

## **Hurra! Endlich New Work dank Corona!**

### **Oder: Zu Risiken und Nebenwirkungen fragen Sie den Arbeitsschutz.**

So schlimm auch Corona ist, so wurden dadurch doch Prozesse zur Veränderung der Arbeitswelt, wenn nicht angestoßen, so zumindest beschleunigt. Viele dieser Veränderungen werden unter dem Begriff New Work gefasst, wobei es sich hier überwiegend um Ansätze aus dem letzten Jahrhundert handelt, die deswegen noch lange nicht veraltet oder schlecht sein müssen. Es handelt sich meist um sehr nützliche Ansätze. Aber wie so oft im Leben gilt es die Risiken und Nebenwirkungen zu beachten, was leider im allgemeinen Begeisterungstaumel allzu oft nicht geschieht. Gerade in Coronazeiten kann dies zu erheblichen Problemen führen. Aus naheliegenden Gründen lag zu Beginn der Epidemie der Fokus auf den körperlichen Folgen von Corona und erst langsam richtet sich das Augenmerk auch auf die psychischen Risiken der Beschäftigten. Und genau darum wird es in diesem Beitrag gehen.

#### **Corona und Mitarbeiterführung**

Rückblickend war die Corona-Krise eigentlich absehbar. Als es dann in Deutschland soweit war, waren wir vermutlich alle überrascht. Gut erinnere ich mich noch an den Tag: Ich hatte ein offenes Seminar mit Führungskräften und der Reihe nach vibrierte das Handy und jeder sagte nach einem Blick darauf „wir sind jetzt auch zu“. Und plötzlich war alles anders, die Beschäftigten wurden ins Homeoffice geschickt, was vorher aus oft fadenscheinigen Gründen abgelehnt wurde. Und alle waren erstaunt, wie einfach das doch alles geht – zumindest auf den ersten Blick.

Wie so oft wurden die Führungskräfte auf die veränderte Situation nicht vorbereitet. Wenn schon die meisten Beförderungen nach dem Motto laufen „Herr Dingenskirchen, weil Sie immer so gut und so fleißig gearbeitet haben, sind Sie ab heute Führungskraft, viel Spaß!“, warum sollte es da bei Führung im Homeoffice anders laufen: „wir haben Corona, hier sind die Laptops, ab heute ist Homeoffice angesagt“. Auf Grund der Sachzwänge ging es in der Situation vermutlich nicht anders, aber im Nachgang war und ist eine Begleitung notwendig. Schon in der „Präsenz-Führung“ tun sich viele Führungskräfte oft schwer mit wertschätzender und gesunder Führung – wie soll das jetzt unter erschwerten Bedingungen funktionieren?

Auch der alte stalinistische Glaubenssatz „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“, der oft zur Blockade von Homeoffice geführt hat, hat sich ja durch Corona nicht aufgelöst. Das bedeutet, dass die betroffene Führungskraft sich noch immer in der Pflicht fühlt, die Mitarbeiter intensiv zu kontrollieren, dies aber nur begrenzt umsetzen kann.

#### **Indirekte Corona-Folgen für die Beschäftigten**

Auch die Mitarbeiter wissen um diesen Glaubenssatz ihrer Führungskraft und fühlen sich im Homeoffice einen gefühlten permanenten Rechtsfertigungsdruck ausgesetzt. Dies kann dann auch das Phänomen erklären, dass Menschen im Homeoffice mehr arbeiten – und das „freiwillig“ (vgl. Lott, Y. 2019 Weniger Arbeit, mehr Freizeit? Wofür Mütter und Väter flexible Arbeitsarrangements nutzen. WSI Report Nr. 47, März 2019). Das Phänomen der „interessierten Selbstgefährdung“ durch Missachtung der Arbeitszeit- und Pausenregelung ist durch das Homeoffice noch stärker geworden, weil die direkte und indirekte Kontrolle weggefallen ist. Auch „natürliche“ Pausenzeiten durch Arbeitsunterbrechungen, Kollegen,

welche auf einen Plausch vorbeikommen, der Gang zum Kopierer oder zur Poststelle sind weggefallen. Und so machen viele Beschäftigte im Homeoffice zu wenig Pausen und sitzen zu viel. Die Folgen für die Gesundheit und auch Leistungsfähigkeit sind erheblich!

Bei dem erzwungen spontanen Einrichten häuslicher Arbeitsplätze konnten natürlich die üblichen (idealen) Standards wie Gefährdungsbeurteilung und ergonomische Beratung zur Einrichtung des Arbeitsplatzes nicht umgesetzt werden. Dann sitzen die Beschäftigten mit ihrem Laptop am Küchentisch und wundern sich über ihre Rückenschmerzen. Geld für Laptops war plötzlich da, Geld & guter Wille für Informationen, wie diese gesundheitsgerecht und damit leistungsförderlich im Homeoffice genutzt werden können, offensichtlich nicht.



Während des Lockdowns bin ich über das Webinar „Besoffen im Homeoffice“ gestolpert. Während die einen noch an eine exzessive virtuelle After-Work-Party denken, wird anderen schnell bewusst, dass für Menschen mit einer bestehenden oder einer Tendenz zu Suchterkrankungen in dieser Coronazeit ein erhöhtes Risiko vorliegt. Der Aufwand, um den Suchtmittelkonsum zu verheimlichen und auch die Chance darauf angesprochen zu werden, ist noch

geringer als in der Präsenzarbeit. Wenn man den Suchtmittelkonsum als missglückten Selbstbehandlungsversuch von psychischen Störungen sieht, zeigen sich in dieser Zeit zusätzliche Risikofaktoren.

Die Coronazeit bringt Umstände mit sich, die bekannt dafür sind, das Risiko für psychische Erkrankungen zu erhöhen. Ein bedeutendes Risiko für eine Depression ist die soziale Isolation. Zur Reduzierung des Infektionsrisikos werden die sozialen Kontakte idealerweise auf ein notwendiges Maß reduziert. Nicht nur Senioren leiden darunter, sondern auch Berufstätigen fehlen die Begegnungen mit den Kollegen, Kunden und sogar dem Chef. Mitunter haben sich schon Rituale entwickelt, wie virtuelle Treffen in der Kaffeeküche. Wenn allerdings der Glaubenssatz herrscht „wir müssen beweisen, dass wir auch im Homeoffice leisten“, werden selbst solche Treffen schwierig. Und selbst wenn solche Treffen möglich sind, fehlt der Aspekt der Bewegung, welcher schon im Büro oft ein Problem ist, der im Homeoffice noch verstärkt wird.

Die Coronazeit hält zahlreiche Stressoren für die Beschäftigten bereit: Da ist zuerst einmal die potenziell tödliche Bedrohung durch den Virus, welche zwar durch die üblichen Techniken (Leugnung: „alles Lüge“ oder Gefühl der Unverwundbarkeit „es wird mich nicht treffen“) nur vordergründig verdrängt wird. Es ist auch eine Zeit der großen Unsicherheit: Wie wird jetzt und in Zukunft gearbeitet, wie ist das mit den Kindern, wie mit älteren Angehörigen, wie sicher ist der Arbeitsplatz und wie wird das alles mit Corona? Das Problem bei diesen Stressoren ist, dass sie letztlich sehr diffus und schlecht greifbar sind. Wäre Corona ein tollwütiger Hund, der durch die Straßen streift, könnten wir Menschen damit besser umgehen. So bleibt die Ungewissheit über die mögliche potenziell existenzielle Bedrohung, welche viel belastender ist, als eine konkrete Bedrohung. Und Stress erhöht deutlich das Risiko für Erkrankungen – sowohl psychischer als auch körperlicher Art.

Entsprechend verwundert es auch nicht, dass der Marburger Professor der Soziologie Martin Schröder bei einer Auswertung von Daten während des Lockdowns in Großbritannien eine Verschlechterung des psychischen Befindens beobachten konnte (<https://www.martin-schroeder.de/2020/06/05/the-effect-of-the-covid-19-pandemic-on-human-well-being/>). Die

dort beschriebenen Merkmale lassen sich zumindest als depressive Verstimmung beschreiben – vielleicht sogar mehr.

Im Moment deuten viele Zeichen in Richtung „Corona-Entspannung“ hin. Wenn alle weiter vorsichtig sind und sich an die Regeln halten, bleibt vielleicht die zweite Welle aus. Aus der Stressforschung wissen wir, dass viele Stressfolgen sehr zeitversetzt auftreten. Daher kann es gut sein, dass an dieser Stelle noch einiges auf uns zu kommt!

### **Was ist zu tun?!**

Das wichtigste ist vermutlich, dass alle Akteure verstehen, dass Corona für das Unternehmen nicht nur eine Frage von Hygiene und Technik ist, sondern dass es um Menschen mit ihrem Erleben und Reagieren geht. Den Führungskräften kommt dabei eine besondere Rolle zu: Ihre Aufgabe ist es, den Rahmen so zu gestalten, dass die Mitarbeiter ihre Arbeit gut erledigen können – auch langfristig. Dazu gehören auch Aspekte des Arbeits- und Gesundheitsschutzes.

Ergonomische Aspekte sollten eine Selbstverständlichkeit sein. Aufgabe der Führungskraft ist es, die entsprechenden Partner im Unternehmen oder auch außerhalb zu „motivieren“, ergonomische Arbeitsbedingungen zu gewährleisten.

Konkret bedeutet das z. B. Einhaltung der Arbeits- und Pausenzeiten, um einer „interessierten Selbstgefährdung“ vorzubeugen. Dies kann u. a. durch Rituale zum Arbeitsbeginn, zu Pausenzeiten und zur Beendigung der Arbeit sein, wo man sich in einer Videokonferenz begegnet und ein wenig plauscht. Aus dem Kindergarten kennen wir vielleicht noch den Morgenkreis, wo geschaut wird, wer alles da ist und was es Aktuelles gibt. Und Erwachsene sind an dieser Stelle auch nur große Kinder, welche von solchen Ritualen profitieren. Zum Feierabend gibt es dann noch eine Schlussrunde, wo der Tag reflektiert wird und offene Fragen (zur Wiedervorlage) abgelegt werden können. Auch virtuelle Büro-Gymnastik und sogar After-Work-Partys (muss ja nicht mit Alkohol sein), wo man gemeinsam zur Musik vor dem Bildschirm getanzt hat, haben schon stattgefunden. Hört sich komisch an? Dann ist es ein Grund mehr, genau das auszuprobieren!

Ein Team ist mehr als eine Anzahl von Einzelpersonen, d. h. es gilt die sozialen Aspekte zu berücksichtigen. Rituale wie oben unterstützen auch den Zusammenhalt und ermöglichen eine Begegnung. Besser virtuell als gar nicht. Solche Begegnungen erlauben der Führungskraft zumindest einen flüchtigen Eindruck zu bekommen, wie es psychisch um die einzelnen Mitarbeiter bestellt ist. Wie in der Präsenzführung gilt: Wenn ein Mitarbeiter „komisch“ wird, zeitnah ansprechen. Natürlich nicht in der großen Runde, dafür sind Gespräche unter Vieraugen notwendig. Viele Aspekte, die bei der normalen Führung wichtig sind, sind in der virtuellen Führung besonders wichtig: Kontakt zu den Mitarbeitern halten und zuhören, was gesagt wird – und auch, was nicht gesagt wird (!) – ist jetzt erst recht angesagt. Es sollte weiter darauf geachtet werden, dass Entscheidungen transparent sind und in einem sinnvollen Zusammen gesehen werden können.

Plötzlich Homeoffice bringt typischerweise auch eine veränderte Dynamik in Gang. Aus der Teamentwicklung kennen wir die Phasen des Forming (man orientiert sich in der neuen Situation), Storming (Konflikte werden ausgetragen, um Positionen und Regeln zu finden), Norming (Regeln werden etabliert) und Performing (jetzt steht die Leistung im Vordergrund). Durch die Veränderung kann ein Team nach einer ruhigen Phase plötzlich auch wieder im Storming landen und es braucht dann Raum, manchmal auch Unterstützung, um diese Phase erfolgreich bewältigen zu können.

Da dies alles anspruchsvolle Führungsaufgaben sind, auf die typischerweise unzureichend vorbereitet wird, benötigen auch die Chefs an der Stelle Unterstützung. Und viele dieser Chefs sind auch Beschäftigte im Sinne des § 5 Abs. 3 BetrVG! Für Betriebsräte bedeutet dies, dass sie nicht nur die unmittelbar betroffenen Kollegen unterstützen müssen, sondern auch den Helfern (Team-, Gruppen- und Abteilungsleitern) helfen, ihre Arbeit gut und richtig zu machen. Schon in „normalen“ Zeiten ist das eine schwierige Aufgabe, auf die Führungskräfte meist unzureichend vorbereitet sind. Jetzt in Coronazeiten brauchen sie unbedingt Unterstützung!

Der Betriebsrat ist gerade in dieser Zeit gefordert, die Kolleginnen und Kollegen zu beraten, zu all den Fragen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz. Es gilt auch informellen Kontakt zu halten, genau hinzuschauen und „komische“ Dinge anzusprechen, um frühzeitig weiterführende Hilfe anbieten bzw. vermitteln zu können. Auch hier kann Hilfe-zur-Selbsthilfe günstig sein: Warum nicht eine „Selbsthilfegruppe“ zum Thema „gesund arbeiten im Homeoffice“ gründen?

Kollegen, welche an Covid-19 erkrankt waren, werden sowieso zum Betrieblichen Eingliederungsmanagement (BEM) eingeladen. Wichtig ist es da, nicht nur auf die körperliche Seite der Erkrankung zu fokussieren – es ist eine Konfrontation mit dem Tod gewesen, welche einen Menschen auch psychisch zu schaffen macht. Auch die Folgen durch den Corona-Stress (s. o.) können sich unterschiedlich auswirken. Weisen Sie die Kolleginnen und Kollegen nochmals darauf hin, dass sie auch selbst ein BEM anstoßen können und nicht erst sechs Wochen krank sein müssen, bevor ihnen geholfen werden kann.

Die Coronazeit fordert uns alle – Gesundheit ist mehr als nur Hände waschen und Mundschutz tragen. Gerade jetzt sind die Prinzipien gesunder Arbeit sehr wichtig! Also bleiben Sie gesund & munter!

### Der Autor



Dr. Frank Stöpel Dipl. Päd. Frank Stöpel, Personalentwickler, Coach; Studium der Erziehungswissenschaften mit Schwerpunkt berufliche Rehabilitation und der Psychologie, Promotion in Arbeitspsychologie über den Zusammenhang von Arbeit und Gesundheit, seit über 20 Jahren tätig in der Beratung und im Training, sowohl in der Privatwirtschaft als auch im öffentlichen Dienst. Herausgeber des Buches [„Betriebliches Eingliederungsmanagement in der Praxis“ \(Haufe Verlag, 2. Auflage 2019\)](#) und des Newsletters [„BEM-aktuell“](#).

## und wann darf ich Sie unterstützen?



### Kontakt

Dr. Frank

Akazienv

44577 Ca

Tel. Büro

Tel. Mobi

E-Mail

Web [www.dr-stoepel.de](http://www.dr-stoepel.de)

