

MEINUNGSBAROMETER.INFO

DAS FACHDEBATTENPORTAL

DOKUMENTATION

FACHDEBATTE

WAS MACHT DIGITALER STRESS MIT UNS

Und wie können wir uns schützen

Die Dokumentation beinhaltet alle Positionen,
ausführliche Analysen und Prognosen zu dieser
Fachdebatte sowie eine übersichtliche
Management Summary.

Debattenlaufzeit: 08.05.2025 - 02.10.2026

INHALTSVERZEICHNIS

DEBATTENBESCHREIBUNG	4
AKTIVE DEBATTENTEILNEHMER	5
MANAGEMENT SUMMARY	7
DEBATTENBEITRÄGE	10
WARUM VORBEUGUNG GEGEN DIGITALEN STRESS BEI DER FÜHRUNG BEGINNT Und welche klaren Regeln helfen MAX ARNOLD Vizepräsident Schweizerische Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie (SGAOP)	10
FORSCHER FORDERN: WORK SMART, NOT HARD Wie digitale Tools entlasten und nicht belasten PROF. DR. JULIAN RUF Programme Director Master of Digital Business Administration Berner Fachhochschule	14
FORSCHERIN NENNT MASSNAHMEN GEGEN DIGITALEN STRESS Was Führungskräfte und Mitarbeiter tun können - und die Politik tun sollte PROF. DR. TABEA SCHEEL Arbeits- und Organisationspsychologie Europa-Universität Flensburg	20
FÜR EIN GESETZLICH VERANKERTES RECHT AUF NICHTERREICHBARKEIT Wo ein Forscher digitalen Stress sieht SVEN STEFFES-HOLLÄNDER Ärztlicher Direktor Heiligenfeld Kliniken GmbH	24
DREI TIPPS GEGEN DIGITALEN STRESS Und warum es auch digitalen Optimismus braucht SANDY JAHN Strategic Insights & Analytics Initiative D21	28

DREI WIRKSAME HEBEL GEGEN DIGITALEN STRESS 33
Und welche Regulierung gegen das Phänomen sinnvoll wäre

DR. DAVID BAUSCH

Gründer & Geschäftsführer | Digi2place

WARUM NOCH MEHR DIGITALE TOOLS KEINE ANTWORT AUF 37
DIGITALEN STRESS SIND
Und wie aktuelle Erkenntnisse aus der Resilienzforschung in der
Debatte helfen

DAGMAR FLOREA

Gründerin und Inhaberin | Karriereberaterin und Resilienztrainerin nach LOOVANZ

IMPRESSUM 42

DEBATTENBESCHREIBUNG



INITIATORIN

DIPL.- JOURN. NIKOLA MARQUARDT

Founder & Herausgeberin

Meinungsbarometer.info

WAS MACHT DIGITALER STRESS MIT UNS

Und wie können wir uns schützen

Die Digitalisierung durchdringt immer größere Teile des Arbeitslebens. Das macht vieles einfacher und effizienter - sorgt aber oft auch für Stress. Nach einer aktuellen Untersuchung leidet fast die Hälfte der Befragten unter Digitalem Stress.

Die Gründe sind vielfältig. So wird etwa ständige Erreichbarkeit und immer höherer Erwartungsdruck als belastend empfunden. Aber auch die digitalen Tools selbst machen Probleme. Deren mangelnde Benutzerfreundlichkeit wird oft bemängelt.

In unserer Debatte erklären die Expertinnen und Experten, was sich dagegen tun oder wie sich damit umgehen lässt. Auch die Auswirkungen des neue Mega-Trend Künstliche Intelligenz kommen zur Sprache. Schafft KI zusätzliche Stress-Potenziale - oder kann KI vielleicht gar helfen, digitalen Stress zu vermindern?

AKTIVE DEBATTENTEILNEHMER



MAX ARNOLD

Vizepräsident

Schweizerische Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie (SGAOP)



DR. DAVID BAUSCH

Gründer & Geschäftsführer

Digi2place



DAGMAR FLOREA

Gründerin und Inhaberin

Karriereberaterin und Resilienztrainerin nach LOOVANZ



SANDY JAHN

Strategic Insights & Analytics

Initiative D21



PROF. DR. JULIAN RUF

Programme Director Master of Digital Business Administration

Berner Fachhochschule



PROF. DR. TABEA SCHEEL

Arbeits- und Organisationspsychologie
Europa-Universität Flensburg



SVEN STEFFES-HOLLÄNDER

Ärztlicher Direktor
Heiligenfeld Kliniken GmbH

MANAGEMENT SUMMARY

02.10.2026 | SUMMARY

WIE UMGEHEN MIT DIGITALEM STRESS

Was Führungskräfte und alle tun können und sollten



Nikola Marquardt - Founder & Herausgeberin, Meinungsbarometer.info [Quelle: Meinungsbarometer.info]

Die zunehmende Digitalisierung und neue Technologien wie KI machen das Arbeitsleben immer effizienter. Manches macht das einfacher, aber es sorgt oft auch für Stress. Nach einer aktuellen Untersuchung leidet fast die Hälfte der Befragten unter Digitalem Stress. „Heute ist es vielerorts zur Norm geworden, digitale Nachrichten innerhalb weniger Minuten zu beantworten – unabhängig davon, welches Kommunikationstool gerade genutzt wird“, erklärt von der Berner Fachhochschule. Parallel dazu sei die Anzahl digitaler Kanäle exponentiell gestiegen: E-Mails, Messenger-Dienste, Foren und Push-Benachrichtigungen haben den Informationsfluss massiv erhöht. Permanente Informationsflut, die ständige Erreichbarkeit sowie die häufigen Unterbrechungen durch digitale Kommunikationsmittel können aus ihrer Sicht kognitive Überlastung, Kontrollverlust und Erschöpfung hervorrufen und die Arbeitsleistung sowie das Wohlbefinden beeinträchtigen. Das sei die aktuelle Realität – und

eine kurzfristige Umkehr ist nicht zu erwarten.

Max Arnold von der Schweizerischen Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie sieht die Führungskräfte in der Pflicht: „Wer Verantwortung trägt, muss den Mut haben, bewusst Räume für Erholung zu schaffen.“ Dazu gehören für Arnold klare Regeln zur Erreichbarkeit, eine realistische E-Mail- und Meetingkultur sowie die Vorbildfunktion von Vorgesetzten. Man sehe immer wieder: Mitarbeitende orientieren sich daran, was ihre Chefin oder ihr Chef vorlebt. Wer nachts oder am Wochenende Mails schreibt, sendet ein klares Signal – auch ohne Worte.

Prof. Dr. Tabea Scheel von der Europa-Universität Flensburg spricht von Erreichbarkeitskulturen. Hinter diesen stünden unausgesprochene Erwartungen stehen, wie implizite Loyalitätstests. „Durch die Reflektion dieser Erwartungen kann man sich auf Regeln für Nicht-Erreichbarkeit einigen, so dass keine Schuldgefühle oder Ängste ausgelöst werden, wenn man außerhalb der Arbeitszeit nicht reagiert.“

Berater Dr. David Bausch von Digi2place sieht drei Hebel für eine partizipativ entwickelte digitale Zusammenarbeitsvereinbarung: Radikale Reduktion von Komplexität mit weniger Tools, klar definierten Kommunikationsregeln und bewussten Entscheidungen darüber, welcher Kanal wofür genutzt wird. Klare Grenzen statt permanenter Verfügbarkeit, denn wer immer erreichbar ist, arbeitet nicht besser, sondern oftmals sogar ineffizienter. Und entscheidend, Führung: „Führungskräfte prägen den Umgang mit digitalen Technologien ... Kultur entsteht nicht durch Leitbilder, sondern durch Verhalten.“

Karriereberaterin Dagmar Florea Gründerin lenkt den Blick auf jeden einzelnen und betont die Bedeutung der inneren Widerstandskraft – der Resilienz. Sie nennt sieben Resilienzfaktoren: Lösungsorientierung, Optimismus, Opferrolle verlassen, Verantwortung übernehmen, Akzeptanz, Netzwerkorientierung sowie Zukunfts- und Zielorientierung. Man müsse lernen, Verantwortung für die eigenen Grenzen zu übernehmen und achtsamer mit eigenen Ressourcen umzugehen, so könne man dem digitalen Stress von innen heraus begegnen. „Es geht darum, bewusst Pausen zu setzen

und zu akzeptieren, dass wir nicht immer auf alles sofort reagieren müssen.“

Drei zentrale Felder sieht Sandy Jahn von der Initiative D21 in diesem Zusammenhang. Man muss sich selbst Zeit geben, denn digitale Kompetenzen wachsen durch Erfahrung. Man müsse Erfolgserlebnisse ermöglichen, denn das Gefühl, ein digitales Problem selbst gelöst zu haben, stärke Selbstvertrauen und Motivation. Und sie ist dafür Vergleiche kritisch reflektieren. „Digitalisierung muss kein Wettlauf sein. Sie darf auch einfach praktisch, hilfreich und menschlich bleiben.“

Sven Steffes-Holländer, Ärztlicher Direktor der Heiligenfeld Kliniken fordert klare rechtliche Rahmenbedingungen, namentlich ein gesetzlich verankertes Recht auf Nichterreichbarkeit - nicht als symbolischer Akt, sondern als konkreter Schutzraum im Arbeitsalltag. Darüber hinaus brauche es eine verpflichtende digitale Gefährdungsbeurteilung: Werden Tools überforderungsfrei eingeführt? Gibt es Regeln zur Erreichbarkeit? Wie viele Plattformen sind parallel im Einsatz? Wie werden psychische Belastungen im Homeoffice erfasst? „Das Arbeitszeitgesetz muss an die digitale Realität angepasst werden mit Schutzvorgaben für mentale Ruhezeiten, für konzentriertes Arbeiten und gegen die Entgrenzung des Arbeitstages.“

DEBATTENBEITRAG

15.05.2025 | INTERVIEW

WARUM VORBEUGUNG GEGEN DIGITALEN STRESS BEI DER FÜHRUNG BEGINNT

Und welche klaren Regeln helfen



Max Arnold - Vizepräsident, Schweizerische Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie (SGAOP) [Quelle: ROCKET GMBH]

"Digitaler Stress entsteht nicht, weil Menschen sich schlecht organisieren", betont Max Arnold von der Schweizerischen Gesellschaft für Arbeits- und Organisationspsychologie (SGAOP). Er nennt eine ganze Reihe von Regeln und Maßnahmen, wie sich solcher Stress vermeiden lässt. Bei rechtlichen Regeln plädiert er für Augenmaß und Eigenverantwortung.

Nach einer aktuellen Untersuchung empfinden viele Erwerbstätige digitalen Stress – etwa durch ständige Erreichbarkeit und Erwartungsdruck. Wie lässt sich dem vorbeugen?

Digitaler Stress entsteht nicht, weil Menschen sich schlecht organisieren. Er entsteht, weil Strukturen, Prozesse und Kulturen fehlen, die gesunde Grenzen ermöglichen. Besonders dort, wo Arbeitsleistung stark mit sichtbarem persönlichem Einsatz verbunden wird, ist das Risiko gross, dass Erreichbarkeit zur Norm wird – selbst am Abend oder am Wochenende.

Vorbeugung beginnt bei der Führung. Wer Verantwortung trägt, muss den Mut haben, bewusst Räume für Erholung zu schaffen. Dazu gehören klare Regeln zur Erreichbarkeit, eine realistische E-Mail- und Meetingkultur sowie die Vorbildfunktion von Vorgesetzten. Wir sehen immer wieder: Mitarbeitende orientieren sich daran, was ihre Chefin oder ihr Chef vorlebt. Wer nachts oder am Wochenende Mails schreibt, sendet ein klares Signal – auch ohne Worte.

Gleichzeitig lohnt es sich, gezielt in die digitale Kompetenz der Mitarbeitenden zu investieren. Der bewusste Umgang mit digitalen Tools, Pausen, Benachrichtigungen und dem eigenen digitalen Rhythmus muss gelernt werden – und verdient Anerkennung. Digitaler Stress ist kein individuelles Problem, sondern Ausdruck systemischer Versäumnisse – und damit gestaltbar.

Als Problem wird auch die mangelnde Benutzerfreundlichkeit digitaler Tools empfunden – was lässt sich dagegen unternehmen?

Technologie sollte helfen – nicht belasten. Doch viele erleben das Gegenteil: Systeme, die zu komplex sind, Prozesse, die nicht durchdacht wirken, Schnittstellen, die fehlen. Gerade in Organisationen mit hoher Verantwortung wird schlechte Usability schnell zum Stressfaktor.

Deshalb plädiere ich für eine Art „digitale Ergonomie“. Wie wir auf gute Stühle und Beleuchtung achten, sollten wir auch benutzerfreundliche Software zur Pflicht machen. Mitarbeitende müssen die Möglichkeit haben, ihre Erfahrungen einzubringen – idealerweise schon vor der Einführung neuer Tools. Was auf dem Papier überzeugt, kann im Alltag unpraktisch sein.

Zudem braucht es Zeit: für Schulungen, für Begleitung, für Menschen, die weiterhelfen, wenn es hakt. ‚Plug & Play‘ funktioniert selten wirklich. Wenn Tools intuitiv sind, Prozesse klar strukturiert, und die Mitarbeitenden sich ernst genommen fühlen, dann kann Technologie tatsächlich entlasten.

Welche zusätzlichen Stresspotenziale sehen Sie durch neue KI-Anwendungen kommen – oder wie kann KI vielleicht helfen, digitalen Stress zu vermindern?

KI ist gekommen, um zu bleiben – auch in der Schweiz. Viele spüren dabei ein Unbehagen: „Werde ich ersetzt?“ „Kann ich das noch verstehen?“ „Wer kontrolliert das?“ Diese Unsicherheiten sind berechtigt – und verdienen ernsthafte Antworten. Denn wo Intransparenz herrscht, wächst der Stress.

Gleichzeitig eröffnet KI enorme Chancen, gerade wenn sie menschliche Fähigkeiten ergänzt statt verdrängt. Richtig eingesetzt, kann sie Routinearbeiten abnehmen, Dokumentationen automatisieren oder Informationen filtern. In der Langzeitpflege etwa könnten KI-gestützte Tools den administrativen Aufwand reduzieren – und damit Freiraum schaffen für das Wesentliche: zwischenmenschliche Nähe.

Doch: Die Einführung muss professionell begleitet werden. Mitarbeitende müssen verstehen, wie KI funktioniert, was sie leistet – und wo ihre Grenzen liegen. Schulung, ethische Reflexion und Mitbestimmung sind dabei unerlässlich. Nur wenn wir den Menschen mitnehmen, hilft KI, statt zusätzlichen Stress zu verursachen.

Welche rechtlichen Rahmenbedingungen sollte die Politik aus Ihrer Sicht gegen digitalen Stress am Arbeitsplatz schaffen?

Rechtliche Vorgaben ersetzen keine gute Unternehmenskultur. Sie schaffen jedoch verbindliche Rahmenbedingungen und bieten Orientierung, wo freiwillige Massnahmen bislang nicht ausreichen. Ein gesetzlich verankertes ‚Recht auf Unerreichbarkeit‘, wie es in Frankreich existiert, ist ein starkes Signal für gesunde Arbeitsgrenzen. Auch in der Schweiz wäre es sinnvoll, diesen Diskurs weiterzuführen und zu prüfen, wie rechtliche Regelungen zur Eindämmung von Entgrenzung gestaltet werden könnten

– mit Augenmass und ohne die betriebliche Flexibilität unnötig einzuschränken.

Im Zentrum sollte ein klarer Präventionsansatz stehen: Es braucht gezielte Förderungen zur Stärkung der digitalen Kompetenz in Betrieben, konkrete Anforderungen an die digitale Ergonomie von Arbeitsmitteln – insbesondere bezüglich Barrierefreiheit und Gebrauchstauglichkeit – sowie verbindliche Leitlinien für den verantwortungsvollen Einsatz von KI. Solche Rahmenbedingungen fördern die Gesundheit der Arbeitnehmenden und stärken zugleich die langfristige Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

Die Schweiz lebt von Eigenverantwortung – politisch wie unternehmerisch. Diese Verantwortung sollten wir auch im digitalen Wandel konsequent wahrnehmen.

DEBATTENBEITRAG

20.05.2025 | INTERVIEW

FORSCHER FORDERN: WORK SMART, NOT HARD

Wie digitale Tools entlasten und nicht belasten



Prof. Dr. Julian Ruf - Programme Director Master of Digital Business Administration, Berner Fachhochschule [Quelle: BFH]

"Digitaler Stress – insbesondere durch ständige Erreichbarkeit – ist kein neues Phänomen", betont Prof. Dr. Julian Ruf von der Berner Fachhochschule. Die Antworten hat er gemeinsam mit Prof. Dr. Sabrina Schell (Institutsleitung am Institut New Work der Berner Fachhochschule) gegeben. Sie fordern von der Politik einen ausgewogenen Regulierungsrahmen.

Nach einer aktuellen Untersuchung empfinden viele Erwerbstätige digitalen Stress – etwa durch ständige Erreichbarkeit und Erwartungsdruck. Wie lässt sich dem vorbeugen?

Digitaler Stress – insbesondere durch ständige Erreichbarkeit – ist kein neues Phäno-

men. Bereits vor der Pandemie zeichnete sich eine zunehmende Erwartungshaltung des „Always-on“-Seins ab*. Einhergehend mit der Flexibilisierung der Arbeit und insbesondere der eingeforderten Autonomie, was die Wahl des Arbeitsortes und der Arbeitszeit angeht**, steigt die gefühlte Verpflichtung erreichbar zu sein, flexibel und das nicht nur nine to five.

Heute ist es vielerorts zur Norm geworden, digitale Nachrichten innerhalb weniger Minuten zu beantworten – unabhängig davon, welches Kommunikationstool gerade genutzt wird. Parallel dazu ist die Anzahl digitaler Kanäle exponentiell gestiegen: E-Mails, Messenger-Dienste, Foren und Push-Benachrichtigungen haben den Informationsfluss massiv erhöht. Technostress bezeichnet die stressauslösenden Aspekte der Nutzung digitaler Technologien, insbesondere die permanente Informationsflut, die ständige Erreichbarkeit sowie die häufigen Unterbrechungen durch digitale Kommunikationsmittel. Diese Faktoren können kognitive Überlastung, Kontrollverlust und Erschöpfung hervorrufen und die Arbeitsleistung sowie das Wohlbefinden beeinträchtigen***. Das ist die aktuelle Realität – und eine kurzfristige Umkehr ist nicht zu erwarten.

Wer sollte Verantwortung übernehmen?

1. Unternehmen und Führungskräfte müssen konkrete Maßnahmen zur Reduktion digitalen Stresses definieren und kommunizieren. Klare Regeln zur Erreichbarkeit – z. B. keine E-Mails außerhalb definierter Arbeitszeiten – sind essenziell. Digitale Tools können hierbei sogar unterstützen: etwa durch Funktionen, die den Versand zeitlich begrenzen. Mitarbeitenden muss bewusst ermöglicht werden, „abzuschalten“ – z.B. durch die gezielte Deaktivierung von Benachrichtigungen. Führungskräfte tragen hierbei eine wichtige Vorbildfunktion. Wer am Wochenende oder in der Nacht E-Mails schreibt, sendet ein klares Signal – ob gewollt oder nicht. Eine achtsame Unternehmenskultur im Umgang mit digitalen Tools muss nicht nur propagiert, sondern vor allem auch gelebt werden.

2. Mitarbeitende selbst sind ebenfalls gefordert, ihre Grenzen zu definieren und einzufordern. Das erfordert ein hohes Mass an Selbstreflektion und Selbstmanagement.

Was brauche ich? Was tut mir gut? Woran merke ich, dass ich überfordert bin?

Neben der Innenschau und dem Fokus auf sich selbst braucht es jedoch noch etwas.

In einer zunehmend individualisierten Arbeitswelt bedeutet Flexibilität zwar Freiheit

– etwa um am Abend E-Mails nachzuholen, wenn tagsüber Kinderbetreuung anstand

– kann aber ungewollt Stress bei Kolleginnen und Kollegen auslösen. Der bewusste

Umgang mit digitalen Kommunikationszeiten ist daher auch eine Frage der gegenseitigen Rücksichtnahme.

3. Auch der Staat kann und sollte vielleicht Verantwortung übernehmen. In dem Gesetze für modernen Arbeitnehmer:innenschutz erlassen und auch durchgesetzt werden.

Abschließend lässt sich festhalten: Die Digitalisierung hat den Informationsaustausch stark beschleunigt, was durchaus stressfördernd sein kann. Doch bei kluger Anwendung und achtsamem Einsatz können digitale Tools auch entlastend eingesetzt werden. Work smart, not hard.

Als Problem wird auch die mangelnde Benutzerfreundlichkeit digitaler Tools empfunden – was lässt sich dagegen unternehmen?

Die Benutzerfreundlichkeit digitaler Tools hat in den letzten Jahren tatsächlich zugenommen – insbesondere dank besserem UX-Design⁴ und der frühzeitigen Einbindung von Nutzerinnen und Nutzern in die Entwicklung. Gleichzeitig hat aber die Komplexität digitaler Anwendungen zugenommen, was die Einstiegshürde bei neuen Tools erhöhen kann und somit auch zu einer stärkeren «wahrgenommenen Benutzerunfreundlichkeit» führt.

Entscheidend ist daher, wie ein Tool eingeführt wird:

- Wurde die Notwendigkeit nachvollziehbar kommuniziert?
- Wurden Mitarbeitende frühzeitig eingebunden?

- Gab es ausreichend Training und Begleitung?
- Wurden konkrete Vorteile klar aufgezeigt – auch wenn sie sich erst langfristig entfalten?

Erst wenn diese Fragen positiv beantwortet werden können, wird Benutzerfreundlichkeit nicht nur technisch, sondern auch im Arbeitsalltag spürbar. Die Einführungen von neuen Tools als Change Projekt anzusehen und zu begleiten kann Organisationen helfen, das meiste aus IT Anwendungen und KI rauszuholen, ohne Mitarbeitende zu überfordern.

Welche zusätzlichen Stresspotenziale sehen Sie durch neue KI-Anwendungen – oder wie kann KI vielleicht helfen, digitalen Stress zu vermindern?

Auch bei der Einführung von KI-Anwendungen gelten die gleichen Prinzipien wie bei anderen digitalen Tools: transparente Kommunikation, aktive Einbindung der Mitarbeitenden und gezielte Schulung. Hinzu kommt die Notwendigkeit, Ängste und Unsicherheiten abzubauen. Medienberichte mit Schlagzeilen wie „KI nimmt dir den Job weg“ müssen eingeordnet und relativiert werden.

Psychologische Sicherheit ist ein Schlüsselfaktor für erfolgreiche Zusammenarbeit und auch für Veränderungsbereitschaft. Die Harvard-Professorin Amy Edmondson hat gezeigt, dass Mitarbeitende, die sich sicher fühlen und von Führungskräften in ihrer Lernbereitschaft unterstützt werden, nicht nur besser lernen, sondern auch mehr zum Erfolg der Organisation beitragen. Entscheidend ist daher:

- Transparenz über Einsatzbereiche und Zwecke von KI
- Klarheit über Rollenverständnis und Verantwortlichkeiten
- Deutliche Abgrenzung zwischen Unterstützung und Kontrolle

Sind diese Rahmenbedingungen erfüllt, kann KI tatsächlich zur Reduktion von (digitalem) Stress beitragen:

- Repetitive Aufgaben werden automatisiert.
- Der Fokus kann stärker auf kreative oder kommunikative Tätigkeiten gelegt werden.
- Informationen lassen sich mittels LLMs leichter zugänglich machen.
- KI-basierte Assistenzsysteme können als digitale Coaches bei der Einführung neuer Tools unterstützen.

Unser Ansatz ist ein menschenzentrierter: KI soll nicht ersetzen, sondern unterstützen – und im besten Fall sogar zur Entlastung beitragen. Das sollten Organisationen stets im Blick haben und sich bei der Einführung und Nutzung von KI stets fragen, wie diese Menschen und die Organisation unterstützen kann und wie man die Menschen und die Organisation unterstützen kann, die KI effektiv und effizient zu nutzen.

Welche rechtlichen Rahmenbedingungen sollte die Politik aus Ihrer Sicht gegen digitalen Stress am Arbeitsplatz schaffen?

Die Politik sollte klare Leitlinien für den Einsatz von KI am Arbeitsplatz entwickeln. Erste Grundlagen, etwa im europäischen AI Act, sind bereits geschaffen. Darüber hinaus ist es zentral, dass Forschung und Weiterbildungsmaßnahmen im Bereich digitaler Tools und KI weiterhin gefördert werden.

Gleichzeitig gilt es, einen ausgewogenen Regulierungsrahmen zu schaffen: Innovation darf nicht durch übermäßige Kontrolle ausgebremst werden. Der Arbeitnehmerschutz ist wichtig und muss gewährleistet werden, dennoch braucht es flexible Möglichkeiten, die der Einzigartigkeit von Organisationen und Individuen Rechnung trägt. Das ist eine anspruchsvolle Gratwanderung, die der politischen Debatte in den kommenden Jahren einiges abverlangen wird.

* Turkle, S. (2023). Always-on/always-on-you: The tethered self. In Social Theory Re-Wired (pp. 485-495). Routledge.

** Schermuly, C., & Meifert, M. (2023). Ergebnisbericht zum New Work-Barometer 2022. SRH Berlin.

*** Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, B. S., & Ragu-Nathan, T. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328.

DEBATTENBEITRAG

22.05.2025 | INTERVIEW

FORSCHERIN NENNT MASSNAHMEN GEGEN DIGITALEN STRESS

Was Führungskräfte und Mitarbeiter tun können - und die Politik tun sollte



Prof. Dr. Tabea Scheel - Arbeits- und Organisationspsychologie, Europa-Universität Flensburg [Quelle: Andreas Schmidt]

Um digitalen Stress zu vermeiden mahnt Prof. Dr. Tabea Scheel von der Europa-Universität Flensburg: "keine unnötigen Anrufe nach Feierabend, kein Versand von E-Mails am Wochenende, und kein Posten von Nachrichten im Chat". Hier sieht sie Führungskräfte in einer Vorbild-Funktion.

Nach einer aktuellen Untersuchung empfinden viele Erwerbstätige digitalen Stress - etwa durch ständige Erreichbarkeit und Erwartungsdruck. Wie lässt sich dem vorbeugen?

Durch ständige Erreichbarkeit wird das Abschalten von der Arbeit erschwert und

damit Erholung verhindert, Gesundheit gefährdet und Leistungsfähigkeit verringert. Digitale Technologien, insbesondere Smartphones, ermöglichen Erreichbarkeit auch außerhalb der Arbeitszeit – telefonisch, per Chat, E-Mail etc. Dabei ist die Erreichbarkeit oft nicht funktional, d.h. für die Erfüllung von Arbeitsaufgaben notwendig (wie bspw. bei Wartungsservices), sondern beruht auf informellen Erwartungen. Diese sog. Erreichbarkeitskulturen sind damit ein wichtiger Ansatzpunkt.

Führungskräften fällt hier einerseits die Vorbildrolle zu, d.h. sie sollten sich selbst und ihre Mitarbeitenden abgrenzen. Dazu gehören keine unnötigen Anrufe nach Feierabend, kein Versand von E-Mails am Wochenende, und kein Posten von Nachrichten im Chat. Zudem sollten sie auf nicht zeitkritische Nachrichten und E-Mails auch nicht außerhalb der Arbeitszeit reagieren. Den Mitarbeitenden fällt es dann leichter, sich auch selbst solchermaßen abzugrenzen.

Andererseits sind Führungskräfte auch verantwortlich für aktive Veränderungen. Da hinter Erreichbarkeitskulturen oft unausgesprochene Erwartungen stehen, wie implizite Loyalitätstests, kann eine Klärung dieser gegenseitigen Erwartungen (und von Notwendigkeiten für Erreichbarkeit) im Team helfen. Durch die Reflektion dieser Erwartungen kann man sich auf Regeln für Nicht-Ereichbarkeit einigen, so dass keine Schuldgefühle oder Ängste ausgelöst werden, wenn man außerhalb der Arbeitszeit nicht reagiert. Zudem kann die eigene Gedankenlosigkeit beim Absenden von Nachrichten durch Rücksichtnahme auf andere verändert werden. Oft reicht ein Thematisieren der impliziten Erreichbarkeitserwartungen aus; manchmal bieten sich ggf. Teamworkshops oder -coachings an, um digitalen Stress zu reduzieren. Insbesondere wenn Mitarbeitende regelmäßig im Homeoffice arbeiten sind Führungskräfte zusätzlich gefordert, und eine Klärung im Team ist hilfreich.

Auch innerhalb der Arbeitszeit können verschiedene Maßnahmen helfen, digitalen Stress zu verringern: Bestimmte Arbeitszeiten für E-Mails oder Telefonate zu reservieren, einvernehmlich störungsfreie Zeiten zu vereinbaren, oder Informationsaustausche zu strukturieren sind hier Möglichkeiten. Für Mitarbeitende kann es zudem sinn-

voll sein, digitale Arbeits- und Privatgeräte zu trennen, das Smartphone außer Sichtweite zu legen, Push-Nachrichten auf dem Smartphone zu unterbinden, und v.a. den Ton für Benachrichtigungen auszustellen. Da der Ton schnell zu Konditionierung führt, sind Unterbrechungen und digitaler Stress vorprogrammiert. Auch die Mitgliedschaft in Gruppenchats sollte kritisch hinterfragt werden.

Als Problem wird auch die mangelnde Benutzerfreundlichkeit digitaler Tools empfunden – was lässt sich dagegen unternehmen?

Digitale Tools erfordern ein bestimmtes Verständnis der Bedienoberfläche, Möglichkeiten und Grenzen der Anwendungen. Es kommen nicht nur regelmäßig neue Tools hinzu, die bestehenden werden auch fortlaufend weiterentwickelt. Dies kann zu Überforderung führen, da Routinen nur begrenzt einsetzbar sind, ein ständiges Lernen erforderlich ist, und ggf. die eigenen Fähigkeiten für die Bedienung angezweifelt werden.

Unternehmen können bestimmte Tools auswählen, die vorzugsweise verwendet werden sollten, und dafür Anleitungen zur Bedienung bereitstellen (oder auf vorhandene Anleitungen hinweisen; entsprechende Videos finden sich oft im Internet). Im Team könnte man entweder Tandems bilden, die sich regelmäßig gemeinsam Neuerungen aneignen, neue Tools oder Funktionen als TOP im Teammeeting aufnehmen und vorstellen, oder auch andere Formen des gemeinsamen Lernens fördern. Soziale Unterstützung kann hier auch bei Zweifeln an den eigenen Fähigkeiten oder Motivationsproblemen helfen.

Welche zusätzlichen Stress-Potenziale sehen Sie durch neue KI-Anwendungen kommen – oder wie kann KI vielleicht helfen, digitalen Stress zu vermindern?

Einerseits bergen neue KI-Anwendungen viel Potenzial für digitalen Stress. Intransparenz verunsichert Mitarbeitende in Bezug auf Datenschutz; die Monetarisierung von Informationen in Kombination mit der Monopolstellung großer Digitalplattformen trägt nicht zur Vertrauensbildung bei. Auch befürchteter Kontrollverlust durch Vernetzung von KI und die mangelnde Einschätzbarkeit von Resultaten insbeson-

dere in Bezug auf die sog. KI-Halluzinationen sind belastend. Zudem können Fähigkeiten verloren gehen, wenn KI zukünftig noch mehr elementare Denkaufgaben abnimmt. Im schlimmsten Fall werden Arbeitsplätze überflüssig, wobei dies v.a. Unqualifizierte trifft.

Andererseits können KI auch die Arbeit erleichtern und beschleunigen (was z.B. eine strukturelle Arbeitszeitreduktion ermöglichen würde), Routineaufgaben abnehmen und damit mehr Zeit für übergeordnete Denkarbeit fördern, und neuartige Impulse und kreative Lösungen liefern. Die Analyse großer Datenmengen durch KI kann Erkenntnisse generieren, die Menschen so nicht möglich sind. Letztlich könnten neue Aufgaben und ggf. sogar Berufe entstehen durch die Zusammenarbeit mit KI.

Welche rechtlichen Rahmenbedingungen sollte die Politik aus Ihrer Sicht gegen digitalen Stress am Arbeitsplatz schaffen?

Auf politischer Ebene sollten Aktivitäten zur echten Arbeitszeitreduktion bei gleichbleibendem Gehalt ermöglicht werden (z.B. 4-Tage-Woche). Ein Recht auf Nichterreichbarkeit sowie ein kritisches Hinterfragen rechtlicher Flexibilisierung, z.B. der täglichen Arbeitszeit, wären ebenfalls angezeigt.

Politisch sollten Datenschutzrichtlinien und Verbraucherfreundlichkeit, v.a. aber Einschränkung der Monopolstellung und der Monetarisierung von Informationen auf der Agenda stehen. So darf es keine Frage des Geldbeutels sein, ob man sich gegen Identitätsdiebstahl und Deep Fake wehren kann.

DEBATTENBEITRAG

24.06.2025 | INTERVIEW

FÜR EIN GESETZLICH VERANKERTES RECHT AUF NICHTERREICHBARKEIT

Wo ein Forscher digitalen Stress sieht



Sven Steffes-Holländer - Facharzt für Psychosomatische Medizin & Psychotherapie / Sozialmedizin / Verkehrsmedizin, Ärztlicher Direktor Heiligenfeld Kliniken GmbH [Quelle: Mosch]

"Technik, die überfordert, macht krank", betont Sven Steffes-Holländer. Der Ärztliche Direktor der Heiligenfeld Kliniken und Facharzt für Psychosomatische Medizin und Psychotherapie hat eine ganz Reihe von konkreten Hinweisen gerade an Führungskräfte, aber auch Tipps zur Steigerung der Resilienz für alle und Forderungen an die Politik. Die Heiligenfeld Kliniken sind eine der führenden Klinikgruppen in Deutschland mit dem Schwerpunkt Psychosomatische Medizin – für Erwachsene, Kinder und Jugendliche.

Wie lässt sich digitalem Stress durch Erreichbarkeit und Erwartungsdruck vor-

beugen?

Digitaler Stress entsteht häufig dort, wo Menschen psychologisch das Gefühl haben, nie wirklich „abgemeldet“ zu sein. Aus therapeutischer Sicht spricht man hier von einem daueraktivierten Stresssystem, das keine echte Regeneration zulässt. Vorbeugen lässt sich nur durch verbindliche Strukturen: klare Erreichbarkeitszeiten, feste Pausenfenster, Fokuszeiten ohne Störung.

Besonders wichtig ist dabei das Verhalten von Führungskräften: Wer als Vorgesetzter:in Mails nach 20 Uhr schreibt oder im Urlaub erreichbar ist, sendet eine starke Botschaft an das Team, meist ohne sie zu reflektieren. Auch das bewusste Training digitaler Selbstregulation, etwa durch Micro-Breaks, Atemübungen oder klare Start- und Endrituale, kann helfen, wieder psychophysiologische Ruhe zu etablieren.

Als Problem wird auch die mangelnde Benutzerfreundlichkeit digitaler Tools empfunden – was lässt sich dagegen unternehmen?

Technik, die überfordert, macht krank. Wenn Mitarbeitende Tools nicht intuitiv bedienen können, entsteht Frustration, kognitive Überforderung und das Gefühl, nicht mehr mitzukommen. Das ist kein Softwareproblem, eher ein psychologisches. Die Lösung liegt in partizipativer Einführung, in Schulungen, in Raum für Ausprobieren und natürlich in der Reduktion auf das Wesentliche.

In der Psychosomatik wissen wir: Komplexität ohne emotionale Einbettung erzeugt Spannungszustände. Die besten Tools nützen nichts, wenn ihre Nutzung als Bedrohung erlebt wird. Führungskräfte sollten Mitarbeitende nicht nur technisch, sondern auch emotional durch digitale Veränderungen begleiten – mit Zeit, Verständnis und psychologischer Sicherheit.

Welche zusätzlichen Stresspotenziale sehen Sie durch neue KI-Anwendungen kommen – oder wie kann KI vielleicht helfen, digitalen Stress zu vermindern?

KI kann beides: verstärken oder entlasten. Psychologisch riskant ist der Kontrollverlust, den viele Menschen im Kontakt mit lernenden Systemen erleben. Wenn Ergeb-

nisse nicht nachvollziehbar sind oder Prozesse entpersonalisiert werden, steigt das Stressniveau. Gleichzeitig liegt genau darin auch das Potenzial: KI kann wiederkehrende, kognitive Last reduzieren, z. B. durch E-Mail-Zusammenfassungen oder automatische Protokolle.

Entscheidend ist das Wie: KI muss in definierte Anwendungsfelder eingebettet, begleitet und erklärt werden. Besonders wirkungsvoll sind sogenannte KI-Agenten mit klaren Rollen, deren Aktionsradius transparent kommuniziert wird. So kann KI zu einem stressmindernden Instrument werden – statt zum neuen Belastungsfaktor.

Ihre Initiative forscht auch zur Resilienz im digitalen Wandel – warum ist die so wichtig?

Weil digitale Transformation nicht nur Technik ist, sondern ein psychosozialer Veränderungsprozess. Viele Mitarbeitende erleben die ständige Neuerung als Bedrohung: von Routinen, Identitäten, Arbeitsbeziehungen. Resilienz bedeutet: mit Wandel innerlich stabil umgehen zu können, ohne die Verbindung zu sich selbst oder anderen zu verlieren. Es geht um mehr als Stressbewältigung, es geht um innere Haltung.

Unsere Erfahrungen zeigen: Wer über eigene Stressreaktionen reflektieren kann, über Körperwahrnehmung, Werteorientierung und Selbstregulation verfügt, ist besser geschützt vor digitaler Erschöpfung. Psychologisch wirksame Resilienzprogramme müssen praxisnah, interaktiv und langfristig angelegt sein, nicht als Tool, sondern als Haltung.

Welche rechtlichen Rahmenbedingungen sollte die Politik aus Ihrer Sicht gegen digitalen Stress am Arbeitsplatz schaffen?

Zentral ist ein gesetzlich verankertes Recht auf Nichterreichbarkeit, nicht als symbolischer Akt, sondern als konkreter Schutzraum im Arbeitsalltag. Darüber hinaus braucht es eine verpflichtende digitale Gefährdungsbeurteilung: Werden Tools überforderungsfrei eingeführt? Gibt es Regeln zur Erreichbarkeit? Wie viele Plattformen sind parallel im Einsatz? Wie werden psychische Belastungen im Homeoffice

erfasst?

Das Arbeitszeitgesetz muss an die digitale Realität angepasst werden mit Schutzvorgaben für mentale Ruhezeiten, für konzentriertes Arbeiten und gegen die Entgrenzung des Arbeitstages. Es braucht weniger Appelle und mehr Verbindlichkeit, damit seelische Gesundheit auch in digitalen Zeiten geschützt bleibt.

DEBATTENBEITRAG

03.07.2025 | INTERVIEW

DREI TIPPS GEGEN DIGITALEN STRESS

Und warum es auch digitalen Optimismus braucht



Sandy Jahn - Strategic Insights & Analytics, Initiative D21 [Quelle: Tobias Koch]

Für Sandy Jahn von der Initiative D21 ist Resilienz "ein zentraler Zukunftsfaktor für unsere Gesellschaft". Sie nennt eine Fülle an aktuellen Daten zum Thema und appelliert, den digitalen Wandel nicht einfach „laufen lassen“, sondern ihn aktiv und menschenzentriert zu gestalten. Die Initiative D21 ist ein gemeinnütziges Netzwerk für die Digitale Gesellschaft und vereint Akteurinnen und Akteure aus Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Zivilgesellschaft.

Frau Jahn, die Initiative D21 forscht zur Resilienz im digitalen Wandel – warum ist diese so wichtig?

Resilienz ist weit mehr als ein persönliches „Mindset“ – sie ist ein zentraler Zukunfts-

faktor für unsere Gesellschaft. In einer Zeit, in der technologische Entwicklungen immer schneller und komplexer werden, reicht technisches Wissen allein nicht mehr aus. Es braucht die Fähigkeit, mit Unsicherheit, Veränderung und Komplexität souverän umzugehen. Genau das beschreibt digitale Resilienz: den Wandel nicht nur erdulden, sondern ihn aktiv mitzugestalten.

2024 galten 63 % der deutschen Bevölkerung als digital resilient. Das heißt im Umkehrschluss: Jede*r Dritte droht, von der Welle des digitalen Wandels überrollt zu werden, statt von ihr getragen zu sein.

Die gute Nachricht: Resilienz ist nicht angeboren – sie kann erworben und gestärkt werden.

Für uns als Gesellschaft bedeutet das: Wir müssen gezielter fördern. Resilienz entsteht durch Unterstützung, durch Zutrauen und durch Erfahrungen, die Selbstwirksamkeit stärken. Bildungsangebote, die digitale Basiskompetenzen vermitteln, spielen dabei eine zentrale Rolle.

Aber es braucht auch digitalen Optimismus, soziale Netzwerke und Räume für gemeinsames Lernen – Orte, an denen man sich trauen darf zu fragen, und Formate, in denen Peer-to-Peer-Wissen geteilt wird.

Wenn wir Digitalisierung inklusiv denken wollen, ist Resilienz kein „nice to have“, sondern eine essenzielle Voraussetzung – für Teilhabe und Fortschritt gleichermaßen.

Das klingt, als würden digitale Tools das Leben vieler Menschen nicht automatisch einfacher machen – obwohl genau das ihr Ziel ist. Warum empfinden sie dennoch häufig eher zusätzliche Belastung?

Weil sie oft eingeführt werden, ohne dass Menschen wirklich verstehen, wie sie funktionieren oder welchen konkreten Nutzen sie haben. Statt Entlastung empfinden viele dadurch eher zusätzlichen Stress.

Der D21-Digital-Index zeigt: Nur 49 % der Bevölkerung verfügen über digitale Basiskompetenzen wie die Fähigkeit, online Informationen zu finden, Textprogramme zu nutzen oder sichere Passwörter zu verwenden. Das heißt, für die Hälfte ist schon der digitale Alltag mit Unsicherheiten verbunden. Das reicht von Homeoffice über Online-Formulare bis zur Kommunikation via Messenger. Wenn dann noch Updates, neue Tools oder neue Erwartungen dazukommen, entsteht schnell das Gefühl: Ich komme nicht mehr mit. Das überfordert – emotional wie kognitiv.

Was können Arbeitgebende konkret tun, um digitalen Stress in hybriden oder rein digitalen Arbeitsumgebungen zu reduzieren?

Ganz zentral ist, dass Arbeitgeber*innen den digitalen Wandel nicht einfach „laufen lassen“, sondern ihn aktiv und menschenzentriert gestalten. Dazu gehört zunächst eine kritische Auswahl der eingesetzten Tools: Nicht jede neue App ist automatisch sinnvoll. Vielmehr braucht es digitale Werkzeuge, die echte Probleme lösen, intuitiv nutzbar sind und den Arbeitsalltag spürbar verbessern. Noch wichtiger ist die Frage: Wie werden diese Tools eingeführt? Erfolgsfaktor Nummer eins ist hier eine begleitende, niedrigschwellige Einführung. Idealerweise mit kontinuierlicher Lernbegleitung, Feedbackmöglichkeiten und Austauschformaten im Team.

Denn: Viele Mitarbeitende fühlen sich mit den digitalen Anforderungen allein gelassen – und empfinden den ständigen Wandel als Belastung. Der D21-Digital-Index zeigt: Jede*r Dritte verfügt nicht über die nötigen Resilienzfaktoren, um mit diesem Wandel Schritt zu halten – geschweige denn, ihn aktiv mitzugestalten.

Ein Blick auf das berufliche Umfeld verdeutlicht den Einfluss von Arbeitsort und -modell: Menschen in Vollzeit sind resilienter als jene in Teilzeit (70 % vs. 61 %), Beschäftigte mit Schreibtischjob weisen mehr Resilienz auf als jene außerhalb des Büros (76 % vs. 57 %), und Führungskräfte fühlen sich dem Wandel eher gewachsen als Mitarbeitende ohne Führungsverantwortung (75 % vs. 65 %).

Das zeigt: Der Arbeitsplatz ist ein zentraler Ort, um Resilienz zu fördern – oder Men-

schen zu überfordern.

Welche zusätzlichen Stresspotenziale sehen Sie durch neue KI-Anwendungen – oder wie kann KI vielleicht helfen, digitalen Stress zu vermindern?

Künstliche Intelligenz ist derzeit einer der stärksten Treiber des digitalen Wandels. Einerseits kann sie enorme Entlastung bringen, etwa durch automatisierte Textvorschläge, das Vorsortieren von E-Mails, Chatbots im Kundenservice oder Tools, die Besprechungsnotizen und To-dos automatisch erfassen. Das kann Zeit sparen, Routinen vereinfachen und gerade in überladenen Arbeitskontexten Stress reduzieren. Viele Menschen erleben aber genau das Gegenteil: Sie fühlen sich durch KI-Anwendungen überfordert, durch Intransparenz verunsichert oder durch ihre Dynamik unter Druck gesetzt.

Denn KI-Systeme verändern nicht nur Tools, sondern oft auch Arbeitsprozesse und Zuständigkeiten und stellen damit eingespielte Rollen, Verantwortungen und sogar Identitäten infrage. Gerade wenn unklar ist, wie KI-Entscheidungen trifft, wie sicher sie mit sensiblen Daten umgeht oder ob generierte Informationen korrekt sind, entsteht das Gefühl von Kontrollverlust. Wenig hilfreich ist auch, dass in vielen Unternehmen keine klaren Leitlinien für den Einsatz von KI-Systemen bestehen – zu welchen Zwecken und in welchem Umfang KI eingesetzt werden darf, ist oft nicht klar geregelt. Solche Unsicherheiten belasten selbst digital affine Menschen und sind eine echte Herausforderung für die digitale Resilienz.

Deshalb braucht es begleitende Maßnahmen, sowohl technisch als auch kulturell. Unternehmen sollten neue KI-Tools nicht einfach ausrollen, sondern im Dialog einführen: mit verständlicher Kommunikation, Datenschutztransparenz und Mitgestaltungsmöglichkeiten. Die Nutzer*innen müssen das Gefühl haben: Ich verstehe, was die KI macht, und ich kann Einfluss nehmen. Dann kann künstliche Intelligenz nicht nur Effizienz bringen, sondern auch digitale Selbstwirksamkeit stärken. Und genau das ist ein Schlüssel, um digitalen Stress langfristig zu reduzieren.

Was sind Ihre drei wichtigsten Tipps für Menschen, die sich vom digitalen Wandel überfordert und gestresst fühlen?

Erstens: Sich selbst Zeit geben. Digitale Kompetenzen wachsen durch Erfahrung. Kleine Schritte sind völlig okay und niemand muss alles sofort können.

Zweitens: Erfolgserlebnisse ermöglichen. Das Gefühl, ein digitales Problem selbst gelöst zu haben, stärkt Selbstvertrauen und Motivation. Besonders wirkungsvoll sind Peer-Formate, also das Lernen von und mit anderen auf Augenhöhe.

Drittens: Vergleiche kritisch reflektieren. In einer Welt voller Dauer-Updates und Online-Erlebnisse entsteht schnell das Gefühl, nicht mithalten zu können. Der „Joy of Missing Out“, die bewusste Entscheidung, nicht überall dabei zu sein, kann helfen, den eigenen digitalen Weg stressfreier zu gestalten. Digitalisierung muss kein Wettlauf sein. Sie darf auch einfach praktisch, hilfreich und menschlich bleiben.

DEBATTENBEITRAG

28.04.2026 | INTERVIEW

DREI WIRKSAME HEBEL GEGEN DIGITALEN STRESS

Und welche Regulierung gegen das Phänomen sinnvoll wäre



Dr. David Bausch - Gründer & Geschäftsführer Digi2place [Quelle: Digi2place]

Dr. David Bausch sieht die eigentlichen Ursachen für digitalen Stress "in der Art, wie Arbeit organisiert ist". Der promovierte Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler mit dem fachlichen Schwerpunkt auf den digitalen Veränderungen der Arbeitswelt skizziert klare Lösungsansätze.

Nach einer aktuellen Untersuchung empfinden viele Erwerbstätige digitalen Stress - etwa durch ständige Erreichbarkeit und Erwartungsdruck. Wie lässt sich dem vorbeugen?

Digitaler Stress ist kein reines individuelles Problem - es ist vielmehr ein strukturelles Problem in unserer modernen (digitalen) Zusammenarbeit. Die eigentlichen Ursachen

liegen in der Art, wie Arbeit organisiert ist: zu viele Tools, zu viele Kommunikationskanäle, zu wenig Klarheit im Umgang mit Technologien und digitalen Systemen insgesamt. Viel wichtiger ist es deshalb, eine klare digitale Zusammenarbeitsvereinbarung in den Organisationen aufzusetzen. Denn die Rahmenbedingungen in unserer Arbeitswelt haben sich gewandelt und Arbeit an sich ist viel verdichteter und kurzzyklischer geworden. Eine partizipativ entwickelte digitale Zusammenarbeitsvereinbarung besteht in der Praxis dabei konkret aus drei wirksamen Hebeln:

1. Radikale Reduktion von Komplexität. Weniger Tools, klar definierte Kommunikationsregeln und bewusste Entscheidungen darüber, welcher Kanal wofür genutzt wird.
2. Klare Grenzen statt permanenter Verfügbarkeit. Erreichbarkeit darf nicht zum stillschweigenden Leistungsindikator werden. Wer immer erreichbar ist, arbeitet nicht besser, sondern oftmals sogar ineffizienter.
3. Führung ist entscheidend. Führungskräfte prägen den Umgang mit digitalen Technologien. Jede E-Mail am Abend, jede implizite Erwartung sendet ein Signal. Kultur entsteht nicht durch Leitbilder, sondern durch Verhalten.

Als Problem wird auch die mangelnde Benutzerfreundlichkeit digitaler Tools empfunden – was lässt sich dagegen unternehmen?

Viele Unternehmen haben ein paradoxes Problem: Sie investieren viel Geld in digitale Tools und machen Arbeit damit komplizierter statt einfacher, dabei ist die Intension natürlich eine andere und gut gemeint. Wenn Mitarbeitende sagen, dass Tools nicht benutzerfreundlich sind, geht es selten nur um Design. Es geht um ein strukturelles Problem: Technologien werden eingeführt, ohne die Arbeitsrealität der Menschen mitzudenken.

Die Lösung ist deshalb zunächst weniger technisch als organisatorisch:

1. Einführung aus Nutzersicht denken: Nicht „Was kann das Tool?“, sondern „Wel-

ches Problem löst es konkret im Alltag?“ Was selbstverständlich klingt, ist es in der Praxis leider oftmals nicht.

2. Echte Mitarbeitende-Beteiligung: Mitarbeitende müssen frühzeitig eingebunden werden. Wer ein Tool mitgestaltet, nutzt es später auch. Mitarbeiterwiderstände im Umgang mit digitalen Anwendungen werden dann reduziert, wenn die Entwicklung und Implementierung partizipativ mit einer Pilotgruppe erfolgt, die die Herausforderungen der Anwender bestens kennt.

3. Digitale Kompetenz aufbauen. Es klingt banal und selbstverständlich, ist es aber nicht. Selbst gute Tools erzeugen digitalen Stress, wenn Menschen nicht sicher im Umgang damit sind. Es braucht wesentlich mehr als eine PDF-Bedienungsanleitung.

Welche zusätzlichen Stress-Potenziale sehen Sie durch neue KI-Anwendungen kommen – oder wie kann KI vielleicht helfen, digitalen Stress zu vermindern?

Künstliche Intelligenz (KI) wirkt auf viele Stressoren wie ein Verstärker bestehender Entwicklungen und ich sehe hier aktuell keine – nennenswerten - stresspräventiven Eigenschaften. KI erhöht vor allem dort den Stress, wo heute schon Unsicherheit, Komplexität und Leistungsdruck vorhanden sind.

Viele Beschäftigte erleben eine diffuse Verunsicherung: Welche Rolle habe ich künftig noch? Gleichzeitig entsteht durch algorithmische Entscheidungen oft ein Gefühl von Kontrollverlust. Und wenn Prozesse schneller werden, steigen in der Regel auch die Erwartungen an den Output. Es ist eine teilweise falsche bzw. irreführende Verheißung, dass KI uns Routinearbeiten abnehmen wird und wir deshalb mehr Freiräume für die „spannenden“ und „kreativen“ Themen unsere Arbeit haben werden. Viel mehr steigen die Anforderungen noch produktiver zu sein und eben jene gewonnene Zeit für zusätzliche Projekte oder Ertragssteigerungen aufzuwenden.

Welche rechtlichen Rahmenbedingungen sollte die Politik aus Ihrer Sicht gegen digitalen Stress am Arbeitsplatz schaffen?

Die Regulierung hinkt der Realität aktuell hinterher. Während sich Arbeitswelten rasant verändern, basieren viele Regelungen noch auf einem Verständnis von Arbeit, das es so kaum noch gibt. Aus meiner Sicht sind drei Punkte zentral, doch wichtig ist zu betonen, dass Regulierungen und kulturelle Entwicklung in Organisationen dabei Hand in Hand gehen müssen:

1. Recht auf Nichterreichbarkeit: Nicht als symbolische Maßnahme, sondern als klar geregelter Standard. Ständige Verfügbarkeit darf kein impliziter Leistungsnachweis sein. Rechtliche Faktoren können hier einen Rahmen setzen, in dem sich die Kultur in der Organisation entwickeln kann. Es sehr viel leichter nicht erreichbar zu sein, wenn dies durch eine gesetzliche Bestimmung unterstützt wird.

2. Transparenz bei digitaler Überwachung: Neuere Studien zeigen, dass gerade Leistungsüberwachung zu den stärksten Stressfaktoren zählt. Hier braucht es klare Grenzen, wobei die aktuelle Regulierungslage hier verhältnismäßig gut ist. Doch der Teufel steckt im Detail. Was für den einen Werkzeug ist, ist für den anderen eine Waffe und so kann schon ein gelber Status in Microsoft Teams (der für Inaktivität der Maus steht) zur Überwachung werden. Hier helfen auch Regulierung weniger, um dieser Überwachung entgegenzuwirken, viel wichtiger ist der kulturelle Wandel in einer Organisation, der solche Sorgen und Bedenken gar nicht erst entstehen lässt.

3. Verbindliche Gefährdungsbeurteilungen für digitale Arbeit: Psychische Belastungen durch digitale Technologien müssen systematisch erfasst und bewertet werden – nicht optional, sondern verpflichtend. Die aktuellen Ausgestaltungsmöglichkeiten der psychischen Gefährdungsbeurteilungen sind so flexibel gehalten, dass sie wirkungslos sind. Nicht nur die gesetzliche Verpflichtung dessen, sondern auch, dass es quantitative Bestimmungen geben muss sowie verpflichtende Ansätze, mit den Erkenntnissen zu arbeiten, sind sehr entscheidend.

DEBATTENBEITRAG

19.05.2026 | INTERVIEW

WARUM NOCH MEHR DIGITALE TOOLS KEINE ANTWORT AUF DIGITALEN STRESS SIND

Und wie aktuelle Erkenntnisse aus der Resilienzforschung in der
Debatte helfen



Dagmar Florea [Quelle: Dagmar Florea / Wolfgang Hüffer]

"Was wir wirklich brauchen, ist eine Stärkung unserer inneren Widerstandskraft – der Resilienz", erklärt Dagmar Florea, Karriereberaterin und Resilienztrainerin mit Blick auf digitalen Stress. Ihre Erfahrung aus der Zeit, in der sie selbst in der IT-Branche gearbeitet hat, zeige ihr, wie massiv der Druck durch ständige Erreichbarkeit und schnelle Taktung sein kann. Im Interview erläutert sie, wie neueste Erkenntnisse aus der Resilienz-Forschung digitalen Stress einordnen und wie man ihm begegnen kann.

Nach einer aktuellen Untersuchung empfinden viele Erwerbstätige digitalen Stress – etwa durch ständige Erreichbarkeit und Erwartungsdruck. Wie lässt sich

dem vorbeugen?

In meiner Zeit in der IT-Branche – bei Unternehmen wie Cisco und Dell – habe ich selbst hautnah erlebt, wie massiv der Druck durch ständige Erreichbarkeit sein kann. Die Taktung ist enorm, und die Erwartungshaltung, immer „on“ zu sein, führt bei vielen Erwerbstätigen zu Erschöpfung. Laut einer aktuellen Slack-Studie erleben knapp die Hälfte der Befragten (48 Prozent) mindestens einmal pro Woche digitalen Stress, fast jeder Zehnte sogar täglich [1].

Die Lösung liegt meiner Erfahrung nach aber nicht in noch mehr Zeitmanagement-Tools oder der nächsten Produktivitäts-App. Was wir wirklich brauchen, ist eine Stärkung unserer inneren Widerstandskraft – der Resilienz. Als Resilienztrainerin arbeite ich sehr gerne mit dem LOOVANZ-Konzept. Das steht für sieben Resilienzfaktoren: Lösungsorientierung, Optimismus, Opferrolle verlassen, Verantwortung übernehmen, Akzeptanz, Netzwerkorientierung sowie Zukunfts- und Zielorientierung [2].

Wenn wir lernen, Verantwortung für unsere eigenen Grenzen zu übernehmen und achtsamer mit unseren Ressourcen umzugehen, können wir dem digitalen Stress von innen heraus begegnen. Es geht darum, bewusst Pausen zu setzen und zu akzeptieren, dass wir nicht immer auf alles sofort reagieren müssen.

Als Problem wird auch die mangelnde Benutzerfreundlichkeit digitaler Tools empfunden – was lässt sich dagegen unternehmen?

Das ist ein wichtiger Punkt, der oft unterschätzt wird. Wenn Tools nicht intuitiv sind, kosten sie nicht nur Zeit, sondern rauben uns vor allem Energie. Auch hier hilft ein Blick auf die innere Haltung. Im Rahmen der Inner Development Goals (IDGs) – einem Rahmenwerk, das innere Fähigkeiten beschreibt, die wir für komplexe Herausforderungen brauchen – gibt es die Dimension „Denken“ und „Zusammenarbeit“ [3].

Anstatt uns in die Opferrolle drängen zu lassen („Das Tool funktioniert schon wieder nicht“), können wir die LOOVANZ-Faktoren Lösungsorientierung und Verantwortung aktivieren. Das bedeutet konkret: Wir gehen in den aktiven Dialog mit den IT-Verant-

wortlichen oder Tool-Anbietern in unserem Unternehmen. Wir nutzen unsere Netzwerkorientierung, um uns mit Kollegen auszutauschen – oft hat jemand anderes schon einen guten Workaround gefunden.

Auf organisationaler Ebene müssen Führungskräfte hier eine wertschätzende Kultur schaffen, in der Feedback zu unpraktischen Tools gehört und ernst genommen wird. Das fördert nicht nur die organisationale Resilienz, sondern auch das Wohlbefinden der Mitarbeitenden.

Welche zusätzlichen Stresspotenziale sehen Sie durch neue KI-Anwendungen kommen – oder wie kann KI vielleicht helfen, digitalen Stress zu vermindern?

KI ist ein zweiseitiges Schwert. Einerseits kann die rasante Entwicklung Ängste auslösen: Die Sorge, nicht mehr mitzukommen oder gar ersetzt zu werden, erzeugt massiven Druck. Andererseits bietet KI ein enormes Potenzial zur Entlastung.

Mein Tipp: Nutzen Sie KI ganz gezielt als persönlichen Assistenten für die Routineaufgaben, die Sie am meisten stressen. Lassen Sie sich von KI E-Mail-Verläufe zusammenfassen, wenn Sie aus dem Urlaub kommen, oder erste Entwürfe für Konzepte schreiben. Die Slack-Studie zeigt, dass 25 Prozent der Befragten genau hier Potenzial zur Stressreduktion sehen.

Wichtig ist dabei die innere Haltung, die wir in der IDG-Dimension „Sein“ (Beziehung zu sich selbst) kultivieren: Wir sollten KI mit Neugier und Offenheit begegnen, statt mit Abwehr. Wenn wir KI nutzen, um repetitive Aufgaben auszulagern, schaffen wir wieder Raum für das, was uns Menschen ausmacht: Empathie, kreative Problemlösung und echte Beziehungsarbeit – Fähigkeiten, die im Vertrieb und in Führungspositionen ohnehin den wahren Unterschied machen.

Sie betrachten Resilienz auch aus wissenschaftlicher Sicht mit praktischen Methoden. Welche Sichtweisen gibt es hier, die uns besonders wirksam durch den digitalen Alltag führen?

Aus einer übergeordneten Perspektive ist für mich das Sustainable Development Goal (SDG) Nummer 3 der Vereinten Nationen zentral: „Gesundheit und Wohlergehen“ [4]. Digitaler Stress ist längst keine reine Befindlichkeitsstörung mehr, sondern ein echtes Gesundheitsrisiko für unsere Gesellschaft. Auch SDG 8, das sich für „Menschenwürdige Arbeit“ einsetzt, ist hier hochrelevant [5].

Um diese globalen Ziele im digitalen Alltag umzusetzen, brauchen wir fundierte, praktische Methoden. Das LOOVANZ-Konzept bietet hier einen hervorragenden wissenschaftlich fundierten Rahmen. Es zeigt uns, dass Resilienz keine angeborene Eigenschaft ist, die man hat oder eben nicht, sondern wie ein Muskel trainiert werden kann.

Besonders wirksam im digitalen Alltag ist die Kombination aus Akzeptanz (wir können die Digitalisierung nicht aufhalten) und Lösungsorientierung (wir können gestalten, wie wir damit umgehen). Wenn wir diese innere Stärke aufbauen – ganz im Sinne der Inner Development Goals –, schaffen wir eine nachhaltige Basis, um nicht nur im Job zu bestehen, sondern berufliche Umbruchphasen und die digitale Transformation aktiv und gesund zu gestalten.

Quellen und Referenzen

[1] Salesforce (2025): Slack Studie: 48 Prozent der Befragten leiden unter digitalem Stress im Büro. URL: <https://www.salesforce.com/de/news/slack-studie-48-prozent-der-befragten-leiden-unter-digitalem-stress-im-buero/>

[2] Deutsche Gesellschaft für Prävention und Gesundheitsförderung: LOOVANZ-Resilienztraining (10x90min) — §20. URL: <https://dg-pg.de/information/resilienz/loovanz-resilienztraining-10x90min-%C2%A720/>

[3] DG HochN-Wiki: Inner Development Goals. URL: https://wiki.dg-hochn.de/wiki/Inner_Development_Goals

[4] Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung: SDG 3: Gesundheit und Wohlergehen. URL: <https://www.bmz.de/de/agenda-2030/sdg-3>

[5] Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung: SDG 8: Menschenwürdige Arbeit und Wirtschaftswachstum. URL: <https://www.bmz.de/de/agenda-2030/sdg-8>

IMPRESSUM

Herausgeber

Barthel Marquardt GbR
Am Steinberg 21
06237 Leuna

E-Mail: marquardt@meinungsbarometer.info
www.meinungsbarometer.info

V.i.S.d.P.

Dipl.-Journ. Nikola Marquardt

Idee, Konzept, Projektleitung

Dipl.-Journ. Thomas Barthel

Redaktion

Barthel Marquardt GbR

Diese Dokumentation darf nicht - auch nicht in Auszügen - ohne schriftliche Erlaubnis der Redaktion vervielfältigt und verbreitet werden. Die Dokumentation wurde mit größtmöglicher Sorgfalt zusammengestellt. Trotzdem können wir für die enthaltenen Informationen keine Garantie übernehmen. Die Redaktion schließt jegliche Haftung für Schäden aus, die aus der Nutzung von Informationen dieser Dokumentation herrühren.