

# **Die „Digitale Demenz“ in der modernen Gesellschaft als Herausforderung für die Personalentwicklung im öffentlichen Dienst**

## **B a c h e l o r a r b e i t**

an der Hochschule für öffentliche Verwaltung und Rechtspflege (FH),  
Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen  
zum Erwerb des Hochschulgrades  
Bachelor of Laws (LL.B.)

vorgelegt von  
**Janina Petrovsky**  
aus Tharandt

Meißen, 25.03.2019

# Inhaltsverzeichnis

Darstellungsverzeichnis .....	4
Abkürzungsverzeichnis .....	5
1 Einleitung .....	6
2 Einführende Erläuterungen.....	8
2.1 Kurze Betrachtung des historischen Werdegangs der Digitalisierung in Deutschland .....	8
2.2 Relevanz des Personalmanagements im öffentlichen Sektor mit Bezug zum demographischen Wandel .....	9
3 „Digitale Demenz“ nach Manfred Spitzer .....	11
3.1 Krankheitsbild der Demenz.....	11
3.1.1 Formen der Demenz.....	11
3.1.2 Krankheitsverlauf.....	12
3.2 Krankheitsbild und Entstehung der „Digitalen Demenz“ .....	13
3.3 Digital bedingte psychische und physische Veränderungen des Menschen ....	14
3.3.1 Neurobiologische Zusammenhänge .....	15
3.3.2 Soziale Kompetenz.....	17
3.3.3 Soziale Interaktion und Kommunikation.....	19
3.3.4 Teamfähigkeit.....	21
3.3.5 Der „Google-Effekt“ .....	21
3.3.6 Lernfähigkeit.....	23
3.3.7 Abhängigkeit.....	24
3.3.8 Stress.....	24
3.3.9 Mobbing und Depressionen.....	25
3.3.10 Weitere physische Folgen der Nutzung digitaler Medien .....	25
3.3.10.1 Kurzsichtigkeit .....	26
3.3.10.2 Haltungsschäden.....	26
3.3.10.3 Übergewicht .....	26
4 Digital Natives .....	28
4.1 Abgrenzung der Digital Natives zu anderen Generationenbegriffen.....	28
4.2 Digital Natives als junge Mitarbeiter mit neuen Anforderungen.....	29
5 Digitale Medien in den Lebenswelten der Digital Natives.....	30
5.1 Mediatisierung .....	30
5.2 Mediensozialisation .....	31
5.3 Medienkompetenz und mediale Mündigkeit.....	32
6 Personalentwicklung im öffentlichen Dienst .....	35
6.1 Handlungsebenen des Personalmanagements .....	35
6.2 Den Menschen wieder stärker in den Mittelpunkt rücken.....	36
6.3 Einordnung der Personalentwicklung in das Personalmanagement.....	36
6.3.1 Ursprung und Theoretische Ansätze des Personalmanagements.....	36
6.3.1.1 Organisationstheoretische Ansätze .....	37
6.3.1.2 Motivationstheorien .....	37
6.3.2 Bedeutung und Ziele des Personalmanagements .....	39
6.3.3 Personalentwicklung als Teilgebiet des Personalmanagements.....	40

6.4	Durchführung von Personalarbeit im Rahmen eines Regelkreisprinzips .....	41
6.5	Betriebliches Gesundheitsmanagement als Instrument zur Bekämpfung der gesundheitlichen Auswirkungen und zur Prävention.....	42
6.5.1	Der Einfluss „Digitaler Demenz“ auf eine gesunde Arbeitswelt .....	43
6.5.2	Instrumente des Betrieblichen Gesundheitsmanagements .....	44
6.5.3	Gesundheitsmanagement im Personalentwicklungskonzept des SMK .....	46
6.6	„Digitale Demenz“ und die Fortbildungspolitik der Personaler.....	47
6.7	Bürokultur und deren Veränderung durch „Digitale Demenz“ .....	47
7	Ausblick und Handlungsempfehlungen.....	49
7.1	Zukunftsprognose – mittel- und langfristige Entwicklung der Rolle digitaler Medien .....	49
7.1.1	In den Schulen .....	49
7.1.2	In den Arbeitswelten .....	50
7.2	Ausgewählte Handlungsempfehlungen zur Prävention.....	50
7.3	Vorschläge zum Umgang mit digital beeinflussten Mitarbeitern .....	51
7.3.1	Aus Sicht der Personalabteilung.....	51
7.3.2	Aus Sicht der Vorgesetzten .....	52
7.3.3	Aus Sicht der Mitarbeiter .....	52
8	Schluss/ Fazit .....	54
	Kernsätze .....	56
	Anhangsverzeichnis.....	57
	Literaturverzeichnis.....	73
	Rechtsquellenverzeichnis .....	76
	Eidesstattliche Versicherung.....	77

## **Darstellungenverzeichnis**

Darstellung 1: Wachstum einer Synapse (Spitzer 2014: 49) .....	15
Darstellung 2: Auf- und Abbau von Synapsen (Spitzer 2014: 50).....	16
Darstellung 3: 4-Ohren-Modell nach Schulz von Thun .....	21
Darstellung 4: Entwicklung von Handlungskompetenz im Rahmen der Medienkompetenz.....	33
Darstellung 5: Bedürfnispyramide nach Maslow (Fischer 2015: 26) .....	38
Darstellung 6: Personalarbeit als Regelkreis (vgl. Scholz 2011: 37).....	42
Darstellung 7: Perspektiven des BGM für eine gesunde Arbeitswelt (Uhle/Treier 2013: 47).....	44
Darstellung 8: Instrumente des BGM .....	46

## **Abkürzungsverzeichnis**

<b>Abkürzung</b>	<b>Erläuterung</b>
BGM	Betriebliches Gesundheitsmanagement
BMBF	Bundesministerium für Bildung und Forschung
JIM-Studie	Jugend, Information, Medien-Studie
M.I.D.	Multi-Infarkt-Demenz
SMK	Sächsisches Staatsministerium für Kultus

# 1 Einleitung

Facebook, Twitter, Instagram – für die Jugend in der digitalisierten Welt sind diese Begriffe längst mehr, als nur Plattformen zum digitalen Austausch. Sie sind fester Bestandteil ihrer Lebenswelten, wie beispielsweise die JIM-Studie vom Medienpädagogischen Forschungsverbund Südwest (mpfs) aus dem Jahr 2018 mit ihren Zahlen zum medialen Nutzungsverhalten Jugendlicher belegt (siehe Anhang 1). Dass dies auch Risiken birgt war den meisten lange Zeit nicht bewusst.

Eine große Debatte zu diesem Thema wurde von dem Psychologen und Gehirnforscher Manfred Spitzer losgetreten, der in seinem Buch „Digitale Demenz – Wie wir uns und unsere Kinder um den Verstand bringen“ (2014) starke Kritik an dem Umgang der modernen Gesellschaft mit digitalen Medien übte und öffentlich auf die Problematik aufmerksam machte. Als Ursprung des Begriffes „Digitale Demenz“ wird in den folgenden Ausführungen regelmäßig auf dieses zentrale Werk zurückgegriffen. Ein Rückgang der Nutzung von z.B. Smartphones wurde mit seiner Kritik jedoch bei weitem nicht erreicht, stattdessen ist die Digitalisierung stärker als je zuvor im Begriff, in all unsere Lebenswelten Einzug zu halten, sowohl privat als auch im Job. Alles muss digitalisiert werden. Die positiven Aspekte der Digitalisierung werden dabei immer wieder lautstark angepriesen und es wird betont, wieviel einfacher alles für den Menschen wird, wenn es überall digitale Unterstützung gibt. Die Gefahren für den Menschen, die mit dieser Entwicklung einhergehen, werden von den wenigsten angesprochen.

Zentrale Problemstellung dieser Arbeit ist es, herauszufinden welche Konsequenzen mit der übermäßigen Mediennutzung einhergehen, sowohl für den Einzelnen in gesundheitlicher Hinsicht als auch mit Blick auf neue Herausforderungen für die Personalabteilungen von Arbeitgebern. Betrachtet werden sollen dabei insbesondere die Jugendlichen, die eine stärkere Bindung zu den digitalen Medien, vor allem ihrem Smartphone, zu haben scheinen als es bei Erwachsenen der Fall ist.

„Our students today are all ‘native speakers’ of the digital language of computers, video games and the internet.“ (Prensky zit. nach Appel 2013: 6)

Mit diesen Worten beschrieb Marc Prensky schon im Jahr 2001 das Phänomen der „Digital Natives“, wie er die aktuell heranwachsende Jugendgeneration nennt. In dieser Arbeit soll eine kurze Charakterisierung der Digital Natives in Abgrenzung zu vorhergehenden Generationenbegriffen erfolgen, da die jetzt noch zur Schule gehenden Jugendlichen die zukünftigen Beschäftigten im öffentlichen Dienst sind und es wichtig ist, sie und ihre Lebenswelten zu verstehen, damit eine optimale Personalentwicklung erfolgen kann.

Auch auf die Thematik der Mediensozialisation und Medienkompetenz wird eingegangen, da dies wichtige Ansatzpunkte sind, um Auszubildenden und Beschäftigten den verantwortlichen und bewussten Umgang mit digitalen Medien nahe zu bringen. Zu den Medien zählen auch klassische Medien wie Rundfunk oder Printmedien (Zeitung, Zeitschriften usw.). Wenn in dieser Arbeit von Medien gesprochen wird, dann sind jedoch die modernen digitalen Medien gemeint, welche zu „Digitaler Demenz“ führen.

An diesem Punkt erfolgt ein Übergang zum Themenkomplex der Personalentwicklung, in dem auf Grundlagen der Personalentwicklung und den Einfluss der modernen Krankheit „Digitale Demenz“ auf die Behörde eingegangen wird. Auch betriebliches Gesundheitsmanagement wird daher mit betrachtet, um zu zeigen welche Möglichkeiten eine Behörde hat, um der „Digitalen Demenz“ entgegenzuwirken.

Den Abschluss der Arbeit bilden konkrete Handlungsempfehlungen, die sowohl den Angestellten als auch der Personalabteilung helfen sollen, mit digitalen Medien verantwortungsbewusst umzugehen und Hinweise zum Verhalten gegenüber jungen Mitarbeitern geben. Auch Präventionsmaßnahmen werden dargelegt, die sowohl das körperliche als auch das geistige Wohlbefinden der Mitarbeiter in einer digitalisierten Arbeitswelt erhalten sollen.

Die Informationsbeschaffung erfolgte hauptsächlich anhand einschlägiger Literatur, insbesondere die aktuellen Werke von Manfred Spitzer wurden an verschiedenen Stellen herangezogen. Es wurden aber auch Vertreter der oppositionellen Ansichten berücksichtigt. Aktuelle Studien zur Mediennutzung in Deutschland, die hauptsächlich aus Internetquellen bezogen wurden, dienen dem Beweis aufgestellter Thesen.

Des Weiteren wird angemerkt, dass es sich bei der vorgelegten Arbeit in erster Linie nicht um eine medizinische Arbeit handelt. Abschnitte, in denen medizinische Zusammenhänge von Relevanz sind, werden in der erforderlichen inhaltlichen Tiefe behandelt, die notwendig ist, um die Zusammenhänge zu erfassen. Medizinische bzw. biochemische Details, insbesondere bezogen auf die Abläufe im menschlichen Gehirn und die Alzheimer'sche Krankheit, werden nicht betrachtet.

## 2 Einführende Erläuterungen

Bevor der Einstieg in die eigentliche Thematik erfolgt, wird im Folgenden die Aktualität und die Relevanz des Problems dargelegt.

### 2.1 Kurze Betrachtung des historischen Werdegangs der Digitalisierung in Deutschland

„Über yourself before you get Kodakt'ed“ (Wolff/Göbel 2018: V) – dieser Slogan scheint die Unternehmen Deutschlands, obwohl wir im Bereich der Digitalisierung nicht zu den führenden Kräften gehören (siehe Anhang 2), und der ganzen globalisierten Welt derzeit anzutreiben wie kein anderer. Es geht darum, rechtzeitig die Zeichen des digitalen Wandels zu erkennen und sowohl Produkte als auch Prozesse der Digitalisierung zu unterziehen. „Uber“ ist ein junges amerikanisches Unternehmen, das durch digitale Vernetzung der Vermittlung von Mitfahrgelegenheiten dient. Kodak hingegen ist ein alteingesessenes Unternehmen, das vor allem auf die Herstellung von Fotoausrüstung spezialisiert ist. Das Unternehmen hat jedoch den Umschwung auf Digitalkameras verpasst, weshalb es den Rang als Marktführer schnell an Konkurrenten verlor, die ihre Produkte unverzüglich den neuen Gegebenheiten anpassten. Auf den modernen Märkten kann nur an der Spitze stehen, wer mit der Zeit geht und seinen Kunden digitale Angebote macht, die mit verschiedenen Geräten vernetzbar sind.

Ein Ansatz zur Betrachtung der Entwicklung der Mediatisierung und somit auch der Digitalisierung in Deutschland erfolgte durch Thomas Steinmaurer 2016. Die erste Mediatisierungsstufe wurde mit der Drucktechnologie, insbesondere mit der Erfindung des Buchdrucks durch Johannes Gutenberg im Jahr 1440, erreicht. Bei den verbreiteten Medien handelte es sich um Bücher und Zeitungen, die im Kollektiv oder individualisiert genutzt werden. Auf Mediatisierungsstufe 2 begann die fixe und mobile Vernetzung. Über Telegraphie wurden codierte Nachrichten verschickt, sowohl drahtlos als auch drahtgebunden. Dies führte zu einer allgemeinen Beschleunigung der Nachrichtenübermittlung, sowie der Kopplung von Waren und Personen, wodurch ein komplett neues Netzwerk globaler Konnektivität als Geburtsstunde der Globalisierung aufgebaut wurde. Die Entwicklung von Telefonie gegen Ende des 19. Jahrhunderts und die Verkabelung der klassischen Medien, Rundfunk und Fernsehen, führten den Prozess der Vernetzung fort, wodurch auf der dritten Mediatisierungsstufe die primäre Konnektivität entstand. Die Globalisierung wurde mit Hilfe fixer und mobiler Vernetzungstechnologien weiter ausgebaut und eine neue Form der Mobilität entstand. In der vierten Mediatisierungsstufe, auch sekundäre bzw. mediatisierte Konnektivität genannt, werden nun sowohl mobile Sende- als auch Empfangsgeräte genutzt, womit vollständige Flexibilität erreicht wurde. Mobiltelefone, die inzwischen auch überall Zugang zum Internet haben, sorgen für eine



vollständige Mediatisierung und permanente Konnektivität sowie Umgebungsvernetzung. (vgl. Birkner 2017: 40 f.) Darüberhinausgehende Ausführungen zum Begriff der Mediatisierung finden sich im Kapitel 5.1.

Innerhalb der Phase der sekundären Konnektivität, in der wir uns gerade befinden, zeigen Beobachtungen der Entwicklungen der letzten Jahre, dass ein immer schnellerer Modernisierungs- und Entwicklungsprozess erfolgt, der sich immer stärker in verschiedenste Lebenssituationen integriert. Ein Beispiel: das erste auf dem Markt erfolgreiche Smartphone war das von Apple im Jahr 2007 vorgestellte iPhone der ersten Generation. Das liegt gerade einmal 12 Jahre zurück, doch es werden jährlich neue Modelle des iPhones vorgestellt und die neuesten sind der ersten Generation in ihren Fähigkeiten bereits weit überlegen. Auch andere Hersteller haben sich in sehr kurzer Zeit auf dem Smartphone-Markt etabliert und stehen dem Apple-Gerät in nichts mehr nach. Nicht nur das Angebot der Geräte hat sich rasant vervielfacht, auch die Nachfrage ist so hoch wie nie. Aus der JIM-Studie des Jahres 2018 geht hervor, dass es inzwischen in den elterlichen Haushalten von 99 % der befragten 12- bis 19-jährigen Jugendlichen ein Smartphone gibt. Auch Computer, Fernsehgerät und den zugehörigen Internetzugang finden sich in über 90 % der Haushalte (vgl. Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest 2018: 6). 97 % dieser Jugendlichen besitzen ein eigenes Smartphone (vgl. Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest 2018: 8). Diese Entwicklung innerhalb von 12 Jahren seit der Einführung des ersten Smartphones ist beeindruckend und es ist zu erwarten, dass die Digitalisierung sowohl im Alltag als auch in den Arbeitswelten weiter voranschreitet. Im Privaten werden neben Smartphones verstärkt auch Smartwatches genutzt, und der Bezahlvorgang an der Supermarktkasse kann inzwischen über das Smartphone erfolgen oder über kontaktloses Bezahlen mittels EC-Karte. Auch Behörden werden digitalisiert, indem schrittweise der Umstieg von der Papierakte zur E-Akte erfolgt. Im § 2 Abs. 1 und 2 des Gesetzes zur Förderung der elektronischen Verwaltung im Freistaat Sachsen (SächsEGovG) findet sich eine gesetzliche Verpflichtung zur Ermöglichung elektronischer Kommunikation und zur Bereitstellung eines Zugangs zur elektronischen Signatur.

## **2.2 Relevanz des Personalmanagements im öffentlichen Sektor mit Bezug zum demographischen Wandel**

Die öffentliche Verwaltung als Arbeitgeber ist in den tertiären Wirtschaftssektor (auch Dienstleistungssektor) einzuordnen, in welchem nach aktuellen Zahlen des Statistischen Bundesamtes im Jahr 2017 etwa 74,5 % aller Erwerbstätigen im Inland beschäftigt waren (Statistisches Bundesamt (Destatis) 2018a). Die weiteren Ergebnisse der Personalstandstatistik des Jahres 2017 haben gezeigt, dass am 30.06.2017 insgesamt, also auf Bundes-, Landes- und kommunaler Ebene, 4.519.855 Personen im öffentlichen Dienst

beschäftigt waren, Auszubildende nicht eingerechnet. Das Durchschnittsalter liegt dabei bei 44,9 Jahren und wird durch das Einbeziehen der Berufs- oder Zeitsoldaten auf 44,5 Jahre gesenkt. Betrachtet man die Zahlen genauer, kann man feststellen, dass genau 1.528.200 Beschäftigte des öffentlichen Dienstes 53 Jahre und älter sind, also wahrscheinlich innerhalb der nächsten 15 Jahren in Rente gehen (Statistisches Bundesamt (Destatis) 2018b: 33). Das entspricht 33,81 % der Beschäftigten, also etwa ein Drittel, welche in absehbarer Zeit das Renteneintrittsalter erreicht und dem Arbeitsmarkt nicht mehr zu Verfügung steht. Bis 2030 werden es mehr als 50 % sein.

Um diesem Fachkräfteschwund entgegenzuwirken, verabschiedete das Kabinett für den Freistaat Sachsen eine Ausbildungsoffensive (Sächsische Staatskanzlei 2018). Es werden Fachkräfte benötigt, die das Wissen der Älteren aufnehmen, weiterführen und mit Blick auf die allumfassende Digitalisierung modernisieren. Der Freistaat will ab dem Ausbildungsjahr 2019 jedes Jahr 550 Anwärter bzw. Auszubildende neu einstellen, welche sich auf das Ausbildungszentrum Bobritzsch (354), die Hochschule Meißen und Fortbildungszentrum (178), die Landesfeuerwehr- und Katastrophenschutzschule Sachsen (1) und den Staatsbetrieb Sachsenforst (17) verteilen. Auch die Kommunen wollen ihre Ausbildungszahlen erhöhen und haben einen Bedarf von zusätzlichen rund 300 Ausbildungsplätzen an den Ausbildungsstätten des Freistaates angemeldet. Die bedarfsgerechte Ausbildung neuer Arbeitskräfte ist eine zentrale Aufgabe der Personalentwicklung und macht die Relevanz dieses Aufgabenzweiges der Personalabteilung deutlich.

Dabei besteht der Anspruch, die Ausbildung möglichst praxisnah und modern zu gestalten, um bestmögliche Voraussetzungen für die Modernisierung der Verwaltung zu schaffen. Die neuen Auszubildenden wachsen in einer Welt auf, in der digitale Medien ein fester Bestandteil ihres Lebens sind und automatisch in Arbeitsabläufe eingebunden werden. Junge Mitarbeiter bedeuten neuen Input und die älteren Mitarbeiter müssen angehalten werden, offen für Neues und eine damit verbundene Prozessoptimierung zu sein. Hier findet sich ein weiteres Eingriffsfeld der Personalentwicklung, denn durch beispielsweise offene Kommunikation und verschiedene Möglichkeiten der betrieblichen Zusammenarbeit kann gegenseitiges Lernen gefördert werden und Akzeptanzmanagement umgesetzt werden.

### **3 „Digitale Demenz“ nach Manfred Spitzer**

Der Begriff der „Digitalen Demenz“ wurde vor allem durch den Psychologen und Gehirnforscher Manfred Spitzer geprägt, der mit seinem Buch „Digitale Demenz – Wie wir uns und unsere Kinder um den Verstand bringen“ (2014) eine große Diskussion zum Thema Mediennutzung angestoßen hat. Um sich dem von ihm eingeführten Begriff zu nähern, muss erst geklärt werden, durch welche Charakteristika die Krankheit Demenz geprägt ist, um dann darauf aufbauend zu untersuchen, welchen Einfluss das hinzugefügte Adjektiv „digital“ hat.

#### **3.1 Krankheitsbild der Demenz**

„Der Begriff ‚Demenz‘ kommt aus dem Lateinischen und heißt wörtlich ‚Entgeistung‘: Die erste Silbe ‚de‘ heißt ‚weg‘, während ‚mens‘ das lateinische Wort für ‚Geist‘ ist.“ (Buijssen 2013: 14)

Durch die Erschließung des Begriffes aus dem Lateinischen werden bereits die wesentlichen Charakteristika der Demenz erkennbar, denn diese Krankheit, die in vielen verschiedenen Formen auftreten kann, ist vor allem dadurch gekennzeichnet, dass der ursprüngliche Charakter und die geistigen Fähigkeiten des Betroffenen immer mehr verschwinden. Außenstehende (und je nach Form und Stadium auch die Betroffenen selbst) bemerken im Verlauf der Krankheit, dass immer mehr Teile des Geistes für längere Zeit „weg vom Körper“ sind.

##### **3.1.1 Formen der Demenz**

Demenz und Alzheimer werden im Volksmund oft gleichbedeutend verwendet. Bei Demenz handelt es sich jedoch nur um einen Sammelbegriff, der (wie der Begriff Krebs) viele verschiedene Ausprägungen in sich vereint.

Die häufigste Form, von der etwa 55 % der Demenzkranken betroffen sind, ist die Alzheimer-Krankheit (vgl. Buijssen 2005: 17). Diese wurde nach dem deutschen Psychiater Alois Alzheimer benannt, der als erster die Krankheit beschrieb und untersuchte. Es handelt sich dabei um eine Nervenzellschädigung im Gehirn, auch neurodegenerativer Prozess genannt (vgl. Förstl/Kleinschmidt 2009: 14), wodurch nach und nach die Nervenzellen im Gehirn und deren synaptische Verbindungen absterben.

Die zweite reine Krankheitsform ist die vaskuläre Demenz, welche die Ursache für etwa 15 % der Demenzfälle ist. Im Bereich der vaskulären Demenz gibt es diverse Unterformen, von denen die bekannteste und verbreitetste die Multi-Infarkt-Demenz (M.I.D.) ist. Dabei erfolgt die Gewebeschädigung des Gehirns durch regelmäßig wiederkehrende Infarkte, welche einen schädigenden Sauerstoffmangel verursachen, wodurch wiederum Nervenzellen absterben (vgl. Buijssen 2005: 17).

In weiteren 15 % der Fälle sind Mischformen der beiden reinen Krankheitsformen die Ursache für die Demenzerkrankung, also die Alzheimer-Krankheit in Verbindung mit wiederkehrenden Infarkten (vgl. Buijssen 2005: 17).

Bei den übrigen 15 % der Demenzkranken ist eine von vielen relativ seltenen speziellen Erkrankungen die Ursache (vgl. Buijssen 2005: 17). Diese werden hier nicht näher betrachtet.

### **3.1.2 Krankheitsverlauf**

Der Verlauf der Krankheit ist maßgeblich davon abhängig, von welcher Form der Demenz der Erkrankte betroffen ist.

Bei der Multi-Infarkt-Demenz ist der Krankheitsverlauf, wie sich schon aus dem Namen ableiten lässt, eher sprunghaft, da die Nervenzellen nicht gleichmäßig absterben, sondern bei jedem Infarkt mit einem Mal eine große Menge Nervenzellen verloren geht. Dabei kann der Betroffene durch die Infarkte bewusst die Veränderung seines geistigen Zustands wahrnehmen. Kleine Teilgebiete des Gehirns sterben mit einmal ab, während die umliegenden Gebiete noch intakt bleiben. Der Verlauf schreitet nicht unbemerkt in kleinen Schritten fort, sondern sprunghaft. Buijssen (2005: 18) bezeichnet diesen Vorgang als eine Springprozeption, bei der der Betroffene bei jedem Anfall geistig zwei Schritte nach unten und einen Schritt zurück macht. Dieses bewusste Erleben des geistigen Abstiegs und die Unfähigkeit, den Prozess aufzuhalten, führt bei der Multi-Infarkt-Demenz zusätzlich häufig zu Depressionen.

Anders ist es bei der typischen Alzheimer-Krankheit. Diese verläuft im Gegensatz zur Multi-Infarkt-Demenz schleichend und wird daher meist erst entdeckt, wenn sie schon weit fortgeschritten ist. Buijssen bezeichnet diese Verlaufsform eher als einen „unmerklich abfallenden Weg“ (2005: 18). Der Auslöser für dieses stetige Absterben von Nervenzellen konnte bisher noch nicht eindeutig bestimmt werden. Um den kontinuierlichen Prozess des Persönlichkeitsverlustes zu strukturieren, kann man den Verlauf der Alzheimer-Krankheit in drei Stadien einteilen, die dem Verlauf der „Digitalen Demenz“ ähneln. Im frühen Demenz-Stadium ist vor allem eine verringerte Merkfähigkeit wahrzunehmen. Typisch ist hierbei das Vergessen von Namen, Geburtstagen oder Terminen. Auch Wortfindungsstörungen, Unsicherheiten bei der zeitlichen Einordnung von Ereignissen, räumliche Orientierungsstörungen oder ein Verlust an Detailschärfe von Erinnerungen aus dem Langzeitgedächtnis können häufig festgestellt werden (vgl. Förstl/Kleinschmidt 2009: 24).

Im weiteren Verlauf der Krankheit folgt das mittlere Demenz-Stadium, in dem sich die wohl bekanntesten Symptome der Erkrankung wiederfinden. Das Kurzzeitgedächtnis ist

inzwischen stark beeinträchtigt und auch das Langzeitgedächtnis wird schlechter. Von Angehörigen wird in diesem Stadium oft wahrgenommen, dass die Betroffenen sich nicht erinnern können, was sie zum Mittag hatten, aber noch vom 40 Jahre zurückliegenden Sommerurlaub erzählen. Auch im Bereich des Orientierungssinns und der Sprache ist inzwischen ein deutlicher Abbau wahrnehmbar, der dem Umfeld nicht mehr verborgen bleibt. Weiterhin fällt es den Betroffenen immer schwerer, Situationen richtig zu deuten (vgl. Förstl/Kleinschmidt 2009: 25). So entstehen oft Missverständnisse und es kommt schnell zu Auseinandersetzungen, zum Beispiel wenn ein Angehöriger dem Betroffenen helfen will, aus einem Sessel aufzustehen und ihm deshalb ein Glas aus der Hand nimmt, damit er sich abstützen kann. Dieser deutet die Situation dann eventuell falsch und nimmt an, der Angehörige wolle ihm sein Getränk entwenden. Er reagiert dann trotzig und „verteidigt“ sein Glas. Der Angehörige muss dann wissen, dass dies an der Krankheit liegt, ansonsten fühlt er sich möglicherweise schnell beleidigt, weil seine Hilfe zurückgewiesen wurde. Wenn ein adäquater Umgang mit der Krankheit in diesem Stadium nicht erfolgt, kann dies schnell zur sozialen Isolation führen. Für alle, sowohl Erkrankte als auch Familie, findet in dieser Zeit ein „großer Umbruch“ (Förstl/Kleinschmidt 2009: 25) statt.

Ab einem gewissen Punkt werden dann alle kognitiven Fähigkeiten stark von der Krankheit eingeschränkt, insbesondere Sprachvermögen und Sprachverständnis (vgl. Förstl/Kleinschmidt 2009: 25). Alzheimer-Kranke sind in diesem späten Demenz-Stadium rund um die Uhr und bei allen Tätigkeiten des täglichen Lebens auf Hilfe angewiesen. Für Angehörige ist der entstandene Betreuungsaufwand meist nicht ohne zusätzliche Hilfe zu bewältigen, besonders wenn sie einer Erwerbstätigkeit nachgehen. Deshalb entscheiden sich viele nun für die Betreuung des Betroffenen in einem Heim. Was die Meisten nicht wissen ist, dass trotz des Verlustes u. a. der kognitiven Fähigkeiten die Gefühlswelt von Menschen mit Demenz meist relativ wenig betroffen ist. Auf nonverbalen Weg ist es immer noch möglich, sie zu erreichen, weshalb Wertschätzung und ein liebevoller Umgang ungeachtet aller Herausforderungen, die die Krankheit mit sich bringt, unbedingt beibehalten werden sollten (vgl. Förstl/Kleinschmidt 2009: 26).

Wenn im Verlauf der Arbeit von Demenz gesprochen wird, dann ist von Demenz in Form der Alzheimer-Krankheit auszugehen.

### **3.2 Krankheitsbild und Entstehung der „Digitalen Demenz“**

Wie bereits einleitend beschrieben, hat vor allem der Psychologe und Gehirnforscher Manfred Spitzer zur Prägung des Begriffs „Digitale Demenz“ beigetragen und sich in seinem zentralen Werk (2014) umfassend mit diesem auseinandergesetzt.

Bereits aus dem Namen lässt sich schlussfolgern, dass es sich um eine Form der Demenz handelt, die in Verbindung mit den digitalen Medien steht und von diesen beeinflusst wird. Im Kapitel 3.1 wurde bereits festgestellt, dass die Bezeichnung „Demenz“ nur ein Sammelbegriff für durch unterschiedliche Ursachen ausgelöste Formen der Krankheit ist, welche jeweils einem anderen Verlauf folgen, sich aber in ihren Symptomen stark ähneln. Die „Digitale Demenz“ ist mit dem typischen Demenz-Begriff somit ebenfalls über die durch die Krankheit entstehenden Symptome und Auswirkungen verbunden, welche im folgenden Kapitel (3.3 Digital bedingte psychische und physische Veränderungen des Menschen) detaillierter beschrieben werden.

Diese moderne Krankheit tritt vor allem bei den Digital Natives (siehe Abschnitt 4) auf, die einen Großteil ihres Tages vor dem Bildschirm verbringen und deren Lebenswelt stark von digitalen sozialen Netzwerken und der Nutzung digitaler Medien im Allgemeinen abhängig ist. Die JIM-Studie fand heraus, dass 99 % der Mädchen und 97 % der Jungen im Alter von 12 bis 19 Jahren ein Smartphone besitzen (vgl. Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest 2018: 9), das von durchschnittlich 94 % der Befragten auch als Zugang zum Internet genutzt wird (vgl. Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest 2018: 27) und 91 % der Jugendlichen täglich im Internet unterwegs sind (Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest 2018: 13). Andere Generationengruppen sind von der Krankheit deutlich weniger betroffen, da sie von ihrem Smartphone unabhängiger sind und die persönlichkeitsprägendsten Teile ihrer Sozialisation, also die Kindheit und Jugend, ohne dieses erfolgten. Die moderne Jugend verbringt jedoch immer mehr Zeit vor Bildschirmen, ob dies nun das Smartphone ist, der Laptop, der Fernseher oder Tablets. Die Auswahl an Bildschirmgeräten wächst mit zunehmender Technologisierung immer mehr, sodass es für beinahe jede Lebenssituation einen Bildschirm gibt, der unterstützend genutzt werden kann. Sogar Armbanduhr sind inzwischen in der Lage, Nachrichten zu empfangen und beispielsweise die Suchmaschine Google aufzurufen. Wenn Kinder schon frühzeitig mit diesen Medien aufwachsen und sich dieser frei bedienen, ist es unvermeidbar, dass sich deren Gehirn an die veränderten Lebensumstände anpasst und sich somit auch ihr Verhalten im Vergleich zu früheren Generationen verändert.

### **3.3 Digital bedingte psychische und physische Veränderungen des Menschen**

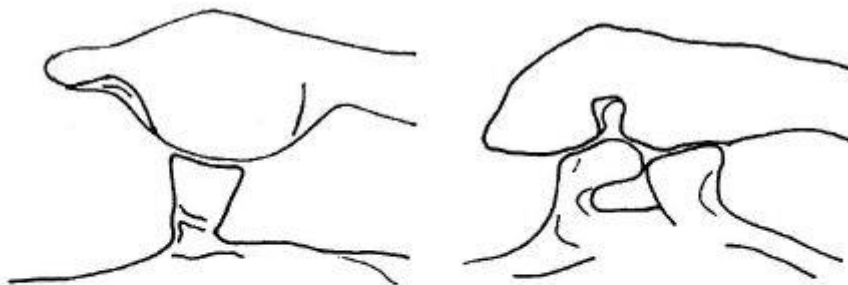
Dass sich die „Digitale Demenz“ ähnlich wie die Demenz in Form der Alzheimer-Krankheit auf das menschliche Gehirn auswirkt, wurde bereits festgestellt. Die Auslöser für den Mangel an Nervenzellen und synaptischen Verbindungen sind dabei andere, aber die Auswirkungen sind vom Grundsatz her dieselben.

### 3.3.1 Neurobiologische Zusammenhänge

Die Erkenntnisse der Neurowissenschaften bilden eine wichtige Grundlage für die Beschreibung der „Digitalen Demenz“, da sie die Veränderungsprozesse im Gehirn erklären. Das Gehirn ist kein Muskel im eigentlichen Sinn, da es nicht aus Muskelzellen, sondern aus Neuronen besteht. Es kann aber trotzdem wie ein Muskel durch unterschiedliche Beanspruchung wachsen bzw. schrumpfen, also seine neuronale Struktur ändern.

Was jedoch sind die neuronalen Auswirkungen, die sich im menschlichen Gehirn vollziehen, wenn die Nutzung digitaler Medien in großem Umfang erfolgt? Der Veränderungsprozess des Gehirns, der sich über Synapsen vollzieht, endet nicht etwa mit Abschluss der Pubertät, sondern dauert ein Leben lang an. Die Synapsen bilden das Verbindungsglied zwischen den einzelnen Nervenzellen und formen die „Struktur des Informationsverarbeitungssystems Gehirn“ (Spitzer 2014: 49). Auf die biochemischen Details dieses komplexen Prozesses soll im Folgenden nicht weiter eingegangen werden, zum Verständnis ist jedoch ein grober Überblick über die grundsätzliche Funktionsweise des Vorgangs erforderlich. Informationen sind im Gehirn letztendlich nichts anderes als elektrische Impulse, die über Synapsen weitergeleitet werden. An der Synapse werden über einen elektrischen Impuls, auch Aktionspotential genannt, Neurotransmitter als Überträger des Impulses freigesetzt. Diese Neurotransmitter binden sich an die Rezeptoren der nachfolgenden Nervenzelle, wo spezielle Ionenkanäle für die Aufnahme des Impulses geöffnet werden. Dadurch erfolgt die Erregung der nachfolgenden Nervenzelle und die Information wurde in Form eines elektrischen Impulses weitergeleitet (vgl. Spitzer 2014: 48 f.).

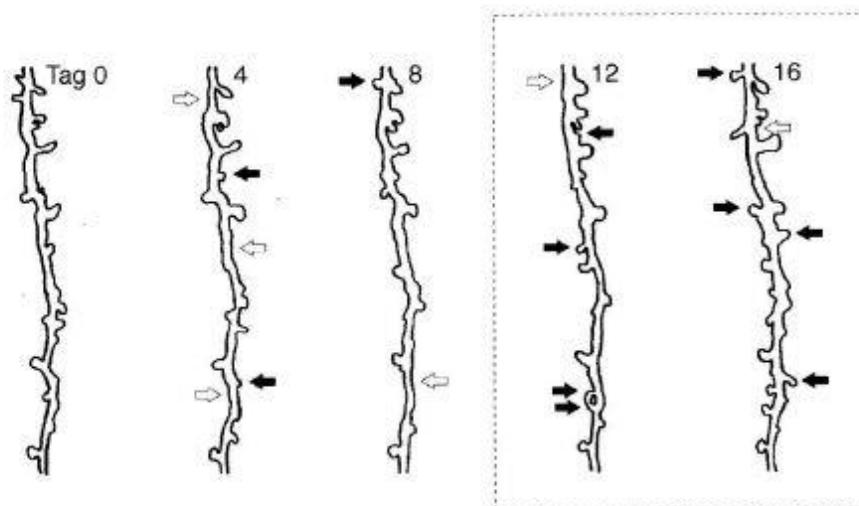
Wenn die Synapsen nun stärker beansprucht werden, dann wachsen sie, indem sie wie nachfolgend dargestellt ihre Größe ändern.



2.7 Synapsen ändern ihre Größe, wenn sie beansprucht werden.<sup>6</sup> Links ist eine Synapse dargestellt, an der zuvor nur wenig Aktionspotenziale übertragen worden waren. Entsprechend ist sie eher klein. Über die rechte Synapse liefen zuvor recht viele Impulse, daher ist sie sichtlich gewachsen.

#### Darstellung 1: Wachstum einer Synapse (Spitzer 2014: 49)

Außerdem werden quantitativ mehr Synapsen gebildet (siehe Abb. 2). Andersherum werden sie wieder abgebaut, wenn die Inanspruchnahme des Gehirns lediglich eine geringe Informationsverarbeitung erfordert. Diese Erkenntnisse bilden die Grundlage für die nachfolgenden Erläuterungen, speziell zum „Google-Effekt“ und der Lernfähigkeit (vgl. Spitzer 2014: 50).



2.8 Entstehung neuer Synapsen durch neue Erfahrungen im Zeitraum von Tagen.<sup>7</sup> Man sieht zunächst den permanenten Umbau auf der Dauerbaustelle Gehirn. Im Laufe weniger Tage werden neue Synapsen gebildet (**schwarze Pfeile**) und bereits vorhandene wieder abgebaut (**weiße Pfeile**). Wenn wir lernen (ab Tag 9), werden mehr neue Synapsen gebildet (Auswirkungen im gestrichelten Kasten am Tag 12 und 16, also vier und acht Tage, nachdem im Bereich des dargestellten Ausschnitts des Gehirns etwas gelernt wurde).

### Darstellung 2: Auf- und Abbau von Synapsen (Spitzer 2014: 50)

Es ist des Weiteren anzumerken, dass davon ausgegangen wird, dass in der Großhirnrinde (Cortex) bei Erwachsenen keine neuen Nervenzellen mehr nachwachsen. Wenn in diesem Bereich ein Wachstum erfolgt, dann nur indem die bereits vorhandenen Neuronen im Umfang zunehmen. Im Hippocampus, dem Teil des Gehirns, der unter anderem für das Langzeitgedächtnis verantwortlich ist, sterben Nervenzellen bei Nichtbeanspruchung ebenfalls sehr leicht ab, aber mit dem Unterschied, dass hier auch neue Zellen nachwachsen können (vgl. Spitzer 2014:56; vgl. Wicht 2011). Anhand dieser wissenschaftlichen Erkenntnisse kann man sagen, dass in der Kindheit und Jugend, wenn im Cortex noch neue Nervenzellen gebildet werden, die Grundlagen unserer Gehirnstruktur geschaffen werden. Trotzdem ist es möglich auch noch im Erwachsenenalter im Hippocampus neue Nervenzellen zu bilden und so das Gedächtnis (und damit einhergehend auch die Lernfähigkeit) zu stärken.



### 3.3.2 Soziale Kompetenz

Wie bereits festgestellt, ist auch unsere soziale Kompetenz von den Auswirkungen des exponentiell steigenden Konsums digitaler Medien betroffen. Um herauszufinden, in welchem Umfang dies erfolgt und was die genauen Anzeichen sind, erfolgt erst einmal eine Klärung des Begriffes „soziale Kompetenz“.

Nach Kastner wird „[soziale Kompetenz denjenigen zugeschrieben], die in der Lage sind, so mit anderen Personen zu interagieren, dass dieses Verhalten ein Maximum an positiven und ein Minimum an negativen Konsequenzen für eine der an der Interaktion beteiligten Personen mit sich bringt. Darüber hinaus muss das Interaktionsverhalten mindestens als sozial-akzeptabel gelten“ (Riemann und Allgöver 1993 zit. nach Kastner 2001: 21).

In der Literatur finden sich jedoch unzählige weitere Definitionsansätze, welche sich im Wesentlichen durch vier Kernbestandteile auszeichnen. Dabei handelt es sich um

1. Wechselwirkungen mit anderen Menschen,
2. Situationsangepasstheit,
3. Zielerreichung und
4. die Wahl der richtigen Mittel (Zweckrationalität).

Daraus lässt sich ableiten, dass es vor allem um Kommunikations-, Kooperations- und Konfliktfähigkeit geht, aber auch um Empathie und Teamfähigkeit (vgl. Kastner 2001: 22). Im Zentrum der sozialen Kompetenz steht somit die Fähigkeit, mit anderen Menschen unter Rücksichtnahme auf deren Lebenssituation und Empfinden richtig zu interagieren. Diese genannten Fähigkeiten wiederum sind vor allem geprägt durch Persönlichkeitsmerkmale, die jeder Mensch individuell in sich vereint und in sich entwickelt.

Fraglich ist nun, wie der Mensch in sich selbst diese soziale Kompetenz entwickelt und inwiefern digitale Mediennutzung als Einflussfaktor dabei maßgeblich ist. Um zu einem sozialen Wesen heranzuwachsen ist vor allem eines wichtig: der tatsächliche Umgang mit Menschen. In Zeiten von Facebook, Instagram und unzähligen weiteren sogenannten „sozialen“ Medien wäre ja davon auszugehen, dass die soziale Kompetenz der Gesellschaft im Allgemeinen steigt. Schließlich ist im Vergleich zu noch vor 20 Jahren eine Vernetzung mit signifikant mehr Menschen in einem weltweiten Radius möglich. Es gibt jedoch Studien, die beweisen, dass nur reale Sozialkontakte dazu führen, dass sich unser sogenanntes „social brain“, also der Bereich des Gehirns, der sich mit der Verarbeitung sozialer Informationen beschäftigt, entwickelt (vgl. Spitzer 2018: 172).

Ein Aspekt ist natürlich, dass derjenige, der den ganzen Tag am Smartphone verbringt, in dieser Zeit nicht mit anderen Menschen interagieren kann und somit schlichtweg keine Zeit hat, sich realen Sozialkontakten zu widmen. Allerdings müsste er dann in der Theorie zumindest wissen, wie der Umgang mit realen Menschen zu erfolgen hat.

Dass die Größe der realen sozialen Gruppe an sich schon maßgebend für die soziale Kompetenz ist, kann aus einer Studie der britischen Wissenschaftler um Jérôme Sallet und Matthew Rushworth der Oxford-Universität entnommen werden. Diese untersuchten bei Affen die Kausalverbindung zwischen der Größe der sozialen Gruppe, in der sie sich bewegten, und der Gehirngröße. Dabei entdeckten sie, dass die Tiere in größeren sozialen Gruppen und diejenigen mit einer höheren sozialen Stellung ein erhöhtes Gehirnvolumen in den Bereichen des Cortex aufwiesen, die mit dem Sozialverhalten korrelierten. Dies beweist, dass durch die Interaktion mit realen Sozialkontakten bestimmte Gehirnareale wachsen und so soziale Kompetenz gefördert wird. (vgl. Spitzer 2014: 121-123)

Die Anonymität, die im Internet geboten wird, ist ein weiterer Faktor, der für das Schwinden sozialer Kompetenz, vor allem bei jungen Menschen, verantwortlich ist. Diese haben noch kein entwickeltes Sozialverhalten, wissen noch nicht genau, wann sie wie auf ihre Mitmenschen reagieren sollten. In der Gesichtslosigkeit der sozialen Medien stehen sie ihrem Gesprächspartner nicht face-to-face gegenüber und können mit nur einem Mausklick das Chatfenster schließen, um so eine Unterhaltung zu beenden, die nicht ihren Vorstellungen entspricht. Rücksichtnahme auf fremde Gefühle ist dabei nicht von Belang. Bei Älteren besteht dieses Problem meistens nicht, da sie ihre Sozialisation ohne das Internet bewältigt haben und daher wissen, wie sie sich sozial adäquat verhalten (vgl. Spitzer 2014: 127). Bei sozialem Fehlverhalten im Internet gibt es nur selten direkte Konsequenzen für den Täter, der sich hinter einer selbst generierten Internetpersönlichkeit mit frei wählbaren Nutzernamen verstecken kann. Wie man sich in realen Konversationen verhält und dass es im Vergleich zum Internet deutliche Unterschiede gibt, wird dabei nicht erlernt. Insbesondere die Grenzen des akzeptierten Verhaltens liegen meist weit auseinander. Im Internet sind die Menschen rücksichtsloser, da sie meist das Ausmaß ihrer Handlungen nicht sehen und vergessen, dass sich hinter den Nutzernamen echte Menschen mit echten Gefühlen verbergen, die ebenfalls verletzbar sind.

Eine weitere Ursache für die Abnahme von Sozialkompetenz ist die Philosophie, die in den sozialen Medien vermittelt wird. Es geht immer mehr um Individualismus und darum, die eigenen Bedürfnisse an erste Stelle zu setzen. Der Grundgedanke dieser Philosophie ist ein durchaus positiver, denn es soll verhindert werden, dass Individuen sich gezwungen sehen, sich gesellschaftlichen Konventionen zu beugen, die zum Beispiel behaupten, dass man als Frau nur in Kleidergröße 34 attraktiv sein kann. Eine solche in

der Gesellschaft verankerte Diversität stärkt natürlich auch das Selbstbewusstsein des Einzelnen und trägt dadurch zu dessen mentaler Gesundheit bei. Es scheint zunehmend aber nur noch das Individuum und dessen Unabhängigkeit im Mittelpunkt zu stehen. Die Zahl der Influencer, die dafür werben, rauszugehen und sich mit Freunden zu treffen, ist im Vergleich dazu verschwindend gering. Dies hat unvermeidbar zur Folge, dass unser soziales Netzwerk in der realen Welt immer mehr an Umfang verliert und die Menschen verlernen, außerhalb des Übertragungskanal Internet zu direkt miteinander zu kommunizieren. Das soziale Kapital der modernen Gesellschaft wird sich damit stetig verringern (vgl. Spitzer 2018: 182).

### **3.3.3 Soziale Interaktion und Kommunikation**

In der Anwendung soziologischer Modelle werden die Begriffe „soziale Interaktion“ und „Kommunikation“ häufig nur unzureichend voneinander abgegrenzt. Die Kommunikation betrachtet die Mitteilung, die von einem Sender an einen Empfänger übertragen wird, sowohl in verbaler als auch in nonverbaler Form, wohingegen die soziale Interaktion sowohl Kommunikation als auch Handlungen und soziale Beziehungen umfasst (vgl. Vester 2009:48, 49; Scherr/Peuckert 2010a: 119). Soziale Interaktion liegt vor, „[...] wenn sich Individuen in ihrem Erleben und Handeln auf das Erleben und Handeln der anderen beziehen, die im gleichen sozialen Kontext anwesend sind“ (Scherr/Peuckert 2010a: 119). Mangels sozialer Kompetenz (Kapitel 3.3.2) fällt vielen jungen Menschen die soziale Interaktion schwer, da ein Bezug auf das Erleben und Handeln des Anderen ohne ein gewisses Maß an Empathie nicht erfolgen kann bzw. falsche Interpretationen der gegenseitigen Handlungen entstehen. Zur Funktionsweise und Bedeutung der sozialen Interaktion gibt es verschiedene Theorien, die unterschiedliche Definitionsansätze wählen.

George Herbert Mead (1863-1931) war ein Vertreter des interpretativen Paradigmas, dessen Fokus auf der Interpretationsleistung der Beteiligten liegt, und formulierte das klassische Handlungsmodell des symbolischen Interaktionismus, wonach Handlungen und Situationen nicht abschließend, sondern immer wieder neu durch die Beteiligten definiert werden. Dies erfolgt auf der Grundlage einer persönlichen Einschätzung der Bedeutung der Situation bzw. wechselseitiger Erwartungsinterpretationen (vgl. Scherr/Peuckert 2010a: 120). Eine moderne Erweiterung dieses Ansatzes erfolgte durch Erwin Goffman (1922-1982), der feste Normengefüge, institutionalisierte Rollenerwartungen und übergreifende Institutionen, die sozial vorgegebene Muster bilden, als „Rahmen“ mit in die Theorie aufnimmt (vgl. Scherr/Peuckert 2010a: 120). Ausgehend von diesem Ansatz der Erklärung sozialer Interaktion, wird deutlich wie groß auch hier der Stellenwert sozialer Kompetenz ist, welche eine angemessene Interpretation von

Situationen erst ermöglicht. Sozialkompetenz bildet somit die Grundlage sozialer Interaktion und in diesem Zuge auch der Kommunikation.

In Abgrenzung zu dem interpretativen Paradigma basiert das normative Paradigma auf der Annahme, dass eine objektiv gegebene gesellschaftliche Wirklichkeit existiert, die Bedingung für soziale Interaktionen ist. Maßgeblich ist hierbei die strukturell-funktionale Theorie nach Talcott Parsons (1902-1979), für deren Anwendung ein gemeinsames Normensystem der Beteiligten und ein System gemeinsamer kultureller Symbole vorausgesetzt werden (vgl. Scherr/Peuckert 2010a: 121). Der soziale Handlungsspielraum der Beteiligten wird somit von gegebenen Normen und Rollenverständnissen geprägt. Anders als bei dem interpretativen Paradigma gibt es hier klare Definitionen für Handlungen und Situationen, die auf Wiederholungen der Situationen übertragbar sind und somit keiner individuellen Interpretation bedürfen. Für Digital Natives, die Anzeichen „Digitaler Demenz“ zeigen, wäre dieser Ansatz von Vorteil, da ein geringeres Maß an sozialer Kompetenz zur Interpretation von Situationen gefordert wird. Allerdings gibt es in dem Modell nach Parsons Defizite im Hinblick auf den Realitätsbezug, da nicht davon auszugehen ist, dass alle Interaktionspartner immer auf die gleichen Normen und Werte zurückgreifen. Die Ansätze des interpretativen Paradigmas sind somit in Betrachtung der Auswirkungen „Digitaler Demenz“ denen des normativen Paradigmas vorzuziehen.

Die Kommunikation ist ein Fragment der sozialen Interaktion, gleichbedeutend auch als kommunikatives Handeln bezeichnet. Dieses wurde von Jürgen Habermas 1981 in seiner „Theorie des kommunikativen Handelns“ beschrieben „als ein Handeln, das auf Verständigung abzielt und sich so von anderen Arten des Handelns maßgeblich unterscheidet“ (Vester 2009: 49). Kern der Kommunikation ist somit die Übertragung von Botschaften auf verschiedenen Ebenen. Betrachtet man das Vier-Ohren-Modell der Kommunikation nach Friedemann Schulz von Thun fällt auf, dass ohne die notwendige soziale Kompetenz nur die Sachebene ausreichend bedient werden kann. Insbesondere im Bereich der Selbstkundgabe und der Beziehungsebene kommt es darauf an, in welcher Art und Weise etwas gesagt wird. Fehlen hier die nötigen Fähigkeiten sozialer Interaktion, kommt es zu Fehlinterpretationen und Kommunikationsfehlern.



**Darstellung 3: 4-Ohren-Modell nach Schulz von Thun**

### 3.3.4 Teamfähigkeit

Eine unmittelbare Folge der vorhergehenden Kapitel zu sozialer Kompetenz und Interaktion ist, dass der Mensch nicht mehr fähig ist, sich in Gruppen bzw. Teams richtig zu verhalten. Insbesondere Kommunikation im Team erfolgt nicht im eigentlich notwendigen Ausmaß und es werden verstärkt individuelle Ziele verfolgt, die nicht zwingend eine Nutzenmaximierung für das ganze Team bedingen. Dass es bei der gemeinsamen Arbeit mehrerer Menschen regelmäßig zu Konflikten kommt sollte erfahrungsgemäß bekannt sein. Wenn jedoch die von dem Konflikt betroffenen Teammitglieder aufgrund mangelnder sozialer Interaktionen bisher keine Erfahrungen auf dem Gebiet der Konfliktbewältigung haben, dann kann durch einen kleinen Konflikt schnell die gesamte Arbeit des Teams gefährdet werden. Wenn der Konflikt nämlich nicht gelöst wird, kann er nie überwunden werden. Das Team kann nicht daran wachsen und die Zusammenarbeit wird nachhaltig beeinträchtigt.

Ein weiteres Hemmnis der Teamarbeit ist ein Mangel an sozialem Grundvertrauen, der wiederum zu einem erhöhten Kontrollaufwand und damit zu Kosten im Team führt. Vertrauen als gesellschaftliches Kapital basiert auf den sozialen Einzelerlebnissen, die der Betroffene im täglichen Kontakt mit Menschen macht, indem zum Beispiel ein Fremder nach dem Weg gefragt wird. Diese kleinen sozialen Interaktionen werden nun durch den Blick in das Smartphone ersetzt, wodurch die Jugendlichen nicht in die Gelegenheit kommen, ein Grundvertrauen gegenüber ihren Mitmenschen aufzubauen (vgl. Spitzer 2018: 40 f.).

### 3.3.5 Der „Google-Effekt“

Der sogenannte „Google-Effekt“ ist auf eine Veröffentlichung der amerikanischen Psychologin Betsy Sparrow in Zusammenarbeit mit Jenny Liu und Daniel M. Wegener im Jahr 2011 zurückzuführen (der vollständige Artikel ist im Anhang 3 nachzulesen). Kernproblematik ist die Frage, was es für Folgen auf menschliche Denkleistungen hat, wenn

Wissen über digitale Medien ständig abrufbar ist und nicht im Gehirn gespeichert werden muss.

Die Ergebnisse der Studie zeigen unter anderem, dass Menschen, wenn sie mit schwierigen Fragen konfrontiert werden, nicht mehr über die eigentliche Thematik der Frage nachdenken, sondern stattdessen an Computer, weil diese mit Informationsbeschaffung assoziiert werden. Dies verdeutlicht den enormen Stellenwert digitaler Medien in der modernen Gesellschaft.

Aus vier Experimenten, in denen den Probanden unterschiedliche Hinweise zur Verfügbarkeit der ihnen mitgeteilten Informationen bzw. deren Speicherort gegeben wurden, konnten wichtige Erkenntnisse erlangt werden bezüglich der Speicherleistung des Gehirns im Umgang mit digitalen Medien. Im Zentrum der Ergebnisse steht die Erkenntnis, dass das menschliche Gehirn bei einer dauerhaften Verfügbarkeit digitaler Wissensspeicher nicht mehr selbst als Speicherorgan tätig wird. Es wurde außerdem herausgefunden, dass Menschen sich oft nicht an den genauen Speicherort einer Information erinnern, wenn sie deren Inhalt behalten haben. Wenn jedoch keine Speicherung des Inhalts erfolgte (als die Probanden davon ausgingen, dass die ihnen gegebenen Informationen in einem Computer gespeichert wurden) dann ist es wahrscheinlicher, dass sie sich den Ort, an dem die Information gespeichert ist, merken. In der digitalisierten Gesellschaft wird davon ausgegangen, dass Informationen über Suchmaschinen wie Google ständig erreichbar sind. Das interne Speichern von Details wird somit als nicht mehr notwendig angesehen, da bei Informationsbedarf eine Suchmaschine an die Stelle der Denkleistung tritt. Computer und Online-Suchmaschinen werden als externe Speicher in das Erinnerungsvermögen des Menschen integriert und nach Bedarf abgerufen. Dies hat wiederum prägende Auswirkungen auf die menschliche Lernfähigkeit im Allgemeinen, wie im folgenden Kapitel 3.3.6 näher beschrieben wird.

Ein Beispiel für den Google-Effekt ist eine bekannte Alltagssituation. Wahrscheinlich ist es jedem schon einmal passiert, dass im Fernsehen ein guter Film lief, aber uns der Name des Hauptdarstellers nicht einfallen will. Wir wissen, wir kennen den Schauspieler, haben ihn schon oft gesehen und auch den Namen oft gehört. Es folgt jedoch kein langes Nachdenken, sondern der Griff zum Smartphone, damit Google uns schnell den richtigen Namen verrät. Unser Gehirn weiß also, dass es die Antwort auf die Frage nicht in seinem internen Speicher findet, sondern auf externe Quellen, insbesondere Google, zugreifen muss.

### 3.3.6 Lernfähigkeit

Digitale Medien, insbesondere in Verbindung mit der Nutzung des Internets, haben den großen Vorteil, dass der Mensch Informationen zu jedem Wissensgebiet jederzeit abrufen kann. Dies ist ein großes Privileg, da wir uns, wie bereits festgestellt, in einer Wissensgesellschaft befinden, in der Wissen als gesellschaftliche Ressource von hohem Wert ist.

Die ständige Abrufbarkeit des Wissens von externen Wissensspeichern außerhalb des menschlichen Gehirns hat zur Folge, dass es nicht mehr nötig ist, unter Lernaufwand das Wissen zu internalisieren. Das Gehirn als Speichermedium wird deutlich weniger beansprucht. Für die Lernfähigkeit in einer immer stärker digitalisierten Gesellschaft hat dies wesentliche Auswirkungen. Wenn das Gehirn im Alltag nicht mehr als Speicher genutzt werden muss, sinkt die Zahl der synaptischen Verbindungen durch Nichtbeanspruchung und Nervenzellen sterben (insbesondere im Hippocampus) ab, wie im Kapitel 3.3.1 beschrieben und in Darstellung 2: Auf- und Abbau von Synapsen (Spitzer 2014: 50) dargestellt wurde.

Wenn der Mensch seine neuronalen Kapazitäten also nicht ausschöpft, sinkt mit der Zeit auch tatsächlich seine Fähigkeit, das Gehirn in seinem bisherigen Umfang zu nutzen.

Es wurde bereits festgestellt, dass die Synapsen sich vermehren und größer werden, wenn sie stärker beansprucht werden, also mehr Informationsflüsse zu verarbeiten haben. Wenn ein Schüler nun beispielsweise die Lösung für eine Schulaufgabe lediglich aus dem Internet abschreiben muss, dann hat er sein Gehirn dabei relativ wenig beansprucht. Es wurde ein Suchbegriff eingegeben und die Lösung wurde abgeschrieben, wenn nicht sogar nur kopiert und eingefügt, ohne weiter darüber nachzudenken. Das ist praktisch, weil es schnell geht, führt aber zu keinem Lernerfolg. Wenn der Schüler aus dem Beispiel sich stattdessen seine Informationen aus Lexika beschaffen müsste, wäre er gezwungen, sich mit dem Thema umfassend zu befassen, um die richtigen Textabschnitte herauszufinden und die wichtigsten Informationen komprimiert aus den Texten zusammenzufassen. Auch „Copy and Paste“, also stumpfes Kopieren und Einfügen, ist dann nicht möglich. Das handschriftliche Aufschreiben der Informationen bedingt zusätzlich eine unbewusst intensivere Auseinandersetzung des Schülers mit den Inhalten der Worte und dies wiederum ermöglicht es ihm, sich das Geschriebene besser zu verarbeiten und zu merken. Mit der Zeit wird es für den Schüler viel aufwendiger sein, sich Lernstoff einzuprägen, da sein Gehirn es nicht mehr gewohnt ist, komplexe Inhalte zu erfassen und diese langfristig zu behalten. (vgl. Spitzer 2014: 17 f.)

### 3.3.7 Abhängigkeit

Inzwischen bekommen einige junge Menschen bereits Angstzustände, wenn sie keinen Zugang zu ihrem Smartphone haben. Sie leiden unter der sogenannten „*Nomore phone phobia* [Hervorhebung im Original], kurz *Nomophobia* [Hervorhebung im Original]“ (Spitzer 2018: 137) oder einer „*Fear of missing out* [Hervorhebung im Original], kurz *Fomo* [Hervorhebung im Original]“ (Spitzer 2018: 137). Letztere beschreibt die Angst, ohne ständige digitale Verbindung zum Rest der Welt, etwas Wichtiges zu verpassen. Da am Arbeitsplatz meist ein striktes Handyverbot gilt, hat die Aufnahme von Arbeit einen achtstündigen Entzugscharakter, der Konzentrationsproblemen hervorruft. Die somit verlangsamte Arbeitsweise führt zu verlängerten Bearbeitungszeiten und einer gesenkten Produktivität. Durch den Mangel an Konzentration auf die zu bearbeitende Aufgabe entstehen des Weiteren schneller Fehler, die in Behörden zu unzufriedenen Bürgern, einer höheren Widerspruchsrate und Konflikten mit der Rechts- und Fachaufsicht führen.

### 3.3.8 Stress

„Stress hängt nicht davon ab, was objektiv der Fall ist, sondern davon, wie wir das Ausmaß unserer Kontrolle über die jeweilige Situation *erleben* [Hervorhebung im Original]“ (Spitzer 2014: 247). Basierend auf der zuvor beschriebenen „*Fear of missing out*“ entsteht bei den Betroffenen nach dieser Definition Stress, weil sie am Arbeitsplatz nicht die Kontrolle darüber haben, wann sie das Smartphone benutzen und wann nicht. Die Vorgesetzten bestimmen die Smartphone-Politik in ihrer Abteilung, sodass der Angestellte in den meisten Fällen durch Verbote an der Nutzung gehindert wird. Im Arbeitsumfeld wird die digitale Aktivität auf vorgeschriebene Pausenzeiten beschränkt. Es entsteht somit eine chronische Stresssituation (vgl. Spitzer 2014: 248).

Im Privaten haben die Betroffenen selbst die Kontrolle über ihre Mediennutzung, doch ohne ausgeprägte Medienkompetenz (Kapitel 5.3) ist hier eine weitere Form des Kontrollverlustes erkennbar. Dieser besteht in dem Suchtverhalten, das bei vielen erkennbar ist. In diesem Fall werden sie nicht (wie auf Arbeit) gezwungen, das Gerät zur Seite zu legen, sondern sind aus eigener Entscheidungskraft gar nicht mehr dazu in der Lage. Es entsteht ein Selbstzwang zur Mediennutzung.

Selbst unmittelbar vor dem Einschlafen geht meist der Blick noch einmal auf den Bildschirm. Die von diesem ausgestrahlte Beleuchtung sorgt jedoch dafür, dass der Melatonin-Wert unseres Körpers um 22 % gesenkt wird (vgl. Dobe 2018). Melatonin ist ein Hormon, das der Körper meist nachts ausschüttet und das diesen in einen schlafbereiten Zustand versetzt (vgl. Dobe 2018). Fehlt das Hormon wird der Schlaf unruhig oder findet gar nicht erst statt. In der Nacht erfolgt dann keine Erholung von den Strapazen des Tages, sodass der unausgeruhte und gestresste Zustand noch verstärkt wird.



Der Stress und die ständige Erreichbarkeit durch digitale Endgeräte verstärken entstehende Konzentrationsprobleme.

### **3.3.9 Mobbing und Depressionen**

Wie bereits unter 3.3.2 „Soziale Kompetenz“ festgestellt, führt der umfangreiche Aufenthalt in sozialen Netzwerken zum Verlust sozialer Kompetenz. Unter dem Deckmantel von frei wählbaren Benutzernamen kann Kommunikation in vollständiger Anonymität erfolgen, wodurch der Anreiz, auf die Gefühle des Gesprächspartners Rücksicht zu nehmen, sinkt. Da sich der Sender einer Nachricht/ eines Kommentars nicht in einer face-to-face-Situation mit dem Empfänger befindet, fehlt in der Kommunikation die menschliche Komponente. Die richtige Wortwahl und damit einhergehend das Einfühlungsvermögen gegenüber dem Gesprächspartner werden häufig vernachlässigt, da insbesondere vielen Jugendlichen diese Kommunikationshürden nicht als solche bekannt oder bewusst sind. So sind die Schranken, die überwunden werden müssen bevor es zum Mobbing kommen kann, in virtuellen Welten deutlich minimiert bzw. leichter zu überwinden. Ein besonders hohes Maß an Selbstbewusstsein oder direkter Kontakt sind nicht mehr nötig für Mobbing in der Gesichtslosigkeit sozialer Netzwerke.

Eine weitere Ursache für Depressionen liegt in der Verbindung der pubertären Phase vor allem junger Mädchen mit sozialen Netzwerken. In der Pubertät befinden sich die Jugendlichen in einer Art Findungsphase, in der sie sich mit dem eigenen Körper und der Persönlichkeitsbildung verstärkt auseinandersetzen. Der Vergleich mit anderen ist regelmäßig Bestandteil dieser Auseinandersetzung. Vor allem junge Mädchen verbringen viel Zeit in sozialen Netzwerken und sehen dort Beiträge von Models und anderen Influencern, die Bilder von porenlosen Gesichtern und trainierten Körpern teilen. Die Beiträge, von denen die Rede ist, sehen oft aus wie zufällig entstandene Bilder, sogenannte Schnappschüsse. Dass dahinter ein ganzes Team für Make-Up, Fitnesstrainer und die richtige Beleuchtung stehen und das Foto nicht von einem beliebigen Bekannten, sondern einem professionellen Fotografen aufgenommen wurde, geht daraus nicht deutlich hervor. Dem Betrachter wird nur das Ergebnis präsentiert und im Vergleich mit dem eigenen Spiegelbild können Minderwertigkeitskomplexe entstehen, die im schlimmsten Fall auch Depressionen zur Folge haben können.

### **3.3.10 Weitere physische Folgen der Nutzung digitaler Medien**

Neben den mit der geistigen Fähigkeit des Menschen in Verbindung stehenden Defiziten verursacht die „Digitale Demenz“ auch Probleme, die direkt den Körper des Nutzers betreffen. Die folgende Auswahl erhebt nicht den Anspruch einer abschließenden Auflistung, sondern betrachtet einige der verbreitetsten Gesundheitsrisiken.

### **3.3.10.1 Kurzsichtigkeit**

Während der Benutzung befinden sich die Bildschirme von Smartphones und Laptops meist in einem sehr geringen Abstand zum Auge. Da vor allem Jugendliche einen tendenziell größer werdenden Teil ihres Tages vor einem Bildschirm verbringen, erhöht sich deren Risiko, an Kurzsichtigkeit zu erkranken. Wenn beinahe ausschließlich der Blick auf kurze Distanzen gerichtet wird, passen sich die Muskeln des Auges diesen Anforderungen an und Kurzsichtigkeit ist die Folge. Diesen Vorgang der Anpassung der Augenmuskulatur nennt man Akkommodation und er erfolgt hauptsächlich über die Ringmuskeln des Auges (vgl. Spitzer 2018: 47). Im Jahr 2018 erkrankten etwa 45 % der jungen Menschen bis 25 in Deutschland an Myopie (Kurzsichtigkeit), wobei der Wert sich in den letzten 15 Jahren relativ konstant gehalten hat (Berufsverband der Augenärzte Deutschlands/Deutsche ophthalmologische Gesellschaft 2018: 2). Bei dauerhaftem Blick auf kurze Distanzen, also insbesondere bei Bildschirmarbeitsplätzen, kann es jedoch zu dem Phänomen der induzierten transienten Myopie kommen. Dabei passen sich die Augen an die dauerhafte Scharfstellung auf die Nähe an und es fällt schwerer, eine Anpassung auf lange Distanzen vorzunehmen. Es kann somit als sein, dass die Kurzsichtigkeit am Ende des Arbeitstages stärker ausgeprägt ist als am Morgen (Ernst-Abbe-Hochschule Jena 2019).

### **3.3.10.2 Haltungsschäden**

Auch eine falsche Einstellung des Computers in Bezug auf die Höhe von Tastatur und Bildschirm kann schwere Folgen des Bewegungsapparates mit sich bringen. Ist mindestens eines von beiden nicht individuell auf den jeweiligen Nutzer angepasst, begibt dieser sich automatisch in eine Fehlhaltung, wenn er das Gerät bedient. Bei dauerhafter Annahme einer solchen Fehlhaltung kommt es in den meisten Fällen anfangs zu Muskelverspannungen, die das allgemeine Wohlbefinden mindern und selbst wieder Auslöser für Haltungsdefizite und sogar psychische Probleme sein können. Später passen sich die betroffenen Muskeln (oft im Bereich von Schultern, Nacken und Rücken) der dauerhaften Fehlhaltung an und diese bleibt auch bei anderen Beschäftigungen bestehen. Typische Haltungsschäden von zu viel Zeit vor dem Computer oder Smartphone sind hängende Schultern und der sogenannte „Smartphone-Nacken“, bei dem sich der Kopf ständig in einer leicht nach vorn geneigten Haltung befindet, wodurch Nackenmuskeln dauerhaft überdehnt und die Wirbel falsch belastet werden (Elfers 2016).

### **3.3.10.3 Übergewicht**

Wie bei vielen anderen Punkten rund um das Thema digitale Medien gibt es auch bezüglich des Zusammenhangs von Mediennutzung und Übergewicht eine lebhafte Debatte, in der man sich bisher noch auf kein offizielles Ergebnis einigen konnte. Spitzer,

der den digitalen Medien bekannterweise sehr kritisch gegenübersteht, sieht diese ohne jeden Zweifel als Ursache von Übergewicht und Adipositas, da sie zu körperlicher Inaktivität führen, indem sie die Zeit für sportliche Betätigung verringern und das Interesse an der Natur vermindern (Spitzer 2018: 25 f.). Dies sind nachvollziehbare Argumente, doch deren alleinige Betrachtung wäre zu einseitig. Dem gegenüber stehen Stimmen, die weniger die erhöhte Smartphone-Nutzung als Ursache für Übergewicht sehen, sondern den Kausalzusammenhang von der anderen Seite betrachten. Demnach ist es auch möglich, dass bei Studien Übergewicht und die Nutzung digitaler Medien in Zusammenhang stehen, weil übergewichtige Menschen sich aus der Gesellschaft ausgeschlossen fühlen und in der digitalen Welt einen Zufluchtsort gefunden haben, sodass sie sich immer stärker darin zurückziehen.

In den letzten Jahren hat sich besonders in dem sozialen Netzwerk „Instagram“ ein regelrechter Fitness-Hype entwickelt. Immer mehr Menschen teilen darin ihre Trainingspläne, ihre Tipps für gesunde Ernährung und regen dazu an, einen gesunden Lebensstil anzunehmen. Sowohl das körperliche als auch das geistige Wohlbefinden werden dabei angepriesen und es entsteht ein Gruppeneffekt, durch den immer mehr Menschen motiviert werden, sich sportlich zu betätigen. Das Netzwerk wird von vielen auch gleichzeitig genutzt, um Trainingsergebnisse zu teilen, was wiederum die eigene Motivation und die der Follower fördert, da Ergebnisse sichtbar gemacht werden.

Trotz dieses positiven Trends in den sozialen Netzwerken ist es nicht zu verleugnen, dass sich vor allem Kinder ohne die Nutzung mobiler Endgeräte in ihrer Freizeit vermutlich mehr bewegen würden. Während beispielsweise Schulpausen insbesondere in höheren Klassenstufen generell am Smartphone verbracht werden, könnte ein Handyverbot dazu führen, dass die Schüler ihre Pausenzeiten von selbst wieder verstärkt mit (realen) sozialen Kontakten und Bewegung verbringen.

## 4 Digital Natives

Die Problematik der intensiven Nutzung digitaler Medien betrifft vor allem Jugendliche, also junge Menschen im Alter von 13 bis 25 Jahren (vgl. Schäfers 2010: 122). Ein Großteil des Tages, insbesondere in Bezug auf Kommunikation, Unterhaltung und Einkauf, findet online statt. Digital Natives sind vor allem in der Nutzung von digitalen Medien ihren Mitmenschen meist einen Schritt voraus, da sie eine Mediensozialisation durchlaufen haben (siehe Kapitel 5.2). Dies ist jedoch nicht gleichzusetzen mit Hintergrundwissen zur Funktionsweise und Technologie eines Computers, welches im Gegensatz zu dem Anwendungswissen bei den meisten Jugendlichen nur in minimalem Umfang zu finden ist.

### 4.1 Abgrenzung der Digital Natives zu anderen Generationenbegriffen

Der Begriff „Digital Native“ lässt bereits darauf schließen, dass diese Generation sich in der digitalen Welt „einheimisch“ (englisch: „native“) fühlt, deren Sprache spricht und sich darin zu bewegen weiß. Eingeführt wurde der Begriff durch den US-amerikanischen Autor, Hochschullehrer und Berater Marc Prensky im Jahr 2001 (Appel 2013: 6).

Eine Besonderheit der Digital Natives ist, dass diese sich aufgrund von Überschneidungen in mehreren Generationenbegriffen wiederfinden. Die ersten Digital Natives finden sich in der Generation Y, auch als „Millennials“ bezeichnet, welche die Jahrgänge 1986 bis 2000 beschreibt und die den Wandel von der Industriegesellschaft zur globalisierten Informationsgesellschaft miterlebt haben (vgl. Appel 2013: 4). Diese Generation kennt noch die Anfänge der Digitalisierung, da sie diese miterlebt hat, anders als die Generation Z ab dem Jahrgang 1995, die in einer bereits fortgeschritten digitalisierten Welt heranwächst. Das Wohlstandsniveau der Generation Z ist relativ hoch, wobei vor allem die allgegenwärtige Globalisierung auch für Unsicherheiten sorgt (vgl. Appel 2013: 4). Daher ist auch die Familie nach wie vor von sehr großer Bedeutung, da sie Stabilität und einen Fixpunkt in einer sich ständig dynamisch verändernden Welt symbolisiert. Die große Wertschätzung von Familie geht auch aus der Generation V hervor, die ab dem Jahr 1990 beschrieben wird.

Spitzer beschreibt in seinem Buch „Digitale Demenz“ (2014: 209- 211) des Weiteren eine sogenannte „Generation Google“, in der sich Digital Natives ab dem Geburtsjahr 1993 wiederfinden. Aufgrund der nah beieinanderliegenden zeitlichen Einordnung und charakteristischer Eigenschaften ist anzunehmen, dass sie der Generation Z entspricht. Der Name leitet sich daraus ab, dass sie sich kaum bzw. gar nicht an eine Zeit ohne die Suchmaschine Google erinnern können, die 1998 online ging und für sie weit mehr bedeutet als nur das Suchen von Informationen, nämlich den Austausch mit Freunden über Musik-Downloads und Online-Spiele. Da für die „Generation Google“ als

Informationsbeschaffungsquelle immer nur die Suchmaschine in Betracht kam, wird an deren Glaubwürdigkeit allerdings häufig auch nicht gezweifelt, wodurch Quellen jeglichen Seriositätsstufe als verlässlich betrachtet werden, unabhängig davon ob es sich nun um einen wissenschaftlichen Artikel handelt oder nur um einen unseriösen Kommentar (siehe Kapitel 5.3 „Medienkompetenz und mediale Mündigkeit“). In der „Generation Google“ ist die wohl größte Verbreitung der „Digitalen Demenz“ zu erwarten.

Von den Digital Natives abzugrenzen sind die „Digital Immigrants“. Diese sind nicht mit den digitalen Medien aufgewachsen, wollen aber trotzdem an der Digitalisierung in der modernen Welt teilnehmen. Charakteristisch dafür ist, dass sie sich bei der Inbetriebnahme neuer technischer Geräte die Bedienungsanleitung durchlesen, wohingegen die Digital Natives nach dem Trial & Error-Prinzip vorgehen und auf Basis ihrer Erfahrungen und Kenntnisse die Funktionsweise ausprobieren (vgl. Appel 2013: 6). Eine Anleitung benötigen sie nicht, da viele Schritte für sie logisch und Symbole bekannt sind. „Digital Immigrants“ sind alle Menschen, die nicht Digital Natives sind, sich aber trotzdem mit digitalen Medien beschäftigen, wie typischerweise die frühen Millennials, die Generation X (1966 bis 1985) und die Baby-Boomer (1955 bis 1965) (vgl. Appel 2013: 6).

#### **4.2 Digital Natives als junge Mitarbeiter mit neuen Anforderungen**

Zentrales Maß der Arbeitsbereitschaft junger Mitarbeiter im 21. Jahrhundert ist die Work-Life-Balance, die jeder nach seinen eigenen Bedürfnissen für sich individuell definiert. Es geht dabei um ein ausgewogenes Verhältnis von Arbeit und Privatem, wobei sowohl die Zeitanteile am Tag als auch die psychischen Anforderungen der Arbeit einbezogen werden. Bei Überforderung oder Unzufriedenheit am Arbeitsplatz, ist es wahrscheinlich, dass der Betroffene sich auch nach Arbeitsschluss geistig noch mit dem Problem beschäftigt, was die Work-Life-Balance aus dem Gleichgewicht bringt.

Aufgrund ihrer engen Verbindung zu digitalen Medien besteht außerdem ein bestimmter technischer Anspruch bezüglich der bereitgestellten Arbeitsmittel und Arbeitsabläufe. Es werden moderne Computer erwartet, die schnell arbeiten und mit moderner Software ausgestattet sind. Die Arbeitsabläufe sollen so digital wie möglich gestaltet werden, da dies für Modernität des Arbeitgebers steht und den Digital Natives die Arbeit in einem gewohnten Umfeld gestattet.

## 5 Digitale Medien in den Lebenswelten der Digital Natives

Es wurde bereits viel zu den Auswirkungen der intensiven Mediennutzung erläutert, doch wie so oft kommt es auch in diesem Bereich auf die Dosis an. Wer verantwortungsvoll und aufmerksam in der digitalen Welt unterwegs ist und ein zeitlich angemessenes Maß der Nutzung einhält, dem drohen weniger der Auswirkungen aus Kapitel 3.3, da die Medien einen geringeren Einfluss auf ihn haben. Im Folgenden soll daher eine Betrachtung zum Verantwortungsvollen Umgang mit digitalen Medien erfolgen.

### 5.1 Mediatisierung

Im Englischen beschreibt der Begriff „mediatization“ den allgemeinen Bedeutungszuwachs von Medien in der modernen Gesellschaft. In Deutschland haben sich zu diesem Thema jedoch zwei parallele Forschungsbegriffe entwickelt, die „Medialisierung“ und die „Mediatisierung“ (vgl. Birkner 2017: 18). Die Medialisierung betrachtet den Einfluss von Massenmedien auf die Gesellschaft und deren Teilsysteme wie Politik, Sport oder Wissenschaft. Im Zentrum stehen die gesellschaftlichen Veränderungen, die sich verursacht durch massenmedial erfolgende Kommunikation vollziehen (vgl. Birkner 2017: 17 f.). Die Mediatisierung hingegen widmet ihre Forschung dem Umgang der Menschen mit den Medien, ohne den gesamtgesellschaftlichen Kontext einzubeziehen. Auch soziales Handeln und die Bedeutung der Medien bei der interpersonalen Kommunikation sind Betrachtungspunkte (vgl. Birkner 2017: 16). Da in dieser Arbeit keine gesamtgesellschaftliche Betrachtung erfolgt, sondern das Individuum und dessen soziale Interaktionen im Beruf untersucht werden, wird der Begriff der Mediatisierung verwendet.

Zum Verlauf der Mediatisierung wurden verschiedene Modelle entwickelt, die eine phasenweise Einteilung der Mediatisierungsschritte erlauben. Die drei großen Sprünge der Integration von Medien in die menschlichen Lebenswelten waren die Mechanisierung, die Elektrifizierung und bisher abschließend die Digitalisierung (vgl. Birkner 2017: 39). Den Anstoß zum Übergang in eine neue Phase gaben dabei immer neue Technologien, die nach und nach für die Allgemeinheit nutzbar gemacht und schrittweise in Arbeitswelten integriert wurden.

Winfried Schulz erarbeitete vier Prozesse des sozialen Wandels, die von den Medien geprägt sind. Der erste Schritt ist die Extension, in der die menschlichen Kommunikationsmöglichkeiten in sachlicher, zeitlicher und sozialer Hinsicht erweitert werden. Darauf folgt die Substitution, während derer allmählich soziale Aktivitäten durch medienbezogene Aktivitäten ersetzt werden. Wer früher Brettspiele mit Freunden gespielt hat, neigt nun eher dazu, sich in Computerspielen mit diesen zu messen. Im Beruf weicht die persönliche Kommunikation im Nachbarzimmer dem E-Mail-Kontakt. In der nächsten Phase erfolgt dann eine Verbindung von medialen und nicht medialen Aktivitäten, die

sogenannte Amalgamierung. Ein gutes Beispiel für den Prozess der Amalgamierung findet sich bei Joggen, die nun nicht mehr nur ihre Trainingsrunde laufen, sondern sich von medialen Unterstützern wie Smartwatches medizinisch überwachen lassen (Blutdruck, Herzfrequenz usw.), gleichzeitig darüber Musik hören und ihre Strecke online mit Freunden teilen können. Den Abschluss bildet die Phase der Akkomodation. Dabei wird das soziale Verhalten an die Gesetzmäßigkeiten medialer Kommunikation angepasst. Zu den Auswirkungen dieses Aspektes zählen unter anderem Veränderungen in der sozialen Kompetenz, sowie bei der Kommunikations- und Teamfähigkeit im Zusammenhang mit sozialer Interaktion (siehe Kapitel 3.3.2, 3.3.3, 3.3.4). (vgl. Birkner 2017: 46 f.)

## **5.2 Mediensozialisation**

Die omnipräsente Rolle der Medien in der Gesellschaft lässt darauf schließen, dass auch der Sozialisationsprozess deren Einfluss unterliegt. Die Familie als bisher essentielle Sozialisationsinstanz weicht in ihrer sozial integrierenden und Wert setzenden Funktion den Medien (vgl. Kübler 2010: 20). Jedes Familienmitglied ist online aktiv, sodass weniger Zeit im Familienverband als in sozialen Online-Netzwerken verbracht wird. Bei Fragen wenden sich Kinder und Jugendliche oft eher an Suchmaschinen als an die Eltern heranzutreten. In der Mediengewaltforschung hat sich des Weiteren die Habitualisierungsthese etabliert, nach der sich Kinder und Jugendliche an Verhaltensmodelle aggressiver Konfliktlösung gewöhnen, die online üblich sind (vgl. Kübler 2010: 20). Es erfolgt ein Abstumpfen gegenüber den Feinheiten sozialer Interaktion und der Sozialcharakter wird spürbar medial beeinflusst, wie bereits ausführlich beschrieben wurde.

Die Sozialisation ist ein „Prozess, in dem der Mensch in die ihn umgebende Gesellschaft und Kultur hineinwächst und zugleich zu einem eigenverantwortlich und eigensinnig handlungsfähigen Individuum wird“ (Scherr/Peuckert 2010: 268). Sie dient der Aneignung sozialer Welten und lässt sich in Phasen strukturieren (vgl. Kübler 2010: 23). Die primäre Sozialisation findet im Familienverbund statt, anfangs durch die Eltern, später werden auch Geschwister und andere Familienmitglieder einbezogen. In dieser Anfangsphase entwickelt das Kind erste kognitive Fähigkeiten, Sprache und Sozialkompetenz, also die grundlegenden Fähigkeiten zur direkten Interaktion mit anderen Menschen (hier der engste Familienkreis). Die sekundäre Sozialisation beginnt mit dem Kindergarten und dient dem Ausbau und der Vertiefung der Fähigkeiten der primären Sozialisation. In dieser Phase löst sich das Individuum aus den Grenzen des familiären Sozialverbandes und tritt in regelmäßigen Kontakt mit Anderen. Sekundäre Sozialisationsagenturen sind Kindergarten, Schule und Universität. In einem fließenden Übergang beginnt dann die tertiäre Sozialisationsphase, welche bis zum Lebensende andauert. In ihr vollziehen sich vor allem situationsspezifische Prozesse der Individualisierung und Identitätsfindung. Es wird ein vom Elternhaus losgelöstes soziales Umfeld ausgebaut, in dem auch

neue soziale Rollen übernommen und Rollenerwartungen erfüllt werden. Auch die Personalentwicklung, als Teil der Arbeitswelt, ist als Einflussfaktor in die tertiäre Phase einzuordnen. (vgl. Kübler 2010: 23 f.)

Auf diese Sozialisationsphasen wirken nun digitale Medien als Sozialisationsagenten ein, weshalb der Prozess als hybride Sozialisation bezeichnet wird. Über die Vorbildwirkung der Eltern und Geschwister nehmen Kinder schon in der primären Phase die Rolle der Medien in der Familie wahr. Sie erfahren die Strukturierung von Zeit im familiären Umfeld und die Zuwendung von Aufmerksamkeit und Finanzen. In ihrer Rolle als Sozialisationsagenten übermitteln sie sämtliche Sozialisationsinhalte, die sonst von den Eltern erlernt werden. Diese können lediglich den Zugang der Kinder zu den Geräten kontrollieren, die Inhalte entziehen sich jedoch ihrem Einflussbereich. In der zweiten Phase der Sozialisation sind die Kinder und Jugendlichen bereits selbstständig tätig bezüglich Medienauswahl und -umgang sowie der Generierung einer eigenen Identität, sodass von einer Selbstsozialisation gesprochen wird. Diese grenzt sich ab von der sogenannten Fremdsozialisation, die durch das soziale Umfeld erfolgt. Die in den digitalen Medien angebotenen jugendspezifischen Inhalte bestärken die Vielfalt der Gesellschaft und die Individualität der Entwicklung. Außerdem bieten sie eine völlig neue Form der Zusammenkunft in Netzwerken, wodurch neue jugendkulturelle Welten bzw. virtuelle Parallelwelten entstehen. (vgl. Kübler 2010: 24 f.)

Die Mediensozialisation, die durch die Eltern erfolgt, ist intentional und zielt als Erziehung auf die Herausbildung von Medienkompetenz (Kapitel 5.3) ab. Davon abgrenzen lässt sich die nicht-intentionale Sozialisation, die sich unbewusst über das Umfeld des Kindes bzw. Jugendlichen vollzieht. Die tägliche Arbeit mit der E-Akte oder Arbeitsgruppen, die über Netzwerke gemeinsam an Dokumenten arbeiten bringen uns auch im Beruf regelmäßig in Kontakt mit Medien, ohne dass dafür ein bewusster Entscheidungsprozess durchlaufen wurde. (vgl. Kübler 2010: 25 f.) Die nicht-intentionale Sozialisation ist somit auf den Prozess der Mediatisierung zurückzuführen (Kapitel 5.1).

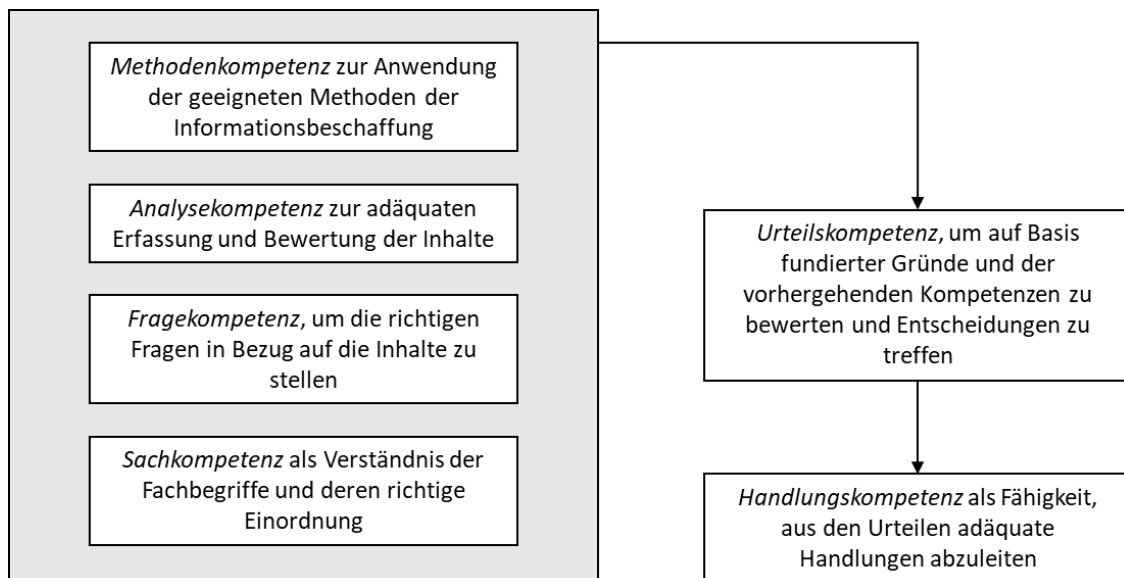
### **5.3 Medienkompetenz und mediale Mündigkeit**

Die modernen Medien bieten ihren Nutzern eine nie zuvor dagewesene Informationsflut, die in einer Wissensgesellschaft von großem Nutzen ist. Um in einer solchen Masse an einströmenden Informationen die Arbeitsfähigkeit aufgrund von Überforderung nicht zu verlieren, benötigen Mediennutzer die Fähigkeit, relevante und seriöse Meldungen von gegenteiligen zu unterscheiden und diese richtig zu bewerten. Bei der Bewertung von Informationen ist darauf zu achten, dass die Halbwertszeit, der das Wissen unterliegt, sich exponentiell verkürzt, da in der globalisierten Wissenschaftswelt Novellierungen in deutlich kürzeren Abständen erfolgen, als dies noch vor einigen Jahren der Fall war. Der



Aktualitätsbezug der bezogenen Informationen ist daher von großer Bedeutung und immer wieder zu überprüfen. Des Weiteren bedeutet Medienkompetenz die Fähigkeit, einen gesunden Umgang mit Medien zu entwickeln, also ein Maß der Nutzung zu finden, in dem es noch nicht zu den in Kapitel 3.3 beschriebenen Schädigungen kommt.

Zur Anwendung von Medienkompetenz sind eine Vielzahl verschiedener Fähigkeiten nötig, die den verantwortungsbewussten Umgang mit Medien ermöglichen. Marx (2019: 150 f.) fasste diese in sechs Kompetenzbegriffen zusammen, welche hier in einer Übersicht dargestellt werden:



**Darstellung 4: Entwicklung von Handlungskompetenz im Rahmen der Medienkompetenz**

„Medienkompetenz ist [...] die Summe der [...] aufmerksamen, umsichtigen und kritischen Verhaltensweisen im Umgang mit Medien und den daraus bezogenen Informationen [...]“ (Marx 2019: 148). Zu der hier beschriebenen kritischen Verhaltensweise im Umgang mit den Medien gehört es auch, die Medien produktiv zu nutzen, also nicht über einen Zeitraum von mehreren Stunden in sozialen Medien unterwegs zu sein, obwohl ursprünglich nur eine Bahnverbindung überprüft werden sollte. Dazu wird ein gewisses Maß an Selbstdisziplin benötigt, die als Teil der Medienkompetenz zu ergänzen ist.

„Medienkompetenz ist die willkürliche Auseinandersetzung mit der durch die Medien verbreiteten Wirklichkeit, mit der Absicht, nachdenklich und spontan immer wieder neu in Kontakt mit dieser herausfordernden Welt zu treten und darüber nicht zu verzweifeln, sondern mit Sicherheit und Glaubwürdigkeit eigene Positionen zu vertreten und anderen zu vermitteln“ (Marx 2019: 149)

Die Nutzer digitaler Medien dürfen durch den regelmäßigen Gebrauch nicht in ihrer kritischen Hinterfragung derer abstumpfen, sondern müssen sich immer wieder neu mit

den Medien konfrontiert sehen (vgl. Marx 2019: 148). Das Ergebnis der Erlangung von Medienkompetenz ist die mediale Mündigkeit. Ein zeitlicher Reifeprozess und Selbstbestimmtheit kennzeichnen diese oberste Stufe des verantwortungsbewussten Medienumgangs (vgl. Bleckmann 2012: 29 f.). Diese Selbstbestimmtheit bewahrt den medial Mündigen vor einer Abhängigkeit und ist somit das anzustrebende Ziel, um die Konzentrationsfähigkeit am Arbeitsplatz zu bewahren.

## **6 Personalentwicklung im öffentlichen Dienst**

Die Einrichtungen des öffentlichen Dienstes werden durch ihre Angestellten zu sozialen Organisationen. „Soziale Organisation bezeichnet [...] die objektive Tatsache der vielfältigen zwischenmenschlichen Prozesse sowie das mehr oder weniger geordnete und stabile Ergebnis eben dieser Prozesse.“ (Vester 2009: 28)

### **6.1 Handlungsebenen des Personalmanagements**

Das Personalmanagement (und somit auch die Personalentwicklung) untergliedert sich in drei Ebenen, strategisch, taktisch und operativ, die sich unter anderem in ihrem Zeithorizont, ihrer Ansiedelung in den hierarchischen Ebenen und der Komplexitätsreduktion unterscheiden. In der Praxis erfolgt meist nur die Unterteilung in strategisches und operatives Management und auch in der Literatur zum Human Resource Management findet sich lediglich die Unterscheidung zwischen „strategic“ und „operational“ (vgl. Scholz 2011: 41). Die taktischen Maßnahmen, die sich auf einzelne Bereiche/Gruppen der Behörde beziehen, werden in der Praxis meist einer der anderen beiden Ebenen zugeordnet (vgl. Scholz 2011: 41), weshalb im Folgenden nur auf die praxisrelevanten Ebenen eingegangen wird.

Die strategische Ebene ist in den oberen Hierarchieebenen verankert und auf langfristige Zeit ausgerichtet. Das strategische Management dient der grundsätzlichen Ausrichtung der Personalarbeit an den Zielen und Leitbildern der Behörde und gibt dieser eine grundlegende Richtung vor. Da hierbei die Anwendung für die gesamte Behörde im Vordergrund steht, erfolgen Formulierungen oft noch sehr undetailliert und abstrakt, um eine Anwendung in allen Fachbereichen zu ermöglichen. Im speziellen Bezug auf die Personalentwicklung formuliert die Personalstrategie, dass die Differenz zwischen Soll- und Ist-Zustand der aktuellen Fähigkeiten und künftigen Anforderungen soweit wie möglich minimiert werden sollen (vgl. Scholz 2011: 42). Eine weitere mögliche Zielsetzung der strategischen Personalentwicklung ist die Ausrichtung der Behördenarbeit an den jeweils aktuellen Standards der Digitalisierung, was vor allem Weiterbildungen in der modernen Softwareanwendung umfasst.

Auf operativer Ebene geht es nun um die ganz speziellen Maßnahmen, die getroffen werden, um die strategischen Ziele zu erreichen. Hierbei werden detaillierte und teilweise sogar einzelfallbezogene Aufgabenstellungen formuliert, die in direktem Kontakt des Vorgesetzten mit dem Mitarbeiter umgesetzt werden (vgl. Scholz 2011: 50). Im Bereich der Personalentwicklung kommen auf operativer Ebene beispielsweise spezielle Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen wie die Teilnahme an Schulungen, Maßnahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements oder auch der Ruhestandsvorbereitung in

Betracht. Bei den in späteren Kapiteln aufgeführten Maßnahmen handelt es sich um operative Handlungsempfehlungen.

## **6.2 Den Menschen wieder stärker in den Mittelpunkt rücken**

Der Mensch ist das zentrale Element der Arbeit der Personalentwicklung und wichtiger Einflussfaktor auf die Arbeitsfähigkeit der Behörden, weshalb es sinnvoll ist, diesen und seine Gesundheit zur Steigerung der Leistungsfähigkeit verstärkt ins Zentrum strategischer Zielformulierungen einzubeziehen, anstatt z. B. ausschließlich monetärer Aspekte. In Unternehmensleitbildern wird immer wieder der Mensch als zentraler Bestandteil des Unternehmens betont (vgl. Scholz 2014: 3 f.). Dies steigert die Attraktivität des Unternehmens als Arbeitgeber und lockt neue Mitarbeiter an. In Zeiten des demographischen Wandels, in denen ein exponentiell wachsender Bedarf an Nachwuchsarbeitskräften besteht, sehen Unternehmen darin die Chance, die benötigten Nachwuchskräfte zu gewinnen. Im Gegensatz dazu gibt es auch Unternehmen, die den Menschen nicht als Mittelpunkt ansehen, sondern lediglich als Mittel – Punkt (vgl. Scholz 2014: 4). Dahinter steht der unternehmerische Ansatz der Gewinnmaximierung unter möglichst geringem Mitteleinsatz, also eine reine Kosten-/ Nutzenanalyse. Aus unternehmerischer Sicht ist dies durchaus nachvollziehbar, nur bleiben dabei zu viele Aspekte unberücksichtigt, die den Menschen von den übrigen Produktionsfaktoren (wie der Standortauswahl) unterscheiden. Der öffentliche Dienst ist kein wirtschaftliches Unternehmen, welches als primäres Ziel Gewinne erwirtschaftet, sondern hat die Umsetzung der geltenden rechtlichen Grundlagen, insbesondere auf dem Gebiet des öffentlichen Rechts, als Aufgabe. Die Grundsätze der Sparsamkeit und Wirtschaftlichkeit gemäß § 72 Abs. 2 Sächsische Gemeindeordnung (SächsGemO) verlangen trotzdem, dass keine öffentlichen Gelder verschwendet werden. Dazu gehört auch, dass ein konzipiertes Personalmanagement erfolgt.

## **6.3 Einordnung der Personalentwicklung in das Personalmanagement**

Die Personalentwicklung ist neben umfangreichen weiteren Aufgaben der Personalabteilung ein Teil des Personalmanagements. Zur richtigen Einschätzung des Einflusses „Digitaler Demenz“ auf diesen Bereich der Behördenarbeit erfolgt zuerst eine Herleitung der Aufgaben des Personalmanagements, eine Einordnung der Relevanz von gutem Personalmanagement und eine Abgrenzung der Personalentwicklung zu anderen Teilbereichen des Personalmanagements.

### **6.3.1 Ursprung und Theoretische Ansätze des Personalmanagements**

Das Personalmanagement in der heute bekannten Form entwickelte sich sukzessive aus zahlreichen (hier nicht abschließend behandelten) theoretischen Ansätzen, welche die Grundlagen dafür schafften, dass der Mensch nicht mehr nur als Produktionsfaktor

betrachtet wurde. Dadurch entstanden wichtige Erkenntnisse darüber, wie Menschen und deren Bedürfnisse als Arbeitnehmer Einfluss auf den Unternehmenserfolg bzw. die Behördenarbeit haben.

### **6.3.1.1 Organisationstheoretische Ansätze**

Bezugnehmend auf die Ausführungen von Torsten Fischer (2015: 24 f.) erfolgt als Auswahl aus den *organisationstheoretischen Ansätzen* hier die Betrachtung des Scientific Management Ansatzes und des Human-Relation-Ansatzes zur Umsetzung von Personalmanagement.

Der Scientific Management Ansatz ist vor allem dadurch gekennzeichnet, dass der Mensch als fester Produktionsfaktor, vergleichbar mit einer Maschine, betrachtet wird, wobei soziale Aspekte nicht in die Betrachtungen einbezogen werden. Der Ansatz wurde 1911 von Frederick Winslow Taylor entwickelt und heutzutage kaum noch genutzt, da inzwischen zahlreiche Studien vorliegen, die beweisen, dass die Motivation und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter in großem Maß auch von sozialen Faktoren abhängen.

In späteren Forschungsarbeiten (1924 bis 1934) entwickelten die Psychologen Fritz Roethlisberger, William Dickson und Elton Mayo den Human-Relation-Ansatz. Darin stellen sie anhand einer Langzeitstudie von 1924 bis 1932 fest, dass die sozialen Beziehungen der Mitarbeiter untereinander einen großen Einfluss auf deren Produktivität hatten. Als ein Ergebnis ihrer Arbeit stellten sie die folgenden 4 Thesen auf:

- „Das Leistungsverhalten wird vorrangig durch soziale Normen bestimmt.
- Die Zufriedenheit ist im Wesentlichen als Leistungsursache anzusehen.
- Die Kommunikation zwischen den hierarchischen Ebenen dient der Leistungsförderung.
- Im Hinblick auf die Führung ist zwischen der formellen und informellen Führung zu unterscheiden“ (Fischer 2015: 24)

### **6.3.1.2 Motivationstheorien**

Trotz einiger Kritiken am Human-Relation-Ansatz entwickelten sich daraus zahlreiche *Motivationstheorien*, welche die Handlungsanreize der Mitarbeiter betrachten. Grundlage der folgenden Ausführungen bilden erneut die Betrachtungen von Fischer (2015: 25-27).

Die Inhaltstheorien beschäftigen sich mit den inhaltlichen Aspekten der Motive, welche die Menschen zur Erbringung von Arbeitsleistung motivieren. Dazu gehören unter anderem die XY-Motivationstheorie nach McGregor, die Motivationstheorie nach Maslow und die Zwei-Faktoren-Theorie nach Herzberg.

Die XY-Motivationstheorie von Douglas McGregor unterteilt die Mitarbeiter einer Organisation in zwei Gruppen. Ein X-motivierter Mensch ist eher extrinsisch motiviert, benötigt also externe Anreize, um Leistungen zu erbringen. Er handelt nicht, weil er einen besonderen Sinn in der Tätigkeit sieht oder diese ihm Freude bereitet, sondern weil er dazu verpflichtet wurde und/oder die Bezahlung seine Motivation ist. Für diese Art Mitarbeiter ist ein autoritärer Führungsstil ratsam, der regelmäßige Kontrollen und Sanktionsdruck beinhaltet. Ist ein Mitarbeiter hingegen Y-motiviert, so erfüllt er seine Aufgaben aus intrinsischer Überzeugung, also aus eigenem Antrieb heraus. Für diesen Typ ist ein kooperativer Führungsstil zielführender, da eine Zielidentifikation vorliegt und so die Kreativität des Mitarbeiters nicht beschränkt wird. McGregor plädiert dafür, von einem Y-motivierten Mitarbeiter auszugehen und ihm Rahmenbedingungen vorzugeben, um die Zufriedenheit der Mitarbeiter zu steigern (vgl. Scholz 2011: 366). Dazu zählen auch gesundheitsfördernde Maßnahmen, die das der Steigerung des Wohlbefindens dienen.

Die Motivationstheorie von Abraham Maslow (1908 – 1970) diente ursprünglich der psychologischen Erklärung und hierarchischen Einordnung der menschlichen Bedürfnisse bezogen auf das Leben im Allgemeinen, sie kann aber auch auf die Bedürfnisse am Arbeitsplatz übertragen werden.



**Darstellung 5: Bedürfnispyramide nach Maslow (Fischer 2015: 26)**

Die dargestellten Defizit-Bedürfnisse müssen sukzessive in der dargestellten Reihenfolge von unten (Grundbedürfnisse) nach oben befriedigt werden, damit der Mitarbeiter sich in seiner Arbeitsumgebung wohl fühlt und seine Aufgaben motiviert erfüllen kann. Die Wachstumsbedürfnisse sind hingegen lediglich latente Bedürfnisse, die erst dann in Erscheinung treten und erfüllt werden sollen, wenn es keine offenen Defizitbedürfnisse gibt. Insbesondere auf den Ebenen der physiologischen und sozialen Bedürfnisse muss die Personalabteilung bezüglich „Digitaler Demenz“ tätig werden. Eine ergonomische

Arbeitsplatzgestaltung und Maßnahmen zur Förderung der sozialen Fähigkeiten erhalten die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter.

### **6.3.2 Bedeutung und Ziele des Personalmanagements**

Zu einem erfolgreichen Personalmanagement gehört in der modernen Verwaltung mehr, als nur das Einstellen neuer Mitarbeiter und das Führen von Personalakten (vgl. Gourmelon/Seidel/Treier 2014: 1). Es ist vielmehr ein Aufgabenkomplex, der sich mit dem optimalen Einsatz der Ressource Personal beschäftigt, um die Behördenziele im bestmöglichen Maß zu erreichen. Dabei geht es auch um strategische Fragen, weshalb gleichbedeutend auch der Begriff „Human Resource Management“ verwendet wird. Das Personalmanagement beschäftigt sich damit, Personal zu einzustellen, es zu beschäftigen, wieder für den Arbeitsmarkt freizugeben und übergreifende Aufgaben wahrzunehmen, wie zum Beispiel die Formulierung einer Personalpolitik oder die Durchführung von betrieblichem Gesundheitsmanagement (BGM).

Die Ziele des Personalmanagements müssen mit den übergeordneten Behördenzielen abgestimmt werden, sodass im besten Fall sogar eine Integration in diese erfolgen kann (vgl. Fischer 2015: 34). Da die Ziele des Personalmanagements somit zu Zielen der gesamten Einrichtung erklärt wurden, erfolgt die Verfolgung dieser auch nicht nur in der Personalabteilung, sondern auch Personalrat, Verwaltungsleitung, Führungskräfte und die Mitarbeiter selbst werden einbezogen (vgl. Fischer 2015: 34). Der Mitarbeiter wird nach moderner Auffassung nicht mehr nur als Produktionsfaktor gesehen, sondern als humanes Organisationsmitglied mit zu befriedigenden Bedürfnissen. Verfolgt werden demzufolge sowohl wirtschaftliche Ziele als auch soziale Ziele. Auch rechtliche Ziele, wie die Einstellung von Gleichstellungsbeauftragten, und ethische Ziele im Hinblick auf das Einhalten von Werten und Normen werden angestrebt.

Kern der wirtschaftlichen Ziele ist der nachhaltige Einsatz der Ressource Personal aus ökonomischer Sicht. Dies umfasst den optimalen Einsatz der Arbeitsleistung der einzelnen Beschäftigten, die Minimierung der Personalkosten, indem Prozessoptimierung erfolgt, die Steigerung der Arbeitsleistung und die Nutzung von Kreativität und Erfahrung bei der Erfüllung von Aufgaben. All dies muss in Symbiose mit weiteren Einsatzfaktoren erfolgen, wie beispielsweise moderner Software und der Zusammenarbeit mit externen Partnern. (vgl. Fischer 2015: 34)

Die sozialen Ziele stehen nicht immer im direkten Zusammenhang mit dem Einsatz von Ressourcen, haben aber einen nicht zu unterschätzenden Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit und -motivation der Mitarbeiter und somit letztendlich auch wieder auf die entstehenden Kosten. In diesen Bereich gehören unter anderem die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, adäquate Arbeitsbedingungen, flexible Arbeitszeitgestaltung für eine

gute Work-Life-Balance, situationsgerechte Führung, ein positives Betriebsklima und regelmäßige Entwicklungsmöglichkeiten (vgl. Fischer 2015: 36).

Aus den wirtschaftlichen und sozialen Zielen lässt sich ableiten, wie groß der Einflussfaktor „Personalmanagement“ auf die Behörde ist. Die größte Kostenstelle bilden in den meisten Behörden die Personalausgaben, weshalb ein wirtschaftlicher Einsatz des Personals zur sparsamen und wirtschaftlichen Haushaltsführung nach § 72 Abs. 2 Sächsische Gemeindeordnung (SächsGemO) von großer Bedeutung ist. Ebenso ist es in Zeiten des chronischen Personalmangels neben der Gewinnung neuen Personals auch wichtig, die Bleibebereitschaft der vorhandenen Mitarbeiter und ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten, um den demographisch bedingten Mitarbeiterschwind nicht zusätzlich zu beschleunigen.

Zu den weiten Aufgabenfeldern des Personalmanagements gehören unter anderem die Personalplanung, Personalmarketing, Personalbeschaffung, Personalentwicklung und das Personalcontrolling (vgl. Fischer 2015: 39), um die Bedürfnisse der Beschäftigten mit denen der Behörde zu verbinden. Auch Wissensmanagement, Arbeitsgestaltung und Gesundheitsförderung zählen zu den Aufgaben des Personalmanagements (vgl. Deller et al. 2008: 113).

### **6.3.3 Personalentwicklung als Teilgebiet des Personalmanagements**

Wie bereits im vorigen Abschnitt erwähnt, handelt es sich bei der Personalentwicklung um eines von vielen Aufgabenfeldern des Personalmanagements mit wiederum eigenen spezifischen Handlungsschwerpunkten.

„Die Personalentwicklung ist der Inbegriff aller planmäßigen und zielgerichteten Maßnahmen der Bildung, der Förderung und der Organisationentwicklung, die sowohl der Organisation als auch der individuellen beruflichen Entwicklung und Förderung der Behördenmitarbeiter dienen. Hierbei sollen den Beschäftigten unter Beachtung ihrer persönlichen Interessen die zur optimalen Wahrnehmung ihrer jetzigen und zukünftigen Aufgaben erforderlichen Qualifikationen und Kompetenzen vermittelt werden.“ (Fischer/Hinse 2015: 172).

Bereits aus dieser Definition lässt sich schließen, dass es sich hierbei um die kontinuierliche Entwicklung der Mitarbeiter handelt, um deren Arbeitsfähigkeit zu erhalten und zu steigern. Es sollen Kompetenzen ausgebaut und neu erschlossen werden, denn durch die Digitalisierung ergeben sich neue Anforderungsprofile für die Mitarbeiter des öffentlichen Dienstes. Mit Hilfe der Personalentwicklung soll gewährleistet werden, dass die Eignung, Befähigung und fachliche Leistung aus Artikel 33 Absatz 2 Grundgesetz (GG) auch in sich verändernden Arbeitswelten gewährleistet wird. Außerdem soll eine



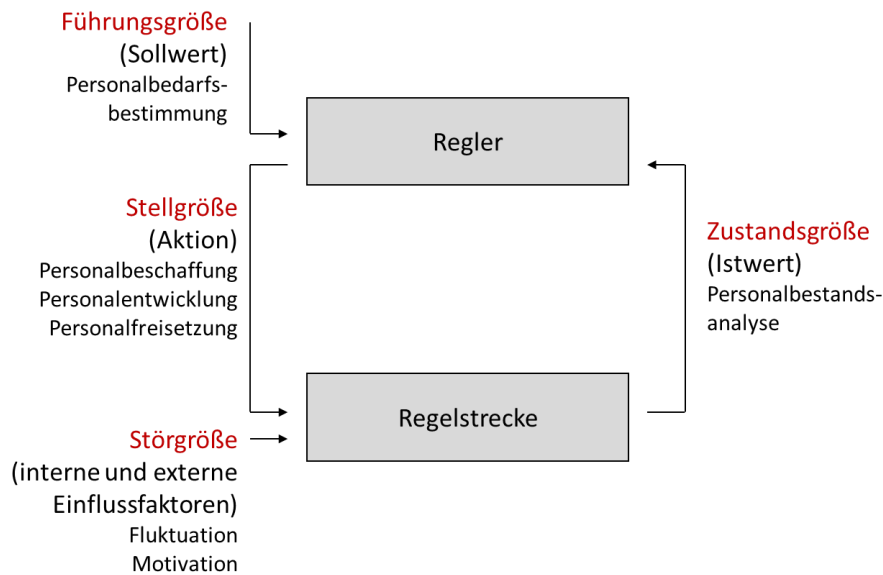
Personalentwicklungsstrategie den Mitarbeitern Entwicklungsperspektiven bieten, was zur Motivation und langfristigen Mitarbeiterbindung beiträgt (vgl. Fischer/Hinse 2015: 171).

Zur Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter gehört es auch, regelmäßig das vorhandene Wissen auf den neuesten Stand zu bringen, also durch moderne Einflüsse zu optimieren. Dies geschieht unter anderem durch Neueinstellung von Mitarbeitern, die gerade ihre Ausbildung absolviert haben und aufgrund dessen auf dem neuesten Wissensstand sind. Auch Fortbildungen werden oft genutzt, doch erfahrene Behördenmitarbeiter neigen eher dazu, an altbekannten Herangehensweisen festzuhalten und tun sich oft schwer damit, neue Ansätze auszuprobieren. Der enge Kontakt zur Modernisierung ist für Behörden jedoch wichtig, um als Organisation erfolgreich zu sein (vgl. Fischer/Hinse 2015: 171). Der aktuelle demographische Wandel erschwert dies, da es weniger junge Nachwuchskräfte gibt und die älteren Beschäftigten einen markanten Teil der Belegschaft bilden. Durch den Mitarbeitermangel steigt auch die Arbeitsbelastung des Einzelnen, wodurch zum Beispiel betriebliches Gesundheitsmanagement zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit an Bedeutung gewinnt.

#### **6.4 Durchführung von Personalarbeit im Rahmen eines Regelkreisprinzips**

In der Personalabteilung werden Aufgaben durchgeführt und Ziele angestrebt, die meist nicht innerhalb weniger Tage umsetzbar sind. Ein gutes Betriebsklima und die Gesundheit der Mitarbeiter werden nicht durch eine einzelne Entscheidung der Personaler erreicht, sondern benötigen einen langwierigen Erarbeitungsprozess, der ständig überwacht und zeitweise auch korrigiert werden muss. Einen solchen Prozess stellt das Regelkreisprinzip dar, welches einen systematisierenden Rahmen um die Personalarbeit bildet.

Der Regler (der verantwortliche Mitarbeiter der Personalabteilung) führt dabei einen ständigen Vergleichsprozess durch, in dem er die Führungsgröße (Soll-Wert) mit der jeweils gemessenen Zustandsgröße (Ist-Wert) der Regelstrecke abgleicht. Festgestellte Differenzen werden dann über die Stellgröße (Aktion) ausgeglichen. Auf die Regelstrecke einwirkende Störgrößen, also sowohl interne als auch externe Einflussfaktoren, verursachen außerdem immer wieder Veränderungen der Zustandsgröße. Durch die Änderungen weicht diese nun wiederum von der zuvor erreichten Führungsgröße ab, wodurch eine erneute Anpassung durch eine Stellgröße erforderlich wird. (vgl. Scholz 2011: 36 f.)



**Darstellung 6: Personalarbeit als Regelkreis (vgl. Scholz 2011: 37)**

Mit der Anwendung des Regelkreismodells wird jeder Führungsgröße eine Zustandsgröße zugeordnet, sodass eine schnelle Bewertung des Grades der Zielerreichung erfolgen kann. Auch werden unter Anwendung des Modells unmittelbar nach Erkennen der Differenz zwischen Soll- und Ist-Wert „klare und entscheidungsmodellgestützte“ (Scholz 2011: 37) Lösungsansätze durch die Stellgröße verlangt. Dies können dann Aktionen aus den Bereichen Personalbeschaffung bzw. -freisetzung oder der Personalentwicklung sein, indem beispielsweise gezielte Maßnahmen im Bereich des betrieblichen Gesundheitsmanagements erfolgen, um einem erhöhten Krankenstand entgegen zu wirken.

### 6.5 Betriebliches Gesundheitsmanagement als Instrument zur Bekämpfung der gesundheitlichen Auswirkungen und zur Prävention

Die Handlungsfähigkeit einer Organisation ist linear abhängig von der Handlungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter, denn ohne diese kann sie nicht funktionieren. Deshalb gilt es, deren Arbeitsfähigkeit zu bewahren, indem gesundheitliche Defizite vermieden oder ausgeglichen werden. Dies geschieht über betriebliches Gesundheitsmanagement (BGM) und kann in vielfältiger Weise erfolgen. Um dieses Ziel zu erreichen, ist eine grundlegende Definition des Begriffes „Gesundheit“ nötig, die von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) im Jahr 1946 wie folgt formuliert wurde:

„Gesundheit wird als Zustand des *vollkommenen* [Hervorhebung im Original] körperlichen, sozialen und geistigen/ seelischen Wohlbefindens und nicht nur das Freisein von Krankheit/ Gebrechen beschrieben.“ (WHO zit. nach Uhle/Treier 2013: 5)

Die „Digitale Demenz“ setzt mit ihren Auswirkungen auf den Menschen an jedem der drei Ursprünge menschlichen Wohlbefindens an. Haltungsschäden beeinträchtigen den

Körper, die Abnahme sozialer Kompetenz und Teamfähigkeit äußern sich in der Minderung sozialen Wohlbefindens und mögliche Depressionen wirken sich auf die Psyche (und somit das seelische Wohlbefinden) aus. Das Krankheitsbild der „digitalen Demenz“ kann somit eindeutig als von Gesundheit abweichender Zustand, also Krankheit, und damit als Handlungsfeld des BGM eingestuft werden.

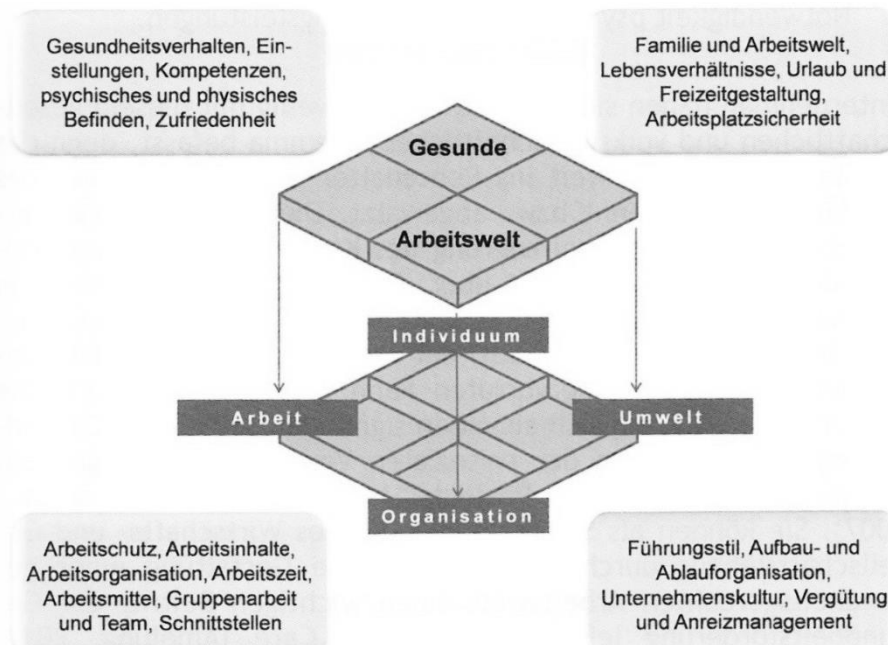
Das BGM umfasst den Arbeits- und Gesundheitsschutz, die betriebliche Gesundheitsförderung und das betriebliche Eingliederungsmanagement. Der Fokus dieser Arbeit liegt auf der betrieblichen Gesundheitsförderung, da diese sich mit den Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit und des Gesundheitsbewusstseins der Angestellten beschäftigt.

### **6.5.1 Der Einfluss „Digitaler Demenz“ auf eine gesunde Arbeitswelt**

Nachdem immer mehr private Unternehmen auf ein starkes Gesundheitsmanagement ihrer Mitarbeiter setzen, ist der Trend zur gesunden Organisation auch bei den Behörden angelangt. Es wurde erkannt, dass es Vorteile hat, eine nachhaltige Personalwirtschaft zu betreiben, also den Mitarbeitern ein gesundes und angenehmes Arbeitsumfeld zu bieten (vgl. Uhle/Treier 2013: 46). Vielerorts wurden bereits entsprechende Maßnahmen eingeleitet, doch die Umsetzung fällt oft schwer. Dies liegt unter anderem daran, dass eine gesunde Arbeitswelt von sehr vielen Faktoren beeinflusst wird, wie in Darstellung 7: Perspektiven des BGM für eine gesunde Arbeitswelt (Uhle/Treier 2013: 47) dargestellt ist.

Jede der vier Säulen einer gesunden Arbeitswelt unterliegt in unterschiedlichem Ausmaß dem Einfluss „Digitaler Demenz“. Die Arbeit als solche ist am geringsten beeinträchtigt, denn insbesondere der Arbeitsschutz unterliegt strengen gesetzlichen Vorschriften (Arbeitsschutzgesetz, Jugendarbeitsschutzgesetz, Mutterschutzgesetz, Sozialgesetzbuch usw.). Gruppen- und Teamarbeit werden jedoch geprägt durch soziale Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit, sodass hier Defizite entstehen. Des Weiteren wird die Arbeitsorganisation verstärkt digitalisiert (vgl. Kapitel 7.1), sodass keine Besserung der „Digitalen Demenz“ zu erwarten ist. Auch im Bereich der Organisation sind wenige Defizite zu erwarten. Lediglich Unternehmens- bzw. Behördenkultur werden unmittelbar beeinflusst, wozu genauere Ausführungen im Kapitel 6.5.3 nachzulesen sind. Große Veränderungen durch digitale Einflüsse finden sich in den Bereichen Umwelt und Individuum, denn hier erfolgt die Gestaltung primär durch den Arbeitnehmer selbst bzw. dessen gesellschaftliches Umfeld. Die Umwelt wird immer stärker digitalisiert (Kapitel 2.1 und 7.1), sodass es für den Einzelnen zunehmend schwerer wird, sich den digitalen Einflüssen zu entziehen. Dazu werden ein verantwortungsbewusstes und kompetentes Medienverhalten benötigt, zusammenfassbar in dem Begriff der Medienkompetenz (Kapitel 5.3). Die „Digitale

Demenz“ zeigt sich hier wiederum in Beeinträchtigungen des seelischen Wohlbefindens, mangelnder Sozialkompetenz und Lernfähigkeit sowie körperlichen Gesundheitsschäden. Das Ziel einer gesunden Arbeitswelt wird somit von digitaler Mediennutzung stark beeinträchtigt, weshalb das betriebliche Gesundheitsmanagement an unterschiedlichen Bereichen ansetzen muss, um nachhaltige Personalarbeit zu ermöglichen.



**Darstellung 7: Perspektiven des BGM für eine gesunde Arbeitswelt (Uhle/Treier 2013: 47)**

### 6.5.2 Instrumente des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Das BGM wird in äußerst vielfältiger Weise eingesetzt, um die Gesundheit der Mitarbeiter zu wahren. Die Instrumente, die dafür genutzt werden, sind abhängig von dem zu bekämpfenden Gesundheitsrisiko, weshalb im Folgenden eine Betrachtung der Maßnahmen erfolgt, welche den Auswirkungen der „Digitalen Demenz“ am Arbeitsplatz entgegenwirken. Einige der Maßnahmen können direkt am Arbeitsplatz erfolgen, auf andere muss im Rahmen der Gesundheitskommunikation hingewiesen werden, um sie im Privaten anzuwenden.

Symptom der „Digitalen Demenz“	Reaktion des BGM
Abnahme sozialer Kompetenz und Teamfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teamarbeit stärken</li> <li>- Maßnahmen zur Stärkung des Gruppenzusammenhalts</li> <li>- Soziale Isolation vermeiden → keine Einzelbüros</li> </ul>

Abhängigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Abstinenzpolitik (Handyverbot während der Arbeitszeit)</li> <li>- Alternative Verhaltensweisen zum Griff zum Smartphone (vgl. Spitzer 2018: 30)</li> <li>- Selbstkontrolle (vgl. Spitzer 2018: 30) und Medienkompetenz fördern</li> </ul>
Stress	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Angebot von Massageeinheiten</li> <li>- Kein Abruf dienstlicher E-Mails nach Feierabend, keine dienstlichen Anrufe</li> <li>- Flexible Arbeitszeiten bzw. situationsangepasste Arbeitszeitmodelle</li> </ul>
Mobbing und Depressionen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einführung eines offenen Konfliktmanagements</li> <li>- Psychologisch geschulte Ansprechpartner zur Aussprache der Beschäftigten in belastenden Lebenssituationen</li> <li>- Psychosoziale Beratung (vgl. Uhle/Treier 2013: 37)</li> </ul>
Kurzsichtigkeit	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anpassbare Bildschirmhelligkeit zur Entlastung der Augen</li> <li>- Arbeitszimmer, die es ermöglichen, den Blick abseits vom Bildschirm im Raum schwenken zu lassen und dabei den Blick auf unterschiedliche Entfernungen ermöglichen</li> <li>- Zimmerpflanzen und eine angenehme Wandfarbe (Grün entspannt die Augen)</li> </ul>
Haltungsschäden	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ergonomische Stühle</li> <li>- Rückenschule und Sitztraining (vgl. Uhle/Treier 2013: 37)</li> <li>- Ausgleichsgymnastik (vgl. Uhle/Treier 2013: 37)</li> <li>- Höhenverstellbare Schreibtische, die auch die Arbeit im Stehen ermöglichen</li> <li>- Computer müssen bezüglich Tastatur- und Bildschirmhöhe persönlich anpassbar sein</li> </ul>

Übergewicht	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Fitnessangebote in den Pausenzeiten</li> <li>- Motivation der MA, sich für die Treppe statt dem Aufzug zu entscheiden</li> <li>- Gesundes Mittagsangebot, Bereitstellung eines Obstangebotes</li> </ul>
-------------	--

### **Darstellung 8: Instrumente des BGM**

#### **6.5.3 Gesundheitsmanagement im Personalentwicklungskonzept des SMK**

Das Sächsische Staatsministerium für Kultus (SMK) (2018: 32-34) hat ein umfangreiches Personalentwicklungskonzept vorgestellt, in dem auch das BGM vertreten ist (siehe Anhang 4). Das dort benannte Ziel ist es, gute Rahmenbedingungen zu schaffen, um die Gesundheit, Arbeitsfähigkeit und Zufriedenheit der Mitarbeiter zu erhalten bzw. zu verbessern.

Der Bereich des Arbeits- und Gesundheitsschutzes soll durch Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte beratend unterstützt werden. Betriebliches Eingliederungsmanagement erfolgt u. a. gemäß § 167 Sozialgesetzbuch IX (SGB IX). In der betrieblichen Gesundheitsförderung werden konkret die Durchführung von Gesundheitstagen, teilweise unter Anwesenheit von Betriebsärzten und Krankenkassen, und die Nutzung von Fortbildungsangeboten benannt. Die Inanspruchnahme von Kampagnen der Unfallkasse Sachsen, beispielsweise zum Thema „gesunder Rücken“, ist bereits ein sehr guter Ansatz, um typischen Gesundheitsschäden der Digital Natives vorzubeugen. Auch Fortbildungsangebote zum Thema Work-Life-Balance tragen zur mentalen Gesundheit dieser Zielgruppe bei. Den Führungskräften wird die Teilnahme an speziellen Fortbildungen im Fortbildungszentrum des Freistaates Sachsen ermöglicht, die ihnen beispielsweise die Instrumente der Gesundheitsförderung oder Burnout-Prävention näherbringen.

Zur Vorgehensweise wird eine regelmäßige Bedarfsanalyse empfohlen. Aus dem daraus entnommenen Bedarf an Gesundheitsförderung sind verhaltenspräventive Maßnahmen zu entwickeln, die dann in die einzelnen Bereiche integriert werden. Diese Vorgehensweise entspricht dem Regelkreisprinzip der Personalarbeit und gewährleistet, dass auch moderne Krankheitserscheinungen wie die „Digitale Demenz“ erkannt werden.

Positiv anzumerken ist weiterhin, dass die Verantwortungsträger für das Gesundheitsmanagement des SMK explizit benannt wurden und auch, dass externe Berater in den Prozess eingebunden werden sollen. Letzteres ermöglicht den Einfluss neuer Handlungsansätze und verhindert

Das vorgelegte Konzept zum BGM enthält bereits viele essentielle Ansätze, die als Maßnahmen gegen die „Digitale Demenz“ eingesetzt werden können. Fortbildungen und Gesundheitstage zur Bewusstmachung der Problematik und Annahme eines gesunden Lebensstils bilden dabei eine wichtige Basis. Welche weiteren konkreten Maßnahmen und Angebote erfolgten ist dem Konzept jedoch nicht zu entnehmen.

## **6.6 „Digitale Demenz“ und die Fortbildungspolitik der Personaler**

„Unter Fortbildung versteht man die Qualifizierungsmaßnahmen, die auf berufsfeldspezifischen Kenntnissen und Fähigkeiten aufsetzen“ (Scholz 2011: 337). Dabei gibt es drei verschiedene Arten der Fortbildung: die Anpassungsfortbildung, die Aufstiegsfortbildung und die Ergänzungsfortbildung. Die Aufstiegsfortbildung soll es den Beschäftigten ermöglichen, ein neues (hierarchisches) Ziel zu erreichen, also eine neue Rolle mit anderen Aufgaben wahrzunehmen. (vgl. Scholz 2011: 337)

Im Zuge der Digitalisierung und Mediatisierung werden besonders Anpassungsfortbildungen und Ergänzungsfortbildungen erforderlich sein. Die Ergänzungsfortbildungen befähigen die Beschäftigten zur Erfüllung veränderter Anforderungsprofile, wie dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit in einer digitalisierten Arbeitswelt. Hierbei liegt der Fokus auf der Anwendung moderner Software und den vielfältigen Möglichkeiten des verstärkten Softwareeinsatzes. Dabei wird reines Fachwissen für die Erfüllung einer bestimmten Aufgabe vermittelt.

Zusätzlich sollten vermehrt Ergänzungsfortbildungen stattfinden, die nicht im Zusammenhang mit der Erfüllung einer bestimmten Aufgabe stehen, sondern aufgabenübergreifend wirken. In digital agierenden Behörden bedeutet dies auch, die Bildung der Beschäftigten auf dem Gebiet der Gesundheitspflege zu fördern. Die gesundheitlichen Auswirkungen (Kapitel 3.3) und mögliche Präventions- bzw. Behandlungsmöglichkeiten der „Digitalen Demenz“ müssen vermittelt werden, damit die Angestellten der Krankheit auch selbstständig außerhalb des Behördenumfeldes entgegenwirken können.

In der Personalabteilung muss sich somit ein Wandel vollziehen. Es dürfen nicht mehr nur Fortbildungen genehmigt/angeordnet werden, die der Vermittlung von direktem Fachwissen zur Softwareanwendung dienen, sondern verstärkt Ergänzungsfortbildungen, die der Erhaltung der Mitarbeitergesundheit dienen.

## **6.7 Bürokultur und deren Veränderung durch „Digitale Demenz“**

Die Bürokultur, oder auch Unternehmenskultur, besteht aus den „grundlegenden kollektiven Überzeugungen, die das Denken, Handeln und Empfinden der Führungskräfte und Mitarbeiter maßgeblich beeinflussen und die insgesamt typisch für das Unternehmen bzw. eine Gruppe im Unternehmen sind“ (Weh/Meifert 2010: 316). Sie umfasst

verbales und nonverbales Verhalten, das im alltäglichen Umgang miteinander gezeigt wird. In zahlreichen Definitionen wird von einer Zusammenfassung von Werten, Normen und Grundannahmen gesprochen oder auch als von den Mitarbeitern gelebte Unternehmenswirklichkeit (vgl. Weh/Meifert 2010: 317). Die Kultur ist ein komplexes System, das von vielen Variablen beeinflusst wird, sodass durch „Digitale Demenz“ allein noch keine grundlegenden Änderungen, jedoch ein beginnender Wandel, zu erwarten sind.

In bürokratisch organisierten Unternehmen, also auch in Behörden, findet sich meist eine Rollenkultur. Den einzelnen Beschäftigten werden hierbei klare Rollenprofile zugewiesen, nach deren Beschreibung sich ihre Verantwortlichkeiten und Befugnisse richten. Die Rollenzuteilung erfolgt durch die Behördenleitung, meist vertreten durch die Personalabteilung. (vgl. Weh/Meifert 2010: 317)

Über digitale Netzwerke wird im Gegensatz dazu verstärkt eine Personenkultur vermittelt, in der das Individuum im Mittelpunkt steht (vgl. Weh/Meifert 2010: 318). Dadurch kann es zu Interessenkonflikten kommen zwischen den Individualzielen des Handelnden und den von der Organisation erwarteten Zielen der eingenommenen Rolle.

In Folge „Digitaler Demenz“ ist zu erwarten, dass die direkte Kommunikation zwischen den Rollenträgern abnimmt. Insbesondere bei der Interaktion zwischen verschiedenen Hierarchieebenen werden Defizite zu verzeichnen sein, da soziale Kompetenz fehlt. Eine weitere Folge der Beschäftigung von Digital Natives ist eine Umkehrung des Lehrer-Schüler-Verhältnisses im Bereich der digitalen Mediennutzung (vgl. Appel 2013: 6). Die Auszubildenden werden zu Lehrenden und Führungskräfte sind als Schüler auf deren Rat angewiesen. Letztere müssen für diese Art Ratschläge offen sein und dürfen sich nicht in ihrer Rolle als Vorgesetzter bedroht fühlen.

Unabhängig von der vorherrschenden Form der Unternehmenskultur sollte Age-Awareness vorherrschen, also ein Bewusstsein für die jeweilige Altersstruktur der jeweiligen Behörde bzw. Abteilung (vgl. Deller et al. 2008: 144). Den Beschäftigten müssen die unterschiedlichen Bedürfnisse der verschiedenen Altersgruppen bewusst sein, damit Verständnis und Akzeptanz entstehen können. Dies gilt nicht nur in Hinblick auf die älteren Generationen, sondern schließt auch junge Beschäftigte ein.



## **7 Ausblick und Handlungsempfehlungen**

Es ist davon auszugehen, dass die Digitalisierung noch lange nicht ihren Höhepunkt erreicht hat, sondern in den nächsten Jahren in zunehmend mehr Bereichen Einzug halten wird. Um die Etablierung der „Digitalen Demenz“ als Volkskrankheit zu vermeiden ist es deshalb wichtig, frühzeitig mit Präventionsmaßnahmen zu beginnen, um die Auswirkungen bestmöglich zu vermeiden bzw. zu minimieren. Die Personalabteilung hat jedoch nur einen sehr begrenzten Einfluss auf die private Mediennutzung der Mitarbeiter. Im folgenden Abschnitt sollen Empfehlungen gegeben werden, die direkt am Arbeitsplatz umgesetzt werden können und eventuell auch Auswirkungen auf die private Mediennutzung der Mitarbeiter haben.

### **7.1 Zukunftsprognose – mittel- und langfristige Entwicklung der Rolle digitaler Medien**

Bereits einführend wurde festgestellt, dass sich vor allem in den letzten beiden Jahrzehnten eine enorme Entwicklung im Bereich der weltweiten digitalen Vernetzung vollzogen hat. Die digitalen Medien haben inzwischen längst einen festen Platz in den Lebenswelten junger Menschen eingenommen, da der Kontakt bereits in frühester Kindheit hergestellt wird und ein nicht digitalisiertes Leben nicht mehr vorstellbar ist. Auch in Zukunft ist zu erwarten, dass dieser Prozess weiter voranschreitet. Unterstützung erfolgt inzwischen auch durch die Regierung, die in Gesetzesänderungen schrittweise die Modernisierung und Digitalisierung insbesondere in Behörden und Schulen verpflichtend einführt bzw. fördert.

#### **7.1.1 In den Schulen**

Ein aktueller Meilenstein ist der „DigitalPakt Schule“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF), der mit einem Budget von fünf Milliarden Euro die Digitalisierung an Schulen vorantreiben soll (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2019). Ausgehend von einer Änderung des Artikels 104 c Grundgesetz begann der Unterstützungsprozess mit der Einrichtung eines Sondervermögens im Bundeshaushalt und bedarf abschließend noch einer Verwaltungsvereinbarung zur Umsetzung in den Bundesländern (vgl. Bundesministerium für Bildung und Forschung 2019). Am 21.02.2019 bestätigte der Bundestag diesbezüglich den Einigungsvorschlag des Vermittlungsausschusses und am 15.03.2019 erteilte auch der Bundesrat seine Zustimmung (vgl. Bundesrat 2019). Damit wurde eine weitere Hürde zur finanziellen Unterstützung der Länder für die Digitalisierung von Schulen genommen.

Auch eine Schul-Cloud soll eingerichtet werden, in der sowohl SchülerInnen als auch LehrerInnen jederzeit Zugriff auf digitale Lern- und Lehrangebote haben (Bundesministerium für Bildung und Forschung o. J.). Hard- und Software der Cloud werden

zentralisiert verwaltet und sollen immer auf dem neuesten Stand der Technik sein, wodurch an den Schulen keine eigenen Administratoren benötigt werden. Auch Unterrichtsmaterialien werden bundesweit bereitgestellt und laut BMBF sollen die Schüler in der Cloud auch Anregungen zum autonomen Lernen finden. Nach Abschluss der Schule soll auch an den Hochschulen das digitalisierte Lernen fortgesetzt werden.

### **7.1.2 In den Arbeitswelten**

Das 2013 verabschiedete E-Governmentgesetz (EGovG) bildet die Grundlage der Digitalisierung in Behörden. Ein zentrales Element ist dabei die E-Akte, die gemäß § 6 EGovG in allen Behörden des Bundes eingeführt werden soll. Die zeitliche Zielvorgabe liegt im Jahr 2020 (vgl. Bundesverwaltungsamt 2018). Bereits in § 1 EGovG wird des Weiteren bestimmt, dass jede Behörde dazu verpflichtet ist, den Zugang zur Übermittlung elektronischer Dokumente und in diesem Zusammenhang auch zur elektronischen Signatur zu eröffnen. Das Bundesgesetz und ergänzend dazu das Sächsische E-Governmentgesetz auf Landesebene bereiten den Weg in eine vollständig digitalisierte Verwaltungsarbeit, die den Bürgern eine Regelung ihrer Angelegenheiten ohne Papierantrag und Medienbruch ermöglicht.

Es ist zu erwarten, dass sich der erkennbare Trend der voranschreitenden Digitalisierung in weiteren Bereichen fortsetzen wird, wodurch die Relevanz „Digitaler Demenz“ in der Gesellschaft zunehmen wird.

## **7.2 Ausgewählte Handlungsempfehlungen zur Prävention**

Zur Prävention ist es vor allem wichtig, ein Bewusstsein für die Problematik zu schaffen. Dies erfolgt über Gesundheitskommunikation, die der Aufklärung, Information und Überzeugung dient (vgl. Uhle/Treier 2013: 152). Die Entwicklung eines Konzeptes zur Gesundheitskommunikation (siehe Anhang 5) muss individuell auf die Bedürfnisse der Behörde angepasst werden, indem zum Beispiel Zielgruppe und Kommunikationskanal bestimmt werden.

Denkbar wäre, dass Experten aus dem Gebiet der Medienforschung Vorträge halten. Diese sollten mit guten Beispielen, zu denen die Beschäftigten einen persönlichen Bezug haben, unterlegt werden und praxisnah sein.

Ebenso ist es empfehlenswert, den Mitarbeitern regelmäßig Benachrichtigungen zu aktuellen Diskussionen und Beiträgen zum Thema zukommen zu lassen. Es besteht die Möglichkeit, dies über E-Mails zu tun, jedoch füllt sich dadurch das Postfach der Mitarbeiter sehr schnell, wodurch diese die Benachrichtigungen eher als lästig ansehen werden und sie vorzeitig löschen. Eine bessere Möglichkeit ist die Nachrichtenverteilung über das Intranet. Es kann eine eigene Randspalte mit News eingeführt werden, die

immer zu sehen ist, wenn man sich im Intranet aufhält oder es können Push-Benachrichtigungen erfolgen, die auftauchen, wenn die Seite aufgerufen wird. So wird gewährleistet, dass jeder Mitarbeiter die Informationen sieht und die Möglichkeit hat, sich vertiefend damit zu befassen. Gesundheitsgespräche und gesundheitsorientiertes Verhaltensmanagement können unterstützend herangezogen werden (vgl. Uhle/Treier 2013: 37).

Wichtig ist auch, dass die Mitarbeiter in ihrer täglichen Arbeit die Möglichkeit haben, die Augen zu entspannen, indem sie Tätigkeiten wahrnehmen, die abseits von Bildschirmen erfolgen. So kann dem Risiko einer beginnenden Myopie vorgebeugt werden.

### **7.3 Vorschläge zum Umgang mit digital beeinflussten Mitarbeitern**

Die Präventionsmöglichkeiten der Behörde sind begrenzt, da sie auf die arbeitsfreie Zeit der Beschäftigten kaum Einfluss nehmen kann. Ob und in welchem Ausmaß die Mediennutzung in dieser Zeit erfolgt, kann trotz Aufklärungsarbeit nicht kontrolliert werden. In der voranschreitenden Digitalisierung ist deshalb davon auszugehen, dass eine tendenziell steigende Zahl an Mitarbeitern zunehmend unter den Folgen der Mediennutzung leiden wird, insbesondere weil in den nächsten Jahren ein großer Teil der Beschäftigten in den Ruhestand geht und der dadurch entstandene Personalbedarf mit jungen Digital Natives ausgeglichen werden wird.

#### **7.3.1 Aus Sicht der Personalabteilung**

Die Personalabteilung sollte immer eine offene kommunikative Verbindung zu den restlichen Abteilungen der Behörde pflegen, damit gesundheitliche Defizite und Veränderungen in der Bürokultur frühzeitig erkannt werden können (siehe Kapitel 6.4). Damit kann bestmöglich auf Wünsche, Bedürfnisse und Beschwerden der Angestellten eingegangen werden.

Die Bereitstellung von betrieblichem Gesundheitsmanagement ist eine zentrale Aufgabe der Personalabteilung. Dabei dürfen jedoch nicht nur körperliche Defizite Beachtung finden. Auch Anzeichen für psychische Belastungen wie Stress müssen ernst genommen werden, um beispielsweise Burnout vorzubeugen. Des Weiteren sollte die Personalabteilung die Beschäftigten der gesamten Behörde motivieren, Fortbildungen zu den Themen Gesundheit und Medienkompetenz wahrzunehmen und die dort übermittelten Inhalte auch im Privaten umzusetzen. Detaillierte Ausführungen zum BGM und eine beispielhafte Auswahl von Maßnahmen finden sich im Kapitel 6.5 „Betriebliches Gesundheitsmanagement als Instrument zur Bekämpfung der gesundheitlichen Auswirkungen und zur Prävention“.

### **7.3.2 Aus Sicht der Vorgesetzten**

Die Vorgesetzten stehen in der Verantwortung, ihren Mitarbeitern als Vorbilder voranzugehen und ihnen als Ansprechpartner bei Problemen zu Seite zu stehen. In periodischen Mitarbeitergesprächen kann auf Stärken, Schwächen und aktuelle gesundheitliche Herausforderungen eingegangen werden (vgl. Deller et al. 2008: 140 f.). Allen Mitarbeitern gegenüber, egal welcher Altersklasse, sollte mit Wertschätzung begegnet werden. Dies erhöht nachweislich die Arbeitsmotivation und die Produktivität, die infolge der Entzugswirkung des Handyverbotes am Arbeitsplatz sinkt (vgl. Deller et al. 2008: 147). Außerdem steigert es die Zufriedenheit der Beschäftigten, sodass auch das Betriebsklima und die Bürokultur positiv beeinflusst werden. Zur Wertschätzung gehört es auch, dass die charakteristischen Fähigkeiten der Digital Natives anerkannt und genutzt werden. Dies bedeutet, dass der Vorgesetzte bezüglich seines digitalen Nutzungsverhaltens kritikfähig ist und die Umkehrung des Lehrer-Schüler-Verhältnisses in diesem Bereich akzeptiert.

Außerdem sind es vor allem die Vorgesetzten, insbesondere die Behördenleitung, die die Möglichkeit haben, ein BGM-Konzept in das Behördenleitbild zu integrieren und diese Chance auch nutzen sollten.

### **7.3.3 Aus Sicht der Mitarbeiter**

Auch gleichrangige Mitarbeiter der jungen Digital Natives sollten die eben beschriebene Kritikfähigkeit bezüglich ihres Umgangs mit der modernen Technik entwickeln. Sie dürfen sich durch Verbesserungsvorschläge und neue Herangehensweisen nicht in ihrer Ehre verletzt fühlen. Stattdessen wirkt sich entgegengebrachte Dankbarkeit positiv auf das gegenseitige Miteinander aus und fördert die soziale Kompetenz. So wird auch die Bürokultur gepflegt und die Wertschätzung steigert die Arbeitsmotivation.

Bei psychischen Belastungen sind meist Kollegen, mit denen regelmäßige Interaktion erfolgt, die erste Anlaufstelle, um Sorgen zu besprechen. Dabei können verschiedene Arten der sozialen Unterstützung geboten werden. Bei Mobbing und anderen seelischen Belastungen bieten sie emotionale Unterstützung durch Mitgefühl. Durch informative Unterstützung können Ratschläge und konkrete Hilfestellungen geleistet werden. Dazu zählt zum Beispiel, den anderen darauf hinzuweisen, dass er sich am Bildschirm in eine unergonomische Haltung begibt oder auch die Weitergabe neuer Forschungsergebnisse auf dem Gebiet der digitalen Mediennutzung. Durch beurteilende Unterstützung in der Form von Feedback und Bestätigung der Handlungen des Mitarbeiters kann beispielsweise dessen Sozialverhalten korrigiert werden, indem er auf sozial nicht adäquate Verhaltensweisen hingewiesen wird. Die vierte Form ist die instrumentelle Unterstützung bei der Erfüllung von Arbeitsaufträgen. Durch den „Google-Effekt“ und die durch „Digitale Demenz“ verminderte Lernfähigkeit fällt es möglicherweise schwer, Gelerntes direkt im

Anschluss an das Studium bzw. die Ausbildung abzurufen. Die Kollegen sollten Geduld bei der Erklärung von Arbeitsschritten zeigen und auch bereit sein, diese zu wiederholen. (Uhle/Treier 2013: 117)

In den Pausen ist darauf zu achten, dass auch junge Mitarbeiter in soziale Gruppenaktivitäten, wie Gespräche beim gemeinsamen Mittagessen, eingebunden werden. Dabei werden die soziale Kompetenz und die Kommunikationsfähigkeit gefördert. Trotzdem sollte es akzeptiert werden, wenn in dieser Zeit auch das Smartphone zur Hand genommen wird, ohne denjenigen direkt aus der sozialen Gruppe auszuschließen. Es ist nach wie vor fester Bestandteil der Lebenswelten von Digital Natives, sodass der Umgang damit nicht gänzlich verboten werden sollte. Wenn sich der Betroffene darauf verlassen kann, dass er in der Pause kurz zum Smartphone greifen darf, fällt auch die Abstinenz während der Arbeitszeit leichter.

## 8 Schluss/ Fazit

Der Einfluss digitaler Medien auf den modernen Menschen ist größer als die Meisten es erwarten würden. Im immer weiter fortschreitenden Prozess der allumfassenden Digitalisierung werden die damit verbundenen Vorteile überproportional dargestellt und in der Bevölkerung verbreitet. Die Gefahren werden bisher nur wenig angesprochen. Aus diesem Grund wurde der Fokus in der vorliegenden Arbeit auf die Bedrohungen digitaler Mediennutzung gelegt, wobei die Vorteile nicht Teil der Betrachtungen waren. Das Ziel war es aufzuzeigen, inwiefern sich das Wesen der Digital Natives als zukünftige Arbeitnehmer durch ihre enge Verbindung zu den digitalen Medien im Vergleich zu vorigen Generationen ändert und wie die Personalabteilung einer Behörde damit umgehen kann.

Die „Digitale Demenz“ ähnelt in ihren Symptomen der Alzheimer-Krankheit, vor allem durch den schleichenden Abbau neuronaler Nervenzellen im Gehirn. Eine zentrale Folge der Krankheit ist der Verlust sozialer Kompetenz, wodurch wiederum soziale Interaktion, Kommunikations- und Teamfähigkeit beeinträchtigt werden. Im direkten Umgang mit Menschen ergeben sich somit Defizite, unter anderem in der Konfliktbewältigung, sodass die Arbeitsfähigkeit von Teams nachlässt. Bedingt durch die ständige Verfügbarkeit von Wissen ist es außerdem nicht mehr nötig, Wissen intern im Gehirn zu speichern, sodass bei schwierigen Fragestellungen eine automatische Assoziation mit der Suchmaschine Google erfolgt. Dies wird als der „Google-Effekt“ bezeichnet und führt zu einer allgemein verminderten Lernfähigkeit durch den Abbau von Synapsen im Gehirn. Die Fehlhaltung, die bei der Bedienung digitaler Endgeräte in zeitlich großem Umfang eingenommen wird, führt zu Haltungsschäden wie dem „Smartphone-Nacken“ und der kurze Abstand zum Bildschirm verändert nachhaltig die Augenmuskulatur, sodass Kurzsichtigkeit entstehen kann. Das Ausmaß der Symptome „Digitaler Demenz“ ist maßgeblich abhängig von der Intensität der Mediennutzung. Generelle Aussagen wie „[...] Digitale Medien machen uns dümmer“ (Spitzer 2018: 318) können somit nicht getroffen werden. Bei einem verantwortungsbewussten Umgang mit digitalen Medien ist nicht mit starken Auswirkungen zu rechnen, weshalb jeder in sich selbst eine nachhaltige Medienkompetenz entwickeln muss, um als medial mündiger Mensch in der digitalen Welt zu interagieren.

Die Personalabteilung muss diese Herausforderungen erkennen und sowohl auf strategischer als auch operativer Ebene umsetzen. Ein wichtiges Werkzeug dafür ist das Betriebliche Gesundheitsmanagement, welches mit vielfältigen Instrumenten der Gesundheitsförderung Präventionsarbeit leisten und den Symptomen entgegenwirken kann. Es muss jedoch auch akzeptiert werden, dass eine vollständige Behandlung der Krankheit allein im Arbeitsumfeld nicht möglich ist. Das Freizeitverhalten der Mitarbeiter hat einen

prägenden Einfluss, doch mittels Kompetenzentwicklung und dem Bewusstsein um die Risiken kann ein gesundheitsbewusstes Verhalten angestrebt werden. Die Rolle digitaler Medien in den Lebenswelten junger Beschäftigter wird auch in Zukunft nicht schrumpfen, sodass auch deren ältere Kollegen über die Problematik aufgeklärt werden müssen. Damit wird ein vorurteilsfreier und respektvoller Umgang im Arbeitsverband gewährleistet. Auch Vorgesetzte und die Personalabteilung sollten im Umgang mit Digital Natives geschult werden, um ihre erweiterten Kompetenzen zur Entwicklung einer gesunden Organisation auszuschöpfen.

Die Recherche aktueller Literatur hat gezeigt, dass der demographische Wandel in vielerlei Hinsicht im Bereich des Personalmanagements und des BGM behandelt wird. Der Fokus liegt jedoch beinahe ausschließlich auf den älteren, ausscheidenden Generationen. Dabei wird außer Acht gelassen, dass auch die nachfolgenden Generationen spezifische Anforderungen haben, die für ihre Arbeitsfähigkeit von zentraler Bedeutung sind. Es bleibt zu hoffen, dass in Zukunft mehr Wert auf die spezifischen Bedürfnisse der Digital Natives gelegt wird, um die Verbreitung „Digitaler Demenz“ zu verlangsamen. Auch das bisher in vielen Behörden nur unzureichend umgesetzte betriebliche Gesundheitsmanagement sollte in Zukunft optimiert und konsequenter umgesetzt werden.

## Kernsätze

1. Die Krankheit „Digitale Demenz“ tritt vor allem bei jungen Menschen, den sogenannten „Digital Natives“, auf, in deren Leben digitale Medien eine zentrale Rolle spielen. Die aus der Krankheit resultierenden Auswirkungen, sowohl physisch als auch psychisch, verändern diese in ihrer Gesundheit und in Hinblick auf ihre Fähigkeit, mit anderen Menschen außerhalb der digitalen Welt zu interagieren.
2. Die Medienkompetenz des Einzelnen hat einen maßgeblichen Einfluss auf dessen Umgang mit den Medien, insbesondere auch auf die Rolle, die sie in seinem Leben einnehmen. Sie fungiert als Kontrollinstrument eines verantwortungsbewussten Medienumgangs und hat maßgeblichen Einfluss auf das persönliche Ausmaß der gesundheitlichen Folgen.
3. Neben der Gewinnung neuer Mitarbeiter ist es in Zeiten des demographischen Wandels eine wichtige Aufgabe der Personalabteilung, die Arbeitsfähigkeit aller Beschäftigten durch betriebliches Gesundheitsmanagement zu erhalten. Dieses bietet zahlreiche Möglichkeiten, den physischen und psychischen Folgen der „Digitalen Demenz“ entgegenzuwirken. Eine vollständige Behandlung allein im Arbeitsumfeld ist jedoch nicht möglich.
4. Die Handlungsverantwortung zur Bekämpfung „Digitaler Demenz“ liegt sowohl bei Personalabteilung und Vorgesetzten als auch Angestellten. In aktiver Zusammenarbeit aller Ebenen kann so eine gesunde Organisation entwickelt werden.

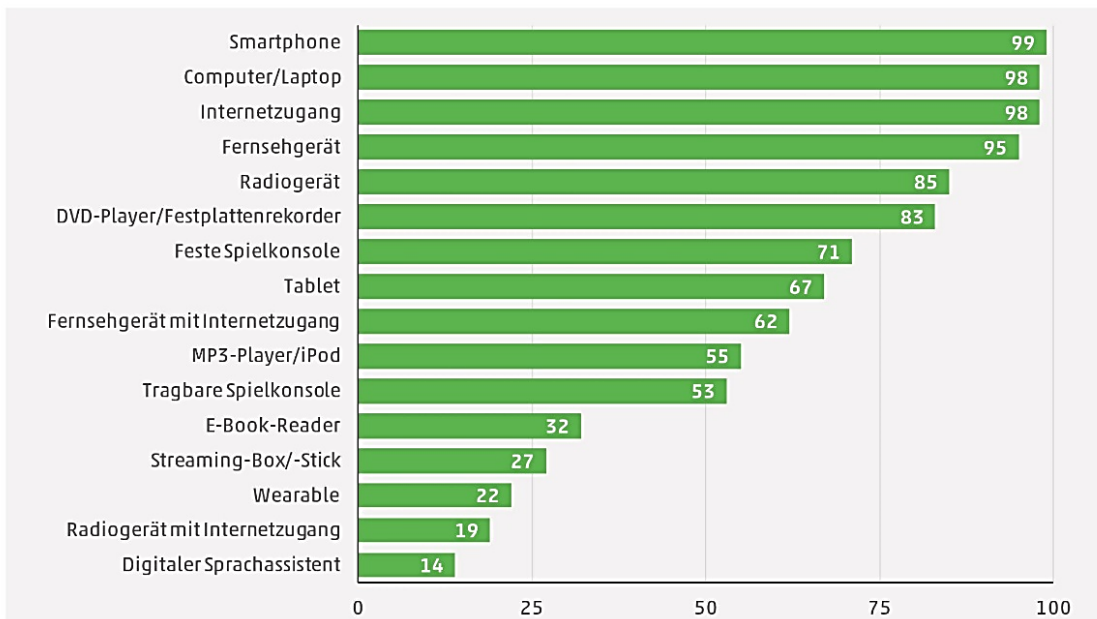


## Anhangsverzeichnis

Anhang 1: Ausgewählte Ergebnisse der JIM-Studie 2018 des Medienpädagogischen Forschungsverbundes Südwest .....	58
Anhang 2: Stand Deutschlands in der Digitalisierung.....	63
Anhang 3: “Google Effects on Memory: Cognitive Consequences of Having Information at Our Fingertips” von Betsy Sparrow (Sparrow/Liu/Wegner 2011).....	64
Anhang 4: Gesundheitsmanagement im Personalentwicklungskonzept des SMK (Sächsisches Staatsministerium für Kultus 2018: 32-34) .....	69
Anhang 5: Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes nach Uhle/Treier (2013: 153 f.) .....	72

## Anhang 1: Ausgewählte Ergebnisse der JIM-Studie 2018 des Medienpädagogischen Forschungsverbundes Südwest

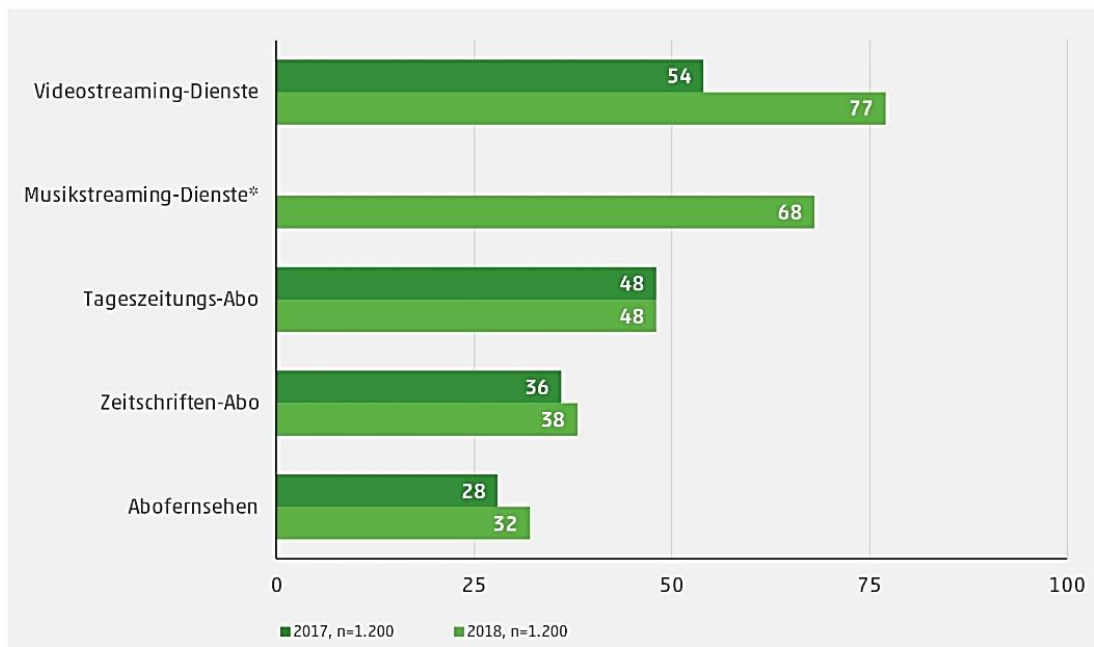
### Geräte-Ausstattung im Haushalt 2018



Quelle: JIM 2018, Angaben in Prozent, Basis: alle Befragten, n=1.200

### (Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest 2018: 6)

### Weitere Medien im Haushalt 2018

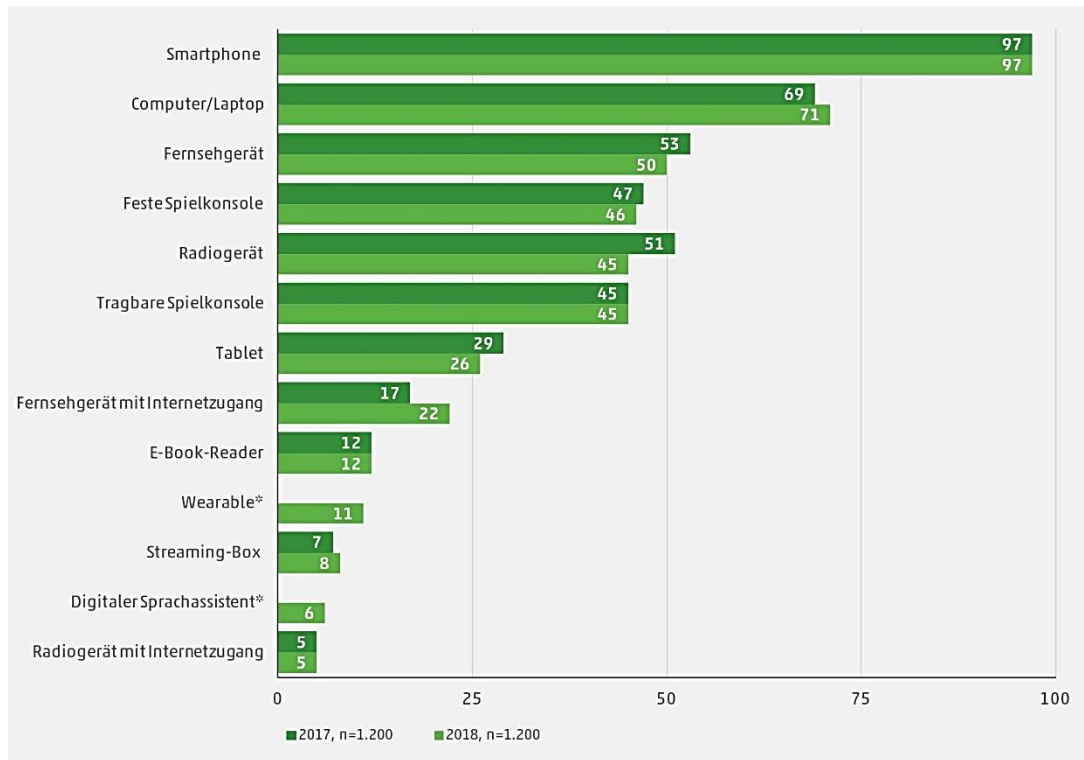


Quelle: JIM 2017, JIM 2018, Angaben in Prozent, \*2017 nicht abgefragt, Basis: alle Befragten

### (Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest 2018: 7)

## Gerätebesitz Jugendlicher 2018

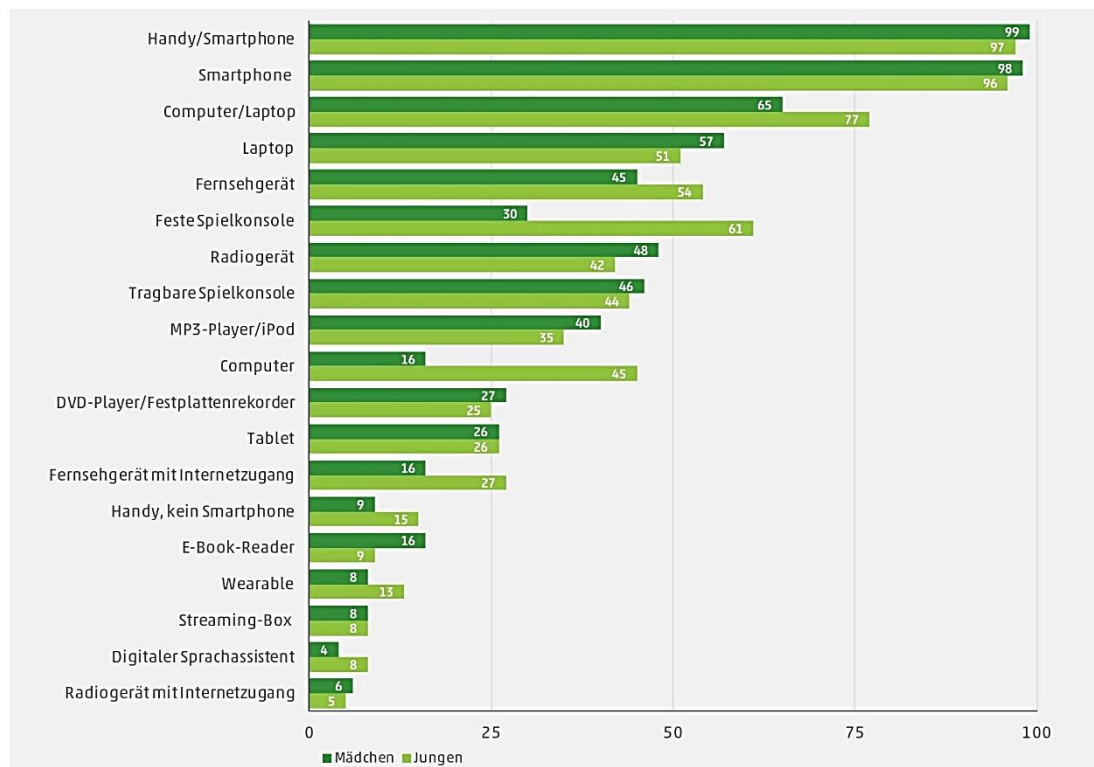
- Auswahl -



Quelle: JIM 2017, JIM 2018, Angaben in Prozent, \*2017 nicht abgefragt, Basis: alle Befragten

**(Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest 2018: 8)**

## Gerätebesitz Jugendlicher 2018

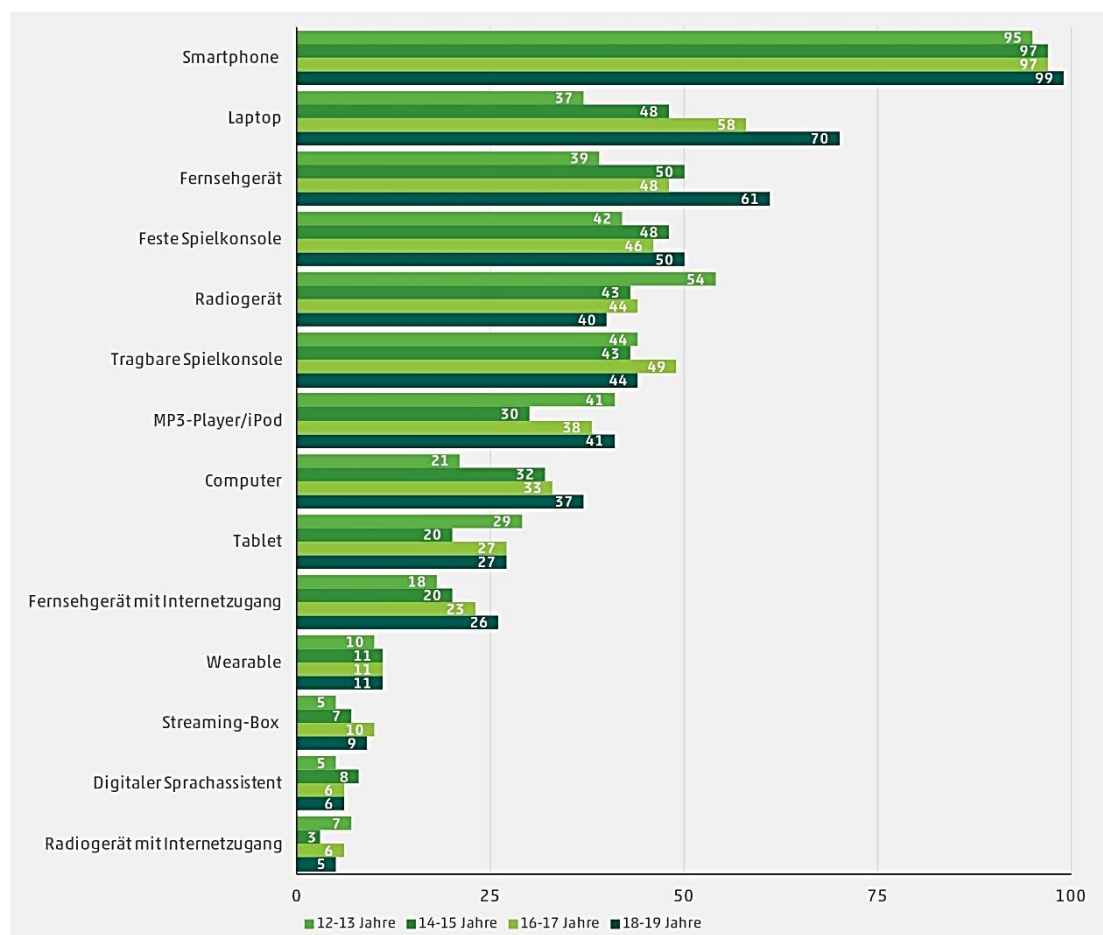


Quelle: JIM 2018, Angaben in Prozent, Basis: alle Befragten, n=1.200

**(Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest 2018: 9)**

## Gerätebesitz Jugendlicher 2018

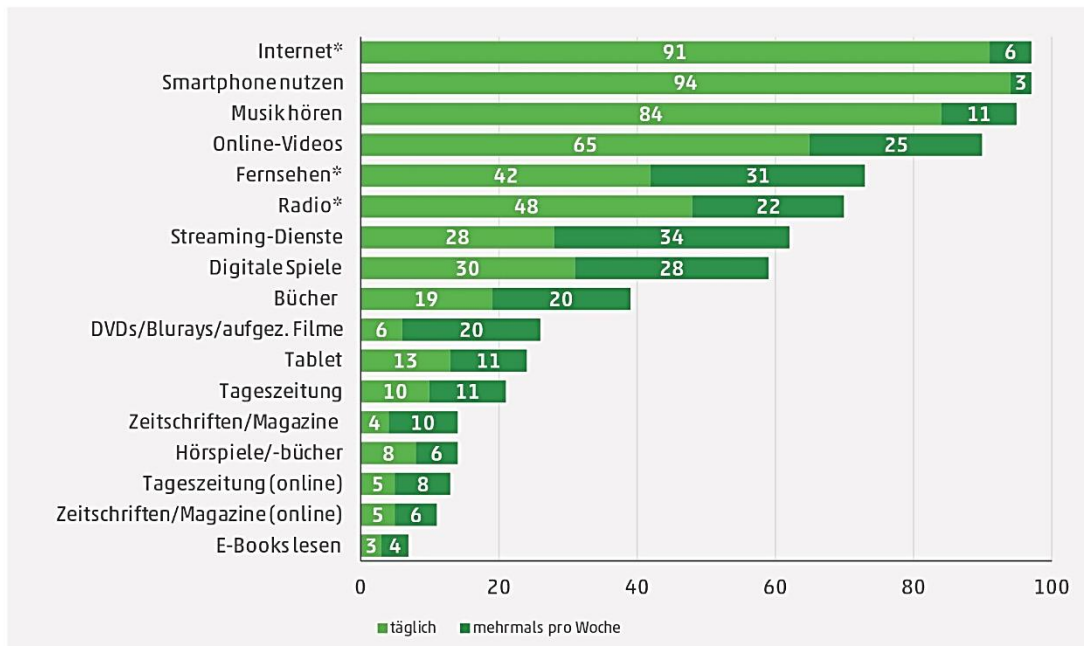
- Auswahl -



Quelle: JIM 2018, Angaben in Prozent, Basis: alle Befragten, n=1.200

**(Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest 2018: 10)**

## Medienbeschäftigung in der Freizeit 2018

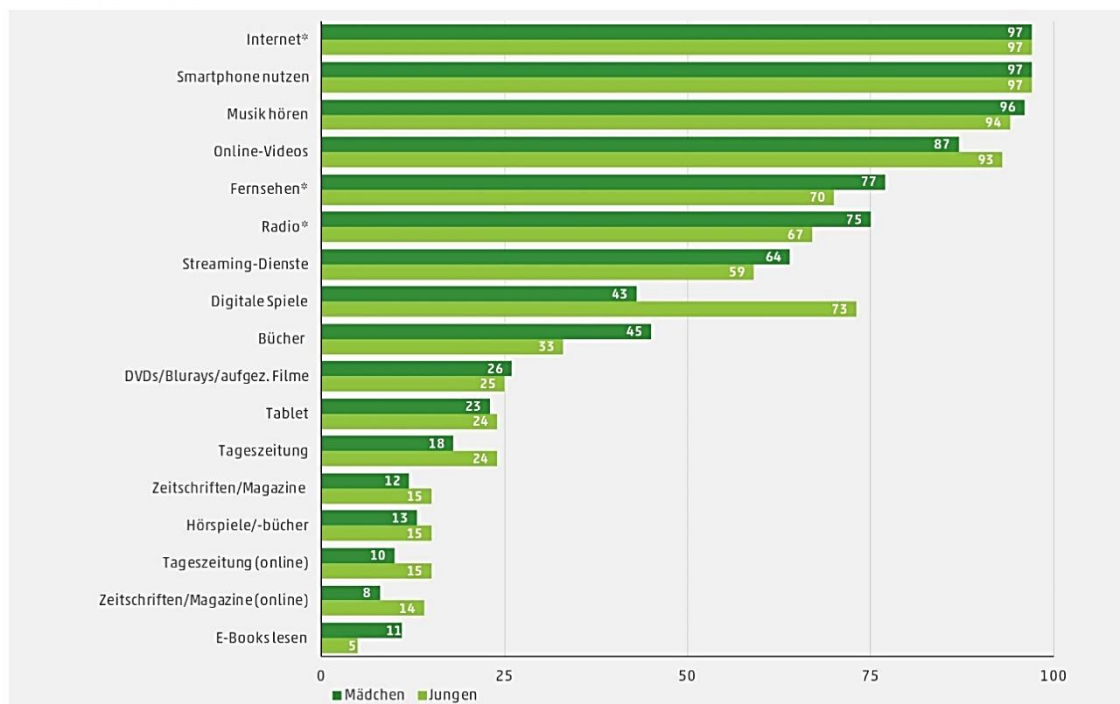


Quelle: JIM 2018, Angaben in Prozent, \*egal über welchen Verbreitungsweg, Basis: alle Befragten, n=1.200

## (Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest 2018: 13)

### Medienbeschäftigung in der Freizeit 2018

– täglich/mehrmals pro Woche –



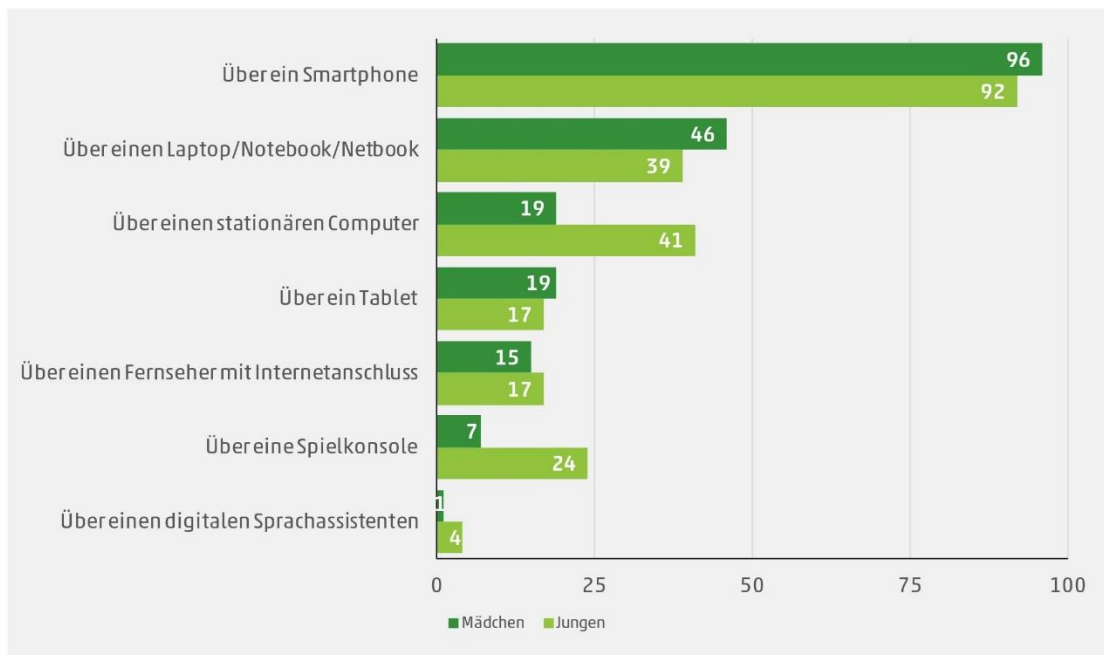
Quelle: JIM 2018, Angaben in Prozent, \*egal über welchen Verbreitungsweg, Basis: alle Befragten, n=1.200

<sup>1</sup> Eine differenzierte Betrachtung der Spielmöglichkeiten erfolgt in Kapitel 13, S. 55.

## (Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest 2018: 14)

## Wege der Internetnutzung 2018

- in den letzten 14 Tagen -

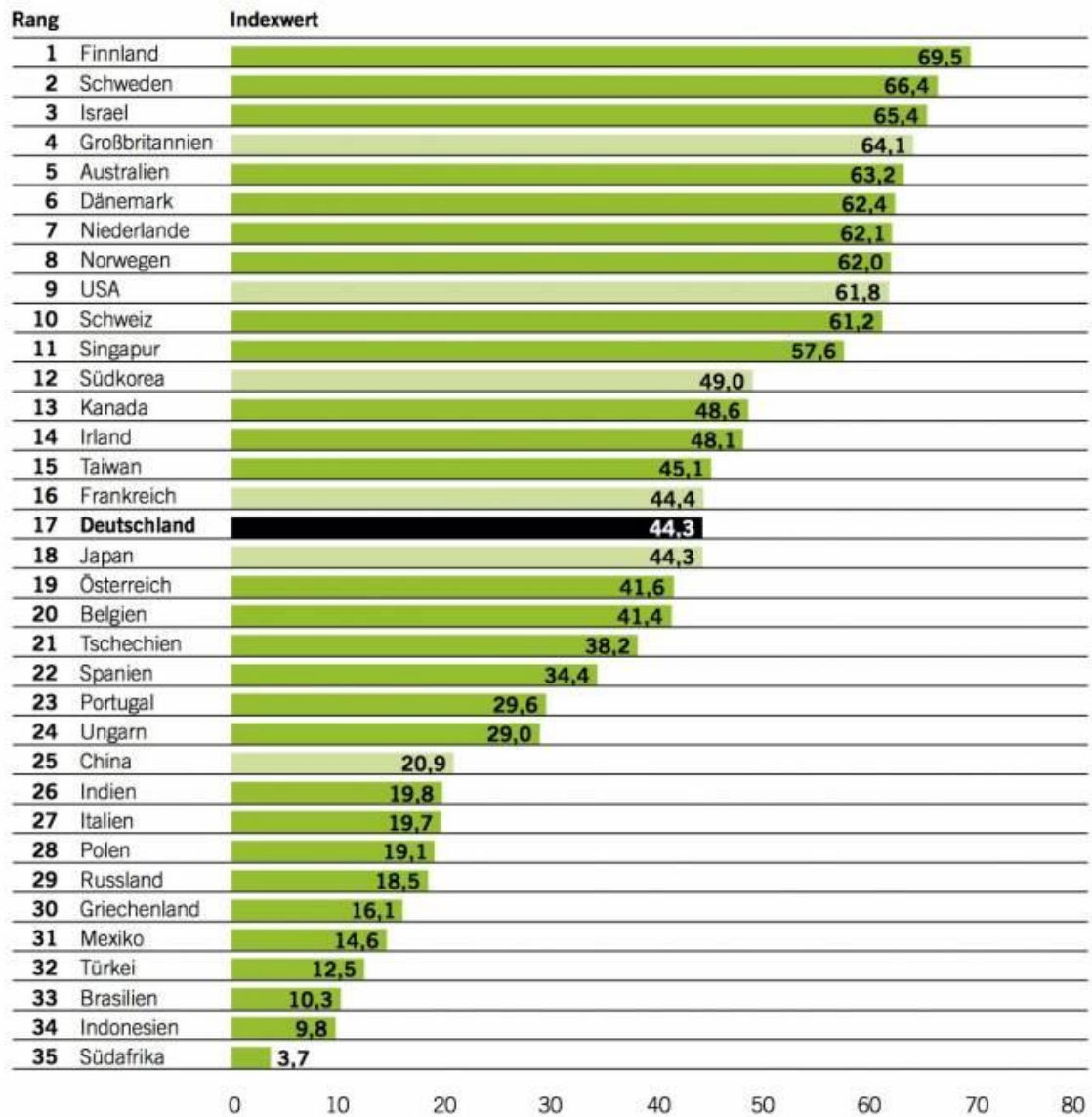


Quelle: JIM 2018, Angaben in Prozent, Basis: Befragte, die mind. alle 14 Tage das Internet nutzen, n=1.195

**(Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest 2018: 27)**

## Anhang 2: Stand Deutschlands in der Digitalisierung

### Digitalisierungsindikator



(acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften e.V.)



## Google Effects on Memory: Cognitive Consequences of Having Information at Our Fingertips

Betsy Sparrow,<sup>1\*</sup> Jenny Liu,<sup>2</sup> Daniel M. Wegner<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Department of Psychology, Columbia University, 1190 Amsterdam Avenue, New York, NY 10027, USA. <sup>2</sup>Department of Psychology, University of Wisconsin–Madison, 1202 West Johnson Street, Madison, WI 53706, USA. <sup>3</sup>Department of Psychology, Harvard University, 33 Kirkland Street, Cambridge, MA 02138, USA.

\*To whom correspondence should be addressed. E-mail: sparrow@psych.columbia.edu

**The advent of the Internet, with sophisticated algorithmic search engines, has made accessing information as easy as lifting a finger. No longer do we have to make costly efforts to find the things we want. We can “Google” the old classmate, find articles online, or look up the actor who was on the tip of our tongue. The results of four studies suggest that when faced with difficult questions, people are primed to think about computers and that when people expect to have future access to information, they have lower rates of recall of the information itself and enhanced recall instead for where to access it. The Internet has become a primary form of external or transactive memory, where information is stored collectively outside ourselves.**

In a development that would have seemed extraordinary just over a decade ago, many of us have constant access to information. If we need to find out the score of a ballgame, learn how to perform a complicated statistical test, or simply remember the name of the actress in the classic movie we are viewing, we need only turn to our laptops, tablets, or smartphones and we can find the answers immediately. It has become so commonplace to look up the answer to any question the moment it occurs, it can feel like going through withdrawal when we can't find out something immediately. We are seldom offline unless by choice and it is hard to remember how we found information before the Internet became a ubiquitous presence in our lives. The Internet, with its search engines such as Google and databases such as IMDB and the information stored there, has become an external memory source that we can access at any time.

Storing information externally is nothing particularly novel, even before the advent of computers. In any long term relationship, a team work environment, or other ongoing group, people typically develop a group or transactive memory (*I*), a combination of memory stores held directly by individuals and the memory stores they can access because they know someone who knows that information. Like linked

computers that can address each other's memories, people in dyads or groups form transactive memory systems (2, 3). The present research explores whether having online access to search engines, databases, and the like, has become a primary transactive memory source in itself. We investigate whether the Internet has become an external memory system that is primed by the need to acquire information. If asked the question whether there are any countries with only one color in their flag, for example, do we think about flags—or immediately think to go online to find out? Our research then tested if, once information has been accessed, our internal encoding is increased for where the information is to be found rather than for the information itself.

In Experiment 1, participants were tested in two within-subject conditions (4). Participants answered either easy or hard yes/no trivia questions, in two blocks. Each block was followed by a modified Stroop task (a color naming task with words presented in either blue or red) to test reaction times to matched computer and non-computer terms (including general and brand names for both word groups). People who have been disposed to think about a certain topic typically show slowed reaction times (RTs) for naming the *color* of the word when the word itself is of interest and is more accessible, because the word captures attention and interferes with the fastest possible color naming.

Paired within-subject *t*-tests were conducted on color-naming reaction times to computer and general words after the easy and difficult question blocks. Confirming our hypothesis, computer words were more accessible (color-naming RT  $M = 712$  milliseconds (ms),  $SD = 413$  ms) than general words ( $M = 591$  ms,  $SD = 204$  ms) after participants had encountered a series of questions to which they did not know the answers,  $t(68) = 3.26$ ,  $P < .003$ , two-tailed. It seems that when we are faced with a gap in our knowledge, we are primed to turn to the computer to rectify the situation. Computer terms also interfered somewhat more with color naming ( $M = 603$  ms,  $SD = 193$  ms) than general terms ( $M = 559$  ms,  $SD = 182$  ms) after easy questions,  $t(68) = 2.98$ ,  $P <$



.005, suggesting that the computer may be primed when the concept of knowledge in general is activated.

Comparison using a repeated measures analysis of variance (ANOVA) of specific search engines (Google/Yahoo) and general consumer good brand names (Target/Nike) revealed an interaction with easy vs. hard question blocks,  $F(1,66) = 5.02, P < .03$ , such that search engine brands after both easy ( $M = 638$  ms,  $SD = 260$  ms) and hard questions ( $M = 818$  ms,  $SD = 517$  ms) created more interference than general brands after easy ( $M = 584$  ms,  $SD = 220$  ms) and hard ( $M = 614$  ms,  $SD = 226$  ms) (Fig. 1). Simple effects tests showed the interaction was driven by a significant increase in RT for the two search engine terms after the hard question block,  $F(1,66) = 4.44, P < .04$  (Fig. 1). Although the concept of knowledge in general seems to prime thoughts of computers, even when answers are known; not knowing the answer to general knowledge questions primes the need to search for the answer, and subsequently computer interference is particularly acute.

In Experiment 2, we tested whether people remembered information they expected to have later access to—as they might with information they could look up online (4). Participants were tested in a  $2 \times 2$  between-subject experiment by reading 40 memorable trivia statements of the type that one would look up online (both of the new information variety e.g., “An ostrich’s eye is bigger than its brain” and information that may be remembered generally, but not in specific details, e.g., “The space shuttle Columbia disintegrated during re-entry over Texas in Feb. 2003.”). They then typed them into the computer to assure attention (and also to provide a more generous test of memory). Half the participants believed the computer would save what was typed; half believed the item would be erased. In addition, half of the participants in each of the saved and erased conditions were asked explicitly to try to remember the information. After the reading and typing task, participants wrote down as many of the statements as they could remember.

A between-subjects  $2$  (saved/erased)  $\times 2$  (explicit memory instructions vs. none) ANOVA revealed a significant main effect for only the saved/erased manipulation, as those who believed that the computer erased what they typed had the best recall, omnibus  $F(3, 56) = 2.80, P < .05$ , (Erase  $M = .31, SD = .04$  and Erase Remember  $M = .29, SD = .07$ , paired comparisons of erased conditions ns) compared to those who believed the computer would be their memory source (Save  $M = .22, SD = .07$  and Save Remember  $M = .19, SD = .09$ , paired comparisons of saved conditions ns). This finding corresponds to previous work on directed forgetting, showing that when people don’t believe they will need information for a later exam, they do not recall it at the same rate as when they do believe they will need it (5). Participants apparently

did not make the effort to remember when they thought they could later look up the trivia statements they had read. Since search engines are continually available to us, we may often be in a state of not feeling we need to encode the information internally. When we need it, we will look it up.

The main effect of the instruction to explicitly remember or not was not significant, which is similar to findings in the learning literature on intentional versus incidental studying of material, which generally finds there is no difference of explicit instruction (6,7). Participants were more impacted by the cue that information would or would not be available to them later, regardless of whether they thought they would be tested on it.

In Experiment 3, we tested memory for where to find information that one might look up online. Participants again read and typed in items of memorable trivia, this time in 3 within-subject conditions (4). For one-third of the questions, participants were shown “Your entry has been saved.” For a second third, participants were shown “Your entry has been saved into the (one of 5) folder (“FACTS” “DATA,” “INFO,” “NAMES,” “ITEMS,” “POINTS”—generic interchangeable folder names to which the statements had previously been randomly assigned) and for the final third, participants were told “Your entry has been erased.” Participants were given the expectation that they would have access to what they saved through a pretend practice trial where they had access to the file folders during a “recall” task. Thus, generically saved, saved in a specific folder, and erased trials were created for all participants.

Participants were then given a recognition task. They saw all 30 statements, half of which had been altered slightly (names or dates altered). Participants had to judge yes or no whether the statement they were now shown was exactly what they had read, whether the statement had been saved or erased, and finally, if the statement had been saved to a folder, which folder it had been saved into (they were given the folder names, and also had “no specific folder” and “erased” as answer options to this last question).

Overall, in answer to the question “Was this statement exactly what you read?” participants recognized the accuracy of a large proportion of statements. But for those statements they believed had been erased, participants had the best memory (Erase  $M = .93, SD = .09$ , pairwise comparisons to both saved conditions  $P < .05$ ) compared to the statements participants believed they would continue to have access to (Saved generically  $M = .88, SD = .12$  and saved specifically to a folder  $M = .85, SD = .12$  pairwise ns), repeated measures omnibus  $F(1, 27) = 4.01, P < .03$ .

However, the opposite pattern was found for the question, “Was this statement saved or erased?” Participants accurately remembered what they had saved (saved generically  $M = .61, SD = .21$  and saved into a folder  $M = .66, SD = .20$  pairwise

ns) more than they accurately remembered what they had erased ( $M = .51$ ,  $SD = .19$  pairwise comparisons with both saved conditions  $P < .04$ ), repeated measures ANOVA omnibus  $F(1, 27) = 5.34$ ,  $P < .03$ . Thus it appears that believing that one won't have access to the information in the future enhances memory for the information itself, whereas believing the information was saved externally enhances memory for the fact that the information could be accessed, at least in general.

In this recognition task, when asked "If the information was saved, what folder was it saved into?" participants did remember more that the information was erased ( $M = .54$ ,  $SD = .19$ , pairwise comparisons with both saved conditions  $P < .001$ ) than specifically whether the information was generically saved or which folder it was saved into (Saved generically  $M = .30$ ,  $SD = .20$  and saved into a specific folder  $M = .23$ ,  $SD = .14$ , pairwise comparisons ns), repeated-measures ANOVA omnibus  $F(1, 27) = 21.67$ ,  $P < .001$ . This result is a reminder of the experience of remembering something you have read online that you would like to see again or share, but no longer remembering where you saw it or what steps you took to find it in the first place. Or even knowing that a file is saved onto your hard drive, but having to use the search feature to find it. The fact that some of the statements were saved in a general folder was important to include to rule out increased memory demands in the two saved conditions, but does not parallel the continuous access to information we experience with current technology, in that there is no nameless depository of leftover information we would check after searching the obvious places. In addition, recognition is not usually the task we are charged with when answering someone's question. We need to recall the information we have gathered.

Experiment 4 was conducted to see if people would recall where to find information more than the information itself. All participants expected trivia statements they read and then typed to be saved to a specific folder with a generic name ("Facts, etc" as in the previous experiment, although in this case there were no practice trials and the names and number of folders was never explicitly called to the participants' attention) (4). Participants were then given a recall task, in which they were given 10 minutes to write down as many of the statements as they remembered. Participants finally were given an identifying feature of the statement that they read (and that had been saved), and they had to answer with the folder name in which it was saved. For example, for the statement "An ostrich's eye is bigger than its brain" the question would be "What folder was the statement about the ostrich saved in?" Participants had to type into a dialog box called "Items" to recall this particular folder correctly. Folder names were not mentioned again, past the original typing

period, and participants were never explicitly told there were 5 folder names the items were saved in.

Overall, participants recalled the places where the statements were kept ( $M = .49$ ,  $SD = .26$ ) compared to the statements themselves ( $M = .23$ ,  $SD = .14$ ), between-subject  $t(31) = 6.70$ ,  $P < .001$  two tailed. These results seem remarkable on the surface, given the memorable nature of the statements and then unmemorable nature of the folder names. Also, these recall results are striking in comparison to the dismal level of recognition of which folder the statement was saved into in Experiment 3. However, several caveats need to be mentioned. Participants did have a cue to memory (a word from the trivia statement) with the folder recall that the statements themselves did not have. We were not able to counterbalance the trivia and the folders trials, such that the folders were as numerous as the statements, which would be necessary to counterbalance the un-cued and cued recall tasks.

However if we look at the pattern of what was remembered, the results do suggest "where" was prioritized in memory, with the advantage going to "where" when "what" was forgotten. You might expect with the advantages of cued recall, that participants would most remember the folder statements were saved in if they were cued both by our question, and by their recalling the statement in the first place. To examine this, an if/then analysis was then conducted giving participants separate scores for whether they 1) recalled both the statement and the folder it was saved into, 2) recalled the statement, but not the folder, 3) didn't recall the statement, but recalled the folder and 4) recalled neither the folder nor statement.

Participants were particularly poor at recalling both statement and folder ( $M = .17$ ,  $SD = .16$ ) and recalling the statement, but not the folder ( $M = .11$ ,  $SD = .08$  pairwise comparison, ns). They were significantly more likely to recall nothing ( $M = .38$ ,  $SD = .24$ ), but surprisingly equally likely to recall the folder, when they didn't recall the statement ( $M = .30$ ,  $SD = .16$  pairwise ns), repeated measures ANOVA omnibus  $F(1, 31) = 11.57$ ,  $P < .003$  (Fig. 2). It would seem from this pattern that people don't remember where when they know what, but do remember where to find it when they don't recall the information. This is preliminary evidence that when people expect information to remain continuously available (such as we expect with Internet access), we are more likely to remember where to find it than we are to remember the details of the item. One could argue that this is an adaptive use of memory—to include the computer and online search engines as an external memory system that can be accessed at will.

Relying on our computers and the information stored on the Internet for memory depends on several of the same transactive memory processes that underlie social information

sharing in general. These studies suggest that people share information easily because they rapidly think of computers when they find they need knowledge (Expt. 1). The social form of information storage is also reflected in the findings that people forget items they think will be available externally, and remember items they think will not be available (Expts. 2 and 3). And transactive memory is also evident when people seem better able to remember which computer folder an item has been stored in than the identity of the item itself (Expt. 4). These results suggest that processes of human memory are adapting to the advent of new computing and communication technology. Just as we learn through transactive memory who knows what in our families and offices, we are learning what the computer “knows” and when we should attend to where we have stored information in our computer-based memories. We are becoming symbiotic with our computer tools (8), growing into interconnected systems that remember less by knowing information than by knowing where the information can be found. This gives us the advantage of access to a vast range of information—although the disadvantages of being constantly “wired” are still being debated (9). It may be no more that nostalgia at this point, however, to wish we were less dependent on our gadgets. We have become dependent on them to the same degree we are dependent on all the knowledge we gain from our friends and coworkers—and lose if they are out of touch. The experience of losing our Internet connection becomes more and more like losing a friend. We must remain plugged in to know what Google knows.

#### References and Notes

1. D. M. Wegner, in *Theories of Group Behavior*, B. Mullen, G. R. Goethals, Eds. (Springer-Verlag, New York, 1986), pp. 185–208.
2. D. M. Wegner, A computer network model of human transactive memory. *Soc Cog.* **13**, 1 (1995).
3. V. Peltokorpi, Transactive memory systems. *Rev. Gen. Psychol.* **12**, 378 (2008).
4. Materials and methods are available as supporting material on *Science Online*.
5. R. A. Bjork, Theoretical implications of directed forgetting, in *Coding Processes in Human Memory*, A.W. Melton, E. Martin, Eds. (Winston, Washington, DC, 1972), pp. 217–235.
6. F. I. Craik, E. Tulving, Depth of processing and the retention of words in episodic memory. *J. Exp. Psychol. G.* **104**, 268 (1975).
7. T. S. Hyde, J. J. Jenkins, Differential effects of incidental tasks on the organization of recall of a list of highly associated words. *J. Exp. Psychol.* **82**, 472 (1969).
8. A. Clark, *Natural-Born Cyborgs: Minds, Technologies, and the Future of Human Intelligence* (Oxford University Press, New York, 2003).
9. N. Carr, Is Google making us stupid? *The Atlantic* **302**, 56 (2008).

**Acknowledgments:** We acknowledge the financial support of Columbia University to B.S. and NSF grant BNS-0841746 to D.M.W. Raw data are available from B.S.

#### Supporting Online Material

[www.sciencemag.org/cgi/content/full/science.1207745/DC1](http://www.sciencemag.org/cgi/content/full/science.1207745/DC1)  
Materials and Methods

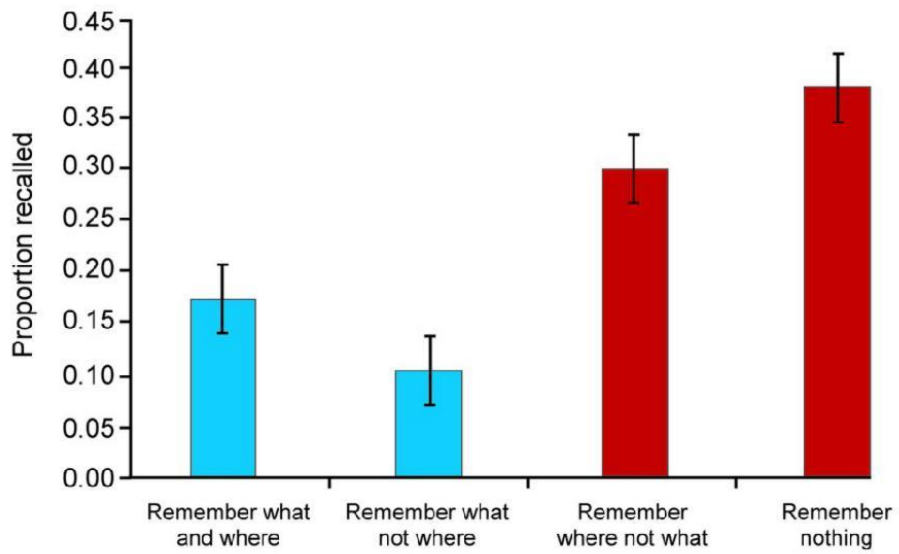
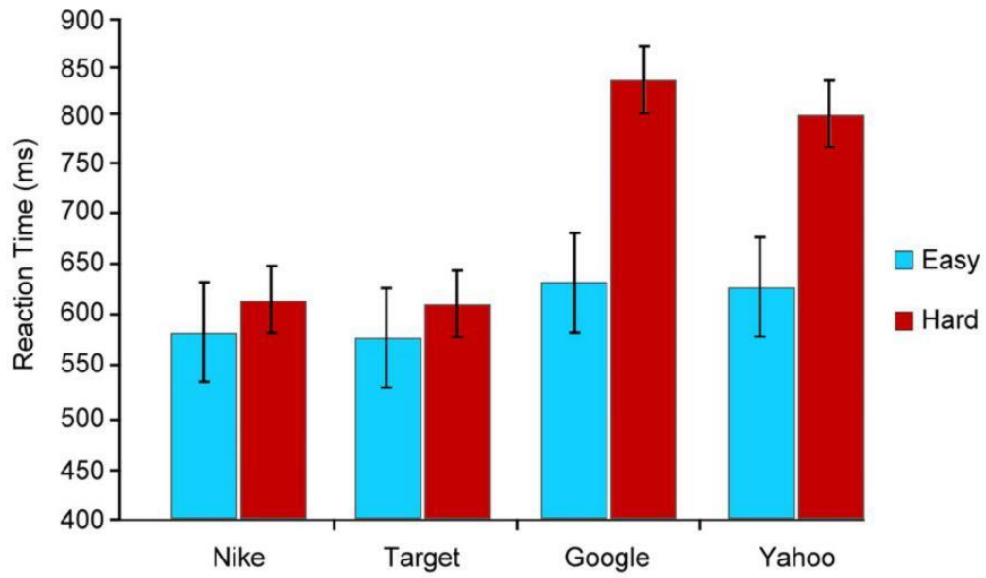
References 10–13

2 May 2011; accepted 27 June 2011

Published online 14 July 2011; 10.1126/science.1207745

**Fig 1.** Accessibility of brand names (as measured by color-naming reaction time) following blocks of easy or hard test items. Error bars are  $\pm$ SEM.

**Fig 2.** An if/then analysis of memory for what the information is and where to find it. Scale is measured in proportion recalled. Error bars are  $\pm$ SEM.





## Anhang 4: Gesundheitsmanagement im Personalentwicklungskonzept des SMK (Sächsisches Staatsministerium für Kultus 2018: 32-34)

Personalentwicklungskonzept Verwaltung SMK

### 2.2 Gesundheitsmanagement

#### Inhalte

Im Rahmen der Personalentwicklung innerhalb des Verwaltungsbereichs des SMK kommt dem Betrieblichen Gesundheitsmanagement eine besondere Bedeutung zu. Gesunde, motivierte Bedienstete bilden eine wichtige Voraussetzung für eine gelingende behördliche Arbeit.

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement umfasst die Bereiche (1) Arbeits- und Gesundheitsschutz, (2) Betriebliches Eingliederungsmanagement und (3) Betriebliche Gesundheitsförderung.



#### (1) Arbeits- und Gesundheitsschutz

Die gesetzlich vorgeschriebenen präventiven Maßnahmen und Regelungen dienen der Verhinderung von Arbeitsunfällen und Berufskrankheiten. Der Arbeitgeber ist verpflichtet, diese umzusetzen; vom Arbeitnehmer sind sie einzuhalten.

Zur Betreuung der Bediensteten im SMK und im LaSuB wurden Fachkräfte für Arbeitssicherheit sowie Betriebsärzte bestellt und mit der Umsetzung der gesetzlichen Vorschriften beauftragt. Hierzu gehört auch die Erfassung der psychischen Belastungen der Bediensteten im Verwaltungsbereich.

Fachkräfte für Arbeitssicherheit und Betriebsärzte beraten die Dienststellenleitungen, in deren Verantwortung die Umsetzung des Arbeits- und Gesundheitsschutzes erfolgt, zu allen Fragen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

#### (2) Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) - § 167 SGB IX (vormals § 84 SGB IX)

Die Maßnahmen eines BEM-Verfahrens klären die Möglichkeiten, wie die Arbeitsunfähigkeit möglichst überwunden und mit welchen Leistungen oder Hilfen erneuter Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt werden kann.

Sobald ein Bediensteter innerhalb eines Jahres länger als sechs Wochen ununterbrochen oder wiederholt arbeitsunfähig ist, ist der Arbeitgeber verpflichtet – zusammen mit dem zuständigen Personalrat, bei Schwerbehinderten zusätzlich mit der Schwerbehindertenvertretung – diesem ein BEM-Verfahren anzubieten. Die Annahme durch den betroffenen Bediensteten steht diesem frei. Zu jedem BEM-Verfahren kann der Betriebsarzt hinzugezogen werden.

Zum Vollzug des § 167 SGB IX (vormals § 84 SGB IX) wurden mit den zuständigen Personalvertretungen entsprechende Dienstvereinbarungen geschlossen.

Seit 2018 erfolgte eine umfassende Änderung des Aufbaus des SGB IX. In diesem Konzept werden die aktuellen und die alten Normierungen benannt, um einen Übergang bis zur Anpassung der entsprechenden Dienstvereinbarungen zu gewährleisten.

### (3) Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)

Die Betriebliche Gesundheitsförderung umfasst alle Maßnahmen, die zur Förderung der Gesundheit der Bediensteten und deren gesundheitsbewusstem Verhalten beitragen (Verhaltens- und Verhältnisprävention).

Entsprechende Maßnahmen kann der Arbeitgeber anbieten; der Bedienstete kann diese annehmen. Nach den Regelungen des SGB V werden Krankenkassen verpflichtet, mit entsprechenden Leistungen zur Gesundheitsförderung in Betrieben insbesondere den Aufbau und die Stärkung gesundheitsförderlicher Strukturen zu fördern.

Punktuell werden dazu nachfolgende Maßnahmen durchgeführt:

- Durchführung von Gesundheitstagen, teilweise unter Einbeziehung des Betriebsarztes und von Krankenkassen
- Nutzung/Integration verschiedener Kampagnen der Unfallkasse Sachsen, z. B. zum Thema „Supervision“, „Gesunder Rücken“
- Nutzung verschiedener Fortbildungsangebote
  - a. Führungskräftefortbildungen für den Verwaltungsbereich durch das Fortbildungszentrum des Sächsischen Staatsministeriums des Innern (FOBiZ), z. B. zum Thema „Instrumente der Gesundheitsförderung“, „Burnout schon im Vorfeld vermeiden“, „Die Kunst der Motivation“
  - b. Sonstige Fortbildungsangebote des FOBiZ, z.B. zum Thema „Work-Life-Balance“, „Wiedereinstieg ins Berufsleben nach einer Familienpause“, „die letzten Berufsjahre positiv gestalten“
  - c. Nutzung von Fortbildungsangeboten der Unfallkasse Sachsen, z.B. „Meine Stimme - mein wichtigstes Arbeitsmittel“, „Ergonomie im Büro“, „Fit durch den Büroalltag“, „Betriebliches Gesundheitsmanagement“

### Ziele

Das Betriebliche Gesundheitsmanagement verfolgt das Ziel, durch gezielte Maßnahmen sowie eine systematische Organisation, Steuerung und Ausgestaltung betrieblicher Prozesse gute Rahmenbedingungen zu schaffen, um die Gesundheit, die Arbeitsfähigkeit und -zufriedenheit der Bediensteten zu erhalten bzw. zu verbessern.

### Regelungen

- ↗ [Leitlinie Gesundheitsmanagement für die sächsische Staatsverwaltung](#) (→ interner Link)
- ↗ [Handlungsleitfaden zum Gesundheitsmanagement für die sächsische Staatsverwaltung](#) (→ interner Link)
- ↗ [Anhang zum Handlungsleitfaden](#) (→ interner Link)

Gesetzliche Grundlagen und Vorschriften sind u. a.

- ↗ [Arbeitsschutzgesetz \(ArbSchG\)](#)
- ↗ [Arbeitsstättenverordnung \(ArbStättV\)](#)
- ↗ [Mutterschutzgesetz \(MuSchG\)](#)
- ↗ [Dienstvereinbarung über ein Eingliederungsmanagement nach § 84 Abs. 2 des Neunten Buches des Sozialgesetzbuches - SGB IX vom 26.09.2006 \(SMK\) \(→ interner Link\)](#)
- ↗ [Dienstvereinbarung zum Behördlichen Gesundheitsmanagement im Sächsischen Staatsministerium für Kultus vom 25.06.2014 \(→ interner Link\)](#)
- ↗ [Vereinbarung zur Inklusion schwerbehinderter Menschen im Verwaltungsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus im Sinne des § 83 SGB IX vom 25.05.2017 \(→ interner Link\)](#)

#### Verfahren

Die Aufgabe des Gesundheitsmanagements in den vorgenannten Bereichen erfordert ein enges, konstruktives und vertrauensvolles Zusammenwirken aller Verantwortungsträger. Gleichfalls sind die im Rahmen des Gesundheitsmanagements getroffenen Regelungen und Maßnahmen einzuhalten.

Verantwortungsträger im Verwaltungsbereich des SMK sind:

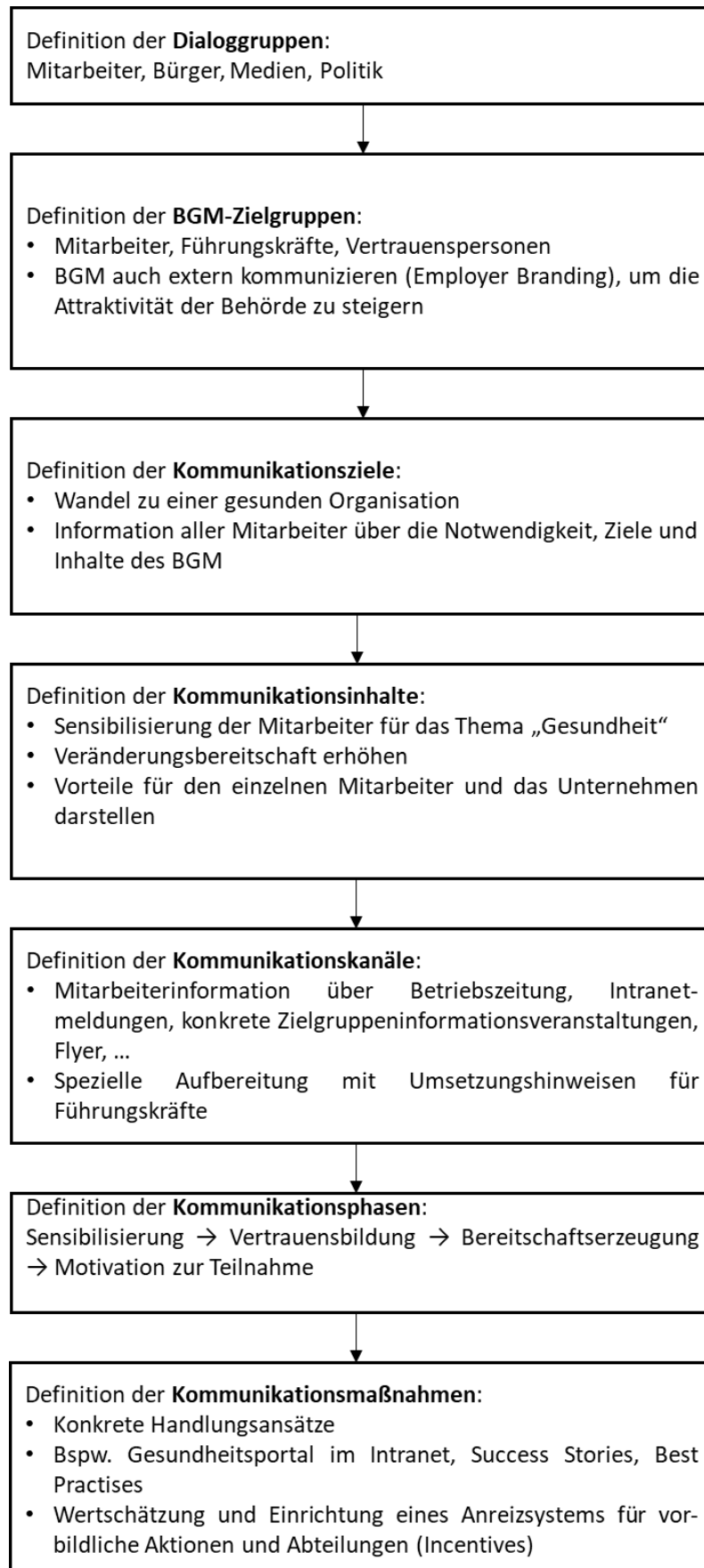
- Arbeitgeber/Dienststellenleiter/Führungskräfte,
- Stabsstelle für Arbeitsschutz und Gesundheitsmanagement, zugleich Beauftragte des Arbeitgebers für den Arbeits- und Gesundheitsschutz (LaSuB),
- Personalvertretungen,
- Schwerbehindertenvertretungen.

#### Umsetzungsempfehlungen

Während die Handlungsfelder 1 und 2 durch gesetzliche Vorschriften geregelt sind und im Bereich der Verwaltung entsprechend umgesetzt werden, gilt es, den Bereich der Betrieblichen Gesundheitsförderung noch weiter zu gestalten. Die punktuell durchgeführten Maßnahmen gilt es auszuwerten, um eine Bedarfsanalyse zu erstellen, daraus verhaltenspräventive Maßnahmen zu generieren und diese gezielt in die einzelnen Bereiche zu integrieren. Die Einbindung externer Berater in diesen Prozess wird zur Gestaltung eines ganzheitlichen und nachhaltigen Gesundheitsmanagements angestrebt.

Aufgabe ist es dabei, gute Arbeitsbedingungen zu schaffen, damit die Bediensteten ihr Leistungspotential ausschöpfen, sich weiterbilden und für ihre Gesundheit sorgen können. Ein motivierender, wertschätzender Umgang mit den Bediensteten ist dabei eine Voraussetzung für gutes Gelingen.

**Anhang 5: Entwicklung eines Kommunikationskonzeptes nach Uhle/Treier (2013: 153 f.)**





## Literaturverzeichnis

- acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften e.V. (Hg.): Wie kommt das Neue in die Welt? o. J., verfügbar unter <https://www.acatech.de/themen/innovation/> [Zugriff am 14.03.2019]
- Appel, Wolfgang: Personaler und Digital Natives. In: Appel, Wolfgang/ Michel-Dittgen, Birgit: Digital Natives. Was Personaler über die Generation Y wissen sollten. 1. Auflage, Wiesbaden, Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH, 2013, S. 3-7
- Berufsverband der Augenärzte Deutschlands/Deutsche ophthalmologische Gesellschaft (Hg.): Stellungnahme des Berufsverbandes der Augenärzte Deutschlands, der Deutschen Ophthalmologischen Gesellschaft. Empfehlungen bei progredienter Myopie im Kindes- und Jugendalter. Dezember 2018, verfügbar unter <https://www.dog.org/wp-content/uploads/2013/03/Myopie-BVA-DOG-final-1.pdf> [Zugriff am 21.02.2019]
- Birkner, Thomas: Medialisierung und Mediatisierung. Konzepte. Ansätze der Medien- und Kommunikationswissenschaft 18, Baden-Baden, Nomos Verlagsgesellschaft, 2017
- Bleckmann, Paula: Medienmündig. Wie unsere Kinder selbstbestimmt mit dem Bildschirm umgehen lernen. 1. Auflage, Stuttgart, Klett-Cotta, 2012
- Buijssen, Huub: Demenz und Alzheimer verstehen – mit Betroffenen leben. Ein praktischer Ratgeber. Unter Mitarbeit von Eva Grambow. 3. Auflage, Weinheim, Beltz, 2005
- Buijssen, Huub: Demenz und Alzheimer verstehen. 7. Auflage, Weinheim, Beltz, 2013
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.): Die Schul-Cloud: Digitale Lernangebote für den Unterricht. o. J., verfügbar unter <https://www.bmbf.de/de/die-schul-cloud-digitale-lernangebote-fuer-den-unterricht-7479.html> [Zugriff am 25.02.2019]
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.): Wissenswertes zum DigitalPakt Schule. 22.02.2019, verfügbar unter <https://www.bmbf.de/de/wissenswertes-zum-digitalpakt-schule-6496.html> [Zugriff am 25.02.2019]
- Bundesrat: Beschluss des Deutschen Bundestages. Gesetz zur Änderung des Grundgesetzes (Artikel 104b, 104c, 104d, 125c, 143e), Drucksache 88/19, 21.02.2019
- Bundesverwaltungsamt (Hg.): Die E-Akte Bund. Das Vorgehensmodell zur Einweisung. 2018, verfügbar unter [https://www.bva.bund.de/DE/Services/Behoerden/Beratung/Beratungszentrum/Methoden/documents/stda\\_eakte\\_vorgehensmodell.html](https://www.bva.bund.de/DE/Services/Behoerden/Beratung/Beratungszentrum/Methoden/documents/stda_eakte_vorgehensmodell.html) [Zugriff am 26.02.2019]
- Deller, Jürgen et al.: Personalmanagement im demographischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess. Heidelberg, Springer Medizin Verlag, 2008
- Dobe, Bettina: Schlafstörungen durch Smartphones und Tablets. 06.09.2018, verfügbar unter <https://www.cio.de/a/schlafstoerungen-durch-smartphones-und-tablets.2894164> [Zugriff am 13.03.2019]
- Elfers, Silja: 8 Tipps: Das hilft beim Smartphone-Nacken. 18.03.2016, verfügbar unter <https://www.healthrelations.de/smartphone-nacken/> [Zugriff am 10.03.2019]

- Ernst-Abbe-Hochschule Jena (Hg.): Bildschirmarbeit und Myopie. o. J., verfügbar unter <https://ergoptometrie.de/bildschirmarbeit-und-myopie/> [Zugriff am 21.02.2019]
- Fischer, Torsten: Grundlagen des Personalmanagements. In: Fischer, Torsten: Personalmanagement. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt, Verlag für Verwaltungswissenschaften, 2015, Moderne Verwaltung in der Lehre, S. 21-40
- Fischer, Torsten/Hinse, Barbara: Personalentwicklung. In: Fischer, Torsten: Personalmanagement. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage, Frankfurt, Verlag für Verwaltungswissenschaften, 2015, Moderne Verwaltung in der Lehre, S. 171-221
- Förstl, Hans; Kleinschmidt, Carol: Das Anti-Alzheimer-Buch. München, Kösel, 2009
- Gourmelon, Andreas/Seidel, Sabine/Treier, Michael (Hg.): Personalmanagement im öffentlichen Sektor. Grundlagen und Herausforderungen. 1. Auflage, Heidelberg, München, Rehm, 2014
- Kastner, Michael: Erfolgreich mit sozialer Kompetenz. Das Programm für Menschen, die Verantwortung haben. Freiburg in Breisgau, Basel, Wien, Herder, 2001
- Kübler, Hans-Dieter: Medienwirkungen versus Mediensozialisation. In: Vollbrecht, Ralf; Wegener, Claudia: Handbuch Mediensozialisation. 1. Auflage, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010, S.17-31
- Marx, Stefan A.: Medienkompetenz. Vom selbstbestimmten Umgang mit Medien. 1. Auflage, Baden-Baden, Academia, 2019
- Medienpädagogischer Forschungsverbund Südwest (Hg.): JIM-Studie 2018. Basisuntersuchung zum Medienumgang 12- bis 19- Jähriger. November 2018, verfügbar unter [https://www.mpfs.de/fileadmin/files/Studien/JIM/2018/Studie/JIM\\_2018\\_Gesamt.pdf](https://www.mpfs.de/fileadmin/files/Studien/JIM/2018/Studie/JIM_2018_Gesamt.pdf) [Zugriff am 01.02.2019]
- Sächsische Staatskanzlei (Hg.): Kabinett verabschiedet Ausbildungsoffensive für den Freistaat Sachsen. Dresden 2018, verfügbar unter <https://www.medien-service.sachsen.de/medien/news/216409?page=1>, zuletzt aktualisiert am 27.02.2018 [Zugriff am 01.12.2018]
- Sächsisches Staatsministerium für Kultus (Hg.): Personalentwicklungskonzept für den Verwaltungsbereich des Sächsischen Staatsministeriums für Kultus (SMK). Dresden 2018, verfügbar unter [https://www.smk.sachsen.de/download/download\\_smk/18\\_06\\_12\\_PEK.pdf](https://www.smk.sachsen.de/download/download_smk/18_06_12_PEK.pdf) [Zugriff am 01.03.2019]
- Schäfers, Bernhard: Jugend. In: Kopp, Johannes; Schäfers, Bernhard (Hg.): Grundbegriffe der Soziologie. 10. Auflage, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010, S. 122-124
- Scherr, Albert/Peuckert, Rüdiger: Interaktion. In: Kopp, Johannes/Schäfers, Bernhard (Hg.): Grundbegriffe der Soziologie. 10. Auflage, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010a, S. 119-122
- Scherr, Albert/Peuckert, Rüdiger: Sozialisation. In: Kopp, Johannes/Schäfers, Bernhard (Hg.): Grundbegriffe der Soziologie. 10. Auflage, Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010b, S. 268-271
- Scholz, Christian: Grundzüge des Personalmanagements. München, Vahlen, 2011
- Sparrow, Betsy/Liu, Jenny/Wegner, Daniel M.: Google Effects on Memory: Cognitive Consequences of Having Information at Our Fingertips. 2011, verfügbar

unter <http://vermontcomplexsystems.org/share/papershredder/google-effects-on-memory.pdf> [Zugriff am 28.02.2019]

- Spitzer, Manfred: Digitale Demenz. Wie wir uns und unsere Kinder um den Verstand bringen. Vollständige Taschenbuchausgabe, München, Droemer, 2014
- Spitzer, Manfred: Die Smartphone-Epidemie. Gefahren für Gesundheit, Bildung und Gesellschaft. 1. Auflage, Stuttgart, Klett-Cotta, 2018
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hg.): Arbeitsmarkt. Erwerbstätige im Inland nach Wirtschaftssektoren Deutschland. 2018a, verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Indikatoren/LangeReihen/Arbeitsmarkt/Irerw013.html>, zuletzt aktualisiert am 23.11.2018 [Zugriff am 01.12.2018]
- Statistisches Bundesamt (Destatis) (Hg.): Finanzen und Steuern. Personal des öffentlichen Dienstes. 2018b, verfügbar unter [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/FinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/PersonaloeffentlicherDienst2140600177004.pdf?\\_\\_blob=publication-File#page=33&zoom=auto,-16,860](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/FinanzenSteuern/OeffentlicherDienst/PersonaloeffentlicherDienst2140600177004.pdf?__blob=publication-File#page=33&zoom=auto,-16,860), zuletzt aktualisiert am 31.08.2018 [Zugriff am 01.12.2018]
- Uhle, Thorsten/Treier, Michael: Betriebliches Gesundheitsmanagement. Gesundheitsförderung in der Arbeitswelt – Mitarbeiter einbinden, Prozesse gestalten, Erfolge messen. 2., überarbeitete Auflage, Berlin, Springer, 2013
- Vester, Heinz-Günter: Kompendium der Soziologie. Wiesbaden, VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2009
- Weh, Saskia-Maria/Meifert, Matthias T.: Kulturmanagement. In: Meifert, Matthias T.: Strategische Personalentwicklung. Ein Programm in acht Etappen. 2. Auflage, Berlin, Heidelberg, Springer, 2010, S. 315-330
- Wicht, Helmut: Der Hippocampus. Unter Mitarbeit von Horst-Werner Korf. 23.08.2011, verfügbar unter <https://www.dasgehirn.info/grundlagen/anatomie/der-hippocampus> [Zugriff am 29.01.2019]
- Wolff, Dietmar/Göbel, Richard: Digitalisierung: Segen oder Fluch? Wie die Digitalisierung unsere Lebens- und Arbeitswelt verändert. Berlin, Springer, 2018

## Rechtsquellenverzeichnis

- Gesetz zu Förderung der elektronischen Verwaltung im Freistaat Sachsen (SächsEGovG)** in der Fassung der Bekanntmachung vom 09. Juli 2014 (SächsGVBl. S. 398), geändert durch Verordnung vom 04. April 2015 (GVBl. S. 374), durch Gesetz vom 26. April 2018 (GVBl. S. 198)
- Gesetz zur Förderung der elektronischen Verwaltung (E-Government-Gesetz – EGovG)** in der Fassung vom 25. Juli 2013 (BGBl. I S. 2749), zuletzt geändert durch Artikel 1 des Gesetzes vom 5. Juli 2017 (BGBl. I S. 2206)
- Grundgesetz** vom 23. Mai 1949 (BGBl. S. 1), in der im Bundesgesetzblatt Teil III, Gliederungsnummer 100-1, veröffentlichten bereinigten Fassung, zuletzt geändert durch das Gesetz zu Änderung des Grundgesetzes vom 13. Juli 2017 (BGBl. I S. 2347)
- Sächsische Gemeindeordnung** in der Fassung der Bekanntmachung vom 09. März 2018 (SächsGVBl. S. 62)
- Sozialgesetzbuch Neuntes Buch - Rehabilitation und Teilhabe von Menschen mit Behinderungen (Neuntes Buch Sozialgesetzbuch SGB IX)** in der Fassung der Bekanntmachung vom 23.12.2016 (BGBl. I S. 3234), zuletzt geändert durch Artikel 6 Absatz 3 des Gesetzes vom 28. November 2018 (BGBl. I S. 2016)

## **Eidesstattliche Versicherung**

*Ich versichere hiermit an Eides Statt, dass ich die vorgelegte Bachelorarbeit selbstständig verfasst, nur die angegebenen Quellen und Hilfsmittel benutzt sowie alle Stellen der Arbeit, die wörtlich oder sinngemäß aus anderen Quellen übernommen wurden, als solche kenntlich gemacht habe und die Bachelorarbeit in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner Prüfungsbehörde vorgelegt worden ist.*

*Die gedruckte und digitalisierte Version der Bachelorarbeit sind identisch.*

Meißen, 25. März 2019

---

Janina Petrovsky