

# BESSER MIT BRILLE

**Die Studie:** Christopher Barnes von der University of Washington in Seattle hat untersucht, wie sich Leistung ohne großen Aufwand steigern lässt. Er ließ Angestellte und Führungskräfte abends eine Brille tragen, die blaues Licht herausfiltert. Die Teilnehmer und Teilnehmerinnen schliefen besser – und erzielten bessere Ergebnisse im Job. Die Maßnahme ist günstig, eine Brille kostet 56 Euro.

**Die These:** Brillen gegen blaues Licht verbessern Leistung und Hilfsbereitschaft.

**Herr Professor Barnes, haben Sie einen Vertrag mit Unternehmen, die Brillen mit Blaulichtfilter herstellen?**

BARNES Nein, ich habe weder eine finanzielle Beziehung noch eine Forschungs-kooperation mit einer dieser Firmen. Ich hatte in der wissenschaftlichen Literatur gelesen, dass Brillen mit Blaulichtfilter Menschen helfen können, besser zu schlafen. Zusammen mit meinem Kollegen Cristiano Guarana untersuche ich seit Jahren den Einfluss des Schlafes auf die Arbeit, deshalb wussten wir, dass Menschen, die besser schlafen, bessere Ergebnisse erzielen. So kamen wir auf die Idee, beide Elemente miteinander zu verbinden.

**Die Auswertung Ihrer Studie, die im „Journal for Applied Psychology“ erscheinen soll, zeigt: Die Brillenträger schliefen länger und besser, ihr Arbeitseinsatz stieg um gut 8 Prozent, ihre Hilfsbereitschaft fiel 17 bis 18 Prozent höher aus. Wie ist das zu erklären?**

BARNES Im menschlichen Körper gibt es zwei Prozesse, die den Schlaf beeinflussen. Zum einen gibt es den homöostatischen Prozess, den ich gern mit einer Sanduhr vergleiche: Je länger Sie wach sind, desto eher werden Sie einschlafen.

Und umgekehrt: Je mehr Stunden Sie geschlafen haben, desto wahrscheinlicher ist es, dass Sie wieder aufwachen. Wichtiger für unsere Forschung ist allerdings der zweite Prozess ...

**... und der wäre?**

BARNES Der zirkadiane Rhythmus, der eher einer Uhr ähnelt. Diese Uhr sagt uns, wann wir wach sein sollten und wann wir schlafen sollten. Die meisten Menschen neigen dazu, sich zwischen 22 Uhr und Mitternacht schläfrig zu fühlen – und dann bis 7 oder 8 Uhr morgens zu schlafen. Dieser Rhythmus weist üblicherweise zwei Tiefpunkte auf: einmal um drei, halb vier Uhr morgens und einmal um drei, halb vier Uhr nachmittags, wenn viele Menschen sich ebenfalls ein wenig schlapp, ein wenig müde fühlen. Einfacher gesagt: Unsere Schlafneigung folgt einem 24-Stunden-Muster.

**Wie passt die Brille ins Bild?**

BARNES Es gibt ein Hormon, das diesen 24-Stunden-Prozess reguliert und uns hilft zu schlafen: Melatonin. Tagsüber bleibt es auf einem sehr niedrigen Niveau, aber abends steigt es stark an. Dies liegt daran, dass Licht – blaues Licht zumal – die Produktion von Melatonin unterdrückt.

Dieser Effekt fällt weg, sobald die Sonne untergeht. Dieses Prinzip hat für uns Menschen über Hunderttausende Jahre funktioniert. Heute hingegen, in der modernen Gesellschaft, setzen wir uns viel Licht aus, nachdem die Sonne untergegangen ist: durch die Lampen in unseren Häusern, unsere Fernseher, Smartphones, Laptops und Tablets. All diese Geräte strahlen blaues Licht ab, das die Produktion von Melatonin bis spät in den Abend hemmt. Dem können wir entgegenwirken, indem wir eine Brille mit Blaulichtfilter tragen.

**Wie sind Sie vorgegangen?**

BARNES Wir haben zwei Feldstudien bei einem Konzern in Brasilien durchgeführt, eine mit 63 Managern und eine mit 67 Kundendienstmitarbeitern.

**Das sind recht kleine Stichproben.**

BARNES Das stimmt, aber ich halte unsere Ergebnisse für sehr stichhaltig. In beiden Studien teilten wir die Stichprobe in eine Behandlungs- und eine Kontrollgruppe. Wir baten die Teilnehmer, zwei verschiedene Arten von Brillen zwei Stunden vor dem Schlafengehen zu tragen, und zwar jeweils eine Woche lang. Die Behandlungsgruppe trug die Brille mit Filter, die Kontrollgruppe die Brille ohne Filter.





CHRISTOPHER BARNES

Jeden Monat überprüfen wir die Thesen eines Wissenschaftlers. Diesmal sprach Arne Storn, Autor des Harvard Business managers, mit Christopher Barnes, Professor für Management an der Foster School of Business der University of Washington in Seattle. Bei seiner Studie arbeitete er mit Cristiano Guarana zusammen, Professor für Management an der Kelley School of Business der Indiana University in Bloomington.

### Wie haben Sie das Arbeitsverhalten der Teilnehmer gemessen?

BARNES Sie füllten zwei Wochen lang täglich einen Fragebogen über Quantität und Qualität ihres Schlafes sowie über ihr Verhalten bei der Arbeit aus. Dazu zählte ihr Einsatz, sprich wie viel Mühe sie sich geben oder wie gut sie sich auf die Arbeit konzentrieren konnten. Andere Verhaltensweisen betrafen die Frage, wieweit sie ihren Kollegen halfen, wieweit sie negatives Verhalten an den Tag legten - und die Resultate ihrer Arbeit. Alle Kategorien wurden anhand persönlicher Auskünfte gemessen, mit Ausnahme der Arbeitsleistung der Kundendienstmitarbeiter. Diese arbeiteten in einem Callcenter, die Bewertung ihrer Arbeitsresultate stammte von echten Kunden.

### Die Arbeitsleistung der Teilnehmer erhöhte sich je nach Gruppe um 7 oder 9 Prozent. Das klingt eher gering. Sind diese Werte signifikant?

BARNES Statistisch gesehen lautet die Antwort ganz klar: Ja, diese Ergebnisse sind signifikant. Die Chance, dass wir zu solchen Ergebnissen kommen würden, war sehr, sehr gering. Und praktisch gesehen wären die meisten Führungskräfte froh, wenn sie die Leistung ihrer Mitarbeiter um 7 oder 9 Prozent verbessern könnten - vor allem mit einer so günstigen Maßnahme. Sie können eine Brille mit Filter schon für 69 Dollar kaufen.

### 69 Dollar sind immer noch 69 Dollar.

BARNES Meist versuchen Unternehmen, die Mitarbeiterleistung durch Schulungen oder mehr Motivation zu verbessern. Aber Schulungen können teuer sein, und die Leute müssen ihre Arbeit unterbrechen. Motivationsansprachen wiederum wirken nicht lange nach, oder? Wir dagegen haben festgestellt, dass der Effekt der Brillen im Laufe der Woche stärker wurde.

### Wozu Brillen? Unternehmen könnten doch sagen: Liebe Mitarbeiter, blaues Licht ist schlecht zum Einschlafen, daher lasst Fernseher und Tablet abends aus. Lest lieber ein Buch!

BARNES Das klingt toll, ist aber so, als würde Ihnen der Zahnarzt sagen, Sie sollten jeden Tag Zahnseide benutzen, weil

das gut für Ihre Zähne ist. Einige Leute werden diesen Rat sicher befolgen, die meisten werden ihn aber ignorieren. Daher müssen Sie nach Lösungen suchen, die größere Aussichten auf Erfolg haben. Diese Brillen sind preiswert und sehr einfach zu handhaben. Und sie nutzen allen: Der Arbeitgeber erhält bessere Resultate, die Beschäftigten können besser schlafen.

### Dennoch: Behandeln Sie damit nicht nur die Symptome, anstatt die zu hohe Arbeitsbelastung vieler Menschen zu bekämpfen?

BARNES Ich stimme Ihnen vollkommen zu. In einer idealen Welt könnten wir die tiefer liegenden Probleme behandeln. Aber oft lässt es sich kaum vermeiden, dass Menschen lange oder in Schichten arbeiten. Hier in Seattle etwa sitzt Amazon, das dafür berüchtigt ist, die Mitarbeiter zu langen Arbeitszeiten zu drängen. Natürlich würde ich Amazon gern überzeugen, die Belastung für jeden Mitarbeiter zu senken, auf dass alle besser schlafen und effektiver arbeiten. Doch Amazon sieht in seiner Praxis klare Vorteile und wird kaum davon abzubringen sein. Wir brauchen also Alternativen.

### Sprechen Sie mit Managern und ManagerInnen über derlei Fragen?

BARNES Ich versuche alles, was mir möglich ist, um auf die Bedeutung des Schlafes aufmerksam zu machen. Ich begann mich für das Thema zu interessieren, als ich in

der U.S. Air Force war. Damals arbeitete ich für eine Abteilung, die sich mit den Problemen von langen Einsätzen befasste - also von Flügen, bei denen Piloten 30, 40 Stunden am Stück fliegen müssen. Als ich die Air Force 2004 verließ und eine akademische Laufbahn einschlug, stellte ich überrascht fest: In der wissenschaftlichen Managementliteratur kommt das Thema Schlaf nicht vor. Heute schreibe ich darüber, ich halte Vorträge und verwende in jedem MBA-Kurs eine ganze Sitzung darauf. Einige Menschen verstehen langsam, warum guter Schlaf wichtig ist. Aber bis sich diese Erkenntnis wirklich im Management verbreitet hat, ist es noch ein weiter Weg.

### Woran liegt das?

BARNES Die Schlaufforschung hat sich bisher fast nur auf Fragen der Gesundheit konzentriert. Dafür interessieren sich Manager in der Regel weniger. Sie wollen zählbare Ergebnisse, und sie wollen die Kosten niedrig halten. Daher die Idee mit der Brille, die eine ziemlich günstige und ziemlich einfache Lösung ist.

### Was empfehlen Sie Unternehmen, die Ihre Idee umsetzen wollen?

BARNES Meine Empfehlung wäre, klein anzufangen, vielleicht mit ein oder zwei Abteilungen, und zu sagen: Hey, wir haben einen Plan, der eine Win-win-Situation für alle darstellt. Wir stellen ein paar Brillen zur Verfügung sowie eine Anleitung, wie sie zu benutzen sind. Wenn es gut läuft, weiten wir das Ganze auf den Rest der Organisation aus. So kann ein Unternehmen herausfinden, ob es Bedenken gibt, abfragen, wie viele Leute die Brillen nutzen, und messen, wie groß der Effekt ist.

### Benutzen Sie selbst eine Brille mit Blaulichtfilter?

BARNES In der Regel schlafe ich ziemlich gut, aber vor vier oder fünf Tagen habe ich sie einmal getragen. Ich lag eine Stunde wach, gegen zwei Uhr morgens. Irgendwann stand ich auf, nahm meine Brille, meinen Kindle und begann ein Buch zu lesen. 20 Minuten später fühlte ich mich wieder müde. Ich ging ins Bett und schlief sofort ein. ♥ © HBm 2021 siehe Seite 94