



so in dem Status, dass rund 4.000 unserer 7.300 Mitarbeiter diese Möglichkeit auch nutzen, in unterschiedlicher Frequenz, von einem Tag bis zu fünf Tagen.

Martina Hammer: Flexibel sein, Mobile Working, muss man das als Unternehmen heute eigentlich schon anbieten? Viele junge Leute interessiert ein richtiges Arbeitsmodell, oder ein früheres Arbeitsmodell, gar nicht mehr so. Das heißt als Unternehmen –bekomme ich ohne diese Benefits überhaupt noch neue Mitarbeiter?

Fred Mahringer: Ja, ich glaube schon, dass das eine Ausprägung ist, die Unternehmen heute bieten müssen. Ich glaube aber, dass Flexibilität für diese jungen Leute, über die wir gerne sprechen, einfach auch aus mehreren Dimensionen besteht. Das ist nicht nur, wo arbeite ich, sondern auch, wann arbeite ich, woran arbeite ich, kann ich partizipieren an dem, wie in der Firma gearbeitet wird, wie kann ich teilhaben, was ist der Purpose? Ich glaube, diese Frage – Wo arbeite ich? – ist eine Farbschattierung, die wichtig ist, aber es ist eben nur eine.

Martina Hammer: Vieles fällt unter den Begriff New Work, ein Buzzword, über das gerade sehr viel diskutiert wird. Da geht's eben um „new ways of working“, mit Homeoffice, mit mobilem Arbeiten. Die Work-Life-Balance spielt eine Rolle. Für viele ist das ja auch eine Art Philosophie: Leben und arbeiten, alles in einer gelungenen Symbiose. Was ist denn Ihre persönliche Definition von New Work?

Fred Mahringer: Die mich ein bisschen kennen, die wissen, dass ich ein großer Fan von Frithjof Bergmann bin. Das ist ein emigrierter Österreicher, der inzwischen 90 Jahre alt ist, und er hat im nordamerikanischen Raum extrem viel gemacht, schon vor 40 Jahren. Das ist damals aus der Automobilindustrie gekommen, und er sagt: New Work ist Arbeit, die ich wirklich, wirklich machen will. Also nicht die, die ein Austauschverfahren gegen Geld ist, sondern die, die ich wirklich, wirklich machen will. Und wenn man das ein bisschen weiterspinnt, dann ist das für mich einfach eine unternehmensweite Transformation der Arbeitsweise: Wie gehen wir mit Freiheit um, wie gehen wir mit Selbstverantwortung um und wie gehen wir mit Sinn um, Entwicklung und so weiter und so fort. Und ein bisschen muss man im Corporate-Umfeld auch aufpassen, wir haben auch manchmal die Diskussion, geht es da um Sozialromantik? Am Ende des Tages geht es schon auch darum, dass New Work Work ist, und es geht schon darum, dass man Unternehmensziele auch erreicht, und da konsequent daran arbeitet.

Martina Hammer: Also was, wie, wann und auch wofür wir arbeiten, das wird schon immer wichtiger – und auch, eben dafür die Talente und Skills, die Fähigkeiten, der Mitarbeiter zu entdecken und sie richtig einzusetzen. Ist das die Kunst oder ein Geheimrezept zum Erfolg?

Fred Mahringer: Da ist mein Bild dazu: Das ist nicht neu! Ich bin jetzt auch schon ein paar Jahre im Berufsleben, und damals schon, wir sind als Organisation schon vor vielen Jahren gut beraten gewesen, auf unsere Talente zu schauen, auf junge Talente zu schauen, und die so einzusetzen, dass sie gerne ihre Arbeit machen. Also, da muss man die Kirche ein bisschen im Dorf lassen: Nicht alles, was momentan gerade besprochen wird, hat etwas mit New Work zu tun. Ich glaube, da waren wir auch früher schon gut beraten.

Martina Hammer: Jetzt arbeiten bei A1 ungefähr 4.000 Mitarbeiter, die regelmäßig im Homeoffice sind. Was bedeuten Kontrolle und Vertrauen? Wie funktioniert das?

Fred Mahringer: Ja, das ist ein extrem wichtiger Punkt, wo wir viel Erfahrung gesammelt haben in den letzten Jahren mit unseren agilen Initiativen. Wir haben ja verschiedenste Themen in dem Bereich umgesetzt, Organisationseinheiten, Teams, und da haben wir wirklich viel gelernt. Wir sprechen bei uns in den letzten Monaten sehr stark über das Thema „Impact-based Leadership“, also welchen Impact erzeuge ich – es geht nicht um die Anwesenheit, um jetzt das andere Extrem anzusprechen, es geht um Ergebnisorientierung. Und wenn ich heute bei uns durch ein Office gehe, dann fühlt sich

das momentan noch immer ein bisschen komisch an, als ob man durch eine Produktionshalle gehen würde und es ist kein Mensch da, der arbeitet und Autos zusammenschraubt. Dann ist irgendwie klar, da wird nichts produziert. Ich glaube nur, dass wir uns davon lösen müssen, dass man das auch auf das Office überträgt. Es hat sich für uns besser angefühlt, zu wissen, unser Mitarbeiter sitzt ein Stockwerk unter uns, dann war irgendwie eine Verbindung da, ja, da wird auch wirklich was gearbeitet. Ich glaube nur: Von dieser Denke müssen wir uns verabschieden. Wir müssen darauf schauen, dass unsere Leute so arbeiten können, dass sie maximalen Impact für das Team, für den Kunden, für das Unternehmen bringen können. Dann ist, glaube ich, wo sie gerade sind, gar nicht so wichtig.

Martina Hammer: Auch eine Herausforderung, wenn so viele im Homeoffice arbeiten, sind ja die sehr wenigen analogen sozialen Kontakte. Was habt ihr da für Lösungen? Wie geht ihr damit um?

Fred Mahringer: Das eine ist, wie schon vorhin gesagt: Wir glauben nicht, dass Homeoffice die alleinige Antwort ist, wir glauben eben an diese Flexoffice-Modelle. Das heißt, mindestens ein Tag [im Office], und dort muss auch diese soziale Interaktion passieren, mit Open Space und diesen Dingen, dass man diese auch sehr stark ermöglicht. Was wir auch sehen, und das finde ich extrem spannend: Jetzt in der Coronazeit sind auch viele neue Formate entstanden, gar nicht so durchs Unternehmen, sondern vielfach auch durch die Mitarbeiter. Die organisieren sich das selbst, die machen sich aus, dass sie virtuell miteinander mittagessen. Normal würde man in die Kantine gehen, und jetzt trifft man sich sozusagen über Teams oder über Skype und geht mittagessen – und es ist halt heute jeder zu Hause. Oder wir gehen auch manchmal ganz gerne auf ein Bier nach einem anstrengenden Tag, und die Leute treffen sich halt virtuell zu einem Abendgetränk, und das finde ich schon sehr schön, und ich glaube, auch dort wird es dieser Mix sein. Was man schon spürt bei uns in der Mannschaft – und das sehen wir auch in der Mitarbeiterbefragung: Die Leute vermissen einfach die Kollegen und die Kunden, also diesen menschlichen Kontakt, und deswegen bin ich überzeugt, dass diese Mixed-Modelle einfach die Zukunft sein werden in den Arbeitsmodellen. In drei, vier, fünf Jahren wird es das neue Normal sein.

Martina Hammer: Wenn wir abschließend in die Zukunft schauen: Sie haben es auch schon öfter erwähnt und von einem Hybridmodell gesprochen, was wird sich durchsetzen?

Fred Mahringer: Ich glaube, das ist extrem industrieabhängig. Das hängt davon ab, was möglich ist. Ich habe letztsens einen Austausch gehabt mit jemandem von KTM, wo ja eine ganz andere Situation ist. Da sind so 10 Prozent, die planen, in Overhead-Funktionen, und 90 Prozent in der Produktion. Dort hat das Thema einfach eine völlig andere Bedeutung. Auf der anderen Seite gibt es Agenturen, da ist es wahrscheinlich möglich, noch viel radikaler zu denken, und da kenne ich auch Beispiele, die haben inzwischen alle Office-Flächen gekündigt und sagen, wir arbeiten nun immer von zu Hause. Bei uns, glaube ich, wird es absolut dieses Hybridmodell sein. Es wird bei uns so 30 bis 40 Prozent der KollegInnen geben, die direkt beim Kunden arbeiten, und der Rest der Mannschaft wird, glaube ich, dort, wo es zu Hause möglich ist – weil man muss ja auch bedenken, ich bin ein bisschen in der privilegierten Situation: Ich hab zu Hause ein schönes Büro, meine Kinder sind inzwischen auch so, dass ein Arbeiten für mich gut möglich ist, aber wir wissen auch von vielen Kollegen, die sitzen zu viert am Küchentisch und sollen dort arbeiten. Und das verstehen wir nicht unter einem guten Arbeitsumfeld. Aber wenn das möglich ist, dann glaube ich, wird dieses Mix-Modell, 2 bis 3 Tage im Büro, 2 bis 3 Tage mobile – wo immer mobile ist, weil mobile kann ja auch heißen, das ist ein anderer Standort. Was sehen wir heute als A1? Wir haben hier in Wien in der Lassallestraße einfach unser Headquarter, aber es fahren Leute von Wiener Neustadt rein nach Wien, um hier zu arbeiten. Es spricht überhaupt nichts dagegen, dass die zukünftig auch in Wiener Neustadt arbeiten, wo wir auch einen Standort haben. Also da haben wir ja viele andere Möglichkeiten, aber wie gesagt, ich glaube, so 2 bis 3 Tage mobile, 2 bis 3 Tage im Office, das wird das überragende Modell sein bei uns in einem Jahr.

Martina Hammer: Was glauben Sie, hat Corona da einen richtigen Schubs gegeben oder wäre diese Entwicklung sowieso gekommen?

Fred Mahringer: Da muss ich aufpassen, weil manchmal glauben die Leute ja schon, dass ich mir Corona gewünscht habe. Das ist keinesfalls so. Aber ich glaube, für unsere Arbeitswelt und gerade in der Digitalisierung, gerade für uns in diesem White-Colour-Bereich, war es einfach ein super Turbo. Und wir hätten, glaube ich, sonst fünf Jahre für das gebraucht, was wir jetzt gezwungenermaßen getan haben. Ein Beispiel, das uns selbst beeindruckt hat, war: Wir haben ungefähr 1.000 KollegInnen, die an der Serviceline sind, bei der Sie anrufen können, an die Sie eine E-Mail schreiben können. Die waren alle immer im Büro, und am 15. März des letzten Jahres sind sie alle übers Wochenende nach Hause übersiedelt und haben von dort gut gearbeitet – und die Kundenzufriedenheit war genauso hoch wie vorher. Hätten wir ein Projekt daraus gemacht, wären wir wahrscheinlich heute noch nicht durch mit dem Prozess, und da sieht man, welcher Turbo das war, dieser schmerzvolle Prozess. In der Digitalisierung und in den Arbeitsmodellen kann ich dem auch etwas Positives abgewinnen.

Martina Hammer: Gut, Herr Mahringer. Ich sage Danke für das interessante Gespräch. Danke, dass Sie Zeit gefunden haben.

Fred Mahringer: Vielen Dank für die Möglichkeit. Danke sehr.

Martina Hammer: Wir bleiben noch beim Thema. Mein nächster Gesprächspartner über Video-Call ist Dr. Bardia Monshi, er ist Psychologe und ein Experte in Sachen New Work.

Hallo, Dr. Monshi, ich freue mich, dass Sie Zeit haben. Ich freue mich, dass wir heute via Zoom plaudern können.

Bardia Monshi: Sehr gerne!

Martina Hammer: New Work – über das Thema habe ich mit Fred Mahringer, dem Personalchef von A1, gesprochen, und das bedeutet ja viel mehr als nur Homeoffice oder flexible Arbeitszeiten. Immer mehr wollen bei der Arbeit mitbestimmen, mitgestalten, einen Sinn in ihrer Arbeit sehen. Das ist ja auch gut so, das soll ja auch so sein, aber Wollen ist das eine, wie schaut die Realität aus, wo stehen wir denn da gerade?

Bardia Monshi: Ja, also, das Erste, was man sagen muss: Der Trieb oder das Bedürfnis, Sinnerfüllung zu erleben, ist ein ganz tief menschlich angelegtes, das ist im Grunde überhaupt nichts Neues. Ich denke, auch der Bauer vor hunderten Jahren, oder die Bäuerin, wollte in irgendeiner Weise Sinn erleben, das war halt dann in den damaligen Zeiten vielleicht einfach Überlebenssicherung. Heute steckt in dem Wort „Sinn“ noch sehr viel mehr drinnen, wie die eigenen Potenziale zu nutzen usw. Aber ich möchte festhalten, das Bedürfnis nach Sinn ist kein neues, das ist ein uraltes, das macht den Menschen zum Menschen – und insofern muss man halt schauen, wie das in der heutigen Zeit gelingt.

Martina Hammer: Was macht das denn mit Mitarbeitern, die einen Sinn in ihrer Arbeit sehen, die aktiv mitbestimmen können, im Gegensatz zu Mitarbeitern, denen vielleicht jeder Schritt vorgegeben wird, die das aber auch gar nicht anders wollen?

Bardia Monshi: Ganz grundsätzlich: Wenn ein Mensch Sinn erlebt, dann ist die Motivation stabilisiert. Es ist ja leicht, sich für etwas zu motivieren, das einfach Spaß macht, aber erst wenn wir Sinn erleben, können wir auch durch den Schmerz durch. Frauen berichten das immer wieder, dass sie Geburtsschmerzen aushalten konnten, weil es Sinn macht. Väter berichten darüber, dass sie um 3 Uhr in der Früh mit dem Baby auf und ab gehen, weil es Sinn macht. Und auch in der Arbeit gilt: In dem Moment, wo wir Sinn erleben können, wird das Schmerzhaftes der Arbeit besser ertragen. Nebenbei gesagt und psychosomatisch auch noch interessant: Sinn erleben stärkt nachweislich das Immunsystem, ist auch ein

Langlebigkeitsfaktor, ein Vitalitätsfaktor, und daher ist es aus meiner Sicht immens wichtig, dass der Mensch Sinn in seinem Leben erlebt. Ich würde es aber jedem Menschen freistellen, ob er den am Arbeitsplatz findet oder in einem anderen Bereich seines Lebens.

Martina Hammer: Wir bleiben am Arbeitsplatz – viele haben vielleicht auch Angst davor, Fehler zu machen, wenn sie aktiv mitgestalten, mitentscheiden. Wie sollen Unternehmen darauf reagieren, wie kann man denn damit umgehen?

Bardia Monshi: Es gibt ein Unwort in der Organisations- oder Unternehmensszene, das ist „Fehlerkultur“. Das halte ich für ein ziemlich großes Missverständnis. Das, was wir benötigen, ist eine Unterscheidung, was sind Fehler und was ist Irrtum. Und ein Fehler, den können wir doch definieren als: Wir wissen, wie es richtig geht, und jemand macht es falsch. Davor soll man sich auch fürchten dürfen. Wenn ich mit dem Auto fahre, ist es ein Fehler, einen Sekundenschlaf zu haben. Da weiß ich, so etwas muss ich dringend vermeiden, aus, basta. Aber Irrtum bedeutet, man weiß eben nicht, was passieren wird, und wir brauchen in Unternehmen Irrtumsfreundlichkeit. Weil wir immer mehr an Grenzen stoßen, wo wir nicht mehr genau wissen, was das Richtige ist. Aber ich würde da sehr dazu ermuntern: Sie brauchen keine Fehlerkultur, Angst vor Fehlern darf sein, wenn man weiß, wie es richtig geht. Aber in den Bereichen, wo wir sagen, wir haben ja gar kein Wissen, da müssen wir mutig sein und uns irren dürfen. Und das muss man unterscheiden. Dann, glaube ich, löst sich auch ganz viel Missverständnis auf; viele sagen, ja wie, ich soll jetzt Fehlern gelassen begegnen, aber das ist ja der absolute Blödsinn, wenn wir das machen, wieso soll ich dann nicht auch ein Stückweit sanktionieren dürfen? Also da möchte ich davor warnen. Sie brauchen keine Fehlerkultur, Sie brauchen Irrtumskultur in einem Unternehmen.

Martina Hammer: Jetzt trägt schon jeder – auch im Homeoffice – mehr Verantwortung, weil man eben vielleicht auch viele Entscheidungen selber treffen muss, schnell treffen muss. Wie viel Verantwortung tut denn gut, und wann? Wann wird das denn zur Belastung?

Bardia Monshi: Verantwortung tut immer dann gut, wenn ich das Können habe. Verantworten bedeutet ja, ich kann eine Antwort finden, und dafür brauche ich Können. Wenn ich einem Menschen, der Können hat, Verantwortung gebe, dann wird er sich freuen. Ich brauche aber keine Verantwortung übertragen, wo Können nicht gefragt ist, sondern wo einfach ein Prozess richtig gemacht werden muss. Auch hier müssen wir dann unterscheiden: Es gibt Prozesse, bei denen genau vorgegeben ist, was zu tun ist, und daran hat man sich dann zu halten. Aber es gibt eben auch Projekte, da weiß man es eben wieder nicht so genau, und dort sollen die Könneninnen und Können auch selbst Verantwortung übernehmen dürfen. Und ich glaube, dann ist es wieder eine wunderbare Sache.

Martina Hammer: Da liegt jetzt aber auch wieder die Verantwortung bei den Führungskräften, wie viel man den Mitarbeitern zumuten kann, oder?

Bardia Monshi: Dort, wo es einen ganz klar strukturierten Prozess gibt und wir sehr klar sagen können, was richtig und falsch ist, dort findet keine Verantwortung aus Übergabe statt, dort brauche ich sie auch nicht. Aber in den Bereichen, wo wir sagen, hey Leute, wir müssen jetzt neue Lösungen finden, wir müssen neue Wege gehen, ist es doch notwendig, dass man irgendwie gemeinsam herausfindet, wer hat denn jetzt eine gute Idee – und dann wird die Verantwortung automatisch geteilt. Die Führungskräfte müssen da unterscheiden lernen, müssen lernen, wann sie steuern müssen. Also, wann haben sie ganz gezielt das Ruder in der Hand und müssen schauen, dass niemand Fehler macht und der Prozess richtig funktioniert, und wann ist Führung angesagt. Und jetzt bringe ich die nächste Denkprovokation: Führung ist eine geteilte Aufgabe, weil es führt dann immer die beste Idee, und jemand, der gerade das richtige Können am richtigen Fleck hat, übernimmt dann die Verantwortung.

Martina Hammer: Führungskräfte müssen auch lernen, ihren Mitarbeitern zu vertrauen. Was meinen Sie, wie leicht oder wie schwer fällt das denn unseren Chefs oder Chefinnen?

Bardia Monshi: Also zuerst vielleicht: Vertrauen lebt von Intransparenz. Ich kann nur Vertrauen entwickeln, wenn etwas intransparent bleibt. Wenn ich alles über Sie weiß, was Sie jede Sekunde machen, und dann sage ich, ich vertraue Ihnen so sehr, würden Sie sagen: Sie vertrauen mir überhaupt nicht, weil Sie wissen jede Sekunde, was ich mache. Vertrauen lebt davon, dass wir nicht genau wissen, was der andere macht. Das ist das Erste. Das ist für den einen oder anderen eine persönliche Hürde, diese Intransparenz zuzulassen. Der sitzt jetzt im Homeoffice, ich sehe nicht jeden Tag, was er macht. Ja, er wird's schon gut machen – da Vertrauen zu schenken ist sicher für den einen oder anderen eine persönliche Aufgabe. Aber Vertrauen muss nicht gelernt werden, Vertrauen muss erfahren werden. Und wie erfahren wir Vertrauen? Eben genau dann, wenn intransparente Verhältnisse da sind und ich bemerke im Ergebnis, hey, wir haben es doch jetzt aber gemeinsam gut gemacht, ich schenke dir das nächste Mal wieder Vertrauen. Ich glaube, das ist etwas, wonach die Zeit ganz stark ruft. Und was auch immer wichtiger werden wird: Dass wir es aushalten, dass die Menschen die Aufgaben, mit denen sie konfrontiert sind, dass sie die gut bewältigen wollen. Und wenn es nicht so ist, komme ich ja eh drauf, weil dann sehe ich es ja am Arbeitsergebnis.

Martina Hammer: Jetzt sitzen im Homeoffice viele Menschen, so wie wir gerade, bei einem Video-Call, und das oft stundenlang, haben nur wenig oder teilweise auch gar keinen echten Kontakt mehr zu den Kollegen, zum Team ... Was macht das denn aus uns, ist das denn auf Dauer gut?

Bardia Monshi: Na ja, ich glaube, es fehlt uns allen etwas. Wir haben halt sehr viel informativen Austausch, das funktioniert ja online ganz gut, die Informationsweitergabe. Das soziale Schmierfett, oder die soziale Bandscheibe, die ist ein bisschen abhandengekommen. Wir sind also quasi im Skelett gut, ja, die Informationsweitergabe, die funktioniert online und so auch, aber dass wir miteinander fühlen, dass wir miteinander in einem Raum sind, dass wir miteinander lachen, dass wir informellen Austausch haben, das ist sicher zu wenig. Ich glaube auch, dass da viele Sehnsucht danach haben. Es gibt ja auch ein paar Studien, die belegen, dass die meisten Menschen nach diesen Phasen sich jetzt wieder deutlich mehr Office wünschen. Wir müssen das als Wechselspiel verstehen: Das eine kann das andere nicht ersetzen, aber beides hat seine Stärken. Und die schöne Zeit kommt, wenn wir jetzt das Können erworben haben mit den digitalen Medien, wenn wir dann den guten Mix finden dürfen, und das wird unternehmerisch auch eine spannende Aufgabe, hier diese Gestaltungsräume zu nutzen. Denn es sind jetzt Räume erobert worden, und das ist für die Zukunft natürlich spannend, diese dann auch geschickt einzurichten.

Martina Hammer: Hilft hier vielleicht ein bisschen das Online-Afterwork-Bier oder auch der gemeinsame Plausch beim Mittagessen, auch wenn das nur vor dem Bildschirm stattfindet?

Bardia Monshi: Ich glaube, was wir täglich am deutlichsten verlieren, ist eben das informelle Gespräch: Du, wie geht's, das, was man am Gang beim Kopierer ganz schnell austauscht, was macht ihr am Wochenende oder so. Aber das gibt uns ja dennoch Information darüber, wer der Mensch ist, wie er gerade fühlt und so.

Ich glaube schon, dass man das bis zu einem gewissen Grad durch informelle Treffen machen kann. Aber, wie so vieles in diesen Bereichen: Wenn es vorgeschrieben ist und quasi als Rezept verwendet wird, dann wird es wieder komisch. Das ist dann so wie die Einladung, auf die man nie gehen möchte oder so. Da geht es wirklich um das Feingespür, wann kommt uns das abhandeln? Man sagt dann eher aus einem Impuls, geh, hängen wir heute oder beim nächsten Meeting doch mal eine halbe Stunde dran und quatschen ein bisschen auch darüber, ich habe euch schon so lange nicht mehr gesehen. Es braucht halt wirklich Beziehungsbasis. Aber wissen Sie – das ist vielleicht die große Kunst der modernen Führung. Beziehung kann man nicht verordnen. Da braucht es Menschen, die wirklich an Menschen interessiert sind, und dort, wo das dann benötigt wird, weil man so intensiv

miteinander arbeitet, dort ist es dann auch gut aufgehoben. Aber ich möchte auch sagen: Es gibt wahrscheinlich auch Arbeitsbereiche, da macht man seine Arbeit und gut ist. Ich finde, man braucht da nicht missionarisch werden.

Martina Hammer: Vielleicht auch eine wichtige Aufgabe für Führungskräfte: Oft steigt im Homeoffice ja sogar die Produktivität, muss man da nicht ein bisschen aufpassen, dass die Mitarbeiter nicht von früh bis spät vor dem Bildschirm sitzen und arbeiten? Wie kann man seine Leute denn davor schützen?

Bardia Monshi: Ja, absolut, es geht wirklich auch darum. Da sind wir jetzt an dem Punkt, wo tatsächlich diese Beziehungskompetenz reinkommt – dass ich eine Atmosphäre schaffe, in der es erlaubt ist, die eigene Arbeitslast zu thematisieren. Dass jemand, wie bei einer Wanderung, bei der er 30 Kilo am Rücken trägt, irgendwann sagen darf: Es ist mir jetzt zu schwer geworden, kann mir jemand helfen, ich kann da jetzt nicht mehr. Oder: Jemand muss mal mein Gepäck eine Weile mittragen. Diese Aushandlungsprozesse zu ermöglichen, das ist eine ganz zentrale Führungskompetenz. In jedem großartigen Fußballteam sehen Sie, dass ein Spieler am Feld zeigen kann, dass er verletzt ist und dass er nicht weiterspielen kann; die deuten dann und sagen, ich muss ausgetauscht werden. Und das muss ich ermöglichen, ja, da sind Führungskräfte gefragt. Das ist Beziehungskompetenz, ob man das Zutrauen hat, dass man dafür nicht den Kopf abgerissen bekommt, wenn man sagt, man kann nicht mehr. Und das ist wirklich, wirklich wichtig.

Martina Hammer: Eine letzte Frage: Wie wird denn Ihr persönlicher Arbeitsplatz in Zukunft ausschauen? Wie werden Sie denn Ihren Arbeitsalltag gestalten? Freuen Sie sich auch schon auf mehr persönliche Kontakte?

Bardia Monshi: Ich freue mich natürlich wahnsinnig auf alle möglichen persönlichen Kontakte. Ich habe in meinem Arbeitsumfeld, dadurch, dass ich auch klinische Praxis habe, tatsächlich nach wie vor auch durchgängig immer direkte Kontakte gehabt, dort, wo es notwendig war. Mein zukünftiges Arbeitsumfeld wird sich jetzt nicht radikal ändern, weil ich seit 20 Jahren in dieser extremen Selbst-Führungsaufgabe stecke, mein Arbeitsplatz war immer schon auch zu Hause, in verschiedensten Räumen. Das hat sich sicher jetzt noch einmal verschärft. Was dazukommen wird, so hoffe ich, ist, dass ich etwas mehr aus sonnigeren Gefilden arbeiten kann. Und die Mobilität dafür nutzen kann, irgendwann auch etwas mehr am Meer zu sitzen, das ist mein persönliches Projekt, das habe ich vor.

Martina Hammer: Also im Hintergrund die richtige Palme, nicht nur die Tapete.

Bardia Monshi: Richtig! Genau, das wäre mein nächster großer Karriereschritt: Die Mobilisierung so weit zu zeigen, dass ich irgendwann etwas mehr in südlicheren Ländern sitzen und von dort aus arbeiten kann, den Sommer verlängern kann. Denn das hat sich ja gezeigt: Man kann von überall wirksam arbeiten. Also warum nicht diese neu gewonnenen Freiheiten nutzen? Das wäre so die Sehnsucht.

Martina Hammer: Dann drücke ich die Daumen, dass das klappt. Alles Gute und vielen Dank für das Gespräch, Doktor Monshi.

Bardia Monshi: Danke sehr! Sehr gerne!

Martina Hammer: New Work – New Life? Arbeit gestern, heute, morgen. Da hat sich schon viel getan und wird sich noch viel tun. Das war ConnectLife – der Podcast von A1 für heute. Schön, dass ihr dabei wart. Ich freue mich auf das nächste Mal. Bis dann!