

Wie es uns gefällt

Arbeitswelten Der moderne Angestellte will nicht mehr gehorchen, er will selbstbestimmt und flexibel sein. Immer mehr Firmen erproben deshalb neue Ideen für Führung und Zusammenarbeit. Sie haben begriffen: Wenn sie im digitalen Zeitalter Erfolg haben wollen, müssen sie Arbeit neu denken.

Revolutionen beginnen manchmal im Kleinen. Zum Beispiel mit Legosteinen. Eigentlich wollten die Bosch-Leute um Projektleiter Bernhard Hegemann nur einen Überblick bekommen. Wollten verstehen, wie der Geschäftsbereich für Bohrmaschinen und Rasenmäher aufgestellt war. Sie bauten ihn deshalb mit Lego nach. Jedes Türmchen stand für einen Mitarbeiter. Führungskräfte markierten sie mit einem orange-farbenen Stein.

Am Ende blickten die Bosch-Leute auf ziemlich viel Orange. Sah so etwa ihre Abteilung aus? Und wer machte da eigentlich noch die Arbeit, wenn jeder Zweite irgendwie Chef war? Der Schock war so groß, dass sie beschlossen, etwa ein Viertel der Führungsposten abzuschaffen.

Es ging ihnen nicht darum, Geld zu sparen. Sie wollten schneller werden, wendiger. Denn die Heimwerkerwelt hat sich radikal verändert. Jeder Kunde kann heute im Internet die Preise für Akkuschauber vergleichen und eine Bewertung hinterlassen. Um auf diese Entwicklung zu reagieren, davon waren die Spezialisten für Elektrowerkzeuge überzeugt, musste Bosch aus seinem aufgeblähten Führungsapparat die Luft entweichen lassen.

Auch so sieht Revolution aus: Siemens hat feste Schreibtische für einen Teil seiner Mitarbeiter abgeschafft. Wenn diese nun morgens in die Münchner Zentrale kommen, breiten sie sich dort aus, wo gerade Platz ist. Abends verschwinden ihre Laptops in Schließschränken. Ein bisschen wie früher in der Turnhalle.

Oder so: Der Hamburger Otto-Konzern lädt andere Unternehmen zu einer Kulturwandlungskonferenz. Auf der Bühne steht ein zauseliger Herr mit buntem Streifenhemd, den alle nur »Professor Willi« nennen. Im Publikum meldet sich eine

junge Frau und berichtet verzweifelt, dass sie die Chefs in ihrer Firma noch nicht einmal dazu bekäme, sich in einen Stuhlkreis zu setzen. Wie solle es da mit dem Kulturwandel klappen?

Später werden in Workshops allerlei Tricks vorgeführt, um Mitarbeiter auf die neue Arbeitswelt einzuschwören. Der eines Sparkassenmanagers geht so: Er lässt die Teilnehmer zur Auflockerung der Stimmung so lange Schere, Stein, Papier spielen, bis sie wie wild gewordene Hühner durch den Raum springen.

Ist das jetzt Gruppentherapie? Oder was ist da los?

Zumindest ist einiges in Bewegung geraten in deutschen Unternehmen, Aufbruch ist zu spüren. Er betrifft nur am Rande neue Geschäftsmodelle und die Frage, wie Globalisierung und Digitalisierung die Wirtschaft verändern. Eigentlich geht es um den Kern eines jeden Unternehmens: um die Arbeit an sich. Um Büros und um Chefs, um Selbstbestimmung, aber auch um Selbstausschöpfung.

Weil niemand weiß, wie die neue Arbeitswelt genau aussieht, gleichen die Aktivitäten der Unternehmen eher vorsichtigen Suchbewegungen. Fest steht nur eines: Anders wollen sie alle werden, vom Dax-Konzern bis zum Mittelständler, weniger hierarchisch, weniger bürokratisch, irgendwie demokratisch.

Denn das sind die meisten Menschen aus ihrem Alltag längst gewohnt. Vernetzung und Digitalisierung haben jeden Bereich ihres Lebens durchdrungen. Ihre Erwerbsbiografien sind brüchiger, aber auch bunter geworden. Noch nie hatten so viele Frauen einen Job, noch nie haben so viele Menschen in Teilzeit gearbeitet.

Arbeitswelt und Lebensrealität haben sich voneinander entkoppelt, denn die Strukturen vieler Konzerne stammen noch aus dem vergangenen Jahrhundert, als die meisten deutschen Unternehmen gegründet wurden.

Nun ist die deutsche Wirtschaft zur Offensive gezwungen. 2018 stieg die Zahl der Erwerbstätigen auf ein Rekordhoch, wie das Statistische Bundesamt in dieser Woche bekannt gab. Im Jahresschnitt hatten 44,8 Millionen Menschen einen Job, das ist der höchste Wert seit 1991.

Vielleicht zum ersten Mal überhaupt sind die Beschäftigten mehrheitlich in der Position, ihre Forderungen durchzusetzen. Was sie sich wünschen,

Zufriedenheit mit der Büroumgebung

Umfrage des Fraunhofer-Instituts IAO

positiver Zusammenhang

1. Zufriedenheit mit der Möblierung
2. gute Akustik
3. Rückzugsmöglichkeiten für Konzentration
4. Erholungs- und Pausenmöglichkeiten
5. farbige Arbeitsumgebung
6. Vielfalt an Besprechungsmöglichkeiten
7. Verfügbarkeit von Besprechungsmöglichkeiten
8. Casual Design
9. frische Luft
10. Möglichkeiten für spontane Gespräche



DER SPIEGEL

negativer Zusammenhang

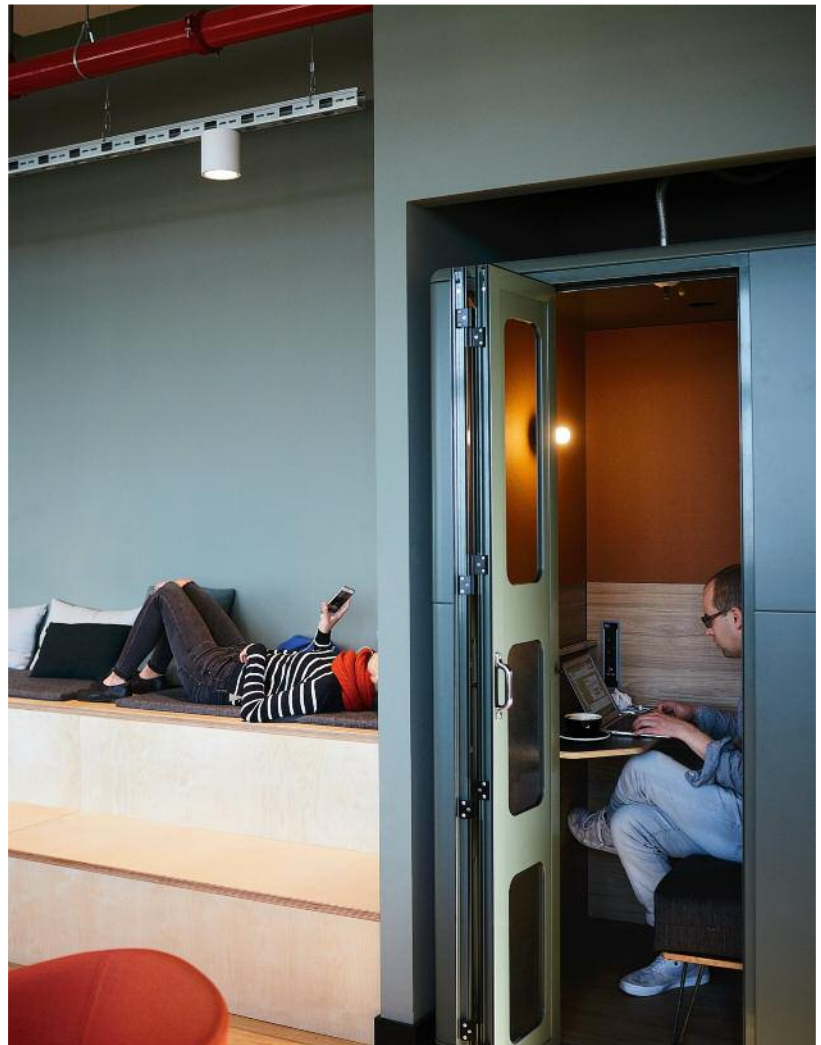
1. zu geringer Abstand zu anderen
2. Störung durch Personenverkehr
3. ständige Beobachtung am Arbeitsplatz
4. trockene Luft
5. nicht ausreichende Beleuchtung
6. grelles Licht
7. zu hohe Temperatur
8. Isolation am Arbeitsplatz



Online-Umfrage zwischen Juli 2015 und Juli 2017, 6299 Befragte



Büros in München (o. l.), Berlin
Zur Offensive gezwungen





Bürowand in Berlin: Aufbruch in eine bessere Welt?

hängt nicht unbedingt mit Geld zusammen. Die Unternehmensberatung Boston Consulting Group hat weltweit 366 000 Berufstätige gefragt, was ihnen im Job am wichtigsten sei. Für die deutschen Befragten stehen Wertschätzung und ein gutes Verhältnis zu den Kollegen ganz oben. Das Gehalt folgt erst auf Platz sechs.

Das Gefühl, sich zwischen Beruf und Privatleben zu zerreißen, frustet sie dagegen am meisten. Kein Wunder, dass der Wunsch nach mehr Flexibilität riesig ist. 40 Prozent der Deutschen möchten laut einer Studie des Bundesarbeitsministeriums wenigstens ab und zu im Homeoffice bleiben, unabhängig davon, ob sie eine Familie haben oder Single sind. Fast ebenso viele wollen über ihre Arbeitszeit freier entscheiden können.

Kaum etwas davon ist bislang für die Mehrheit Realität. Zwei von drei Beschäftigten schreibt der Arbeitgeber vor, wann ihr Arbeitstag beginnt und wann er endet. Nur 12 Prozent nutzen zumindest ge-

entlich das Homeoffice, deutlich weniger als etwa in Schweden (32 Prozent) oder Belgien (20 Prozent).

Bei vier von zehn Jobs wäre Heimarbeit theoretisch möglich, hat das Deutsche Institut für Wirtschaftsforschung ausgerechnet. In den meisten Fällen scheitert der Wunsch danach an den Vorgesetzten, so die Forscher.

Wo die Menschen am besten arbeiten, ob im Einzelbüro oder im Großraum, ob zu Hause oder in neuartigen Räumen wie einem Coworking Space, das ist die eine große Frage, um die sich die Debatte dreht.

Die andere betrifft das Verhältnis von oben und unten, von Chefs und Mitarbeitern: Wie viel Hierarchie braucht eine Firma? Was bedeutet es, wenn aus Angestellten Miniunternehmer werden? Wo endet Eigenverantwortung der Mitarbeiter, und wo beginnt Überforderung?

Darüber streiten Forscher und Berater, Personaler und Beschäftigte.

»Jeder Großkonzern hat heute irgendeine innovative Einheit«, sagt Stefan Kühl, Organisationssoziologe und Autor des Buches »Wenn die Affen den Zoo regieren«. »Aber fast alle Unternehmen scheitern daran, dass diese kleinen Inseln kaum Effekte auf den Rest der Firma haben.« Dort funktionieren alles unverändert hierarchisch-formal.

Er habe grundsätzlich Verständnis dafür, dass Unternehmen viel Geld und Energie in Kulturwandelkampagnen steckten, sagt Kühl. Jede Organisation brauche eine »Schausseite«, eine geschönte Fassade, um neue Mitarbeiter zu gewinnen und ein positives Image zu kultivieren. »Problematisch wird es, wenn die Beschäftigten glauben, dass ihr Unternehmen tatsächlich so funktioniert wie nach außen propagiert.« Wenn die Mitarbeiter dann nach zwei, drei Jahren feststellten, dass der groß angekündigte Umbruch schon wieder passé sei, produziere das großen Frust und im schlimmsten Fall Zynismus.

Natürlich sei so ein Veränderungsprozess »wahnsinnig herausfordernd«, hält Tobias Krüger, der den Wandel bei der Otto-Gruppe organisiert, dagegen. Aber dass sich bei ihnen nun alle Mitarbeiter bis hoch zum Vorstand duzten, habe die Stimmung im Unternehmen komplett gedreht.

»Wir haben das nicht gemacht, damit die Mitarbeiter sich wohler fühlen«, sagt Krüger. Der Grund sei vielmehr gewesen, dass Otto keine Lust habe, »die Opferrolle zu spielen«. Wenn der einstige Versandhändler nicht von Amazon und anderen Onlinekonkurrenten abgehängt werden wolle, glaubt Krüger, reiche es nicht, neue Produkte zu erdenken oder ein paar IT-Leute einzustellen. Eine neue Art des Arbeitens und der Führung müsse her.

Ist die angebliche Neuerfindung der Arbeit also nur ein Marketingtrick, der lediglich eines zur Folge hat: ständige Erreichbarkeit, noch mehr Druck?

Oder ist die Möglichkeit, jederzeit von überall zu arbeiten, tatsächlich eine Befreiung? Führt der Aufbruch zu einer besseren, einer humaneren Arbeitswelt?

Als Ansgar Oberholz, 46, im Sommer 2005 am Rosenthaler Platz in Berlin ein Café eröffnete, wusste er nicht, dass daraus das Zentrum einer Bewegung werden würde. Oberholz, ein ehemaliger Musiker und Werber, schuf den wohl ersten Coworking Space der Republik, auch wenn er ihn damals noch nicht so nannte.

Was das »Sankt Oberholz« damals von den Dutzenden anderen Cafés in Berlin-Mitte unterschied: die langen Tische und die vielen Steckdosen, die der Gastronom gegen den Rat des Elektrikers einbauen ließ. »Eine Bauchentscheidung«, wie er heute sagt. Und natürlich das kostenlose WLAN.

Rasch wurde das Café zum Treffpunkt der digitalen Boheme. Auf Projektbasis beschäftigte Freiberufler bestellten einen Milchkaffee und verschwanden den Rest des Tages hinter ihren Laptops. Etliche Start-ups wurden im Sankt Oberholz geboren. Die Blogger Sascha Lobo und Holm Friebe schrieben dort ein Buch mit dem Titel: »Wir nennen es Arbeit«.

Anfangs habe ihm das niemand glauben wollen: dass die Leute in seinem Café wirklich arbeiten, erzählt Oberholz. Heute bekommt er solche Fragen nicht mehr gestellt. Aus dem Lebensstil der Avantgarde ist ein Mainstream-Phänomen geworden, ein Hype, an dem längst auch etablierte Konzerne teilhaben wollen.

Seit 2011 managt Oberholz zusammen mit Tobias Kremkau, 33, über seine mittlerweile zwei Cafés zwei Coworking Spaces, die nun auch dem Namen nach so heißen. Nutzer sind Start-ups, aber auch große Unternehmen wie Adidas oder Allianz.

Kremkau führt durch das Haus in der Zehdenicker Straße: Im Großraumbüro hocken auch jetzt, um halb neun am Abend, noch zwei junge Männer hinter ihren Computern. Mitten im Raum steht eine schmale, mannshohe Box für längere Telefonate. Die offene Kaffeeküche und der runde Tisch im angrenzenden Besprechungsraum seien sehr genau durchdacht, erklärt Kremkau. Zufällige Begegnungen und Austausch auf Augenhöhe sollen sie ermöglichen.

Doch vor allem verspricht Coworking ein neues Lebensgefühl: sich einmal so frei und hip vorkommen wie die Start-upper, ohne dafür gleich die Konzernkarriere zu schmeißen.

Porsche, Beiersdorf, TUI – die Liste der Großunternehmen, die ganze Abteilungen oder einzelne Teams in Coworking Spaces verfrachtet haben, ist lang. Die Deutsche Bahn bezog im Dezember ein ganzes Gebäude des Coworking-Anbieters WeWork. Das US-Unternehmen betreibt allein in Deutschland aktuell 13 Flächen mit mehr als 10 000 Schreibtischen. Freiberufler gehören eher nicht zu den WeWork-Mitgliedern. Denn die können sich die Monatsmiete in Höhe von 150 Euro oder deutlich mehr meist gar nicht leisten.

Trotzdem sind Coworking und andere experimentelle Büroformen noch immer ein Nischenphänomen. Gerade mal ein Prozent der Kopfarbeiter nutzt Coworking, wie eine Studie des Fraunhofer-Instituts Stuttgart zeigt. Ähnlich wie bei Siemens, also ohne festen Schreibtisch, arbeiten nur 4 Prozent. Die große Mehrheit sitzt nach wie vor im Einzelbüro (33 Prozent) oder in einem Zwei- bis Fünfpersonenbüro (30 Prozent).

Stefan Rief, einer der Autoren der Fraunhofer-Studie, läuft durch die riesigen Hallen der Kölner Messe und wundert

sich. Rief erforscht am Fraunhofer-Institut das Büro der Zukunft und hat etliche Unternehmenszentralen von innen gesehen. Aber dass es ausgerechnet auf dem wichtigsten Treffen der Büromöbelbranche Ende Oktober nirgendwo nach Arbeit aussieht, überrascht selbst ihn dann doch einigermaßen.

Es dauert eine Weile, bis Rief den ersten Schreibtisch erblickt. Und auch der ist kein herkömmliches Exemplar. Man habe es mit einer »Workbench« zu tun, einer Werkbank also, um die sich ein halbes Dutzend Leute gruppieren soll, wie ein Händler erklärt. Statt Tischen haben die Aussteller schalldichte Glasboxen zum Telefonieren und Konferieren im Programm. Und Sofas in allen Formen und Farben, außerdem Ohrensessel, Teppiche und sogar Betten. Das Design ist erstaunlich uniform: Ikea trifft »Mad Men«.

»Dritte Orte« nennt der Büromöbelhersteller Steelcase diese Kreuzung aus Wohn-

zimmer und Starbucks-Filiale, ein Konzept, das ursprünglich vom US-Soziologen Ray Oldenburg stammt. Wer schuftet, soll es schön haben, fast wie zu Hause, so die Idee.

Menschen, die mit ihrem Büro zufrieden sind, fühlen sich mit ihrem Arbeitgeber stärker verbunden, sind motivierter und bringen mehr Leistung, heißt es in der Fraunhofer-Erhebung. Nur: Was genau macht die Leute zufrieden? Und gibt es das überhaupt, das perfekte Büro, in dem alle glücklich sind?

Designer und Möbelbauer propagieren »aktivitätsbasiertes Arbeiten« als neues Ideal. Statt Tag für Tag am selben Schreibtisch Platz zu nehmen, sollen moderne Büromenschen mit dem Laptop umherwandern wie Nomaden und sich immer dort niederlassen, wo es ihnen gerade am besten passt.

Der Softwarekonzern Microsoft hat seine Deutschlandzentrale in München nach



Coworking-Manager Kremkau, Oberholz: Den Mainstream erreicht

diesem Prinzip gebaut. Das gesamte Gebäude ist in verschiedene Zonen aufgeteilt. Wer nicht gestört werden will, verzieht sich in die »Denkzone«. Wer lieber mit den Kollegen plauschen möchte, geht in die »Unterhaltungszone«, eine Art haus-eigene Cafeteria.

Büroforscher Rief mahnt, es mit der Offenheit und Kommunikation nicht zu übertreiben: »Wie bei einem Medikament, ist alles eine Frage der richtigen Dosierung.« Es müsse genügend Raum zum Rückzug und ausreichend Platz für konzentriertes Arbeiten geben.

Weil beides im klassischen Großraumbüro üblicherweise fehlt, hat es bei vielen Beschäftigten einen schlechten Ruf. Offenbar zu Recht. Einer Studie der Harvard-Universität zufolge nimmt der persönliche Austausch im Großraumbüro ab, die E-Mail-Flut dagegen zu. Mitarbeiter sind dort häufiger krankgeschrieben, womöglich, weil sich Viren schneller verbreiten und das

Risiko für psychische Belastungen durch die fehlende Privatsphäre steigt. Fürs Großraumbüro spricht allein, dass sich die Leute dort mehr bewegen, was ihrer Gesundheit potenziell förderlich ist.

»Es gibt keine Lösung, die für alle passt«, warnen die Autoren einer Auswertung über Großraumbüros.

Was Unternehmen oft übersehen: Menschen haben unterschiedliche Arbeitsweisen und unterschiedliche persönliche Präferenzen. 48 Prozent der Wissensarbeiter sind laut Fraunhofer-Institut sogenannte Stillarbeiter, die sich im Einzelbüro oder in einer Mischform mit verschiedenen Raumangeboten am wohlsten fühlen.

Die Kulturgeschichte des Büros ist voll von Enttäuschungen, von eigentlich gut gemeinten Neuerungen, die sich in der Praxis als Fehlschlag entpuppten. Eine amerikanische Werbeagentur baute Anfang der Neunzigerjahre eines der ersten Büros ohne feste Schreibtische. Wegen Platzman-

gel fuhren die Mitarbeiter morgens um sechs kurz in die Firma, reservierten sich einen Schrank und legten sich anschließend noch mal zu Hause hin. Abends verstaute sie ihre Unterlagen nicht in den dafür vorgesehenen Schließfächern, sondern im Kofferraum ihres Autos.

Das Beispiel zeigt: Flexibilität ergibt nur dann Sinn, wenn sie selbst gewählt ist, nicht aber, wenn sie den Arbeitnehmern aufgezwungen wird. Das gilt für den Arbeitsort ebenso wie für die Arbeitszeit.

Die Kassiererin bei Aldi oder die Krankenschwester im Nachtdienst haben zwar wechselnde, aber vor allem lange Schichten. Wann sie eingesetzt werden, können sie in der Regel nicht selbst bestimmen. Für sie bedeutet Flexibilität das Gegenteil von Autonomie.

Auf dem Arbeitsmarkt hat sich in dieser Hinsicht vieles in die falsche Richtung entwickelt: Immer mehr Deutsche arbeiten abends oder am Wochenende. Der Anteil psychischer Erkrankungen ist gestiegen. Zwei von zehn Beschäftigten zeigen Hinweise auf eine depressive Symptomatik, wie eine Studie des Bundesarbeitsministeriums belegt.

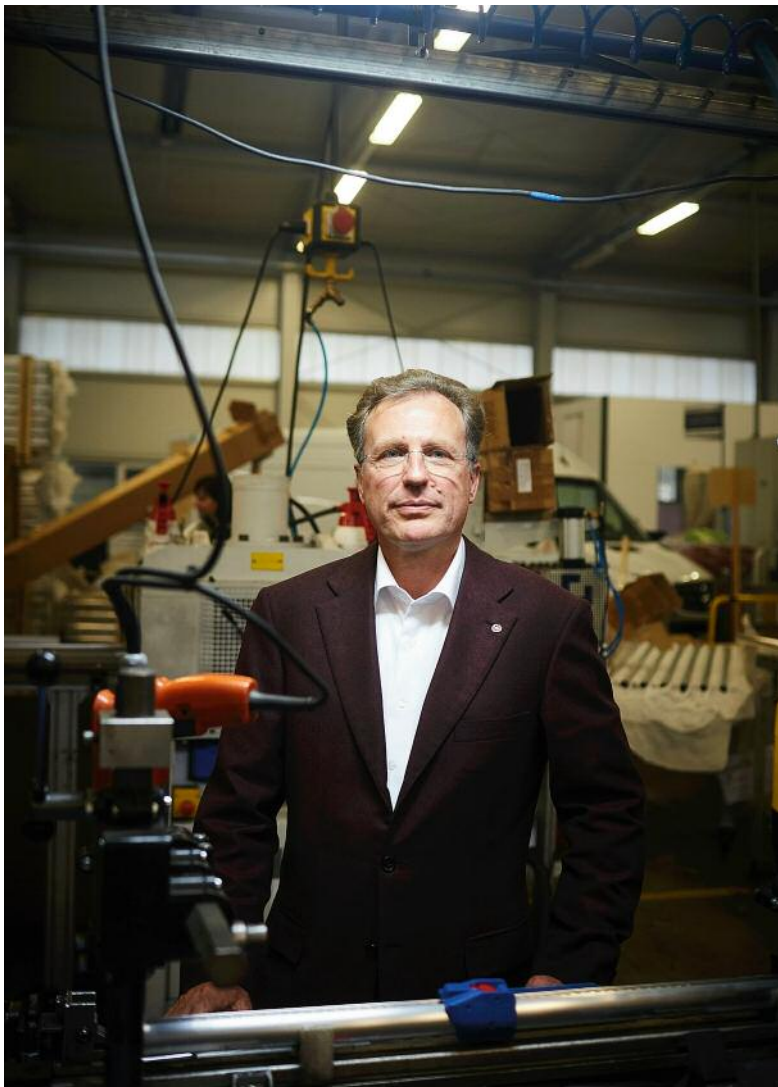
Und selbst wenn Flexibilität tatsächlich selbst gewählt ist, lässt sich nicht eindeutig sagen, ob sie nun befreiend oder belastend wirkt. Was die Forschung über das Homeoffice weiß, ist jedenfalls höchst widersprüchlich.

Das chinesische Reiseportal Ctrip schickte die Hälfte seiner Callcenter-Mitarbeiter im Rahmen einer Fallstudie testweise ins Homeoffice. Die andere Hälfte blieb in der Firma. Neun Monate später war klar: Die Heimarbeiter waren im Vergleich zu ihren Kollegen im Büro zufriedener und produktiver. Die Kehrseite: Sie wurden seltener befördert.

Eine Studie der gewerkschaftseigenen Hans-Böckler-Stiftung kommt zu gegenläufigen Ergebnissen. Die Wahrscheinlichkeit, dass Angestellte nach Feierabend nicht abschalten können, liegt demnach bei jenen im Homeoffice bei 45 Prozent, bei jenen im Büro aber nur bei 26 Prozent.

Hinzu kommt, dass Heimarbeit offenbar, freiwillig oder unfreiwillig, die Arbeitswut steigert: Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit im Homeoffice liegt mit 43,5 Stunden deutlich über den 39,4 Stunden, die Büroangestellte dem Job widmen.

Die Fragen sind, warum das Homeoffice aus Sicht der meisten Beschäftigten dennoch attraktiv erscheint und Menschen, die einigermaßen frei über ihre Arbeitszeit bestimmen können, allgemein zufriedener sind. Die Antwort: Heimarbeiter sparen sich nicht nur das nervige Pendeln ins Büro, sie verfügen vor allem über etwas, das Soziologen »Zeitsouveränität« nennen – die Möglichkeit, sich die Arbeit selbst einzuteilen und sie bei Bedarf zu un-



Geschäftsführer Lohmann: Wer die Freiheit ausnutzt, fliegt raus

terbrechen. Sei es, um die Kinder von der Kita abzuholen oder um die Spülmaschine auszuräumen. Sie erklärt, warum die Mehrheit offenbar bereit ist, längere Arbeitszeiten und schlechtere Aufstiegschancen zu akzeptieren.

Auch Detlef Lohmann, 60, ist ein Verfechter von mehr Souveränität. Allerdings versteht er darunter etwas anderes als das Arbeiten von zu Hause aus. Lohmann glaubt an eine andere Art der Führung, als er sie selbst einst als Angestellter in der Automobilbranche erlebt hat.

Lohmanns Unternehmen, die Allsafe GmbH aus Engen nördlich des Bodensees, stellt Sitzschienen und Systeme zur Ladegutsicherung her. 265 Mitarbeiter, 67 Millionen Euro Jahresumsatz, ein typischer Mittelständler. Ungewöhnlich ist nur, mit welcher großen Freiheiten Lohmann seine Beschäftigten ausgestattet hat.

In der Werkshalle herrscht Vertrauensarbeitszeit, im produzierenden Gewerbe die absolute Ausnahme. Wenn es darum geht, im Büro eine Stelle zu besetzen, hat Lohmann kaum Mitspracherecht. Er selbst hat es sich so ausgesucht. Die Auswahl treffen seine Mitarbeiter, also die künftigen Kollegen der Bewerber.

Auch darüber, wie sie einen Teil der jährlichen Gewinnausschüttung aufsplitten, dürfen die Teams eigenständig entscheiden. Mit interessanten Ergebnissen, wie Lohmann berichtet. Einem Mitarbeiter, der sich auffällig oft montags und freitags krankmeldete, hätten seine Kollegen am Jahresende den Bonus verwehrt. Teamhygiene nennt Lohmann das. Der Mitarbeiter habe kurz darauf von selbst gekündigt.

Lohmann stört das Menschenbild, das seiner Meinung nach in vielen Unternehmen herrscht: »Das fängt schon mit Begriffen wie ›Human Resources‹ an. Menschen als Ressourcen zu bezeichnen, passt überhaupt nicht mit meinem Wertebild zusammen.« Lohmann glaubt, dass nicht Zwang, sondern Freude an Leistung Menschen antreibt. Zugleich funktioniere Freiheit nur in Kombination mit Verantwortung. Wer die Freiheit ausnutzt, ohne Verantwortung zu zeigen, den schmeißt Lohmann raus, da ist er strikt.

In den vergangenen zwei Jahren kam das häufiger vor. Das Geschäft von Allsafe lief nie besser, Umsatz und Belegschaft verdoppelten sich. Die starke Konjunktur habe ihn gezwungen, auch Menschen einzustellen, die am Tag Dutzende Raucherpausen einlegten oder die Macht im Team an sich rissen, erzählt Lohmann. Das habe die Stimmung im gesamten Unternehmen verdüstert.

Demnächst eröffnet Allsafe einen zweiten Standort im brandenburgischen Fürstenwalde. Lohmann spricht von einer drin-



Gründerin Rein: Mit flachen Hierarchien grandios gescheitert

gend notwendigen »Zellteilung«. In der Tat sieht er darin die Schwachstelle seines Modells: dass ein Betrieb mit 300 Mitarbeitern nicht genauso transparent und autonom funktionieren könne wie ein Laden mit 100 Leuten.

Auch wenn Lohmann es nie so nennen würde: Die Ingenieure und Vertriebsleute bei Allsafe arbeiten »agil«. Dieser Begriff hat es mittlerweile in jeden Karriereberater geschafft. Er stammt aus der IT-Entwicklung und meint das schnelle, etappenweise Programmieren von Software. Statt stur einen Plan abzuhaken, stellen sich agile Teams ständig selbst auf den Prüfstand: Was haben wir in den vergangenen Wochen geschafft? Welche Ziele nehmen wir uns für die nächste Etappe vor? Und ist das überhaupt noch das, was der Kunde will?

Neben Softwareentwicklern arbeiten mittlerweile vor allem Ingenieure so, wie der Münchner Soziologe Tobias Kämpf beobachtet hat. Agiles Arbeiten sei gerade

in der Ingenieursbranche auf dem Weg, »ein neues Leitbild« zu werden.

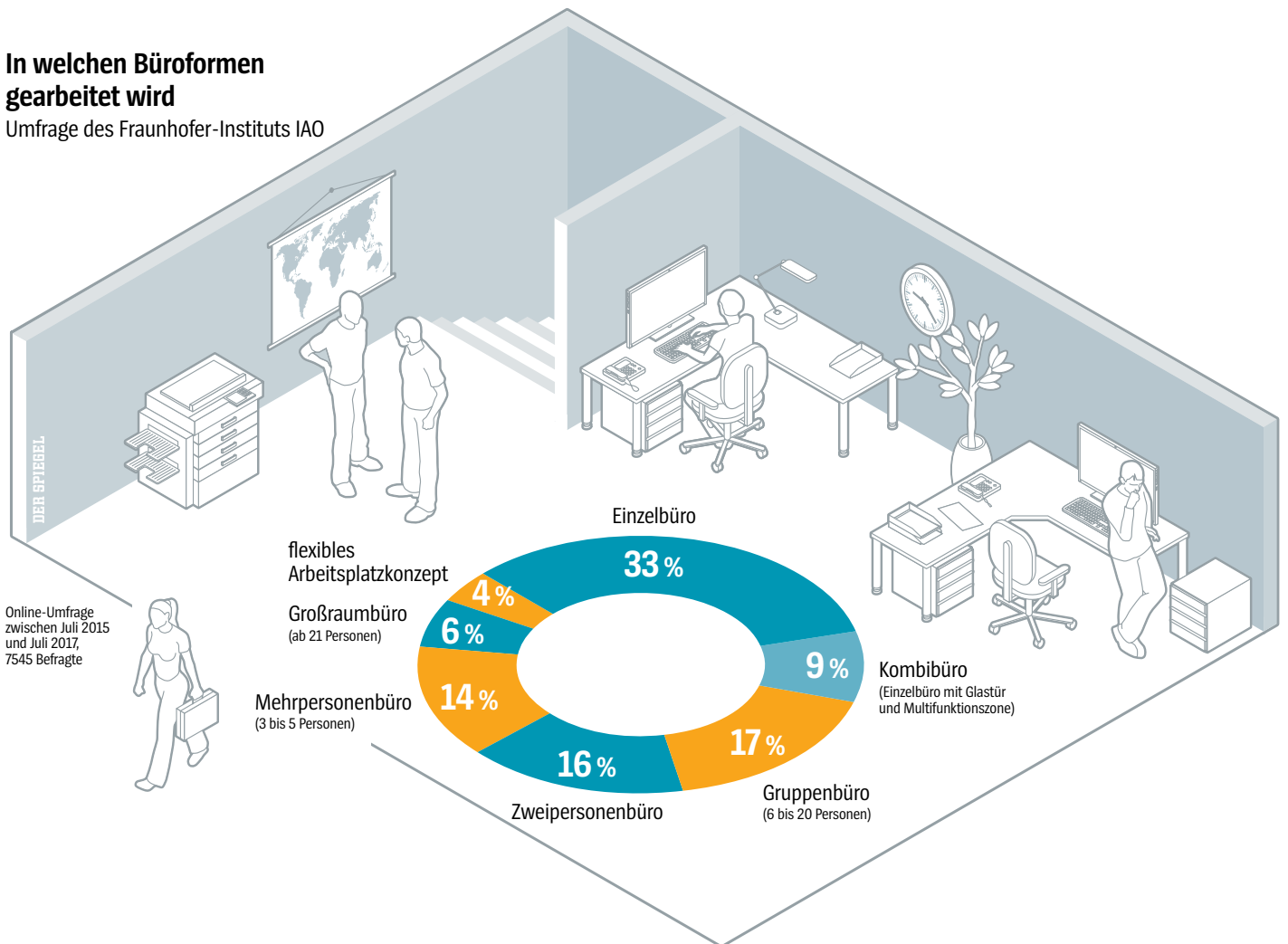
Raffaella Rein, 32, interessierte sich nur am Rande für solche Arbeitsmethoden. Vielmehr war sie fasziniert von der Idee, eine Firma ohne Hierarchien zu gründen. Rein sitzt Anfang Oktober in einem spartanisch möblierten Meetingraum, der etwas zu groß geraten wirkt, so wie das gesamte Büro des Start-ups in der Dachetage eines Industrielofts. Eigentlich wäre hier Platz für deutlich mehr als jene 40 Leute, die aktuell bei dem Unternehmen arbeiten.

2014 startete Rein zusammen mit einem Mitgründer CareerFoundry, das Onlinekurse für angehende Web-Entwickler und -Designer anbietet.

Reins Mitgründer hatte zuvor unter anderem bei Nokia gearbeitet und war überzeugt, dass der einst so erfolgreiche Handyriese wegen seiner schlechten Führung fast pleitegegangen war. Er überredete Rein, es in ihrem eigenen Start-up ganz anders zu machen – und es mit ex-

In welchen Büroformen gearbeitet wird

Umfrage des Fraunhofer-Instituts IAO



trem flachen Hierarchien und cheflösen Teams zu versuchen.

Das Problem: Es funktionierte nicht. Selbst kleinste Entscheidungen blieben an den beiden Gründern hängen, weil die Teams sich darum drückten. Ständig war jemand krank. Am schlimmsten aber war, dass CareerFoundry immer wieder seine Umsatzziele verfehlte. »Schlechte Performance wurde von den Mitarbeitern geduldet, obwohl flache Hierarchien genau das unterbinden sollen«, sagt Rein.

Weil das Geld der Investoren irgendwann knapp wurde, mussten Rein und ihr Mitgründer rund 20 Prozent der Leute entlassen. Vor einem Jahr lenkten die beiden ein und verpassten jedem Team einen Chef. Seitdem läuft auch das Geschäft wieder besser. Heute macht CareerFoundry Gewinn, was für ein Start-up keine Selbstverständlichkeit ist – und das mit weniger Mitarbeitern.

Warum ist das, was bei einem Mittelständler am Bodensee offenbar gut funktioniert, bei einem Berliner Start-up so grandios gescheitert?

»Die Leute waren von der Verantwortung total überfordert«, sagt Rein. Viele seien direkt von der Uni gekommen. Ihnen habe Erfahrung und eine gewisse Professionalität gefehlt, glaubt sie.

Eine Studie des Bonner Arbeitsmarktforschers Werner Eichhorst kommt zu interessanten Erkenntnissen: »Mitunternehmertum«, also mehr Selbstbestimmung, führe einerseits dazu, dass Menschen im Job zufriedener seien. Andererseits seien jene, die eigenverantwortlich arbeiteten, anfälliger für Stress und krankheitsbedingte Fehlzeiten.

Wie kann das sein? Ein Job mit viel Selbstbestimmung könne zwar auf den ersten Blick beglückend sein, glaubt Eichhorst, aber eben auch belasten.

Problematisch wird es außerdem, wenn agiles Arbeiten und andere Modelle nur halbherzig umgesetzt werden. Und der Chef verlangt, dass seine Leute alle zwei Wochen die nächste Version des Produkts fertig haben, ihnen bei wirklich wichtigen Entscheidungen aber nach wie vor reinregiert.

Dass agile Teams ständig Zwischenergebnisse liefern müssten, bedeute in der Praxis einen hohen Leistungsdruck, kritisiert der Hamburger Organisationsforscher und Coach Claus Nowak. »Die Teammitglieder treiben einander an. Das setzt eine Dynamik in Gang, die auch Selbstausbeutung fördert«, sagt Nowak. Wer in diesem System versage, habe halt selbst ein Problem: »Erfolg und Misserfolg

werden zunehmend individualisiert.« Das System an sich werde dagegen nicht infrage gestellt.

Vielleicht kommt es am Ende nicht einmal darauf an, wie viel oder wenig Hierarchie ein Unternehmen zulässt, ob es agil arbeitet oder irgendeine andere Methode ausprobieren.

Viel wichtiger erscheint die Frage, wie authentisch das alles ist. Handelt der Chef oder die Chefin aus Überzeugung? Weil er oder sie an eine Welt glaubt, in der nicht allein die Interessen der Aktionäre zählen? Oder macht er oder sie bloß etwas nach, das gerade angesagt ist und von irgendwelchen selbst ernannten Innovationspäpsten propagiert wird?

Das Letzteres der falsche Weg ist, zeigt ein Blick ins Silicon Valley. Die glitzernde Techwelt dort wird auch in Deutschland von vielen bewundert, unter anderem wegen der vermeintlich vorbildlichen Arbeitskultur. Die erweist sich jedoch bei näherem Hinsehen als zweifelhaftes Ideal.

Zum einen haben Google und andere Technologiekonzerne aus einem bestimmten Grund Zentralen errichtet, die mehr an Spielplätze als an Büros erinnern: damit die Leute länger vor ihren Rechnern hocken. Zum anderen ist das Silicon Valley

ein zweigeteilter Kosmos: oben die weißen Jungs mit Eliteabschluss, unten die Paketboten, die das System am Laufen halten, aber von einer Rundumversorgung und anderen Annehmlichkeiten nur träumen können. Gewerkschaften und Arbeitnehmervertreter spielen in dieser Welt so gut wie keine Rolle. Google hat in Deutschland bis heute keinen Betriebsrat.

Daran kommen Unternehmen hierzulande viel schwerer vorbei. Und das ist auch gut so. Um die Arbeitswelt von morgen zu gestalten, ist eine breite gesellschaftliche Debatte notwendig, die Einmischung vieler statt der Macht einiger weniger Konzerne, wie es im Silicon Valley der Fall ist.

In Deutschland steht diese Debatte bestenfalls am Anfang. Die Politik denkt bei der Arbeitswelt eher an soziale Fragen. Wenn über Digitalisierung gestritten wird, geht es in erster Linie darum, wie Deutschland den wirtschaftlichen Anschluss an die Weltspitze halten kann. Wenig Beachtung wird bislang der Frage geschenkt, ob der technologische Fortschritt unseren Arbeitsalltag zum Besseren oder zum Schlechteren verändert.

Immerhin wird im Bundesarbeitsministerium seit einiger Zeit darüber diskutiert, ob eine neue Arbeitswelt auch neue Gesetze braucht. Der zuständige Staatssekretär Björn Böhning (SPD) plant für 2019 eine Reform des Arbeitszeitgesetzes, die mehr Flexibilität ermöglichen soll. Im Gegenzug sollen Beschäftigte künftig Anspruch auf längere Auszeiten für Weiterbildungen haben.

Ein großer Einschnitt wäre ein anderer Plan Böhnings: Er will ein gesetzlich verankertes Recht auf Heimarbeit schaffen. Unternehmen müssten dann entweder erlauben oder begründen, warum diese bei ihnen nicht funktioniert. In den Niederlanden gibt es ein solches Gesetz bereits. Arbeiten im Homeoffice wäre so nicht mehr nur das Privileg von Akademikern oder abhängig vom Segen des Chefs.

»Die Digitalisierung verändert die Herrschaftsbeziehungen«, sagt Böhning. »Wir müssen sicherstellen, dass die Menschen von den Veränderungen profitieren.«

Doch der SPD-Politiker weiß, dass der Einfluss der Politik auf das, was in den Betrieben passiert, begrenzt ist. Umso wichtiger ist es, dass sich die Beschäftigten einschalten – gerade weil viele Unternehmen ja selbst nicht so genau wissen, wohin der Weg führt.

Bei Continental, dem Reifenhersteller und Automobilzulieferer, haben sich die Mitarbeiter eingemischt. 2016 fragte der Dax-Konzern aus Hannover per Intranet, wie die Beschäftigten gern arbeiten möchten. Mehr als 10 000 Kollegen machten mit.

Daraus entwickelte Continental gemeinsam mit dem Betriebsrat eine Verein-

barung, die allen erlaubt, das Homeoffice zu nutzen. Seitdem darf jeder der 235 000 Conti-Leute selbst entscheiden, wo er arbeitet: ob von zu Hause, unterwegs oder im Büro. Weltweit. Solange es der Job zulässt. Weil Heimarbeit in der Produktion naturgemäß schwierig ist, probiert Continental dort flexible Arbeitszeitmodelle wie Mini-Sabbaticals aus.

Zwei Jahre nach Einführung der Betriebsvereinbarung sind Karrieren wie die von Ulrike Schramm, 46, nichts Besonderes mehr bei Continental. Die Leiterin der Steuerabteilung lebt in Potsdam, arbeitet aber in Hannover. Montags setzt sie sich ins Auto und erledigt während der Fahrt die ersten Telefonate. Bis Donnerstag ist sie entweder in Hannover oder auf Dienstreise. Freitags bleibt Schramm im Homeoffice in Potsdam. Von dort fährt sie zwar zwischendurch zum Supermarkt oder zur Reinigung, dafür setzt sie sich manchmal auch sonntags noch an den Schreibtisch.

»Die Hauptsache ist, ich mache meinen Job. Wann oder wo ist eigentlich egal«, findet Schramm.

Die Frau, die dafür verantwortlich ist, heißt Ariane Reinhart, 49, und ist Personalvorstand bei Continental. Bevor sie dort anfang, war Reinhart 15 Jahre lang bei der Volkswagen AG, die als Inbegriff des streng hierarchisch geführten Konzerns gilt. Continental habe schon immer lässigere Umgangsformen und kleinere Vorstandsbüros gehabt als der Wolfsburger Autobauer, sagt Reinhart.

Dass ihr jetziger Arbeitgeber ein Kuschelkonzern ist, behauptet aber auch sie nicht. Nach einem miesen Geschäftsjahr verordnet sich Continental gerade eine völlig neue Struktur. Manche Werksleiter fürchten um die Existenz ihrer Standorte. Im September wurde ein Brief öffentlich, in dem der Vorstand die Manager in scharfem Tonfall vor einer »sehr ernst« Situation warnte. Es gäbe also einfachere



Personalchefin Reinhart: Selbststeuerung lernen

Zeiten, um über neue Arbeitsformen nachzudenken.

Als es um die Frage ging, ob auch das obere Management zu Hause arbeiten und längere Auszeiten nehmen dürfe, musste Reinhart im Vorstand ziemlich kämpfen, wie sie sagt. Am Ende setzte sie sich durch. »Führungskräfte müssen diese Dinge vorleben«, glaubt Reinhart. Sie selbst mache dienstags wenn möglich um halb sieben Feierabend, um zum Yoga zu gehen, und lasse das Wochenende auch Wochenende sein.

Einmal habe ihr ein Mitarbeiter am Sonntag trotzdem eine E-Mail geschickt, erzählt Reinhart. Am nächsten Montag habe sie ihn auf einen Kaffee eingeladen und gefragt, was er am Wochenende lieber mache: E-Mails schreiben oder mit seinem Hund rausgehen?

Ist das ein neues Verantwortungsgefühl einer Chefin für ihre Mitarbeiter? Oder eine neue Art der Bevormundung?

»Grenzmanagement« nennt Yvonne Lott vom Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Institut der Hans-Böckler-Stiftung diesen schwierigen Aushandlungsprozess. Um die Freiheiten zu nutzen, ohne in Selbstausbeutung zu verfallen, brauche es drei Dinge, glaubt Lott.

»Erstens bringt es wenig, flexible Instrumente einzuführen, wenn sich nicht gleichzeitig die Kultur ändert.« Gerade in extrem leistungsorientierten Unternehmen führe selbst organisiertes Arbeiten häufig de facto zu Überstunden und Stress, »weil Projekte so geplant sind, dass eine 60-Stunden-Woche notwendig ist, um die Deadlines zu schaffen«.

Zweitens, sagt Lott, brauche es klare Absprachen zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern: Wann darf ich nicht erreichbar sein? Wer vertritt mich, wenn ich im Urlaub bin?

Und drittens müsse jeder für sich so etwas wie Selbststeuerung lernen. Er oder sie müsse herausfinden, wann er oder sie überfordert sei, und Strategien zum Abschalten entwickeln: Hilft nach einem Tag im Homeoffice vielleicht ein Spaziergang um den Block, um auch geistig im Feierabend anzukommen? Tut es einem wirklich gut, kurz vorm Schlafengehen noch mal die Nachrichten auf dem Diensthandy zu checken?

Dass wegen eines vollen E-Mail-Fachs schon einmal die Welt untergegangen sei, sei jedenfalls nicht bekannt.

Ann-Kathrin Nezik

Mail: ann-kathrin.nezik@spiegel.de

Animation
So arbeiten die Deutschen

spiegel.de/sp022019arbeit
oder in der App DER SPIEGEL



»Arbeit ist Ideologie«

Karrieren Es klingt wie ein Traum: nur noch 15 Stunden pro Woche arbeiten – und trotzdem gut leben. Das sei möglich, sagt der Niederländer Rutger Bregman. Aber wir stünden uns selbst im Weg.

Bregman, 30, ist Historiker und Autor. Er schreibt für das von Lesern finanzierte Onlinemagazin The Correspondent. Zuletzt erschien sein Buch »Utopien für Realisten«, das in mehr als 20 Sprachen übersetzt wurde. Bregman lebt in Utrecht.

SPIEGEL: Herr Bregman, wie viel arbeiten Sie im Schnitt?

Bregman: Bestimmt 60 oder 70 Stunden pro Woche. Aber ich liebe das Schreiben.

SPIEGEL: Das ist ziemlich inkonsequent. Schließlich plädieren Sie für eine 15-Stunden-Woche. Wie kommen Sie darauf, dass wir unsere Arbeitszeit mehr als halbieren könnten?

Bregman: Das ist ja nicht meine eigene Idee. John Maynard Keynes, der brillante britische Ökonom, der noch immer in jedem Wirtschaftslehrbuch steht, hat sie 1930 in einem Essay beschrieben, der ein bisschen in Vergessenheit geraten ist. Keynes sagte voraus, dass die Menschen

im Jahr 2030 nur noch 15 Stunden pro Woche arbeiten würden. Für Keynes war dies das Versprechen des Kapitalismus: dass wir irgendwann so reich sein würden, dass wir es uns leisten können, weniger zu arbeiten.

SPIEGEL: Wir sind heute von einer 15-Stunden-Woche weit entfernt. Was ist schiefgelaufen?

Bregman: Die einfache Antwort lautet: Konsum. Die Wirtschaft hat es geschafft, aus Menschen, die für ihren Lebensunterhalt arbeiten, Konsumenten zu machen. Das Ergebnis ist, dass wir massenhaft Zeug kaufen, das wir nicht brauchen.

SPIEGEL: Wir müssten also nur weniger konsumieren. Wie soll das funktionieren?

Bregman: Folgendes Gedankenspiel: Nehmen wir an, Sie hätten die Wahl zwischen einer Gehaltserhöhung von 500 Euro und einer Reduzierung Ihrer Arbeitszeit. Mit der Gehaltserhöhung könnten Sie sich zwar mehr Dinge kaufen, doch an Ihrem

Leben würde sich im Grunde kaum etwas ändern. Weniger zu arbeiten hätte dagegen wahrscheinlich große Auswirkungen auf Ihre Lebensqualität.

SPIEGEL: Die Mieten in den Städten sind explodiert. Viele Menschen können es sich allein deshalb nicht leisten, nur noch die Hälfte zu arbeiten.

Bregman: Ich sage ja nicht, dass wir die 15-Stunden-Woche über Nacht einführen sollten, dafür ist das Thema zu komplex. Es funktioniert nur, wenn wir die Gesellschaft grundlegend umbauen. Für das Mietenproblem gibt es viele Ideen: von einer Mietpreisbremse bis zu mehr sozialem Wohnungsbau.

SPIEGEL: Die Wirtschaft würde in Ihrem Szenario schrumpfen, ein Altraum für Politiker und Ökonomen.

Bregman: Unsere Gesellschaft ist vom Wirtschaftswachstum besessen, dabei sagt es wenig darüber aus, wie innovativ ein Land oder wie hoch die Lebensqualität ist. Wir haben das Wohlstandsniveau erreicht, um uns eine 15-Stun-



Büroraum in Berliner Start-up

»Besessen von Wachstum«

den-Woche leisten zu können, wir haben den technologischen Fortschritt. Es ist Ideologie, die uns zurückhält. Ihr Deutschen seid besonders gut darin, euch einzureden, dass ihr kein Geld habt, obwohl ihr in Wahrheit unglaublich reich seid. Wenn ich nach Deutschland komme, bin ich jedes Mal geschockt.

SPIEGEL: Warum?

Bregman: Die Straßen sind im Vergleich zu denen in den Niederlanden in desaströsem Zustand. Warum investiert ihr nicht vernünftig in Infrastruktur? Das ist wahrscheinlich diese protestantische Mentalität.

SPIEGEL: Sie glauben also, dass eine 15-Stunden-Woche dank der gestiegenen Produktivität der Wirtschaft möglich wäre, ohne dass unser Wohlstand schrumpfen würde?

Bregman: Mit der Produktivität ist es ja so eine Sache. Wenn man zu lange arbeitet, nimmt sie irgendwann ab. Henry Ford hat das schon vor hundert Jahren verstanden, als er die Schichten in seinen Fabriken verkürzte, ohne dass die Produktivität darunter litt. Ich habe früher bei einer Zeitung gearbeitet. Jeden Tag gegen 15 oder 16 Uhr habe ich auf die Uhr geschaut und gedacht: Was mache ich eigentlich noch hier? Ich will nach Hause.

SPIEGEL: Weil Sie nichts mehr auf die Reihe bekommen haben?

Bregman: Ja. Niemand kann acht Stunden kreativ sein. Es geht darum, weniger zu arbeiten, um mehr zu tun.

SPIEGEL: Das klingt kryptisch.

Bregman: Der Kapitalismus hat diese unglaubliche Fähigkeit, Jobs zu erfinden, die niemand braucht. All diese Marketing- und Finanzleute mit ihren tollen LinkedIn-Profilen und schönen Gehältern, die in ihren Büros sitzen und sich fragen, worin der Sinn ihrer Arbeit liegt.

SPIEGEL: »Bullshit-Jobs« nennt der Kapitalismuskritiker David Graeber diese Art von Arbeit.

Bregman: Das Interessante ist, dass Graeber das Phänomen schon beschrieben hat, als es dazu noch so gut wie keine Forschung gab. Heute haben wir etliche Studien. Eine Umfrage in 47 Ländern ergab, dass ein Viertel der Menschen daran zweifelt, dass sein Job der Gesellschaft nützt. Das ist bizarr.

SPIEGEL: Wer bestimmt denn überhaupt, was ein Bullshit-Job ist und welche Arbeit sinnvoll ist?

Bregman: Ich jedenfalls nicht. Am einfachsten ist es, die Menschen selbst zu fragen. Die meisten wissen sehr genau, ob ihr Job einen Sinn ergibt. Wenn man sich die Umfragen anschaut, sind unter den Bullshit-Jobs meist die üblichen Verdächtigen: Berater, Banker, Personaler ...

SPIEGEL: ... PR-Leute?

Bregman: Ich glaube nicht, dass PR grundsätzlich nutzlos ist. Es kommt darauf an,



Utopist Bregman: »Versprechen des Kapitalismus«

ob man an das glaubt, was man verkauft. Wir Menschen sehnen uns nach Sinn. Wenn ich einen Vortrag halte, wollen die Leute eigentlich nur über Bullshit-Jobs reden. Alle stellen sich dieselbe Frage: Was fange ich mit meinem Leben an? Und mit 40 oder 50 kommen sie dann in die Midlife-Crisis, schmeißen ihren Job hin und fangen an zu malen.

SPIEGEL: Sie glauben, dass ein bedingungsloses Grundeinkommen diesen Kreislauf durchbrechen würde.

Bregman: Das bedingungslose Grundeinkommen würde zwei Dinge verändern. Junge Menschen könnten nach dem Abitur plötzlich sagen: Ich mache das, was ich wirklich will, anstatt irgendeinen Quatsch zu studieren, der viel Geld bringt. Zweitens hätten Menschen mit sinnvollen Jobs – Lehrer, Krankenpfleger, Müllmänner – ein Verhandlungskapital. Sie könnten jederzeit streiken und so höhere Löhne erkämpfen. Wenn jemand mit einem Bullshit-Job in den Streik

tritt, ist das ziemlich egal. Bei Leuten mit einem sinnvollen Job führt es zum Desaster.

SPIEGEL: Was sollen wir eigentlich mit all der freien Zeit anfangen, wenn wir nur noch 15 Stunden pro Woche arbeiten?

Bregman: Das muss jeder selbst entscheiden. Generell sehen wir, dass in Ländern mit vergleichsweise niedriger Wochenarbeitszeit das ehrenamtliche Engagement zunimmt.

SPIEGEL: Manche Leute würden sich aber womöglich einfach ihren Hobbys widmen. Oder mal ausschlafen.

Bregman: Kann sein.

SPIEGEL: Wann, glauben Sie, wird die 15-Stunden-Woche Realität?

Bregman: Keine Ahnung. Was mich optimistisch stimmt: Vor fünf Jahren hat noch niemand über solche Ideen geredet. Heute beschäftigen sie die Politik und tauchen in Wahlprogrammen auf.

Interview: Ann-Kathrin Nezik