange und gefilterte Prozesse angewiesen ist, was sie unfähig macht, auf schwache Signale zu reagieren. Um agil zu sein, muss eine Organisation das Subsidiaritätsprinzip auf die meisten Entscheidungen anwenden und die Risikobereitschaft und das Recht auf Fehler auf den unteren Ebenen zulassen. Tut sie dies nicht, muss sie in Kauf nehmen, dass sie immer wieder aus dem Takt gerät und hinter ihren Konkurrenten zurückbleibt.

Wie bereits erwähnt, beruhen vertikale Managementmethoden seit langem unter anderem auf der Asymmetrie von Informationen und der damit verbundenen relativen Macht. Die Zurückhaltung von Informationen wird immer noch praktiziert, wenn es um strategische Entscheidungen von oben nach unten geht, aber was das allgemeine Wissen betrifft, so bringt die digitale Gesellschaft viele grundlegende Veränderungen in der Arbeitswelt mit sich. Dies ist insbesondere der Fall, den Caroline Sauvajol-Rialland im Zusammenhang mit dem Web 2.0 hervorhebt: Die Demokratisierung von Informationen führt

¹⁹ Die Radicati-Gruppe, E-Mail-Statistikbericht 2015-2019, März 2015.

²⁰ Wir berücksichtigen die in der Europäischen Arbeitszeitrichtlinie (2003/88/EG) festgelegte Tagesarbeitszeit von maximal 8 Stunden und rechnen eine Mittagspause von 1 Stunde hinzu.

zu einer Umwandlung von "Informationsmacht" (kontrollierte Daten mit wenig Interaktion) in "Informationseinfluss" (frei zirkulierende, horizontal produzierte und einander ergänzende Informationen)²¹. Mit anderen Worten: Da Informationen heute für jeden zugänglich sind, beeinflussen sie ständig den Bezugsrahmen und das kollektive Wissen. Einflussmacht ist nicht mehr an den Besitz von Informationen gebunden, sondern hängt vielmehr von der Fähigkeit des Einzelnen ab, Informationen zu filtern und zu verarbeiten.

2. DAS KONZEPT DES RAUMS UND DER FERNARB

Die Digitalisierung ermöglicht die Fragmentierung oder Neuorganisation von Aufgaben. Die Arbeitsbelastung wird zunehmend unvorhersehbar, und es entstehen neue Organisationsmodelle, die die Mobilität erleichtern, wie z. B. projektbasierte Ansätze und Vernetzung. Die zunehmend verschwimmende Grenze zwischen beruflicher und privater Sphäre fördert neue Arbeitsmethoden und neue Formen der Beschäftigung, die als "Fernarbeit" bekannt sind, wie Telearbeit oder nomadische Arbeit. Diese neuen kollektiven Organisationen werden oft eingerichtet, um individuelle Bedürfnisse zu befriedigen, wie z. B. die Verringerung der Reisezeit, die Einsparung von täglichen Ausgaben, die Flexibilität bei persönlichen Terminen oder die Möglichkeit, an ruhigeren Orten zu arbeiten. Die Entfernung löst jedoch nicht so viele Probleme, wie man annehmen könnte, die durch ständige Unterbrechungen der Arbeit verursacht werden. In dem Maße, wie die Fernarbeit zunimmt, schrumpft der Raum im übertragenen Sinne: Technologien ermöglichen es geografisch weit entfernten Personen, in die digitale Arbeitsumgebung ihrer Kollegen oder Mitarbeiter einzudringen.

21 Caroline Sauvajol-Rialland, *Infobésité: comprendre et maîtriser la déferlante d'informations* (Informationsüberlastung: Die Informationsflut verstehen und beherrschen), Vuibert, 2016, S. 40.

Mit Hilfe digitaler Werkzeuge wird die Verwaltung der Entfernung hochgradig individualisiert und die ständige Kontrolle ist überraschend einfach. Die Rückverfolgbarkeit per Computer ist fast grenzenlos, und jeder Mitarbeiter kann in Echtzeit oder zeitversetzt für jede seiner Aktionen überwacht werden. Der Grad der Nutzung dieser Kontrollmittel positioniert den Cursor zwischen Mittelmanagement oder Ergebnismanagement. Im Rahmen des Mittelmanagements gibt es einerseits eine Kontrolle des Einsatzes durch die Manager (veranschaulicht durch den Ausdruck "ein Auge auf ihre Teams haben") und andererseits eine Kontrolle des akuten Images: ein Phänomen des "Window Dressing", der "Zurschaustellung" durch die Mitarbeiter (veranschaulicht wiederum durch den Ausdruck "einen guten Eindruck machen"). In diesem Fall ist die Hyperkonnektivität das Ergebnis eines logischen Spiels, und die Situation wird aufrechterhalten, weil die Mitarbeiter glauben, einen Vorteil zu sehen. Darüber hinaus verstärkt dieser digitale Präsentismus eine Form der süchtig machenden Bindung (die bei den jungen Generationen bereits vor ihrem Eintritt in die Arbeitswelt stark ausgeprägt ist), die sich unter den Arbeitnehmern aller Altersgruppen entwickelt.

Da im digitalen Zeitalter alles möglich ist, wird heute erwartet, dass man in der Lage ist, mit Arbeitsmitteln und Arbeitsräumen zu jonglieren: Abwechselnd Telearbeit, nomadische Arbeit und Anwesenheit am Firmensitz je nach beruflichen Erfordernissen, menschlichen Beziehungen und persönlichen Verpflichtungen. Es ist wichtig, die technischen Herausforderungen im Zusammenhang mit der Erfüllung der Anforderungen der Mitarbeiter zu berücksichtigen, aber natürlich auch in jeder Phase die Zufriedenheit der Kunden/Nutzer/Begünstigten und die Ziele der Organisation zu berücksichtigen. Mit der Digitalisierung der Welt ist die Arbeit nicht mehr ein Ort, sondern das, was wir tun. Damit dieser tief greifende Paradigmenwechsel nicht zu einer unproduktiven Hyperkonnektivität führt, sind das Vorbild des Managers und ein vertrauensvolles Management wichtiger denn je für das Wohlbefinden seiner Teams, aber vor allem für das seines Unternehmens.

Die besten Ergebnisse erzielen nämlich die Unternehmen, deren Führungskräfte mehr als 8 Stunden pro Nacht schlafen und/oder mehr als 3 Stunden pro Woche Sport treiben. Ähnlich verhält es sich, wenn die Führungskraft krank zur Arbeit kommt (Präsentismus), dann sind die Ergebnisse des Unternehmens schlechter als der Durchschnitt²².



3. DIE BEDEUTUNG DER ARBEIT IM DIGITALEN ZEITALTERE

Um die hochqualifizierten Talente von heute in Bezug auf die Digitalisierung anzuziehen, muss ein Unternehmen seine Arbeitgebermarke pflegen und eine hohe Lebensqualität am Arbeitsplatz bieten. Elodie Brisset, Mitbegründerin des sozialen Unternehmensnetzwerks OURCO, erinnert uns daran, dass das Wohlbefinden am Arbeitsplatz auf drei Säulen beruht:

1. Das Arbeitsumfeld, das zunehmend digitalisiert wird
2. Dem Sinn unseres beruflichen Handelns (dem Zweck und der Vision der Organisation)
3. Individuelles Engagement, das auf Motivation, Autonomie und Ressourcen (Fähigkeiten, Zeit, Unterstützung usw.) beruht²³.

22 Harmonie Mutuelle, Soregor, Viavoce, Observatoire sur la santé et le bien-être des chefs d'entreprise en pays de la Loire, 22. Juni 2017.

23 Produrable, Quality of Life at Work and Operational Performance, 9. und 10. April 2019, Paris (Frankreich).

24 New Work, Besser arbeiten, um besser zu leben!, 9. und 10. April 2019, Paris (Frankreich).

Laut Gwennaële Chabroulet von ARP Astrance ist es angesichts der Tatsache, dass die digitalen Entwicklungen das Wesen der Arbeit verändern, nun notwendig, den Weg der Arbeitnehmer von ihrem Wohnort aus zu berücksichtigen, wobei die unterschiedlichen und differenzierten Zeitpläne für die beruflichen Aktivitäten während des Tages zu berücksichtigen sind²⁴. Die Arbeitsumgebung ist nicht mehr der Hauptsitz des Unternehmens, sondern die digitale Umgebung, die den Mitarbeitern zur Verfügung gestellt wird, denn wir arbeiten, sobald wir verbunden sind. Der digitale Arbeitsplatz muss daher so gestaltet sein, dass er sowohl der individuellen Nutzung als auch der kollektiven Effizienz dient (kollaboratives Dokumentenmanagement, kollektives Aufgabenmanagement-Tool usw.).

Als Reaktion auf diese Veränderungen entstehen neue Geschäftsmodelle. Diese versuchen, sowohl den Veränderungen in der Arbeitswelt als auch den Ansprüchen der neuen Generationen, die in die Arbeitswelt eintreten, gerecht zu werden. Laut Caroline Sauvajol-Riolland investieren die Generationen X, Y und Z nicht in der gleichen Weise in die Arbeit wie ihre Vorfahren, da sie sie nicht als Grundlage für sozialen Erfolg und persönliche Erfüllung sehen.²⁵ Es geht darum, innerhalb des Unternehmens neue Werte zu schaffen, die diesen Unterschieden zwischen den Generationen gerecht werden, und die Bedeutung des Handelns der gesamten Organisation im Dienste einer Vision zu überdenken. - So sind beispielsweise 59 % der jungen Menschen auf Arbeitssuche der Meinung, dass eine Tätigkeit in der Sozialwirtschaft ihre Erwartungen erfüllen würde, während nur 23 % der jungen Menschen der Meinung sind, dass die Arbeit in einem kommerziellen Unternehmen ihnen das Gefühl gibt, "für die Gesellschaft nützlich zu sein"²⁶. Die Talente von heute messen den sozialen Beziehungen, der Logik des Beitrags und des Austauschs sowie der Suche nach dem Sinn der Arbeit eine immer größere Bedeutung bei. Diese Anliegen zeigen sich in weniger hierarchischen Organigrammen, weniger starren Netzwerken und in der Entwicklung von Maßnahmen zur sozialen Verantwortung der Unternehmen.

25 Caroline Sauvajol-Riolland, *Infobésité: comprendre et maîtriser la déferlante d'informations* (Informationsüberlastung: Die Informationsflut verstehen und beherrschen), Vuibert, 2016, S. 53.

26 Avise-Cesor-Studie, Perception of young people on employment in the SSE, April 2014.



Es ist nun klar, dass die Verbesserung der wirtschaftlichen Leistung eine Verbesserung der menschlichen Leistung erfordert. Es wird zunehmend von einer soliden oder ethischen Führung gesprochen, die das Aufgabenmanagement durch die Schaffung von Bedingungen für optimale Leistung ersetzt. Beispiele für Hebel zur Steigerung des Sinns der Arbeit sind die Möglichkeit der Einrichtung interner oder externer Programme zur Förderung von Kompetenzen, die Gestaltung der phygitalen Arbeitsumgebung, um den physischen und digitalen Austausch fließender zu gestalten, die Nutzung neurowissenschaftlicher Beiträge zur Förderung von Teamgeist und funktionsübergreifenden Verbindungen im Dienste kollektiven Handelns oder das Management durch Nudges. Dieser Begriff beruht auf unserer natürlichen Irrationalität, wenn es darum geht, Entscheidungen zu treffen. Der Mensch wird in der Tat von sogenannten Heuristiken beeinflusst, Denkmechanismen, die auf unseren Emotionen, unserer Umgebung oder unserem Kontext aufbauen, um extrem schnelle Entscheidungen zu treffen, die uns zu positiven Entscheidungen führen können, ohne unseren freien Willen zu verletzen.

WAS IST EIN "NUDGE"?

Nudge ist eine subtile Form der Überzeugung oder Intervention, die darauf abzielt, das Verhalten von Personen in eine bestimmte Richtung zu beeinflussen, ohne dabei auf eine offene Form von Zwang oder Manipulation zurückzugreifen. Das Konzept des "Nudge" wurde von dem Wirtschaftswissenschaftler Richard Thaler und dem Juristen Cass Sunstein in ihrem Buch "Nudge" populär gemacht: Improving Decisions about Health, Wealth, and Happiness" bekannt.

Im psychologischen Kontext wird ein Nudge im Allgemeinen dazu verwendet, das Verhalten von Menschen in einer bestimmten Weise zu verändern, ohne ihre zugrundeliegenden Motivationen oder Werte zu ändern. Im Zusammenhang mit der Straßenverkehrssicherheit kann man beispielsweise Bäume verwenden, die so gepflanzt sind, dass sie den visuellen Eindruck erwecken, dass die Geschwindigkeit vor einer Kurve zunimmt, um die Fahrer zu veranlassen, langsamer zu fahren und die Kurve vorsichtiger zu nehmen. Ein Nudge kann auch eingesetzt werden, um Menschen zu gesünderen Entscheidungen zu bewegen, indem man die Art und Weise ändert, wie das Essen in einer Cafeteria präsentiert wird.

Der Anstoß basiert auf der Idee, dass Menschen oft von ihrer Umgebung und dem Kontext, in dem sie Entscheidungen treffen, beeinflusst werden und dass kleine Veränderungen in diesem Kontext eine erhebliche Auswirkung auf ihr Verhalten haben können. Das Ziel von Nudge ist es, den Menschen zu helfen, bessere Entscheidungen für sich selbst zu treffen, indem man ihnen die Informationen und Hilfsmittel zur Verfügung stellt, die sie benötigen, um eine fundierte Wahl zu treffen.

Um mehr über das Konzept des Nudging zu erfahren, empfehlen wir Ihnen, den folgenden Artikel in unserer Zeitschrift zu lesen : <https://sustainabilitymag.lu/eco/a-la-une/nudge>

Dieser informative Artikel befasst sich mit den Prinzipien und Anwendungen des Nudging und bietet einen umfassenden Überblick über diesen einflussreichen Ansatz zur Formung des Verhaltens.



2 VON DER
INDIVIDUELLEN
NOTLAGE
ZUR KOLLEKTIVEN
KONTRAPRODUKTIVEN
WIRKUNG

2 VON DER INDIVIDUELLEN NOTLAGE ZUR KOLLEKTIVEN KONTRAPRODUKTIVEN WIRKUNG

A. EINSATZ DIGITALER HILFSMITTEL

1. BEDARF AN AUSBILDUNG AUF ALLEN EBENEN

Wir haben bereits festgestellt, dass der Zugang zu Informationen heute für alle einfacher ist. Das stimmt nur zum Teil, denn durch die Verwendung von Such- oder Filterwerkzeugen erhalten wir vorrangig Zugang zu den beliebtesten oder am besten referenzierten Informationen. Es ist komplizierter, sicher zu sein, geprüfte, nützliche und gültige Informationen für eine bestimmte Situation zu finden. Der französische Schriftsteller und Wirtschaftswissenschaftler Jacques Attali erinnert uns daran, dass "jeder, der schon einmal versucht hat, das Internet zu durchdringen, weiß, dass man nicht von Informationsautobahnen, sondern eher von Labyrinthen sprechen sollte"²⁷. Der Bedarf an individuellen Fähigkeiten im Zuge der digitalen Explosion ist daher sehr real. Der digitale Wandel erhöht das Risiko, dass ein erheblicher Teil der Menschen, die noch keine grundlegenden Fähigkeiten erworben haben, ihre Beschäftigungsfähigkeit in der neuen digitalen Arbeitswelt verlieren wird. Die Entwicklung der digitalen Welt wird die Anpassung der vorhandenen Fähigkeiten erfordern. Daher müssen die Arbeitnehmer ihre digitalen Fähigkeiten jetzt ausbauen, um ihre derzeitigen Aufgaben unter den künftigen digitalen Bedingungen erfüllen zu können.

27 Jacques Attali, *Les labyrinthes de l'information*, Le Monde, 9. November 1995, S. 18.

Die Auswirkungen der Digitalisierung gehen über den Arbeitsplatz hinaus, da sie viele der in den kommenden Jahren benötigten Fähigkeiten verändern wird. Anstatt Technologie einfach nur zu konsumieren, muss eine Kultur entwickelt werden, in der alle Bürgerinnen und Bürger mit Werkzeugen und Daten vertraut, flexibel und kreativ umgehen, so dass sie die Vorteile nutzen können. Die digitale Bildung muss schon in jungen Jahren beginnen: Der Zugang zu Schulungen in Soft- und Hard-Skills wie Computerprogrammierung und Kodierung ist für alle Bürger, einschließlich Studenten, Arbeitnehmer und Arbeitssuchende, wichtig. Es sind langfristige Perspektiven erforderlich, die den Bedarf künftiger Generationen an digitalen Gütern sowie die Entwicklungen in den Sektoren und Unternehmen antizipieren. Die Verbindung zwischen den derzeitigen Standards der allgemeinen und beruflichen Bildung und den im digitalen Zeitalter benötigten Qualifikationen muss überprüft und entsprechend geändert werden²⁸.

François Neveu von Clustree teilt die Beobachtung, dass sich der Zyklus der Veralterung von Qualifikationen deutlich verkürzt, und betont die Verantwortung der Unternehmen für die gegenwärtige und zukünftige Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter. Gleichzeitig stellt Yaël Guillon von Imfusio fest, dass die derzeitigen Vorschläge zur beruflichen Weiterbildung nicht angepasst sind, da sie auf die Bedürfnisse der Vergangenheit ausgerichtet sind und die Herausforderungen der nahen Zukunft und des unmittelbaren Lernens außer Acht lassen²⁹. Leider sind die meisten Berufsausbildungskataloge darauf ausgerichtet, nahezu vorgeschriebene Fähigkeiten zu vermitteln. Während die digitale Expansion keine Grenzen zu kennen scheint und sich ständig beschleunigt und die erforderlichen Kompetenzen immer spezifischer werden, nimmt die Ausbildung in diesem Bereich von Jahr zu Jahr ab. Nur 7 % der Berufsausbildungen im privaten Sektor in Luxemburg im Jahr 2016 betrafen IT und Büroautomation (im Vergleich zu 13 % im Jahr 2005)³⁰. Im Jahr 2018 glauben bereits 21 % der französischen Personalverantwortlichen, dass der Mangel an Schlüsselqualifikationen bereits Realität ist³¹.

28 Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Foundation Seminar Series 2016: The impact of digitalisation on work, 2016, Luxemburg (Luxemburg).

29 New Work, *Das lernende Unternehmen: Willkommen in der wissensbasierten Wirtschaft*, 9. und 10. April 2019, Paris (Frankreich).

30 Nationales Institut für die Entwicklung der beruflichen Weiterbildung, Bildungsobservatorium

31 Cegos, International Barometer Transformations, Skills & Learning, Juni 2018.

Überalterung der Qualifikationen nach Arbeitnehmergruppen (%)



Source: Cedefop pilot skills obsolescence survey (2011)

2. SCHWERPUNKT AUF DIE "DUNKLE SEITE" DER E-MAIL

Digitale Werkzeuge haben an sich keine negativen oder positiven Auswirkungen: Es ist ihr Einsatz oder Missbrauch, der sich als problematisch erweisen kann. Wir müssen dringend lernen, die richtigen Werkzeuge für jede Situation zu wählen und die geeigneten Medien einzusetzen. Nehmen wir E-Mails als Beispiel: Dank ihrer geringen direkten finanziellen Kosten und ihrer Fähigkeit, zeitliche und geografische Grenzen aufzuheben, sind sie seit Ende der 1990er Jahre zum universellen Instrument der Unternehmenskommunikation geworden. Im Jahr 2018 wurden 281 Milliarden E-Mails (ohne Spam)³² werden täglich weltweit ausgetauscht, das entspricht 325.231 E-Mails pro Sekunde. Sind all diese Nachrichten nützlich und wichtig? Unwahrscheinlich, denn 80 % der gesendeten E-Mails werden von den Empfängern nie geöffnet³³. Dieser erstaunliche Anteil an nicht konsultierten E-Mails lässt sich u. a. durch kollektive Gewohnheiten und eine unangemessene Nutzung der E-Mails erklären. Diese falsche und missbräuchliche Nutzung der E-Mail trägt nicht nur wesentlich zum

32 The Radicati Group, Email Statistics Report 2019-2023, 25. Februar 2019.

33 Céline Deluzarche, Wie groß ist der CO2-Fußabdruck einer E-Mail?, Futura-sciences.

Phänomen der Informationsüberlastung bei, sondern verursacht auch erhebliche ökologische Kosten für unseren Planeten. Wenn die Energie, die einem Auto zugeführt wird, E-Mails wären, würde es nur 6,5 Sekunden brauchen, um die Erde zu umrunden³⁴.



Der Hauptvorteil der E-Mail ist ihr asynchroner Charakter, da sie es normalerweise jedem Benutzer ermöglicht, die erhaltenen Informationen entsprechend seiner eigenen Verfügbarkeit und Organisation zu verarbeiten, ohne von der gleichzeitigen Verfügbarkeit anderer abhängig zu sein. Die normale Antwortzeit auf eine E-Mail sollte zwischen 24 und 72 Stunden liegen. Im Gegensatz zum Telefon oder zur Sofortnachricht ist die E-Mail nicht dazu gedacht, Dringlichkeit auszudrücken. Wie Caroline Sauvajol-Rialland anmerkt, sollte die E-Mail grundsätzlich einen Aufschub ermöglichen und so synchrone Störungen reduzieren, Unterbrechungen begrenzen und die Möglichkeit einer besseren Arbeitsorganisation bieten³⁵. In der Praxis ist es jedoch üblich, den E-Mail-Posteingang im Hintergrund geöffnet zu lassen und durch visuelle und akustische Benachrichtigungen unterbrochen zu werden, sobald eine neue E-Mail eintrifft. Meistens richten nur wenige Berufstätige diese Benachrichtigungen ein, so dass es keine Unterscheidung bei der Bearbeitung von Nachrichten gibt. So werden wir in gleicher Weise durch

eine wichtige Anfrage unserer Mitarbeiter oder durch einen automatischen Newsletter gestört, durch einen Kunden, der unser direktes Fachwissen benötigt, oder durch eine Mitteilung, die "zur Information" an ein ganzes Team kopiert wurde.

34 Berechnung auf der Grundlage von Zahlen aus den Medien, die sich mit dem Klimawandel in Quebec beschäftigen "un point cinq"

35 Caroline Sauvajol-Rialland, *Infobésité: comprendre et maîtriser la déferlante d'informations* (Informationsüberlastung: Die Informationsflut verstehen und beherrschen), Vuibert, 2016, S. 75-76.

Die Normalisierung der E-Mail in den beruflichen Beziehungen impliziert für alle eine Verpflichtung zum Umgang mit schriftlichen, nachvollziehbaren Informationen und damit eine unkonventionelle Vertragslogik. Diese "Evidenz" in der Arbeitsbeziehung fördert manchmal die (zu) einfache Hinzufügung von Empfängern in Kopie, um Verantwortlichkeiten zu teilen oder sogar zu verdrängen oder um mehr Anerkennung für die eigene Arbeit zu erhalten. Diese Botschaften der Sichtbarkeit oder des Schutzes (Dachbotschaften) sind für die berufliche Tätigkeit nicht direkt nützlich und führen zu einer Vervielfachung wichtiger und unnützer Mitteilungen. Außerdem führt diese Streuung von Informationen leicht zu Missverständnissen und Interpretationsschwierigkeiten oder sogar zu Missverständnissen und zur Eskalation von Konflikten, was die Beziehungen zwischen den Einzelnen und die Leistung eines Teams verschlechtert. Die Bevorzugung des geschriebenen Wortes zum eigenen Schutz verschwendet viel Zeit, verringert die Effizienz bei der Lösung eines Problems oder der Entscheidungsfindung erheblich und ermöglicht eine weniger reichhaltige Kommunikation im Austausch.

3. VON DER DIGITALEN KOMPETENZLÜCKE ZUR KONNEKTIVITÄTSLÜCKE

Francis Jauréguiberry, ein auf die Nutzung von Informations- und Kommunikationstechnologien spezialisierter Soziologe, weist darauf hin, dass sich mit der Demokratisierung der digitalen Werkzeuge der Begriff der digitalen Kluft von den Fähigkeiten zu den Verbindungen umkehrt. Ihm zufolge wurde es in den 1990er Jahren, als Computer und Internet aufkamen, als ungerecht empfunden, keinen Zugang zum Internet zu haben (damals ein Synonym für Fortschritt, neue Erfahrungen und Weltoffenheit). Die "Informationsarmen" der digitalen Gesellschaft waren diejenigen, die keinen physischen Zugang zum Netz hatten und nicht über die technischen Mindestkenntnisse verfügten, um es zu nutzen. Zu Beginn des 21. Jahrhunderts verringert sich jedoch diese digitale Kluft beim Zugang zum World Wide Web. Von 2000 bis 2012 ist der Anteil der Haushalte mit Internetzugang in Luxemburg beispielsweise von 25 % auf 93 % gestiegen³⁶.

Was vom Konzept der ersten digitalen Kluft übrig bleibt, ist die "Ungleichheit bei der Nutzung und Aneignung, wobei der übergreifende Gedanke darin besteht, dass die Fähigkeit des Einzelnen, sich die Informations- und Kommunikationstechnologien in vollem Umfang anzueignen, sehr ungleich verteilt ist und in hohem Maße nicht nur von seinem wirtschaftlichen Kapital, sondern auch von seinem kulturellen und kognitiven Kapital abhängt"³⁷.

Die zweite digitale Kluft ist ein späteres Phänomen, das Anfang der 2000er Jahre die "Informationsreichen" betraf. Francis Jauréguiberry bezeichnet dies als "Übelkeit in der Telekommunikation und Technologiemüdigkeit"³⁸. Die Beobachtung, die sich aus diesen "Symptomen" ergibt, ist folgende: Auch wenn die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien in der Tat gleichbedeutend mit dem Zugang zu einer Fülle von Wissen sind, so sind sie doch auch eine Quelle unerwünschter oder sogar unkontrollierter Anreize, neuer Formen der Abhängigkeit und Überwachung. Die "neuen Reichen" der digitalen Welt sind diejenigen, die in der Lage sind, sich nach Belieben abzuschalten. Mit anderen Worten: Diese Menschen

können frei entscheiden, ob sie aufdringliche Informationen oder Telekommunikation erhalten wollen. Die neuen "Info-Armen" sind also diejenigen, die nicht die Möglichkeit haben, sich abzuschalten, und daher der Digitalisierung der Gesellschaft und dem daraus resultierenden Gefühl der Dringlichkeit und ständigen Infragestellung ausgesetzt sind.

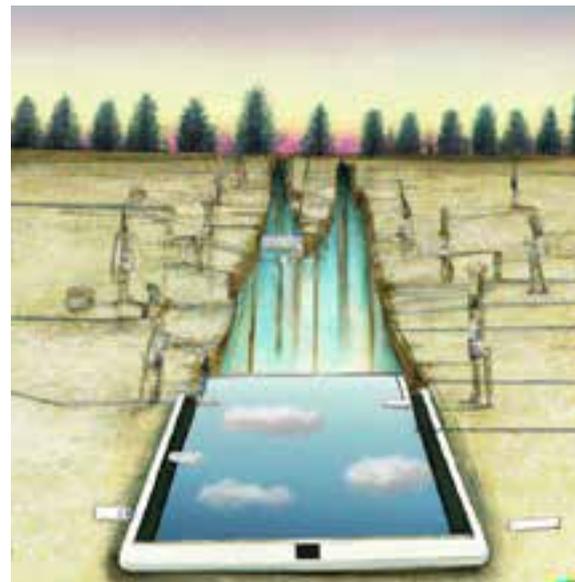


Illustration der digitalen Kluft (Quelle: Dall-E)

³⁶ Marie-Jo Airoldi, *Le comportement des Luxembourgeois face aux nouvelles technologies de l'information et de la communication depuis le début des années 60*, STATEC, 10 décembre 2012.

^{37, 38} Francis Jauréguiberry, *La déconnexion aux technologies de communication*, April 2014, La Découverte, S. 15-49.

Die "Informationsarmen" von heute können sich dem ständigen technologischen Rhythmus nicht entziehen. Die Angst oder das reale Risiko, einen schwerwiegenden beruflichen Fehler zu begehen oder für einen gescheiterten Vertrag oder eine schlechte Entscheidung verantwortlich gemacht zu werden, führt zu einem Verhalten, das symptomatisch für die Sucht nach digitalen Werkzeugen ist. Das Smartphone ist das Aushängeschild dieser ATAWAD (AnyTime, AnyWhere, Any Device)-Verbindung. Es kann überallhin mitgenommen werden und ist mit all unseren beruflichen Werkzeugen synchronisiert: Kalender, E-Mails, Instant Messaging usw. sowie mit unseren persönlichen Werkzeugen: soziale Netzwerke, Zahlungsmittel, Transportkarte usw. Dank maßgeschneiderter Anwendungen ermöglicht es eine optimierte und ständige Verbindung ohne Unterscheidung zwischen beruflicher und privater Zeit oder sogar zwischen Tag und Nacht. Die Angst vor der Unterbrechung der Verbindung wird durch das Smartphone verkörpert, und die Angst, es zu vergessen oder seinen Akku nicht aufladen zu können, hat einen Namen: Nomophobie, eine Wortschöpfung aus "no mobile phobia". Laut TNS Ilres erklärten 26 % der Luxemburger im Jahr 2018, dass sie 48 Stunden lang nicht auf ihr Telefon verzichten könnten, und dieser Prozentsatz stieg bei den 16-24-Jährigen auf 38 %.

10
TECHNIKEN

UM DEN NEGATIVEN ASPEKTEN DER E-MAIL ENTGEGENZUWIRKEN.



- 1. Verwenden Sie Spam-Filter:** Die meisten E-Mail-Programme verfügen über integrierte Spam-Filter, die unerwünschte Nachrichten erkennen und blockieren. Sie können diese Filter an Ihre Präferenzen anpassen und sie darauf trainieren, Spam zu erkennen, indem Sie unerwünschte Nachrichten als solche markieren.
- 2. Seien Sie vorsichtig mit Links und Anhängen:** Achten Sie darauf, nicht auf Links zu klicken oder Anhänge von unbekanntem oder verdächtigen Quellen herunterzuladen, da sie Malware enthalten oder zu Phishing-Angriffen führen können.

- 3. Verwenden Sie sichere Passwörter:** Verwenden Sie sichere und einmalige Passwörter für Ihre E-Mail-Konten und aktivieren Sie die Zwei-Faktor-Authentifizierung, falls verfügbar. Dies kann dazu beitragen, Ihre Konten vor Hackerangriffen zu schützen.
- 4. Verwalten Sie Ihren E-Mail-Posteingang:** Legen Sie regelmäßige Zeiten fest, zu denen Sie Ihre E-Mails abrufen, und versuchen Sie zu vermeiden, sie den ganzen Tag über zu überprüfen. Nutzen Sie Tools wie Filter und Etiketten, um Ihre Nachrichten zu ordnen und den wichtigsten Nachrichten Priorität einzuräumen.
- 5. Nutzen Sie alternative Kommunikationskanäle:** Nutzen Sie alternative Kommunikationskanäle wie Instant Messaging oder Videokonferenzen für eine schnelle und informelle Kommunikation. Dies kann dazu beitragen, die Menge an E-Mails zu reduzieren und sie besser zu verwalten.
- 6. Melden Sie sich von Listen mit unerwünschten E-Mails ab:** Wenn Sie viele Spam- oder Junk-E-Mails erhalten, achten Sie auf einen Abmeldelink in der Nachricht oder wenden Sie sich an den Absender und bitten Sie ihn, Sie aus seiner E-Mail-Liste zu streichen.
- 7. Verwenden Sie eine separate E-Mail-Adresse für Online-Konten:** Um Ihre primäre E-Mail-Adresse vor Spam und Phishing-Angriffen zu schützen, sollten Sie eine separate E-Mail-Adresse für Online-Konten und Registrierungen verwenden.

8. Verwenden Sie einen E-Mail-Client mit integrierten Sicherheitsfunktionen:

Einige E-Mail-Clients, wie z. B. Google Mail, verfügen über integrierte Funktionen zum Schutz vor Spam und Phishing-Angriffen. Gmail nutzt beispielsweise maschinelles Lernen, um Spam zu erkennen und zu blockieren, und warnt auch vor potenziell gefährlichen Links und Anhängen.

9. Verwenden Sie verschlüsselte E-Mails: Wenn Sie sensible oder vertrauliche Informationen per E-Mail versenden müssen, sollten Sie einen verschlüsselten E-Mail-Dienst verwenden, der eine zusätzliche Sicherheitsebene bietet.

So können Sie die Vertraulichkeit Ihrer Nachrichten schützen und unbefugten Zugriff verhindern.

10. Hüten Sie sich vor Social-Engineering-Methoden: Phisher und andere Cyberkriminelle verwenden oft Social-Engineering-Taktiken, um Menschen dazu zu bringen, sensible Informationen preiszugeben oder auf bösartige Links zu klicken. Seien Sie sich dieser Taktiken bewusst und seien Sie vorsichtig bei E-Mails, die nach persönlichen Informationen fragen oder dringende oder bedrohliche Formulierungen enthalten.

Seien Sie sich dieser Taktiken bewusst und seien Sie vorsichtig bei E-Mails, die nach persönlichen Informationen fragen oder dringende oder bedrohliche Formulierungen enthalten.

Insgesamt gibt es viele Strategien, die Sie anwenden können, um den schlechten Aspekten von E-Mails entgegenzuwirken und sie zu einem sichereren und produktiveren Werkzeug zu machen. Wenn Sie sich der potenziellen Risiken und Herausforderungen bewusst sind und Maßnahmen zum eigenen Schutz ergreifen, können Sie Ihre E-Mails effektiv verwalten und häufige Fallstricke vermeiden.

B. CHRONISCHER STRESS UND HYPERKONNEKTIVITÄT: INDIVIDUELLE RISIKEN

1. AUFMERKSAMKEITSDEFIZIT UND STRESS

Ständig gefragt und über verschiedene Medien, wissen wir manchmal nicht genau, wohin wir uns wenden sollen. Unsere Aufmerksamkeit schwindet, und obwohl sie für unser Handeln und unsere Arbeit unerlässlich ist, wird ihr heute leider nicht der gleiche Wert beigemessen wie der Versorgung mit Trinkwasser oder Atemluft. Caroline Sauvajol-Rialland veranschaulicht diese Beobachtung, indem sie über die Analysen des amerikanischen Psychiaters Edward Hallowell berichtet, der der Ansicht ist, dass die jüngeren Generationen durch ein Aufmerksamkeitsdefizit aufgrund der Informationsflut geschwächt sind. In der Tat ist die Verwendung von Ritalin in Kanada³⁹ hat sich seit 1994 bei Kindern im Schulalter mehr als verdoppelt, und Aufmerksamkeitsdefizite sind die häufigste psychische Störung bei Kindern, die auch unter einer "kognitiven Überlastung" leiden⁴⁰. Unsere Fähigkeit, uns zu konzentrieren, ist in einem Jahrzehnt von durchschnittlich 12 Sekunden auf 8 Sekunden gesunken⁴¹. Die Krise der Aufmerksamkeit ist eine Folge der Demokratisierung der digitalen Werkzeuge, die eine unendliche Anzahl von Möglichkeiten, ständige Benachrichtigungen und eine ständige Aufforderung mit sich bringen, sich auszudrücken, alles herzustellen und zu teilen.

Laut der Europäischen Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz in Bilbao "tritt ein Stresszustand auf, wenn ein Ungleichgewicht zwischen der Wahrnehmung einer Person in Bezug auf die ihr von ihrer Umgebung auferlegten Zwänge und ihrer Wahrnehmung der eigenen Ressourcen zu deren Bewältigung besteht. Obwohl der Prozess der Bewertung von Stress und Ressourcen psychologisch ist, sind die Auswirkungen von Stress nicht nur psychologisch. Sie wirken sich auch auf die körperliche Gesundheit, das Wohlbefinden und die Produktivität aus".

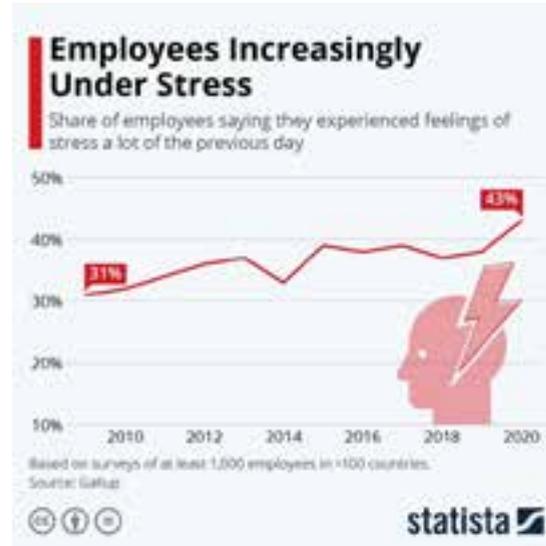
³⁹ Medikament, das seit den 1990er Jahren zur symptomatischen Behandlung von Aufmerksamkeitsdefizitsyndromen eingesetzt wird

⁴⁰ Caroline Sauvajol-Rialland, *Infobésité: comprendre et maîtriser la déferlante d'informations* (Informationsüberlastung: Die Informationsflut verstehen und beherrschen), Vuibert, 2016, S. 113.

⁴¹ Microsoft Kanada, *Microsoft Aufmerksamkeitsspannen*, 2015.

Abgesehen von der Unterstützung durch die Führungskraft sind unsere beruflichen Ressourcen vor allem die uns zur Verfügung stehenden Werkzeuge, unsere Fähigkeiten, sie zu nutzen, und die Zeit, die wir für die Erfüllung unserer Aufgaben haben. 59 % der Führungskräfte sind generell der Meinung, dass die digitalen Hilfsmittel dazu beitragen, ihr Berufsleben stressiger zu machen, und zwar durch überhöhte Anforderungen und Eile, durch die Schwierigkeit, ihre Arbeitszeit zu managen und durch das Übergreifen der beruflichen auf die private Sphäre⁴².

Es ist wichtig, zwischen akutem und chronischem Stress zu unterscheiden, die nicht die gleichen Auswirkungen auf die Gesundheit haben und nicht die gleichen Risiken darstellen. Akuter Stress ist eine Reaktion auf einen einmaligen Stressor (Bedrohung oder Herausforderung) (unerwartete Situation, öffentliche Rede, Arbeitsplatzwechsel usw.). Um sie zu bewältigen, schüttet der Körper Adrenalin aus, das eine Beschleunigung des Herzschlags, Muskelanspannung, einen Anstieg des Blutdrucks, der Atemfrequenz und der Wachsamkeit bewirkt. Wenn sich die Situation ändert, verschwinden die Stresssymptome schnell wieder. Chronischer Stress ist ein Zustand, in dem unser Körper mit einer Situation konfrontiert ist, die über einen längeren Zeitraum anhält: jeden Tag das Gefühl, dass das, was wir zu leisten haben, unsere Mittel oder Fähigkeiten übersteigt. Chronischer Stress hat immer negative Folgen für die Gesundheit: Er ist sehr kostspielig für den Körper und zeichnet sich durch die Ausschüttung von Cortisol aus, das zu Gedächtnisverlust führt und langfristig die Produktion neuer Neuronen verhindert.



Zunehmend gestresste Arbeitnehmer (Source: Gallup)

42 Francis Jauréguiberry, *Freiwillige Trennung von den Informations- und Kommunikationstechnologien*, 2013, S. 5.

WARUM NIMMT DIE AUFMERKSAMKEITSSPANNE VON ARBEITNEHMERN AB ?

Es gibt mehrere Faktoren, die zu einer Abnahme der Aufmerksamkeitsspanne von Arbeitnehmern beitragen können. Einige dieser Faktoren sind:

- 1. Zunehmender Einsatz von Technologie:** Die Verbreitung von Smartphones und anderen Geräten hat es einfacher gemacht, Multitasking zu betreiben und zwischen verschiedenen Aufgaben und Informationsquellen zu wechseln. Dieser ständige Wechsel kann es den Menschen erschweren, sich über einen längeren Zeitraum auf eine einzige Aufgabe zu konzentrieren.
- 2. Ablenkungen am Arbeitsplatz:** Lärm, Unterbrechungen und andere Ablenkungen können die Konzentration eines Mitarbeiters stören und seine Aufmerksamkeitsspanne verringern.
- 3. Stress und Müdigkeit:** Chronischer Stress und Müdigkeit können die Konzentrations- und Aufmerksamkeitsfähigkeit beeinträchtigen.
- 4. Mangel an Abwechslung bei den Aufgaben:** Die wiederholte Erledigung derselben Aufgabe kann zu Langeweile und einer verringerten Aufmerksamkeitsspanne führen.

Es ist wichtig zu beachten, dass die Aufmerksamkeitsspanne von Person zu Person variieren kann und von einer Reihe individueller und umweltbedingter Faktoren beeinflusst werden kann.

2. KRISE DER ENTSCHEIDUNG UND FLUCH DES FEHLERS

In der Berufswelt ist die Herausforderung, die richtige Entscheidung zum richtigen Zeitpunkt zu treffen, von entscheidender Bedeutung. In ihrem Buch weisen Sandra Enlart und Olivier Charbonnier auf das Paradoxon zwischen dem Bedürfnis nach schnellen und sachgerechten Entscheidungen und unseren Arbeitsgewohnheiten hin, die zu einer Gehirnlähmung führen: "Die Informationsinflation erzeugt ein Gefühl der geistigen Überlastung, das zur Erstickung des Geistes und zur Erschöpfung des Denkens führt. [...] Die Anzahl der Nachrichten, die wir den ganzen Tag über verarbeiten, die Anzahl der Antworten, die wir verschicken müssen, die fließende Aufmerksamkeit, die wir ständig mobilisieren müssen, die geistige Konzentration, die wir in einer Welt des Lärms, der Ablenkung und der Informationsflut entwickeln müssen... all das erhöht das Niveau der Anforderungen, die von den Arbeitnehmern erwartet werden, und verhindert vor allem das Vorhandensein einer geistigen Distanz, die uns allein vor dem ständigen Investitionsfluss schützen würde⁴³." Die digitale Gesellschaft ermöglicht uns einen ständigen, fast sofortigen Zugang zu einer fast unendlichen Menge an Informationen über immer zahlreichere Kanäle. Diese Realität führt zu mehreren Phänomenen, die symptomatisch für eine sich ständig ausweitende Entscheidungskrise sind.

Die Angst, die Verbindung auch nur für eine Minute zu unterbrechen, der Wunsch, keine Information zu verpassen und der Ehrgeiz, alle Aspekte eines Themas zu kennen, werden unter dem Begriff FOMO "Fear Of Missing Out" zusammengefasst⁴⁴. FOMO führt zu einer Abhängigkeit von der Verbindung und verhindert, dass wir uns von einer Situation oder einem Thema zurückziehen, über das wir nachdenken. Die nächste Stufe dieses Phänomens ist die FOBO (Fear Of a Best Option), die in dem Moment auftritt, in dem wir eine Entscheidung treffen, in dem wir uns für eine Situation entscheiden, weil wir befürchten, dass sich in einer Minute, einer Stunde oder einer Woche eine bessere Option ergeben wird. Dieses Bedürfnis

43 Sandra Enlart, Olivier Charbonnier, *Digitale Gesellschaft: Wie bleibt man menschlich*, Dunod, 2018, S. 50-56.

44 Fear of missing out = die Angst, etwas zu verpassen

nach zeitlicher Gewissheit ist im Berufsleben wie im Privatleben nicht zu befriedigen. Die dritte Ebene ist ebenfalls gut benannt: FODA "Fear Of Doing Anything" (Angst, etwas zu tun) und ist das Ergebnis der beiden vorangegangenen Phänomene: Ständig mit allen Kommunikationskanälen verbunden zu sein und eine Entscheidung so lange aufzuschieben, bis man sich ihrer Dauerhaftigkeit sicher ist, ist gleichbedeutend mit einer Stagnation des Handelns und einer Entscheidungslähmung, die im Zeitalter der unternehmerischen Agilität katastrophal ist.

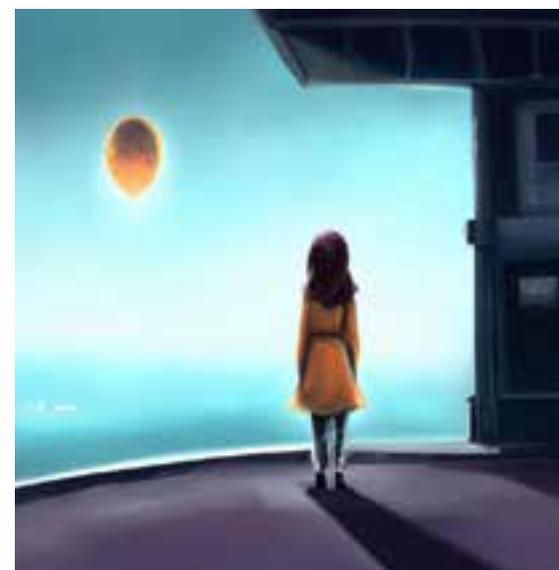


Illustration von FOMO (Quelle: Dall-E)

Die Chance wird immer bedeutender, denn wir erinnern uns noch einmal: Informationen sind in einem kontinuierlichen Fluss und eine Entscheidung muss, um gut zu sein, zum richtigen Zeitpunkt auf der Grundlage eines breiten Spektrums von Daten unterschiedlicher Art und Qualität getroffen werden. Um den heutigen Anforderungen an die Agilität gerecht zu werden, fehlt es an einer gemeinsamen Logik des Rechts, Fehler zu machen, um eine akzeptable Verantwortlichkeit für Entscheidungen zu ermöglichen, die in einem Arbeitsumfeld getroffen

werden, das mehr denn je VICA (Volatile, Instable, Complex and Ambiguous) ist. Derzeit ist das Recht, Fehler zu machen, in Arbeitsorganisationen nicht üblich, weshalb wir immer noch "Verantwortungsketten" vorfinden, die die Mehrheit der Mitarbeiter in einer starren pyramidalen Organisation ohne Autonomie und vor allem ohne die Fähigkeit, sich an schwache Signale anzupassen und mit Agilität zu reagieren, festhalten. Ohne eine auf Vertrauen aufgebaute und mit Wohlwollen übernommene hierarchische Verantwortung zersetzt die Angst vor Fehlern das gesamte System. Dies führt zu einer Unfähigkeit, Entscheidungen zu treffen, ohne deren Gültigkeit zu bestätigen und erneut zu bestätigen.

WIE UND WARUM KÖNNEN WIR EIN ARBEITSUMFELD SCHAFFEN, DAS FEHLER RESPEKTIERT UND ZULÄSST?

Ein Arbeitsumfeld, das Fehler zulässt, ist wichtig, weil es eine Kultur der Innovation, der kontinuierlichen Verbesserung und des Lernens fördern kann. Wenn Mitarbeiter sich wohl fühlen, wenn sie Risiken eingehen und neue Dinge ausprobieren, auch wenn sie scheitern könnten, sind sie eher bereit, kreativ zu sein und neue Ideen und Lösungen zu entwickeln. Dies kann zu Wachstum und Erfolg des Unternehmens beitragen.

Darüber hinaus kann ein Arbeitsumfeld, das Scheitern zulässt, dazu beitragen, dass sich die Mitarbeiter bei ihrer Arbeit engagierter und motivierter fühlen. Wenn sich die Mitarbeiter unterstützt und ermutigt fühlen, neue Dinge auszuprobieren, ist die Wahrscheinlichkeit größer, dass sie sich bei ihrer Arbeit engagieren und produktiver sind.

Außerdem kann ein Arbeitsumfeld, das Misserfolge zulässt, dazu beitragen, eine Kultur der Offenheit und Ehrlichkeit zu schaffen, die eine bessere Kommunikation und Zusammenarbeit zwischen den Mitarbeitern fördert. Wenn Mitarbeiter sich wohl fühlen, wenn sie über ihre Schwierigkeiten und Fehler sprechen, können sie voneinander lernen und gemeinsam nach Lösungen suchen.

HIER SIND EINIGE SCHRITTE, DIE SIE UNTERNEHMEN KÖNNEN, UM EIN ARBEITSUMFELD ZU SCHAFFEN, DAS FEHLER ZULÄSST:

- 1. Fördern Sie eine wachstumsorientierte Denkweise:** Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, Herausforderungen und Misserfolge nicht als Rückschläge, sondern als Chancen zum Lernen und Wachsen zu sehen. Dies kann durch regelmäßige Kommunikation, Schulungen und Feedback zu Fortschritt und Entwicklung geschehen.
- 2. Ermutigen Sie zu offener und ehrlicher Kommunikation:** Ermutigen Sie die Mitarbeiter, offen und ehrlich über ihre Fehler und Herausforderungen zu sprechen, und schaffen Sie einen sicheren und nicht wertenden Raum für diese Gespräche. Dies kann dazu beitragen, dass sich die Mitarbeiter wohler fühlen, Risiken einzugehen und neue Dinge auszuprobieren, da sie wissen, dass sie für Misserfolge nicht bestraft werden.
- 3. Ermutigen Sie zu Risikobereitschaft und Innovation:** Ermutigen Sie Ihre Mitarbeiter, Risiken einzugehen und neue Dinge auszuprobieren, auch wenn sie scheitern könnten. Dies kann dazu beitragen, eine Kultur der Innovation und kontinuierlichen Verbesserung zu schaffen, und die Mitarbeiter fühlen sich bei ihrer Arbeit engagierter und motivierter.
- 4. Bieten Sie Unterstützung und Ressourcen:** Stellen Sie den Mitarbeitern die Unterstützung und die Ressourcen zur Verfügung, die sie für ihren Erfolg benötigen, einschließlich Schulungen, Coaching und Mentoring. Dies kann dazu beitragen, dass sich die Mitarbeiter selbstbewusster und befähigter fühlen, neue Herausforderungen anzunehmen und neue Dinge auszuprobieren.
- 5. Feiern Sie Misserfolge:** Erkennen und würdigen Sie das Lernen und das Wachstum, das sich aus Fehlschlägen ergeben kann. Dies kann dazu beitragen, dass Misserfolge nicht mehr vermieden, sondern als Lernmöglichkeit akzeptiert werden, und dass sich die Mitarbeiter wohler fühlen, wenn sie Risiken eingehen und Neues ausprobieren.
- 6. Durch die Schaffung einer unterstützenden:** offenen und nicht wertenden Kultur können Sie ein Umfeld schaffen, das Lernen, Wachstum und Innovation fördert und Misserfolge besser akzeptiert.

3. WO LIEGEN DIE GRENZEN ZWISCHEN DER BERUFLICHEN UND DER PRIVATEN SPHÄRE?

Obwohl der digitale Fortschritt historisch gesehen mit militärischen Erfordernissen verknüpft war, haben wir seit Beginn der Digitalisierung der Arbeit ein Hin und Her zwischen beruflichen und persönlichen Werkzeugen erlebt: wie E-Mails, die zunächst beruflichen Beziehungen dienen und dann ihren Platz in privaten Gewohnheiten fanden. Die Popularität und die intuitive Bedienung privater Hilfsmittel führten dann dazu, dass sie in Teamorganisationen eingesetzt wurden: So wurden beispielsweise soziale Netzwerke zu sozialen Netzwerken in Unternehmen. Und schließlich erleben wir jetzt, dass Projektierungswerkzeuge wieder für das Familienleben genutzt werden, wie kürzlich bei Slack. Da sich unsere Gewohnheiten und Tools für das Privat- und Berufsleben immer mehr annähern, ist es leicht zu verstehen, dass beruflicher Stress ins Haus kommt, dass sich die Arbeitszeit aufgrund digitaler Unterbrechungen am Abend und am Wochenende verlängert und dass die geistige oder körperliche Erholungszeit verkürzt wird⁴⁵. 2014 glauben 63 % der französischen Führungskräfte, dass vernetzte Tools ihr Privatleben stören⁴⁶ und umgekehrt haben auch die Alltagsorgen ihren digitalen Weg an den Arbeitsplatz gefunden.

Der Einfluss der digitalen Technologie auf unser Privatleben ist daher von großer Bedeutung, vor allem, weil die Veränderungen im Verhältnis zu Raum und Zeit, die die digitale Gesellschaft mit sich bringt, die Mauern und Arbeitszeiten, die früher die berufliche und die private Sphäre voneinander trennten, aufgebrochen haben. Da wir heute immer häufiger dieselben Anwendungen für beides nutzen, kommt die Unterbrechung von Benachrichtigungen einer Abgrenzung von der Welt gleich und isoliert uns nicht nur beruflich, sondern auch persönlich. Die Cybersucht und

⁴⁵ Virginie Govaere, *Stress et messagerie électronique : quelle prévention peut être mise en place ?* Référence en santé au travail, Septembre 2014.

⁴⁶ APEC-Umfrage, durchgeführt zwischen dem 6. und 24. November 2014 unter 450 Führungskräften aus dem privaten Sektor.



Source: INRS

die Kommunikationsucht, die durch die Angst, etwas zu verpassen, oder durch den intensiven Wunsch, E-Mails und andere digitale Aufforderungen zu erhalten, gekennzeichnet sind, gehören zu den neuen drogenfreien Süchten und weisen die Symptome einer psychosozialen Sucht auf: zwanghafte Verhaltensweisen, die von den Angehörigen bemerkt, aber vom Betroffenen beibehalten (oder

sogar geleugnet) werden, die viel Zeit in Anspruch nehmen, zu Lasten anderer Aktivitäten ausgeübt werden und einen Stressfaktor darstellen. Diese Süchte, die unwillkürlich während der Arbeitszeit gefördert werden, bestehen nun permanent und ohne jede Trennung zwischen dem Beruflichen und dem Privaten.

Die Verwischung oder gar das Verschwinden der Grenze zwischen beruflicher und privater Kommunikation erhöht das Risiko eines Burn-outs, eines Zustands beruflicher Erschöpfung aufgrund übermäßiger Exposition gegenüber psychosozialen Risiken: Elemente, die die körperliche Unversehrtheit und die psychische Gesundheit der Arbeitnehmer in ihrem beruflichen Umfeld beeinträchtigen. In einem Bericht, der 2011 im Auftrag des französischen Arbeitsministeriums erstellt wurde, heißt es zu Recht: "Es sollte berücksichtigt werden, dass ein psychosoziales Gesundheitsrisiko am Arbeitsplatz nicht in seiner Erscheinungsform, sondern in seinem Ursprung besteht⁴⁷". Die Einstufung als psychosoziales Risiko hängt also von den Ursachen ab, die mit der beruflichen Tätigkeit in Zusammenhang stehen müssen, und nicht von der bloßen Beobachtung der Folgen, die sowohl beruflich als auch privat zum Ausdruck kommen können. Aus den bereits genannten Gründen sind Informations-, Kommunikations- und kognitive Überlastungen, die durch die digitale Explosion am Arbeitsplatz hervorgerufen werden, anerkannte Faktoren für psychosoziale Risiken. Sie werden im Allgemeinen unter dem Begriff "Infobesität" zusammengefasst, ein Sammelbegriff, der den Begriff der Information mit dem der Fettleibigkeit verbindet.

47 Michel Gollac (dir.), *Mesurer les facteurs psychosociaux de risque au travail pour les maîtriser*, République Française - Ministère du Travail, 10. Mai 2011, S. 31

WIE LASSEN SICH DIE GRENZEN ZWISCHEN ARBEIT UND PRIVATLEBEN BESSER FESTLEGEN?

Hier sind einige Strategien, die Sie anwenden können, um die Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu verbessern.

- 1. Legen Sie Grenzen für die Arbeitszeit fest:** Legen Sie die tägliche Arbeitszeit fest und halten Sie sich so weit wie möglich daran. So verhindern Sie, dass die Arbeit in Ihre Freizeit übergreift.
- 2. Setzen Sie klare Grenzen für die Kommunikation:** Legen Sie klare Richtlinien dafür fest, wann und wie Sie außerhalb der Arbeitszeit mit Kollegen und Kunden kommunizieren werden. So können Sie beispielsweise festlegen, dass Sie E-Mails oder Telefonanrufe erst ab einer bestimmten Uhrzeit beantworten.
- 3. Machen Sie Pausen und Urlaub:** Achten Sie darauf, dass Sie regelmäßig Pausen und Urlaub machen, um sich zu erholen und neue Energie zu tanken. So können Sie einem Burnout vorbeugen und sich besser auf Ihre Arbeit konzentrieren, wenn Sie im Büro sind.
- 4. Schaffen Sie einen eigenen Arbeitsbereich:** Schaffen Sie nach Möglichkeit einen eigenen Arbeitsbereich in Ihrer Wohnung, der vom Rest Ihres Wohnbereichs getrennt ist. Dies kann Ihnen helfen, sich auf Ihre Arbeit zu konzentrieren, wenn Sie am Schreibtisch sitzen, und es kann Ihnen auch helfen, sich geistig von der Arbeit zu entfernen, wenn Sie nicht am Schreibtisch sitzen.
- 5. Setzen Sie persönliche Ziele und Prioritäten:** Legen Sie Ihre persönlichen Ziele und Prioritäten klar fest, und achten Sie darauf, dass Ihre Arbeit mit diesen Zielen übereinstimmt. Dies kann Ihnen helfen, das Gleichgewicht zu halten und sicherzustellen, dass Ihre Arbeit nicht zu viel wird.

Indem Sie klare Grenzen und Prioritäten setzen, können Sie ein besseres Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben schaffen und das Risiko eines Burnouts verringern.

C. STRATEGISCHE EINSÄTZE FÜR DAS UNTERNEHMEN

1. DIE ZUSAMMENSETZUNG DER TEAMS HAT EINEN DIREKTEN EINFLUSS AUF DIE ERGEBNISSE

Im Jahr 2018 beliefen sich die direkten Kosten für Fehlzeiten im privaten Sektor in Luxemburg auf 696,4 Millionen Euro⁴⁸. Diese finanziellen Kosten werden in den kommenden Jahren wahrscheinlich noch steigen, da das luxemburgische Ministerium für soziale Sicherheit berichtet, dass die Gesamtabwesenheitsrate seit 2006 gestiegen ist⁴⁹. Dieser Anstieg lässt sich unter anderem dadurch erklären, dass die Beschleunigung der Rhythmen und die Veränderungen im Arbeitsumfeld eine bedeutende Stressquelle für die Arbeitnehmer darstellen. Auch die luxemburgische Arbeits- und Bergbauinspektion stellt fest, dass ein direkter Zusammenhang zwischen dem Auftreten von psychosozialen Risiken, Fehlzeiten und Produktivitätseinbußen innerhalb einer Organisation besteht⁵⁰.

In diesem Sinne erinnert uns Howard Davies, Generaldirektor der Confederation of British Industry von 1992 bis 1995, daran, dass "die psychische Gesundheit der Mitarbeiter einen großen Einfluss auf die Leistung eines Unternehmens haben kann, ebenso wie die Qualität der Beziehungen am Arbeitsplatz oder die Ausbildung⁵¹. "Es zeigt sich, dass psychosoziale Faktoren erhebliche finanzielle und menschliche Auswirkungen auf das Unternehmen haben und dass das Wohlergehen der Mitarbeiter aufmerksam verfolgt werden muss, um gute Ergebnisse zu erzielen.

48 Mazoyer Thierry, *L'absentéisme pour cause de maladie en 2018*, Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg - Ministère de la sécurité sociale, Juni 2019, S. 16.

49 Mazoyer Thierry, *L'absentéisme pour cause de maladie en 2018*, Gouvernement du Grand-Duché de Luxembourg - Ministère de la sécurité sociale, Juni 2019, S. 2.

50 ITM, *Prävention psychosozialer Risiken*, 17. Dezember 2018.

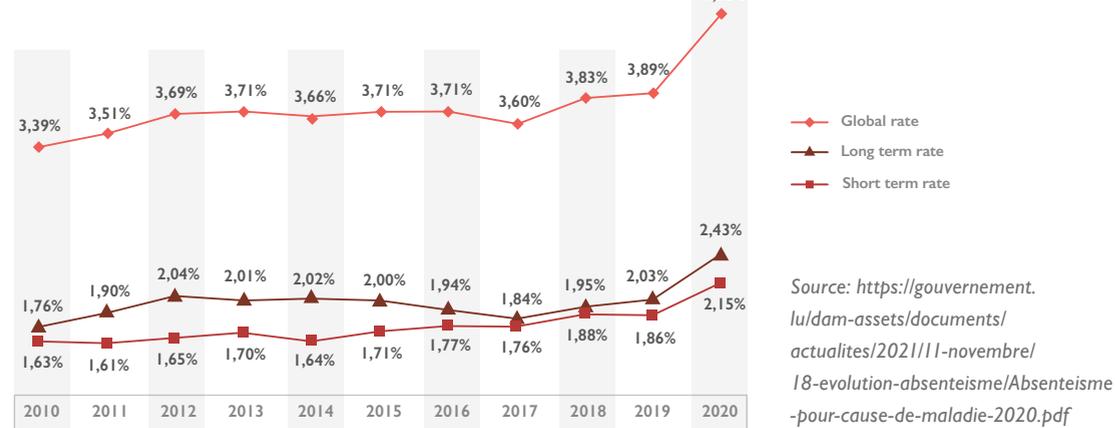
51 Europäische Ministerkonferenz der WHO zum Thema psychische Gesundheit, *Herausforderungen annehmen, Lösungen finden*, 12.-15. Januar 2005, Helsinki (Finnland).

Traditionell lag die Priorität von Produktionsunternehmen in der Ausführung von Aufgaben, die am Fließband ausgeführt wurden, um die Leistung sicherzustellen. Dies ist das alte Modell, das auf kurzfristiger Produktivität basiert, ohne sich um den "Abbau" seiner Arbeitskräfte zu kümmern: die Mitarbeiter. Seit der industriellen Revolution haben 200 Jahre sozialer Anforderungen in Verbindung mit der digitalen Revolution diese Gleichung verkompliziert. Um heute erfolgreich zu sein, muss sich ein Unternehmen auf ein komplexes System mit vielen Variablen verlassen. Gwenola Bliet von Infusethic spricht von einem Arbeitsumfeld, das das Wohlbefinden aller gewährleistet und in dem jeder Mitarbeiter über Know-how und zwischenmenschliche Fähigkeiten verfügt, die bei der Ausübung einer sinnvollen Tätigkeit täglich weiterentwickelt und erneuert werden. Um die Gesamtleistung des Unternehmens zu sichern, müssen die Erfordernisse der Wettbewerbsfähigkeit und die Einbeziehung der Mitarbeiter und ihrer Bedürfnisse miteinander in Einklang gebracht werden. Mit anderen Worten: Wer sich nicht um seine Mitarbeiter kümmert, setzt sich einer mittelmäßigen Leistung aus.

Wir haben bereits das Konzept der "Employer Brand" vorgestellt, das ein Faktor für die Attraktivität des Unternehmens ist. Zur Erinnerung: Sarah Mellouet von der IDEA-Stiftung fasst zusammen, dass "um (die besten) Talente anzuziehen, eine gute Lebensqualität am Arbeitsplatz zu einem echten Attraktivitätsfaktor zu werden scheint."⁵² Die Unternehmenskultur ist ein Schlüsselfaktor zur Begrenzung der übermäßigen Fluktuation. Die Fluktuation ist ein Indikator für das soziale Klima, die Arbeitsbedingungen und die Loyalität der Mitarbeiter. Während eine niedrige Fluktuationsrate zu einer Stagnation des Gesamtgeschehens führen kann, ist eine hohe Fluktuationsrate oft kostspielig für das Unternehmen. Unbesetzte Stellen, gestörte Außenbeziehungen, verringerte Produktivität - die direkten Kosten sind recht einfach zu ermitteln. Die indirekten Kosten sind weniger offensichtlich: Abfindungen, Einstellungsverfahren, Integration und Einarbeitung des neuen Mitarbeiters, geringere Produktivität zum Zeitpunkt des Ausscheidens und erst recht im Falle von Einstellungsfehlern. Außerdem wirken sich zu viele Abgänge oft negativ auf die Teamorganisation und die Qualität des Arbeitslebens der Kollegen aus.

52 Sarah Mellouet, *Sich vor dem Glück am Arbeitsplatz hüten...*, Entreprises magazine, 30. Januar 2019, S. 1.

Entwicklung der Abwesenheitsquote in Luxemburg



2. KREATIVITÄT UND INNOVATION AUF DEM TIEFPUNKT

Der digitale Wandel hat die Art und Weise, wie wir arbeiten, verändert und zu einer Arbeitsweise geführt, bei der die unmittelbare Reaktion Vorrang vor dem Reflektieren hat. Bereits 2003 waren 73 % der französischen Führungskräfte der Meinung, dass das Arbeiten mit einem Gefühl der Dringlichkeit zu einem Mangel an Perspektive führt, der dazu führen kann, dass übereilte und irrelevante Entscheidungen getroffen werden⁵³. In Frankreich verweist Cfdt Cadres auf die Arbeit von Yves Lasfargue, dem Gründer der Forschungseinheit "Obergo", der Beobachtungsstelle für Arbeitsbedingungen, Telearbeit und Ergostress⁵⁴, in einer Broschüre und weist darauf hin, dass es unmöglich wird, "auf etwas zu antworten", wenn man immer "auf etwas antwortet", insbesondere wenn die Zeit zum Nachdenken, zum Führen von Gedanken und zum Entscheiden beeinträchtigt wird⁵⁵. Diese Unterwerfung ist typisch für das neoliberale Unternehmen und schafft, so die Soziologin und Psychologin Nicole Aubert, eine klare Dichotomie zwischen

53 Microsoft, *The impact of information and communication technologies (ICT) on the development of business human capital*, 2004.

54 Der Grad des Ergostresses ist die Kombination aus körperlicher und geistiger Ermüdung, Stress und Vergnügen.

55 Serge Casaus, François Fatoux, Lydie Recorbet, *Du meilleur usage des outils de communication numérique dans les entreprises*, ORSE, Januar 2015, S. 62.

56 Nicole Aubert, *Beschleunigung und Hypervernetzung im Zeitalter des Finanzkapitalismus: Selbstverwirklichung oder Selbstentäußerung?* In: @ la recherche du temps, Erès, Sociologie clinique, Oktober 2018, S. 22.

dem individuellen Objekt und dem individuellen Subjekt⁵⁶. Indem das Unternehmen seine Handlungen und generell seine gesamte Tätigkeit "robotisiert", verleugnet es die Existenz des Individuums und beraubt sich selbst seiner wertvollsten Ressource: der menschlichen Kreativität.

Die Informations- und Kommunikationstechnologien bedrohen nicht nur ein weit verbreitetes Gefühl der Dringlichkeit, sondern auch unsere schöpferischen Fähigkeiten durch den Verlust von analytischem Wissen und Aufmerksamkeitsvermögen. Indem die Menschen immer mehr Zeit auf die Suche nach Informationen verwenden, entfällt die Notwendigkeit, diese zu verarbeiten und zu speichern. Das hat zur Folge, dass unser Gedächtnis und unsere analytischen Fähigkeiten, die notwendig sind, um eine Idee in praktische Schritte zu ihrer Verwirklichung umzusetzen, ins Hintertreffen geraten. Caroline Sauvajol Rialland definiert dieses Phänomen als einen Zustand "chronischer Ungeduld" und einer "übermäßigen Aufforderung zu reaktionärer Aufmerksamkeit"⁵⁷. Der weit verbreitete Gebrauch dieser "Charaktereigenschaften" unter Fachleuten gefährdet die Zeit für Entschleunigung und Selbstfokussierung. Dies ist unerlässlich, um in einen Zustand tiefer individueller Reflexion einzutreten, der eine kollektive Erneuerung von Ideen ermöglicht, die das Wohlergehen von Unternehmen sichern.

Wenn Schöpfung etwas Individuelles ist, so ist ihr kollektives Gegenstück die Innovation, die unbestrittene Grundlage für die Entwicklung und Nachhaltigkeit einer professionellen Organisation. Denn wenn Innovation und Disruption bei der Gründung eines Unternehmens dessen Erfolgspotenzial kennzeichnen, sind sie auch sein Mittel, um auf dem Markt attraktiv zu bleiben und seine Entwicklung und positive Entwicklung langfristig zu sichern. Damien Thouvenin von Good unterstreicht die Verantwortung aller Führungskräfte in einem komplexen und unsicheren Umfeld, sich darüber im

57 Caroline Sauvajol-Rialland, *Infobésité : comprendre et maîtriser la déferlante d'informations*, (Informationsüberlastung: Die Informationsflut verstehen und beherrschen), Vuibert, 2016, S. 98-100.

Klaren zu sein, dass jede Entscheidung im Grunde ein Glücksspiel ist. Er betont, dass eine Organisation nur dann innovativ sein kann, wenn sie eine kollektive Arbeitsintelligenz entwickelt und die zahlreichen Faktoren berücksichtigt, die sich aus dem immateriellen Kapital des Unternehmens ergeben, wie z. B. die Fähigkeiten, Motivationen und Werte jedes Einzelnen⁵⁸. Dieses Kapital besteht nur in den möglichen Verschnaufpausen und Ruhestandszeiten der Arbeitnehmer auf allen Ebenen.

3. DIE GRENZEN DER DIGITALEN GESELLSCHAFT

Digitale Werkzeuge sollten eigentlich Instrumente sein, die Arbeitnehmer von jeder Art von Funktion entlasten, und doch tragen sie zur Explosion des Burn-out in hypervernetzten Berufen bei. Die Ausfallzeiten und informellen Interaktionen, die für eine professionelle Organisation so vorteilhaft sind, werden in Wirklichkeit durch die digitale Überkommunikation und den Eindruck, mit jedem auf Knopfdruck in Verbindung treten zu können, stark reduziert. Die bereits erwähnte Hypervernetzung der Mitarbeiter und die Angst vor Abwesenheit reduzieren die Pausenzeiten und fördern die Isolation. Wenn man sich keine Zeit für die direkte Kommunikation von Angesicht zu Angesicht nimmt, trägt dies zur Verschlechterung der Beziehungen zwischen den Kollegen sowie zu geringerem Engagement und geringerer Arbeitszufriedenheit bei. Weniger angenehme zwischenmenschliche Interaktionen, ein weniger ausgeprägter Sinn für berufliche Aktivitäten und eine wachsende Frustration darüber, dass die Arbeit nicht erledigt wird, sind besorgniserregende Indikatoren für unsere digitalisierten Organisationen.

Ein weiteres Problem, das sich aus der hyperdigitalisierten Arbeitsweise von Berufsverbänden ergibt, ist ihre Abhängigkeit von einer einfachen Panne. In der Tat sind viele berufliche Aufgaben heute ganz oder teilweise vom ordnungsgemäßen Funktionieren digitaler Werkzeuge abhängig: Ein Ausfall des Netzwerks oder der Computerhardware kann immer schwerwiegendere Folgen haben. Yves Lasfargue hat diese Situation bereits Ende der 1980er Jahre beschrieben, als er erklärte, dass wir von der "Zivilisation des Schmerzes zur Zivilisation des Scheiterns" übergegangen sind.

58 New Work, Agiles Unternehmen, Nachhaltiges Unternehmen - derselbe Kampf? 9. und 10. April 2019, Paris (Frankreich).

"Ersetzen Sie die Betontreppe durch eine Rolltreppe, und Sie haben den Zusammenbruch der Treppe erfunden", fuhr er fort und bezog sich dabei ironisch auf die globale Automatisierung der Gesellschaft⁵⁹. Die exzessive Digitalisierung ohne Backup-Systeme schwächt bestimmte Systeme, die früher widerstandsfähig waren. Tatsächlich hat der Mensch in nur wenigen Jahren des rasanten technischen Fortschritts seinen Handlungsspielraum und seine digitale Unabhängigkeit bei der Ausführung seiner Arbeit verringert.

Schließlich ist die beunruhigendste Einschränkung der digitalen Arbeitsweise heute natürlich die Sicherheit, insbesondere die möglichen Sicherheitslücken der digitalen Werkzeuge. Wie wir bereits erwähnt haben, sind alle unsere Handlungen, die wir auf Computern, Smartphones und anderen Geräten durchführen, rückverfolgbar, unsere Recherchen können mit Querverweisen versehen werden und unsere Ergebnisse werden ungefiltert gespeichert. Derzeit sind vier Generationen auf dem Berufsmarkt vertreten, einschließlich der Millennials, die mit digitalen Werkzeugen in der Hand geboren wurden und ihnen gegenüber weniger misstrauisch sind. Sie wenden ihre alltägliche digitale Nutzung auf ihre Arbeitsmuster an, um gemeinsam effizienter zu arbeiten. Wenn die von ihren Arbeitgebern zur Verfügung gestellten Tools nicht ausreichend an ihre Bedürfnisse angepasst sind, nutzen sie ohne Hintergedanken die für den persönlichen Gebrauch entwickelten so genannten "Heimanwendungen". Diese parallelen Kommunikationsströme sind jedoch nicht so sicher wie die von den IT-Abteilungen kontrollierten unternehmensinternen Ströme, und die Fingerabdrücke, die die gegenwärtige oder künftige Manipulation von "Big Data" hinterlässt, stellen ein erhebliches Risiko für den Datenschutz, die Vertraulichkeit innovativer Ideen oder das Berufsgeheimnis dar.

59 Yves Lasfargue, *Techno jolies, techno folies*, Les Éditions D'organisation, 1988.

Ein hypervernetzter Arbeitsplatz, an dem die Mitarbeiter ständig mit dem Internet verbunden sind und aus der Ferne arbeiten oder auf Unternehmensressourcen aus der Ferne zugreifen können, kann mehrere potenzielle Nachteile haben. Aber es gibt auch mehrere Lösungen für die Nachteile eines hypervernetzten Arbeitsplatzes:

Herausforderungen

Überlastung

Die ständige Erreichbarkeit kann zu einer Informationsüberlastung führen, da sich die Mitarbeiter unter Druck gesetzt fühlen können, sofort auf E-Mails und Nachrichten zu reagieren. Dies kann zu erhöhtem Stress und geringerer Produktivität führen.

Empfehlungen

Die Arbeitgeber können und sollten klare Richtlinien dafür aufstellen, wann und wie die Mitarbeiter auf E-Mails und Nachrichten antworten sollen, und die Mitarbeiter dazu ermutigen, regelmäßig Pausen einzulegen und von der Arbeit abzuschalten. Arbeitgeber können auch Möglichkeiten zur Bewältigung von Stress und Arbeitsbelastung bereitstellen.

Verwischung der Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben

Es kann schwierig sein, zwischen Arbeit und Privatleben zu unterscheiden, wenn die Mitarbeiter ständig mit den Arbeitsressourcen verbunden sind. Dies kann zu einer Verwischung der Grenzen und der Unfähigkeit führen, sich vollständig von der Arbeit zu trennen.

Die Arbeitgeber können klare Regeln dafür aufstellen, wann und wie die Mitarbeiter für die Arbeit zur Verfügung stehen sollen, und die Mitarbeiter ermutigen, klare Grenzen zwischen Arbeit und Privatleben zu ziehen.

Herausforderungen

Schwierigkeiten in der Kommunikation

Die Kommunikation kann an einem entfernten oder hypervernetzten Arbeitsplatz schwieriger sein, da es schwieriger ist, spontane Gespräche von Angesicht zu Angesicht zu führen oder nonverbale Signale wahrzunehmen. Dies kann zu Missverständnissen oder einem mangelnden Zugehörigkeitsgefühl zwischen den Teammitgliedern führen.

Empfehlungen

Arbeitgeber können regelmäßige virtuelle Teambesprechungen fördern und Videokonferenz-Tools einsetzen, um die Kommunikation von Angesicht zu Angesicht zu erleichtern. Arbeitgeber können auch Schulungen zur effektiven Kommunikation in einer Fernumgebung anbieten.

Isolierung

Die Arbeit aus der Ferne oder die ständige Vernetzung kann auch zu einem Gefühl der Isolation führen, da die Mitarbeiter nicht das gleiche Maß an persönlicher Interaktion mit ihren Kollegen haben.

Arbeitgeber können regelmäßige soziale Interaktionen zwischen den Teammitgliedern fördern, z. B. durch virtuelle Teambuilding-Aktivitäten oder Gruppenausflüge. Arbeitgeber können ihren Mitarbeitern auch Ressourcen zur Verfügung stellen, um mit Kollegen und Unterstützungsnetzwerken außerhalb der Arbeit in Kontakt zu treten.

Sicherheitsrisiken

Ein hypervernetzter Arbeitsplatz setzt Unternehmen auch einem erhöhten Risiko von Cyberangriffen und Datenschutzverletzungen aus, da Mitarbeiter von einer Vielzahl von Geräten und Standorten aus auf Unternehmensressourcen zugreifen können.

Arbeitgeber können Sicherheitsprotokolle und -richtlinien für den Fernzugriff auf Unternehmensressourcen festlegen, z. B. sichere Passwörter und eine Zwei-Faktor-Authentifizierung verlangen. Arbeitgeber können auch Schulungen zu bewährten Sicherheitsverfahren anbieten und in Sicherheitstools und -technologien investieren.

D. WELCHE MÖGLICHKEITEN GIBT ES FÜR DIE BEWÄLTIGUNG DER INFORMATIONSPERLASTERUNG?

1. ZUM BEWUSSTSEIN FÜR DIE GRENZEN DES GEHIRNS...

Steve Majerus, Forscher für Neurowissenschaften und kognitive Psychologie an der Universität Lüttich, erklärt, wie man in der heutigen Welt der Informationen leben kann⁶⁰ dass es unerlässlich ist, sich der Grenzen unseres kognitiven Systems bewusst zu sein, um unsere berufliche Organisation zu optimieren und das Maß an Schuldgefühlen in uns allen zu verringern. Entgegen der landläufigen Meinung ist unser Gehirn kein Computer, sondern arbeitet mit einem mehrstufigen Speichersystem. Steve Majerus geht auf drei dieser Ebenen ein. Das erste ist das Arbeitsgedächtnis, das Gedächtnis der Gegenwart, das es uns ermöglicht, Informationen auf einer unmittelbaren Bewusstseinssebene zu speichern. Seine Kapazität ist äußerst begrenzt, es erlaubt uns, ineffizient mit drei oder vier Informationen gleichzeitig zu jonglieren, ist aber nur in der Lage, jeweils eine Information korrekt zu verarbeiten. Aufmerksamkeit ist ein Konzept, das eng mit dem Arbeitsgedächtnis verknüpft ist. Es erfordert einen hohen Konzentrationsaufwand und kann bei Überlastung zu einer mentalen Erschöpfung führen. Die zweite Ebene ist das episodische Gedächtnis, das etwas weniger eingeschränkt ist als das Arbeitsgedächtnis, aber im Moment sehr schwer zu mobilisieren ist.

Die dritte Ebene ist das semantische Gedächtnis, das eine mehr oder weniger unbegrenzte kognitive Ressource darstellt. Es ist unser Langzeitgedächtnis, das, wenn es gut genutzt wird, es uns ermöglicht, Informationen zu priorisieren und zwischen dem Dringenden, dem Wichtigem und der Priorität zu unterscheiden. Indem wir unser semantisches Gedächtnis optimal nutzen, klassifizieren wir neue Informationen im Moment, so dass wir sie in der Zukunft rechtzeitig abrufen können. Diese Klassifizierung basiert auf Kategorien, die für jede Person spezifisch sind: Je präziser und angemessener sie sind, desto effizienter ist die Kategorisierung von Informationen. Je besser die erstellte Struktur ist, desto besser

⁶⁰ Videokonferenz-Interview mit Dr. Steve Majerus, Doktor der Neurowissenschaften und der kognitiven Psychologie, geführt am 5. September 2019

sind wir in der Lage, relevante Informationen abzurufen, über die Elemente zu verfügen, die wir zum Handeln benötigen, und diese nahezu unbegrenzte Gehirnressource zu nutzen. Um unser semantisches Gedächtnis optimal zu nutzen, müssen wir an der Kategorisierung arbeiten, die das Schlüsselement für die unmittelbare Anordnung von Informationen ist, damit diese später zu einem geeigneten Zeitpunkt und in einer geeigneten Umgebung verarbeitet werden können.

In unserem Arbeitsalltag ist es für die Nutzung des semantischen Gedächtnisses unerlässlich, dass ein Mitarbeiter die Kategorien, die im Unternehmen existieren und die für seine Funktion notwendig sind, gut beherrscht. Eine klare Klassifizierung findet sich nicht nur im Aufbau des Gehirns, sondern auch in der Verwaltung von Dateien: Der Netzwerkbaum oder die persönliche Organisation eines E-Mail-Postfachs müssen an die beruflichen Bedürfnisse angepasst werden. Für ein optimales "zerebrales Arrangement" müssen unsere kognitiven und materiellen Informationsempfangsstrategien spiegelbildlich zueinander aufgebaut sein. Um ein Burn-out, sprich die Überschreitung der eigenen kognitiven Kapazitäten, zu vermeiden, ist es außerdem wichtig, sich darüber im Klaren zu sein, die Schlafzeiten einzuhalten und das Arbeitsumfeld an die Funktionsweise des Gehirns anzupassen. Das Gehirn braucht Tausende von Jahren, um sich zu entwickeln, daher ist es wichtig, das Arbeitsumfeld an die kognitive Funktion des Gehirns anzupassen und nicht umgekehrt. In der Tat ist es notwendig, so oft wie möglich in einer ruhigen Umgebung und ohne visuelle Verschmutzung zu arbeiten.

2. ... ZU PRAKTISCHEN ANWENDUNGEN...

Sobald wir uns unserer kognitiven Grenzen bewusst sind, können wir unsere berufliche Praxis entsprechend anpassen. Individuell müssen wir zum Beispiel aufhören, alles zu lesen und das Tempo der Antworten verlangsamen; kollektiv müssen wir unsere Entscheidungsprotokolle ändern. Es ist wichtig zu erkennen, dass das Problem der Informationsüberlastung durch unseren Informationskonsum und nicht durch die Existenz von Informationen selbst verursacht wird. Caroline Sauvajol-Rialland stellt hierzu fest, dass "Erschöpfung in einer digitalen Welt ein veraltetes Konzept ist und die Gewissheit, dass wir irgendwann 'alles sehen' und 'alles verarbeiten' werden, endgültig aufgegeben werden muss. [...] es ist wichtig, von der reflexiven und situativen Art der Informationsverarbeitung - schnell, primär und technisch, in der Reihenfolge der Dringlichkeit - zu einer strukturierten und organisierten Art der Informationstätigkeit überzugehen, als strategische Tätigkeit für die Organisation" ⁶¹. Parallel dazu erklärt Yaël Guillon, dass Organisationen, um dem immer intensiveren und unmittelbarerem Bedürfnis nach Agilität gerecht zu werden, Vertrauen als primäre Regel integrieren und die Entscheidungsebenen so weit wie möglich nach unten verlagern sollten ⁶².

Wenn wir die Veränderungen in der Unternehmensführung, die die digitalen Werkzeuge mit sich bringen, verstanden haben, ist es möglich, das Modell des vernetzten Unternehmens in die Praxis umzusetzen. Beginnen wir mit der kollektiven Bewertung, dem begründeten Informationsaustausch und dem Recht, Fehler zu machen, die Agilität und Raum für Innovationen in unseren Unternehmenssystemen ermöglichen werden. Es ist höchste Zeit, die alten Gewohnheiten der Arbeitsteilung, der geschlossenen Arbeitsteams, der Abschottung der Ressourcen und der individuellen Leistung hinter sich zu lassen. Professionelle Organisation muss im Sinne von kollektiver Intelligenz und Wissensmanagement gedacht werden. Caroline Sauvajol-Rialland beschreibt die kollektive Intelligenz als die kognitiven Fähigkeiten einer Gemeinschaft, die sich aus den vielfältigen Interaktionen zwischen ihren Mitgliedern ergeben ⁶³. Um diese kollektive

61 Caroline Sauvajol-Rialland, *Infobésité: comprendre et maîtriser la déferlante d'informations* (Informationsüberlastung: Die Informationsflut verstehen und beherrschen), Vuibert, 2016, S. 125

62 New Work, *Das lernende Unternehmen: Willkommen in der wissensbasierten Wirtschaft*, 9. und 10. April 2019, Paris.

Intelligenz zu nutzen, muss man sich auf die vier Elemente stützen, die für jede Lösung zur Bekämpfung der Informationsüberlastung unerlässlich sind: Technologie, Organisation, Strategie und Identität (Kultur) ⁶⁴.

Es ist jedoch zu beachten, dass Informationsüberlastung in erster Linie subjektiv ist, ein individuelles Gefühl darstellt und jeder Mensch eine andere Belastbarkeit hat. In der Tat variiert die Auslöseschwelle je nach persönlichen Fähigkeiten und dem Kontext des beruflichen Ereignisses ⁶⁵. Eines der Merkmale der Informationsüberlastung ist, dass sie eine kollektive Form annimmt und Auswirkungen auf die gesamte Organisation hat. Da unser Verhältnis zur Zeit in einem Umfeld immer präsenterer und aufdringlicherer Telekommunikation komplexer geworden ist, ist Selbstdisziplin gefragt, die darin besteht, Wege zur Wiederherstellung eines gesunden und ausgewogenen Verhältnisses zur Zeit zu finden. Für Führungskräfte und Manager ist das Bemühen, den Wandel vorzuleben und zu verkörpern, von wesentlicher Bedeutung. Um die Umsetzung neuer Arbeitsweisen zu erleichtern, gibt es Anwendungen oder Software, die uns zwingen, diszipliniert mit Verbindungen umzugehen, z. B. durch die Kontrolle des Zugangs zum Internet oder zu sozialen Netzwerken und der Verbindungszeit.

3. ... UND TECHNISCHEN

Es muss ein kollektives Gleichgewicht in der beruflichen Kommunikation gefunden werden, insbesondere um die Technologie in den Dienst der Menschen und der gemeinsamen beruflichen Ziele zu stellen. Dabei werden die Ungleichheiten der digitalen Reife in den einzelnen Tätigkeitsbereichen

63 Caroline Sauvajol-Rialland, *Infobésité: comprendre et maîtriser la déferlante d'informations* (Informationsüberlastung: Die Informationsflut verstehen und beherrschen), Vuibert, 2016, S. 154

64 Caroline Sauvajol-Rialland, *Infobésité: comprendre et maîtriser la déferlante d'informations*, Vuibert, 2016, S. 33

65 Caroline Sauvajol-Rialland, *Infobésité: comprendre et maîtriser la déferlante d'informations*, Vuibert, 2016, S. 183

berücksichtigt und die Schritte der digitalen Transformation progressiv betrachtet, einschließlich "des Willens, bessere Kombinationen zwischen physischen und digitalen Interaktionen zu erreichen". In diesem Sinne erinnert uns Caroline Sauvajol-Rialland daran, dass die neuen Technologien ebenso wenig für die Informationsüberlastung verantwortlich sind, wie sie in der Lage sind, sie allein zu bewältigen. [...] Der vereinheitlichte Arbeitsplatz wird es ermöglichen, die synchronen und asynchronen Informationsflüsse, die E-Mails, die Benachrichtigungen, die Netzwerke und die Gespräche zu überwachen, und er wird in der Lage sein, einen Austausch fortzusetzen oder zu initiieren, sei es eine Antwort, ein Kommentar oder eine neue Idee, und zwar über dieselbe Schnittstelle." ⁶⁶

Um der Funktionsweise des semantischen Gedächtnisses gerecht zu werden und die individuell verarbeiteten Informationen kollektiv nutzen zu können, ist es unerlässlich, sie zu kategorisieren: Metadaten hinzuzufügen, die es ermöglichen, das Wissen zu organisieren und den Wert der ausgewählten Informationen in einem gemeinsamen Kontext zu verdeutlichen. Jacques Attali sagte bereits 1995, dass "in der Welt der Information die Komplexität regiert; es geht nicht mehr darum, Energie zu sparen, sondern Informationen zu produzieren und zu übertragen" ⁶⁷ Dies verdeutlicht die Überlastung der Kommunikation ohne ein Verbreitungssystem und ein effizientes Ablagesystem. Die Zeit, die für die Bearbeitung von Informationen aufgewendet wird, wird immer noch zu oft als "vergeudete" Zeit oder als Beispiel für schlechte Organisation angesehen. Da die Menge der Informationen jedoch ständig zunimmt, führt ihre "manchmal gefährliche" Bearbeitung zu einem Produktivitätsrückgang, wenn die bearbeiteten Informationen nicht weitergegeben werden. Zur Erinnerung: Es ist wichtig zu wissen, dass die Mitarbeiter sich so verhalten, wie sie bewertet werden: Um Verhaltensweisen zu fördern, die dem Kollektiv dienen, muss die Leistung **kollektiv bewertet werden.**

66 Caroline Sauvajol-Rialland, *Infobésité : comprendre et maîtriser la déferlante d'informations*, (Informationsüberlastung: Die Informationsflut verstehen und beherrschen), Vuibert, 2016, S. 140-141.

67 Jacques Attali, *Les labyrinthes de l'information*, Le Monde, 9 November 1995.

Die selbstlernende Technologie der künstlichen Intelligenz (KI) kann, wie jedes andere fortschrittliche digitale Werkzeug, die Informationsüberlastung nicht allein lösen. Sie ist bereits in bestimmte kollaborative Software integriert: z. B. Chatbots, die jeden Beitrag sofort integrieren und es u. a. ermöglichen, die Nutzer über geprüfte kollektive Entscheidungen oder bereits geteilte Informationen zu informieren. Diese Funktion ermöglicht es, mehrfache und nutzlose Anfragen innerhalb eines Projektteams teilweise zu reduzieren. KI erzeugt immer noch ein gewisses Maß an Misstrauen, obwohl ihre Entwicklung unaufhaltsam zu sein scheint: Laut der Umfrage von Malakoff Mederic Humanis⁶⁸, Die Mehrheit der Franzosen hält den Einsatz von KI für sehr wahrscheinlich, aber nicht für sehr wünschenswert. Laut Laurent Moscetti, Direktor von Accenture Luxemburg, wird die Entwicklung der KI den Menschen zugute kommen: "Sie ist die beste Unterstützung für den Benutzer. KI hilft bei der Entscheidungsfindung, indem sie auf das gesamte Wissen und die Fähigkeiten einer Organisation zugreift ⁶⁹. Es sollte jedoch bedacht werden, dass die Technologie nur dann einen positiven Einfluss auf die Organisation haben kann, wenn sie von ihren Nutzern angenommen wird⁷⁰. Mit anderen Worten: Die Einführung eines neuen "Wundermittels" wird ohne kollektive Akzeptanz nicht funktionieren.

68 Malakoff médéric humanis, *Künstliche Intelligenz und Humankapital in Unternehmen*, 11. Juni 2019

69 Fanny Jacques, *Die Zukunft der Beratung wird in der KI liegen*, Paperjam, 2. April 2019.

70 Caroline Sauvajol-Rialland, *Infobésité : comprendre et maîtriser la déferlante d'informations* (Informationsüberlastung: Die Informationsflut verstehen und beherrschen), Vuibert, 2016, S. 147

INTERVIEW MIT GAËTAN DE LAVILLÉON



*Gaëtan De Lavilléon,
Doktor der Neurowissenschaften
Vorsitzender und CEO von Cog'X*

*Der promovierte Neurowissenschaftler
Gaëtan De Lavilléon arbeitet seit mehreren
Jahren daran, die Rolle des Schlafs bei der
Gedächtniskonsolidierung zu verstehen.*

*Seine Forschungsarbeit wurde mehrfach
ausgezeichnet, unter anderem von der
Akademie der Wissenschaften. 2017 schloss
er sich mit anderen jungen Forschern im
Bereich der Kognitionswissenschaften
zusammen, um das Wissen über die
Funktionsweise von Gehirn und Verhalten
als Hebel zur Verbesserung.*

Was sind Ihrer Meinung nach die Hauptursachen für die Informationsüberlastung und wie wirkt sie sich auf Einzelpersonen und Organisationen aus?

Die erste Hauptursache für die Informationsüberlastung ist die digitale Technologie und die damit einhergehende einfache Kommunikation. Die Arbeit ist wie ein Gas, das den gesamten verfügbaren Raum einnimmt, und wir neigen dazu, uns von Benachrichtigungen anlocken zu lassen und haben Schwierigkeiten, Prioritäten zu setzen. Also suchen wir nach Aufforderungen und

reagieren oft auf sie. Unser Gehirn ist darauf ausgelegt, alle Reize in unserer Umgebung aufzunehmen, was zu einer Zunahme der Interaktion führen kann, insbesondere seit der COVID-19-Pandemie. Diese Interaktion kann jedoch störend sein, wenn wir gerade arbeiten oder etwas anderes tun. Es kann zu einem Schneeballeffekt kommen, bei dem die Summe kleiner individueller Schwachstellen zu einer Explosion der in Organisationen generierten Informationsmenge führen kann.

Die zweite Hauptursache ist der Mangel an Arbeit zu diesem Thema und die fehlende Kontrolle über die in Organisationen zirkulierenden Informationen. Es gibt zwar Trennungsvereinbarungen, aber nur wenige Organisationen gehen dieses Problem auf lokaler Ebene an, indem sie festlegen, welche Informationen zwischen wem und zu welchem Zweck zirkulieren dürfen. Die Folgen der Informationsüberlastung sind schädlich, denn unser Arbeitsgedächtnis ist begrenzt und kann nicht so viele Informationen verarbeiten, wie wir gerne möchten. Im Allgemeinen kann das Arbeitsgedächtnis in wenigen Sekunden nicht mehr als 7 bis 9 Informationen auf einmal verarbeiten. Informationsüberlastung kann zu mentaler Erschöpfung und Funktionsstörungen des kognitiven Systems mit Konzentrationschwierigkeiten, emotionaler Regulierung und erhöhter Müdigkeit führen. Wir alle würden davon profitieren, wenn wir diese Informationen für unsere Effizienz und unser Wohlbefinden kontrollieren könnten, aber leider ist das nicht der Fall. So wirkt sich die Informationsüberlastung auf die kognitive Leistungsfähigkeit aus, und umgekehrt kann eine Dysfunktion des kognitiven Systems zu einer Informationsüberlastung führen.

Wie kann der Einzelne die Informationsüberlastung bewältigen und seine Aufgaben besser priorisieren?

Um die Informationsüberlastung in den Griff zu bekommen und seine Aufgaben besser zu priorisieren, muss man

vorbeugend handeln. Leider warnt uns unser Gehirn nicht immer vor geistiger Überlastung, obwohl wir vielleicht schon die Folgen spüren und Fehler machen. Um dies zu vermeiden, ist es wichtig, Barrieren zwischen dem Informationsfluss und unserer Aufmerksamkeit zu errichten. Wir müssen auch die Kontrolle über unsere Aufmerksamkeit zurückgewinnen und sicherstellen, dass die kollektiven und individuellen Organisationen, in denen wir arbeiten, uns die Möglichkeit geben, jederzeit zu entscheiden, wohin wir unsere kognitiven Ressourcen lenken. So ist es beispielsweise üblich, dass wir während eines Gesprächs unser E-Mail-Postfach geöffnet lassen, was jedoch unsere Aufmerksamkeit ablenken und unsere Produktivität beeinträchtigen kann.

Es ist daher wichtig, Zeiten der Konzentration - in denen wir uns auf eine einzige Aufgabe konzentrieren müssen - von Zeiten zu trennen, in denen wir die Schleusen öffnen und für neue Informationen und Anfragen bereit sind. Sobald wir diese Informationen erhalten haben, ist es wichtig, sie nach Prioritäten zu ordnen. Dies fällt uns jedoch naturgemäß schwer, da wir oft versucht sind, sofortige Belohnungen anzustreben. Um hier Abhilfe zu schaffen, ist es wichtig, Anfragen klar und präzise zu formulieren und dabei das Ziel und den Dringlichkeitsgrad der Aufgabe anzugeben. Schließlich ist es wichtig, die Informationen so zu strukturieren, dass unnötige dringende Anfragen vermieden werden.

Liegt diese Verantwortung eher auf der individuellen oder auf der kollektiven Ebene?

Meiner Meinung nach ist es wichtig, die Verantwortung auf allen individuellen und kollektiven Ebenen in Organisationen zu berücksichtigen. Das bedeutet, dass jeder seine eigene Verantwortung bei der Verwaltung von Informationen und Arbeitsbelastung hat, die nicht ignoriert werden kann. Wenn ich zum Beispiel beschließe, spät abends meine E-Mails zu checken oder in meiner Pause in sozialen Netzwerken zu surfen, bin ich für den Informationsfluss und meine eigene Arbeitsbelastung verantwortlich. Gleichzeitig gibt es eine kollektive Verantwortung, denn wenn ich meinen Kollegen antworte oder mir nicht die Zeit nehme, Informationen zu strukturieren, die ich an mehrere Personen schicken will, trage ich eine Verantwortung für die gesamte Organisation. In der Tat führen viele Unternehmen Regelungen ein, um die Abschaltung von Netzwerken zu fördern, aber oft herrscht der Glaube vor, dass ein möglichst schneller Zugang zu allen Informationen gleichbedeutend mit einer höheren Unternehmensleistung ist. Dies bedeutet, dass auch die Organisation eine klare Verantwortung für die Bewältigung der Informationsflut und der Arbeitsbelastung trägt.

Um dieses Problem zu lösen, ist es wichtig, mit diesen Verantwortlichkeiten ausgewogen umzugehen und nicht die gesamte Verantwortung auf Einzelpersonen oder die Organisation abzuwälzen. Unternehmen, die versuchen, das Problem der Informationsüberlastung nur durch die Unterzeichnung einer Richtlinie oder die Einführung von Regeln zu lösen, werden nicht

in der Lage sein, das Problem wirksam zu lösen. Auch Mitarbeiter und Manager, die sich weigern, ihre eigene Rolle bei der Bewältigung der Informationsflut zu berücksichtigen, und darauf warten, dass die Personalabteilung das Problem löst, werden der Situation nicht helfen. Deshalb ist es wichtig, dieses Thema in ausgewogener Weise anzugehen und alle Aspekte der individuellen, kollektiven und organisatorischen Verantwortung zu berücksichtigen. Ich möchte jedoch betonen, dass die Verantwortung eher bei den Führungskräften liegt.

Welche Strategien können Unternehmen anwenden, um Informationsüberlastung zu vermeiden und die Produktivität zu steigern?

Es gibt mehrere Ansätze, die zu erwägen sind. Zunächst ist es wichtig, an den verwendeten Werkzeugen zu arbeiten, um sicherzustellen, dass sie angemessen und effektiv sind. Zum Beispiel, indem man die Funktionalität des zeitversetzten Sendens in Microsoft Suites verbessert oder eine Einstellung für Dringlichkeit und gewünschtes Rückgabedatum hinzufügt. Zweitens ist es wichtig, die Teams zu unterstützen und ihnen zu helfen, ihre eigene Arbeitsweise zu finden, anstatt darauf zu warten, dass dies von oben kommt. Dies kann geschehen, indem die Führungskräfte geschult und ermutigt werden, diese Fragen mit ihren Teams zu erörtern und kollektive Verantwortung zu übernehmen. Schließlich kann es sinnvoll sein, neue soziale Normen für den Umgang mit Informationen zu schaffen, wie dies im Zusammenhang mit der

aktuellen Energiekrise beobachtet wurde. Obwohl strukturelle Reformen notwendig sind, können sich auch Veränderungen auf der individuellen Ebene auf das Kollektiv auswirken.

Wie trägt die Verbreitung digitaler Geräte und des Internets zur Informationsflut bei?

Ich bin kein Spezialist für neue Technologien, aber ich würde einfach sagen, dass es einfacher ist, Informationen zu verbreiten. Früher musste man einen Brief schicken, und vielleicht hätte ich ihn erhalten, aber heute kann man sich mit zwei E-Mails treffen. Da es also einfacher ist und die Organisationen immer mehr produzieren wollen, werde ich, wenn ich die Mittel dazu habe, viel mehr Informationen generieren, und es wird immer schneller gehen. Die Frage, die man sich stellen muss, ist: An welchem Punkt haben wir, um schneller zu werden, bestimmte Dinge auf dem Altar der Produktivität geopfert? Ich glaube, dass einige Unternehmen allmählich erkennen, dass sie durch das Streben nach ultraschneller und massenhafter Zusammenarbeit möglicherweise bestimmte Dinge geopfert haben. Wir sehen dies bei den psychosozialen Risiken und den Sinn- und Bindungskrisen in den Unternehmen, die wir unterstützen. Wir haben es mit einer Tätigkeit zu tun, die durch die digitale Technologie so stark fragmentiert ist, dass wir den ganzen Tag damit verbringen, Informationsfluten zu zirkulieren zu sehen, ohne eine globale

Vision zu haben, und das ist zudem sehr ermüdend. Wenn das so weitergeht, kann das zu einem Mangel an Motivation und zum Austritt von Mitarbeitern aus dem Unternehmen führen.

Wie kann die Informationsflut am Arbeitsplatz bewältigt werden, um das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit der Mitarbeiter zu verbessern? Geht es wirklich darum, dies zu einem eigenständigen Thema zu machen, das intern kommuniziert wird?

Ja, ich denke, das ist etwas, mit dem sich die Unternehmen beschäftigen und das sie intern kommunizieren müssen. Es ist paradox, weil es ein Thema ist, das heute jeden langweilt - wir reden seit 15 Jahren über Informationsmanagement und müssen trotzdem weiterhin darüber reden. Wir müssen unsere Kommunikation zu diesem Thema neu erfinden, aber wir müssen auch erkennen, dass die Probleme der Informationsüberlastung immer noch dieselben sind, selbst mit den neuen digitalen Werkzeugen. Deshalb ist es wichtig, dass sich jeder an der Lösung dieses Problems beteiligt, indem er einen Beitrag leistet. Dies sollte sich nicht auf Teams für die Qualität des Arbeitsplatzes, HR-Teams oder IT-Teams beschränken, sondern eine strukturelle Reflexion darüber sein, wie wir Informationen weitergeben.

Wie können wir in einem Unternehmen, das viele Informationen austauscht, die Auswirkungen der Informationsflut auf das Wohlbefinden und die psychische Gesundheit der Mitarbeiter verringern?

Zunächst einmal sollten wir den Status quo in Frage stellen. In einigen Unternehmen, wie z. B. in der Medienbranche, wo man uns in der Buchhaltungsabteilung gesagt hat: "Wir sind ein Medienunternehmen, also müssen wir schnell reagieren", aber es handelt sich um die Buchhaltungsabteilung. Es besteht ein ständiger Druck, schnell zu reagieren, auch wenn dies nicht unbedingt notwendig ist. Deshalb ist es wichtig, Entscheidungen auf lokaler Ebene zu treffen, d.h. innerhalb der Teams. Wenn z. B. die Marketingabteilung eines Industrieunternehmens schnell auf soziale Netzwerke reagieren muss, dann ist es akzeptabel, dass sie ständig dazu aufgefordert wird, aber das bedeutet auch, dass sie nicht durch andere E-Mails gestört werden sollte, die nichts mit ihrem Geschäft zu tun haben. Die Teams müssen selbst entscheiden, wie sie den Informationsfluss gestalten wollen, je nach ihren eigenen Bedürfnissen und Konzentrationszeiten. Dies gilt auch für Vertriebsabteilungen oder Start-up-Entwickler, die sich mit dringenden Funktionsänderungen befassen müssen, wenn Fehler auftreten. Letztendlich ist es Sache der Teams, zu definieren, wie sie den Informationsfluss gestalten wollen.

... sich schließlich mehr auf Ihre Hauptaufgabe zu konzentrieren und nicht unbedingt andere Dinge zu berücksichtigen, die vielleicht eher zweitrangig sind?

Ja, darum geht es, wenn man die Mitarbeiter vor Ort fragt, was sie brauchen, um effektiv zu arbeiten. Wir können sie anleiten, indem wir sie bitten, zu erkennen, wann sie Schwierigkeiten haben, sich zu konzentrieren und wann sie die Kontrolle über ihre Aufmerksamkeit verlieren, was sie daran hindern kann, ihre Tätigkeit auszuführen. Dies ist eine Form der kognitiven Ergonomie, wie sie in Fabriken angewandt wird, um den Komfort und die Produktivität der Arbeitnehmer durch die Anpassung des Arbeitsplatzes zu verbessern. Wir sollten diesen Ansatz auf digitale Schnittstellen und Prozesse übertragen und dabei die kognitiven Einschränkungen der Nutzer berücksichtigen. Wenn wir den Menschen dies bewusst machen, stellen wir fest, dass sie es selbst tun können, und es lässt sich leicht auf Teamebene umsetzen.

SCHLUSSFOLGERUNG

Der Begriff "Informationsüberlastung" (Infobesity), der das Übermaß an verfügbaren Informationen und die damit verbundene Belastung unserer kognitiven Fähigkeiten zu deren Verarbeitung sowie das Übermaß an Kommunikation im Zusammenhang mit ihrer Verbreitung beschreibt, hat in den letzten Jahren zunehmend Besorgnis ausgelöst. Dieses Phänomen, das durch die digitalen Hilfsmittel noch verschärft wird, hat sich auf alle Menschen ausgeweitet und die Fähigkeiten, die wir benötigen, um Informationen effektiv zu verarbeiten und weiterzugeben, verändert. Es reicht nicht mehr aus, nur zu wissen, wo man Informationen findet - wir müssen auch das effiziente und zeitnahe Dreiergespann aus Filtern, Verarbeiten und Weitergeben beherrschen.

Gleichzeitig haben die digitalen Berufspraktiken die Geschwindigkeit der Informationsverbreitung erhöht, was die Erwartungen an ein schnelles oder sogar sofortiges Feedback verstärkt und die Entwicklung von Managementsystemen beeinflusst hat. Der ständige Zustrom von Informationen führt zu einem zeitlichen Problem, da die Zeit, die für die Verarbeitung der Informationen benötigt wird, Vorrang vor der produktiven Zeit hat.

Wie bei Schopenhauers Paradoxon, bei dem eine Gruppe von Stachelschweinen den idealen Abstand zwischen sich finden muss, um kollektive Wärme zu nutzen, ohne sich gegenseitig mit ihren Stacheln zu verletzen, ist es eine kollektive Herausforderung, das beste Gleichgewicht zwischen Leistung, Höflichkeit und Solidarität am Arbeitsplatz zu finden.

Dieses Projekt wird unterstützt von:



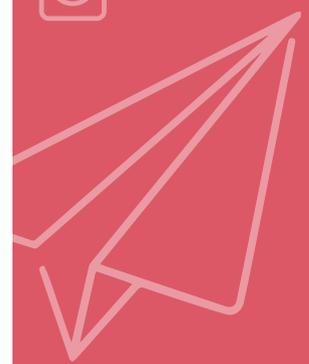
..... CLOSE ALL WINDOWS



NOTIFICATIONS AWAITING...



SILENT MOD ACTIVATED



LIKED THIS...



ISBN 978-99937-343-4-4



9 789998 794344

Publication IMS Luxembourg
All rights reserved IMS Luxembourg.
January 2023.

Neither IMS Luxembourg, nor any other person acting on its behalf can be held responsible for any use made of the information in this publication.





IMS LUXEMBOURG
Inspiring More Sustainability

ZUR BEWÄLTIGUNG DER INFORMATIONENFLUT AM ARBEITSPLATZ

Die Informationsüberlastung ist ein häufiges Phänomen in modernen Unternehmen, das durch die zunehmende Digitalisierung von Arbeitsplätzen verstärkt wird. Sie kann negative Auswirkungen auf die Qualität der empfangenen Informationen, die Zeitverwaltung und die berufliche Agilität haben, sowie individuelle Risiken wie geteilte Aufmerksamkeit, Schwierigkeiten bei Entscheidungen und digitale Fähigkeitslücken. Die Informationsüberlastung kann negative kollektive Auswirkungen auf die Teamstruktur, Kreativität und Innovation haben und verstärkt zudem die Einschränkungen der digitalen Gesellschaft. Es ist wichtig, die Grenzen des menschlichen Geistes aufzuzeigen und Informationsmanagementstrategien sowie praktische und technische Werkzeuge einzuführen, um diese Überlastung zu bewältigen.

Um spezifische individuelle und kollektive Fähigkeiten zu entwickeln, die erforderlich sind, um eine wirklich digitale Belegschaft zu gewährleisten und den positiven Einfluss der Digitalisierung auf alle Mitarbeiter zu fördern, hat das IMS Luxembourg das Projekt «Info Flow Savvy Academy» gestartet, das vom Europäischen Sozialfonds, dem Ministerium für Staat, dem Ministerium für Arbeit, Beschäftigung und Solidarische Wirtschaft, der Handelskammer und der Angestelltenkammer finanziert wird. Das Projekt zielt darauf ab, konkrete Elemente bereitzustellen, um die berufliche Informationsüberlastung zu reduzieren und die mentale Gesundheit Ihrer Mitarbeiter zu schützen.

Dieser Leitfaden bietet Anregungen, um die am besten geeigneten Lösungen für Ihr Unternehmen zu finden und Ihnen dabei zu helfen, praktische Anwendungen zur effektiven Verwaltung von Informationen einzuführen.

.....
Luxembourg's leading network for Corporate Responsibility
.....

IMS Luxembourg
B.P. 2085
L-1020 Luxembourg

Siège Social :
33 rue du Puits Romain
L-8070 Bertrange

Tel: +352 26 25 80 13
info@imslux.lu
www.imslux.lu

Retrouvez-nous sur:
LinkedIn, Twitter, Facebook, Youtube, Flickr