



Arbeit wie am Fließband bei gleichzeitig effizientester quantitativer Kontrolle geht im Homeoffice nun einmal nicht, mahnt der Arbeitspsychologe Johann Beran.

„Zu Hause ist Leistung wie im Büro nicht möglich“

Wenn der Privatraum Wohnung zum Leistungsraum umfunktioniert wird, führt das zu gesundheitlichen Problemen, sagt der Arbeitspsychologe Johann Beran. Er sieht gewaltige Probleme voraus.

Karin Bauer

Im Homeoffice ist Müdigkeit eingekehrt. Führungskräfte stehen vor digitalen Hürden ihren Mitarbeitenden gegenüber, diese wiederum kommen vielfach mit dem Arbeiten in den privaten Räumen nicht gut klar – nach aller anfänglichen Euphorie. Organisationen geraten an die Grenzen ihrer Belastbarkeit, an die Grenzen ihrer Betriebsfähigkeit. Sorgen um die Produktivität begleiten aktuell das Homeoffice. Nach der Neuordnung und der Neuorganisation wird meistens noch gesucht.

STANDARD: Herr Beran, woran hapert es nach den Monaten des neuen Heimarbeitens? Es wird ja überall vieles ausprobiert ...

Beran: Wir brauchen neue Zugänge zum Verständnis, was Menschen an Orten, die eigentlich ihr Erholungsraum sind, nämlich ihre Wohnungen, wirklich dauerhaft leisten können. Die durch Homeoffice entstandene Vermischung von Privat und Arbeit wird nicht so einfach zu regeln sein, wie das technische Denken sich das vorstellt. Wir legen hier die Schienen in eine gesundheitlich und leistungsbezogen schwierige Zukunft. Die ständige Vermischung von Leistungsraum und Erholungs-

raum bewirkt etwas im Gehirn bei allen und ohne Ausnahme, selbst wenn es „nur“ der weitere Verlust von Erholungsfähigkeit ist.

STANDARD: Was können, was sollen Organisationen tun?

Beran: Sich mit den arbeitenden Menschen zusammensetzen und die Neuordnung von Arbeit, Leistung und Erholung gemeinsam beginnen. Ich sehe dabei auch den Staat in der Pflicht, die arbeitsrechtlichen Bedingungen anzupassen – und zwar mit dem Wissen über die wirklichen Zustände in den Hirnen und Organismen der Menschen. Wir kriegen sonst auch volkswirtschaftliche Probleme, wenn die jetzt permanent unter steigendem Verwirrungsdruck Arbeitenden älter geworden sind. Verwirrungen im Organismus haben fatale Auswirkungen auf Menschen, das ist in Studien zur Schichtarbeit gut dokumentiert. Da geht es auch, aber nicht nur um die chronobiologische Verwirrung im Organismus.

STANDARD: Schlafprobleme werden zum Massenphänomen?

Beran: Bereits jetzt hat mehr als ein Drittel der Bevölkerung Schlafprobleme. Eine nicht aus-

geschlafene Bevölkerung ist eine leistungsgeminderte und eine erkrankende. Diskussionen über bessere Kontrollsysteme im Homeoffice gehen da jetzt in die falsche Richtung. Da muss gegengesteuert werden – mehr vom Gleichen ist nicht nur bei der Gabe von Giften völliger Blödsinn, es erhöht nur den Schweregrad der Vergiftung.

STANDARD: Ein guter Rat an die Regierung, die am Homeoffice-Gesetz für 2021 bastelt?

Beran: Ja, das ist wieder nur mehr vom Gleichen. Die Galeere kriegt jetzt also virtuelle Filialen, die Trommler und Einpeitscher werden über Web zugeschaltet, der Erholungsraum ist zum Leistungsraum geworden, die Ruder sollen gefälligst anwachsen – am besten rund um die Uhr. Diese Robotisierungsversuche am Menschen machen selbigen nur kaputt.

STANDARD: Der Fairness halber – auch die Erschöpfung im Homeoffice ist Teil der öffentlichen Diskussion ...

Beran: Ja, und zu Recht, denn die Erschöpfung durch permanente Bildschirmarbeit, durch den Austausch des analogen Sozial- und Beziehungslebens durch ein digitales, geht

Hand in Hand mit Isolationsmüdigkeit. Das Wissen, wie gesund Arbeiten geht, ist kaum vorhanden, viele Unternehmen wissen auch nicht, wie Leistung geht. Der Schutz der Wirtschaft ist ohne den Schutz der Gesundheit eine fatale Illusion. Umdenken und gemeinsames Neuentwickeln der Organisationen inklusive Wissenschaft sind jetzt notwendig!

STANDARD: Die Leistungsfrage wird sich aber im Konzert der Entlohnungsfrage stellen ...

Beran: Wir brauchen eine Diskussion darüber, wie wir von quantitativen Kontrollmethoden – Stichwort Sekundenzählen – zu qualitativen Methoden finden können. Das geht nicht einfach von oben nach unten, da muss schon die gesamte Organisation an den Tisch und die vielbeschworene neue Normalität auch erzeugen, statt zu warten, dass etwas vom Himmel fällt oder angeordnet wird. Zu Hause ist gleichwertige Leistung wie im Büro längerfristig nicht möglich.



JOHANN BERAN ist klinischer und Arbeitspsychologe in Wien.

Als Führungskraft immer angstbefreit und unbezwingbar?

Für den Norweger Oyvind Bo ist Vertrauensfähigkeit eine Schlüsselkompetenz

Ein Challenger sein in der existierenden Landschaft“ will der Norweger Oyvind Bo, Partner der Personalberater und Executive Searcher Ward Howell International. So positioniert er auch diese traditionelle Marke im umkämpften Beratergeschäft und meint das positiv: Diversität und Vertrauen sind die Schlüsselbegriffe dafür. Aus der skandinavischen Kultur kommend, findet er hierzulande sicher ein umfangreiches Betätigungsfeld. Unternehmen müssten den Schritt in Diversity & Inclusion machen und veranlassen, dass sie auch jüngere Kandidaten hereinbekommen, um ein klares Zeichen für eine offene Organisation zu setzen – denn nur damit könne man attraktiv für die nächste Leadership-Generation sein.

Da wiederum sieht der 43-Jährige einen seiner Vorteile – aus dem Geschäft mit Start-ups und Fintechs ist der Pool, ist die Datenbank für solche Besetzungen auch vorhanden.

Im Suchgeschäft, sagt Oyvind Bo, sei Vertrauen die Leitmaxime für gute Führungskräfte. Er ist überzeugt, dass dies der Dreh- und Angelpunkt für wirksame Führung ist, besonders im „New Normal“. Bei der Auswahl gehe es also zentral darum festzustellen, ob jemand vertrauen kann – zuerst sich selbst. Die „ability to trust“ beginne ja bei einem selbst, sagt er.

Ward Howell wirbt damit schlaue am Markt der Mangelware, die Vertrauen heißt. Zwar wollen es alle, weil es Unternehmen resilient, agil, zukunftsfähig macht – tatsächlich

ist es aber ein seltenes Gut, zudem schnell verderblich und leicht zerstörbar. Allerdings: Ähnlich laut wie aktuell war der Ruf nach Vertrauen höchstens nach der Lehman-Pleite



Partner in Wien bei Ward Howell: Oyvind Bo.
Foto: WHI

2008 und nach den Anschlägen von 9/11. Hochbegehrt ist es jedenfalls.

Und wie stellt ein Personalberater fest, ob Vertrauensfähigkeit Basis der Persönlichkeit ist?

Dafür wird ein Mix aus allen zur Verfügung stehenden Testungen aufgeföhren, was dann in ein Vier-Augen-Interview mündet – immer divers besetzt vonseiten der Interviewer, merkt er an. In virtuellen Prozessen sei das etwas schwieriger, gesteht er ein.

Vertrauensfähigkeit festzustellen sei wohl komplex, sagt Oyvind Bo, darauf gebe es auch zu wenig Fokus. Es sei ja auch leichter, psychopathische Züge zu entlarven. Vertrauen sei aber gerade jetzt in der Pandemie viel zu wenig beachtet, so der Berater.

Für Führungskräfte selbst sei Vertrauen auch in puncto Psychohygiene entscheidend: Man könne ja nicht immer alleinig nur angstbefreit und immer unbezwingbar sein – von diesem Bild dürfe man sich verabschieden, auch von diesem Selbstbild. Über die Wirkung des Vertrauens in Organisationen spricht er wirklich enthusiastisch: Wer Mitarbeiter vertrauensvoll empowere, der nehme Angst, mache wirklichen Change, Upskilling und Reskilling erst möglich. Einen ehrlichen Blick in den Spiegel für Führungskräfte empfiehlt er als ersten Schritt dorthin.

Vielleicht hat dann Reinhard Sprenger in gutem Sinne recht, der sagt: Vertrauen sei das mächtigste Kontrollinstrument. (kba)