

Der Molekularpsychologe Christian Montag über eine Unternehmenskultur in Zeiten allgegenwärtiger digitaler Kommunikation

„Über den Flow in digitalen Zeiten“

— Folge 1 —

Wenn das Smartphone zum ständigen Begleiter am Arbeitsplatz wird, leiden Konzentration, Produktivität und Kreativität. Der Ulmer Molekularpsychologe Christian Montag erforscht genau diese Auswirkungen der digitalen Kommunikation auf kognitive und emotionale Fähigkeiten. Sein Buch „Homo Digitalis“ hat weit über die Fachwelt hinaus große Resonanz erzeugt. Im Interview mit Egon Zehnder denkt der Wissenschaftler darüber nach, wie man gerade in Unternehmen mit der Allgegenwärtigkeit der digitalen Technologien umgehen kann. In der ersten Folge des Gesprächs diskutiert Montag Parallelen der Smartphone-Abhängigkeit zu bekannten Suchtphänomenen und erläutert die Folgen für Aufmerksamkeit und Leistungsfähigkeit.

Egon Zehnder: Der Regisseur Quentin Tarantino wurde kürzlich bei einer Pressekonferenz gefragt, in welcher Zeit er denn am liebsten leben möchte. Seine Antwort: „Auf jeden Fall in einer Zeit vor der Erfindung des Smartphones.“ Stimmen Sie ihm zu?

Seit dem 9. Januar 2007 ist vieles anders. An diesem Tag hat Steve Jobs in San Francisco die erste Generation des iPhone präsentiert. Nur gut zwölf Jahre später nutzen rund um den Globus über drei Milliarden Menschen ein Smartphone. Ich kenne kein Beispiel für ein Gerät, das sich ähnlich schnell durchgesetzt und das Kommunikationsverhalten derart grundlegend verändert hat ...

... und entscheidend zur Metamorphose des Homo Sapiens in den „Homo Digitalis“ beiträgt.

Ja, man muss allerdings aufpassen, dass die Debatte nicht in eine falsche Richtung abbiegt. Die Geräte haben sich ja nicht zuletzt durchgesetzt, weil sie in vielen Lebensbereichen einen Mehrwert bringen. Wenn wir sie sinnvoll einsetzen, erleichtern sie unseren Alltag und machen uns produktiver. Es geht nicht darum, die Geräte zu verteufeln. Welcher Reisende möchte denn heutzutage noch auf Google Maps

verzichten, stattdessen umständlich mit Landkarten rumhantieren und jede Reise vorher bis ins letzte Detail planen?

Die Geräte sind also nicht gut oder schlecht an sich?

Es kommt auf die Nutzung an, auf den Kontext, in dem sie eingesetzt werden. Aber es gibt einen Punkt, an dem die Dauerbeschallung durch die Geräte dazu führt, dass der positive Effekt in die Gegenrichtung umschlägt. Es ist eine umgekehrte U-Funktion: Der Nutzen steigt bis zum Scheitelpunkt, dann fällt er ab. Das übermäßig genutzte Smartphone fragmentiert unseren Alltag und unterbricht uns ständig – wir können uns nicht mehr konzentrieren. Die vielleicht noch spannendere Frage ist allerdings, ob die Digitalisierung unser Wesen, unsere Emotionalität und unsere kognitiven Funktionen verändert und ob sie Spuren im Gehirn hinterlässt.

Bevor wir zu dieser Frage kommen: Ist eigentlich anerkannt, dass wir es – vor allem mit Blick auf das Smartphone – mit einem Suchtphänomen zu tun haben?

Es gibt teilweise Ähnlichkeiten in Bereichen mit der Sucht nach toxischen Substanzen, beispielsweise nach Alkohol oder Drogen, die sich nicht wegdiskutieren lassen. Aus diagnostischer Sicht ist dieses Thema allerdings nicht unproblematisch. Aber immerhin hat die Weltgesundheitsorganisation in diesem Jahr die Computerspiele-Abhängigkeit – also eine spezielle Form der Onlinesucht – als offizielle Erkrankung anerkannt. Sie vermeidet allerdings den Begriff „Sucht“ und spricht von einer „Störung“.

Welches sind denn die Folgen einer übermäßigen Smartphone- und Internetnutzung für die Wahrnehmung? Die kognitiven Auswirkungen sind ja gerade für Unternehmen relevant.

Es gibt einen Grundsatz, der trifft in vereinfachter Form auf das Gehirn genauso zu wie auf jeden Muskel: Use it or loose it. Wenn wir mit unserem Gehirn eine bestimmte Fähigkeit trainieren, dann verbessert sich diese Fähigkeit mit zunehmender Übung – aber eben auch umgekehrt. Bei der Digitalisierung deutet vieles darauf hin, dass sie derartige Spuren im Gehirn und der Psyche hinterlässt, dass sie also auch in manchen Bereichen zu Problemen führt.

Könnten Sie das an einem Beispiel erläutern?

In einer Studie wurden Studenten in drei Gruppen aufgeteilt. Die Teilnehmer aus der ersten Gruppe mussten ihr Smartphone vor der Tür abgeben, die aus der zweiten Gruppe durften es – im Rucksack oder in der Jackentasche – mit in den Testraum nehmen, die Studenten aus der dritten Gruppe konnten es offen und eingeschaltet neben ihrer Tastatur auf den Tisch legen. Dann mussten alle je eine Intelligenzaufgabe und eine Arbeitsgedächtnisaufgabe lösen. Die Gruppe mit dem Gerät auf dem Tisch hatte im Schnitt die schlechtesten Ergebnisse. Am besten waren die Testpersonen, die das Gerät draußen abgegeben hatten. Allein schon die Tatsache, dass das Gerät betriebsbereit auf dem Tisch liegt, lässt die Konzentration

leiden und führt offenbar zum Brain-Drain. Das Smartphone – und mit ihm die Möglichkeit, dass womöglich eine Nachricht eingeht – zieht Aufmerksamkeit ab.

Das Gehirn verliert also die Fähigkeit, sich komplett auf eine Sache einzulassen.

Genau. Wir nennen dieses unabgelenkte Abtauchen in eine Sache, also ein Buch zu lesen, Klavier zu spielen oder ein Gespräch zu führen, einen Flow. Gemeint ist ein tiefer Zustand der Konzentration, in dem man Raum und Zeit verliert. Wenn ich beim Schreiben im Flow bin, vielleicht für drei oder vier Stunden, dann sind anschließend 20 Seiten Papier beschrieben. Es ist ein Zustand hoher Produktivität – und deswegen auch für den Alltag in Unternehmen enorm wichtig. Die App-Architektur auf den Smartphones ist ein Flow-Killer. Ständig werden wir durch E-Mails oder WhatsApp-Nachrichten unterbrochen. Das Gehirn kann gar nicht anders, als auf diese immer neu eintrudelnden Reize zu reagieren. Und wieder ist man draußen.

Lässt sich das mit Zahlen untermauern?

In noch unveröffentlichten Untersuchungen habe ich Studierende beobachtet, wie oft sie pro Tag auf ihren Smartphone-Bildschirm schauen. Ergebnis: Im Durchschnitt ca. hundert Mal. Wenn man eine vereinfachte Rechnung anstellt, ist die längste Arbeitszeit zwischen den Unterbrechungen zehn Minuten lang. Und in zehn Minuten schaffen Sie so gut wie nichts.

Wenn wir das Wort „Studenten“ durch „Mitarbeiter“ ersetzen, dann wird klar, was das für Unternehmen bedeutet.

Gerade in den Unternehmen brauchen wir wieder mehr von diesen Phasen, in denen wir vertieft an Dingen arbeiten können, ohne unterbrochen zu werden. Eine hohe Nutzung des Smartphones und Deep Learning gehen nun mal nicht zusammen. Wenn wir Dinge wirklich verstehen wollen, müssen wir die Geräte wegstecken. Wir müssen sie ausschalten, damit wir uns auf eine Sache einlassen können.

Ist auch denkbar, dass unser Gehirn sich binnen weniger Generationen so weiterentwickelt, dass wir einen Flow entwickeln, obwohl wir ständig unterbrochen werden?

Nein, ich halte es für ausgeschlossen, dass wir in hundert Jahren hunderttausende Jahre der Evolution überspringen. Das dürfte nur möglich sein, wenn wir die Genschere ansetzen und das menschliche Genom entsprechend modifizieren. Aber das hat dann nichts mit natürlicher Vererbungslehre zu tun. Dann reden wir von einer durch den Menschen vollzogenen Veränderung am Erbgut. Die Überlegungen von Elon Musk, der darüber nachdenkt, das menschliche Gehirn durch implantierte Chips mit Computern zu verbinden, gehen durchaus in diese Richtung.

In der zweite Folge des Interviews diskutiert Christian Montag über Führung im digitalen Zeitalter.

Der Molekularpsychologe Christian Montag über eine Unternehmenskultur in Zeiten allgegenwärtiger digitaler Kommunikation

„Die Fähigkeit zur Empathie wird an Bedeutung gewinnen.“

— Folge 2 —

Die zweite Folge des Gesprächs widmet Christian Montag der Führung im digitalen Zeitalter.

Egon Zehnder: Wie schätzen Sie die Folgen der ständigen Verfügbarkeit digitaler Kommunikationstechnologien auf die emotionale Entwicklung, auf die Ausprägung der Persönlichkeit ein? Viele Kinder und Jugendliche schauen ja inzwischen häufiger auf den Bildschirm als in ein menschliches Gesicht.

Christian Montag: Wir wissen, dass es bei extremer Nutzung Überlappungen mit Angst- und Depressionserkrankungen gibt und dass Onlinesüchte häufig mit Tendenzen zu einer ADHS-Erkrankung, also einem Aufmerksamkeitsdefizitsyndrom, einhergehen. Doch auch auf die Entwicklung empathischer Fähigkeiten könnte ein übermäßiger Onlineaufenthalt negative Folgen haben. Der Zusammenhang ist folgender: Körperlich betontes Spiel ist nun mal ein Grundbedürfnis von Kindern. Sie müssen vor die Tür – einerseits um die Grobmotorik zu schulen, aber auch um die Empathiefähigkeit und soziale Kompetenzen zu trainieren. Wenn die Bindungsmechanismen in den Apps so stark werden, dass die Kinder ihre Onlinezeiten immer weiter ausdehnen und das Spiel draußen vernachlässigen, wäre das der Empathie nicht förderlich. Sie machen kaum noch die Erfahrung, mit anderen zu gewinnen oder zu verlieren oder wie es ist, jemandem wehzutun und die Konsequenzen zu spüren. Ich habe in Deutschland und China Studien zum Thema Internetsucht und Empathie durchgeführt und konnte den Zusammenhang bestätigen. Stark Internetsüchtige schätzen sich selbst als vergleichsweise weniger empathisch ein. Meine Studien lassen aber an dieser Stelle noch keinen Kausalschluss zu.

Gibt es Persönlichkeitsmerkmale, die Menschen anfälliger für die negativen Folgen der Digitalisierung machen?

Wir haben festgestellt, dass Eigenschaften wie Gewissenhaftigkeit, Selbstdisziplin, Willensstärke und die Fähigkeit zur Bedürfnisregulierung die Neigung zur übermäßigen Smartphonennutzung bremsen. Außerdem wissen wir, dass es Eigenschaften gibt, die diese Tendenz fördern. Dazu zählen insbesondere Ängstlichkeit sowie die Neigung zu Depression und Schuldgefühlen. Allerdings ist noch nicht genau erforscht, was Ursache und was Wirkung ist.

Wäre es für Unternehmen möglich, auf diese Erkenntnisse zu reagieren?

Theoretisch könnte man mit einem Screening gezielt Risikogruppen identifizieren und gezielt eine Intervention anbieten. Aber wie gesagt: Erstens sind die Ursache-Wirkung-Mechanismen noch nicht klar – und zweitens wirkt so etwas natürlich extrem stigmatisierend. Außerdem müssten die Mitarbeiter in ein solches Screening einwilligen. Ich glaube nicht, dass Sie in Deutschland auch nur einen Betriebsrat finden, der dem zustimmen würde. Ich halte das für praxisfern.

Ist auch bei Erwachsenen zu befürchten, dass die digitalen Technologien die Persönlichkeit gravierend verändern?

Eher nicht. Wir wissen, dass die Persönlichkeit relativ stabil ist. Sie verändert sich nur marginal. Die Annahme, dass die Digitalisierung einen erwachsenen Menschen in seiner Persönlichkeit massiv verändert, ist für mich aufgrund der aktuellen Befundlage wenig denkbar.

Wenn wir einmal über die Digitalisierung und ihre Folgen hinausschauen, auf die Dimensionen von Persönlichkeit, auf die Sie sich in Ihrer Forschung beziehen – gibt es da Eigenschaften, die eine gute Führungspersönlichkeit ausmachen?

Wir sprachen gerade von Empathie. Gerade sie ist eine Fähigkeit, die in Unternehmen immer mehr an Bedeutung gewinnt. Es ist ja mittlerweile Allgemeingut, dass zu guter Führung nicht nur kognitive Skills gehören, sondern auch die Fähigkeit, sich in eine andere Person einzufühlen. Gemeint ist hier nicht nur die kognitive Facette der Empathie, also das Vermögen, sich in eine andere Person hineinzudenken. Mindestens genauso wichtig ist die affektive Empathie, also die emotionale Reaktion auf den Gemütszustand des anderen: Ich fühle das, was ein anderer Mensch fühlt. Ich glaube, dass beide Formen der Empathie in Unternehmen an Bedeutung gewinnen – gerade in einer Zeit, wo die Menschen mehr Angst um ihre Zukunft haben und die Unsicherheit zunimmt. Obwohl es – zumindest in Deutschland – den meisten Menschen nach wie vor gut geht, verstärkt sich bei vielen das Gefühl, alles sei schlecht und im Umschwung. Ich glaube, eine Führungskraft, die genau diese empathischen Skills mitbringt, kann in einem Unternehmen den entscheidenden Unterschied machen.

Gehen diese empathischen Fähigkeiten Hand in Hand mit anderen Persönlichkeitsdimensionen, beispielsweise mit Offenheit und Transparenz? Zu einem eher autokratischen Führungsstil scheint das zumindest nicht zu passen.

Transparenz und Kommunikation sind entscheidend. Ich selbst versuche, als Wissenschaftler und Leiter relativ großer Teams mit Transparenz zu führen. Natürlich muss ich am Ende Entscheidungen treffen, aber ich bemühe mich, viele Mitarbeiter einzubinden und die Beweggründe für meine Entscheidungen transparent zu machen. Ein Großteil meiner Arbeit entfällt auf Kommunikation, auf den Austausch mit den Mitarbeitern. Es ist gut investierte Zeit. Und wenn mal etwas nicht so funktioniert hat wie erhofft, stehen wir die Niederlage auch gemeinsam durch. Das erzeugt ein Gemeinschaftsgefühl. Viele junge Menschen fordern das heute aber auch ein. Sie wollen keinen Chef, der von oben herab entscheidet und keine Diskussion zulässt. Sie erwarten, dass es auch im Arbeitsumfeld ein Stück weit zu einer Demokratisierung kommt.

Beziehungen werden also wichtiger als Hierarchien?

Für den Menschen steht doch das Bedürfnis nach Zugehörigkeit, nach Beziehung ganz oben – nicht nur im privaten Umfeld, in der Familie, sondern auch bei der Arbeit, wo wir viel Zeit verbringen. Auch da suchen wir nach bedeutsamen Beziehungen, die uns das Gefühl geben, dass wir unsere Zeit dort nicht verschwenden. Das ist ein Erbe der Evolution: Der Mensch ist ein Gruppenwesen. Mit anderen zusammen geht es ihm besser als alleine.

In der dritten und letzten Folge des Gesprächs plädiert Christian Montag für eine Unternehmenskultur der digitalfreien Räume und Zeiten.

Der Molekularpsychologe Christian Montag über eine Unternehmenskultur in Zeiten allgegenwärtiger digitaler Kommunikation

„Wir brauchen digitalfreie Räume.“

— Folge 3 —

Die dritte und letzte Folge des Gesprächs ist ein Plädoyer Christian Montags für eine Unternehmenskultur der digitalfreien Räume und Zeiten.

Egon Zehnder: Welche Bedingungen kann man in einem Unternehmen schaffen, um produktives Arbeiten – trotz pausenloser Handynutzung – überhaupt zu ermöglichen?

Christian Montag: Es gibt ein paar Dinge, die sich relativ leicht umsetzen lassen. Es geht darum, die Struktur des Arbeitsalltags, die durch die ständige Verfügbarkeit von Internet und Smartphone verloren gegangen ist, wieder herzustellen. Allein schon ein strukturiertes Checken der E-Mails, etwa nur zweimal am Tag, führt dazu, dass Stress reduziert wird. In den sechs Stunden dazwischen hat der Mitarbeiter Zeit, ohne Unterbrechung zu arbeiten und wirklich tief in seine Arbeit einzutauchen.

Viele kommen ja morgens unausgeschlafen zur Arbeit, weil sie bis spät in die Nacht aufs Handy geschaut haben.

Das ist im Silicon Valley gerade ein großes Thema. Das Smartphone im Schlafzimmer ist ein absoluter Schlafkiller. Die Therapie ist simpel: Fürs Schlafzimmer braucht man kein Smartphone, da reicht auch ein Wecker. Oder man legt das Smartphone wenigstens in den Flur, damit man gar nicht in Versuchung gerät, im Bett in den Flow des Gerätes zu geraten.

Was könnte man im Unternehmen noch tun, um wieder Voraussetzungen für kreatives und innovatives Arbeiten zu schaffen?

Ich glaube, dass digitalfreie Rückzugsräume wichtig sind. Das muss nicht unbedingt heißen, dass dort gar keine digitalen Devices verfügbar sind. Ein Tablet, auf dem man die Tageszeitung lesen kann, darf da ruhig liegen (andere Funktionen sollten auf dem Tablet aber deaktiviert sein). Es geht darum, dass diese Räume als Ruhe-

raum deklariert sind. Wenn ich da reingehe, werde ich nicht von Social Media & Co. abgelenkt – und habe Zeit, ein Problem zu lösen, eine Sache wirklich tief zu verarbeiten oder auch kreativ zu werden. Aus der Forschung wissen wir, dass gerade das vermeintliche Nichtstun, also die Zeit, in der wir den Gedanken freien Lauf lassen, Kreativität erzeugt. Etliche Tech-Unternehmen haben bereits solche Rückzugsräume geschaffen.

Sind eigentlich die Geräte an sich das Hauptproblem, ihre Allgegenwärtigkeit, oder ist es die geschickt designte Architektur der Apps?

Es ist ganz wichtig, dass wir über Systemdesign sprechen. Mit der App-Architektur ist es wie in einem Supermarkt. Auch der ist ein bis ins Detail durchdachtes System. Nichts steht per Zufall irgendwo im Regal, sondern alles ist optimiert, damit wir möglichst viele Produkte kaufen. Alle Eltern kennen die Quengelzone mit Süßigkeiten direkt vor der Kasse. Über das Systemdesign wird also menschliches Verhalten gesteuert.

Genauso ist es in der digitalen Welt. Das vielleicht beste Beispiel ist der blaue Doppelhaken bei WhatsApp. Jeder Nutzer begreift sofort, dass eine mit Doppelhaken versehene Nachricht vom Empfänger gelesen wurde. Dieses System erzeugt sozialen Druck: Ich weiß, dass der andere meine Nachricht gelesen hat – und frage mich schon nach einer Minute, warum er nicht antwortet. Der Doppelhaken führt dazu, dass mehr und schneller über die Plattform kommuniziert wird.

Halten Sie es denn für denkbar, die Quengelzone in der digitalen Welt so zu designen, dass unser Verhalten wenigstens in die richtige Richtung gesteuert wird, also zu mehr Produktivität und Kreativität?

Es wäre wichtig zu überlegen, wie wir Systeme designen können, die zu unserem menschlichen Wesen passen, die uns möglichst wenig stressen, die eine gute Arbeitsumwelt erzeugen, in der Mitarbeiter sich entwickeln und kreativ sein können. Darum muss es gehen.

Wie sieht Ihr persönlicher Rückzugsraum aus?

Bei mir ist es das Laufen am Rhein oder an der Donau. Ich habe kein Smartphone dabei, keine Musik, nichts. Ich bin eine Stunde allein mit mir. Ich streng mich auch nicht an, an irgendetwas zu denken, das passiert von selbst. Mein Gehirn entlädt sich, und ich fange auf einmal an zu denken. Das Problem ist, dass wir solche Rückzugsräume, in denen wir über den Alltag reflektieren, systematisch beseitigt haben. Wenn ein Paar im Restaurant beim Candle-Light-Dinner beisammen sitzt und einer von beiden zur Toilette geht, fällt der Blick des anderen garantiert sofort aufs Handy ...

... anstatt einen Moment über das nachzudenken, was der andere gerade gesagt hat ...

Genau. Fast jede Situation, die wir früher mit uns allein verbracht haben, in der wir über etwas nachdenken, über das, was war, was kommt und das, was uns ausmacht, haben wir durch den Griff zum Handy abgelöst. Das sind alles vertane Situationen. Das gilt für den Alltag genau wie für den Beruf.

Gutes Stichwort. Wie sieht es denn in den Unternehmen aus mit diesen Rückzugsräumen? Das scheint doch nicht so sehr eine Frage der Organisation zu sein, nach dem Motto: Ich verschaffe meinen Mitarbeitern mal ein bisschen Zeit für Muße. Ist das nicht letztlich eine Kulturfrage – die auch und vor allem von der Führung vorgelebt werden muss?

Ja, natürlich. Führungskräfte brauchen unbedingt wieder mehr Zeit, sich mit Dingen grundlegend zu beschäftigen, sie tief zu durchdringen. Heute müssen sie doch das Gefühl haben, ständig getrieben zu werden. Mach dies, mach das, mach jenes. Das ist ein Funktionieren, ein ständiges Reagieren, aber häufig kein Gestalten mehr. Hauptsache, man hält die Bälle irgendwie in der Luft. Da geht es dann um die Frage, mit welchem Automodell man die Nachfrage schnell noch mal ankurbeln kann – aber für die grundsätzliche Überlegung, ob man in 15 Jahren noch Autos verkauft oder Mobilitätsdienstleistungen, bleibt viel zu wenig Zeit.

Muss man, um diese Veränderung in der Unternehmenskultur wirklich zu erzeugen, nicht auch Impulse aus anderen Branchen, vielleicht auch ganz anderen Sphären hinzuholen?

Wenn es darum geht, Technologie und Humanität wieder zu vereinen, kann man das in der Tat nicht den Spezialisten überlassen. Ich selbst forsche mit Ökonomen, Informatikern, Medizinern und anderen zusammen. Es gibt nicht die eine Fachdisziplin, die diese großen Herausforderungen allein bewältigen kann. Wir brauchen Interdisziplinarität. Die kostet Kraft. Sie erzeugt Reibung an vielen Stellen. Das muss man aushalten, bis man irgendwann dorthin kommt, wo die Magie passiert. Und der Punkt kommt. Man muss nur dranbleiben.

Herr Montag, wir danken Ihnen für das Gespräch.

Interview: Egon Zehnder

Vita

Christian Montag (42) leitet an der Universität Ulm die Abteilung für Molekulare Psychologie und forscht außerdem an der University of Electronic Science and Technology of China im chinesischen Chengdu. Er befasst sich mit den biologischen, also etwa den molekulargenetischen oder hormonellen Grundlagen menschlichen Verhaltens. Außer zur Persönlichkeitspsychologie forscht er zu den kognitiven und emotionalen Folgen der Computer-, Internet- und Smartphonennutzung. Große Popularität erlangte sein 2018 veröffentlichtes Buch „Homo Digitalis“, das sich mit den Auswirkungen der Mediennutzung auf das Gehirn beschäftigt.