

Klaus Werle
Manager Magazin



© PureSolution - Fotolia

Die Mär von der Freiheit Work-Life-Blending

Erschienen in:
manager magazin Verlagsgesellschaft mbH: manager magazin, Hamburg
September 2016, S. 70-76

DIE MÄR VON DER FREIHEIT

WORK-LIFE-BLENDING Büro war gestern, mit hochflexiblen Joblösungen werden Angestellte zu Mini-Entrepreneuren. Doch viel zu oft gerät die Autonomie zur Selbstausbeutung: das Leben als Mogelpackung.

TRENDS



ILLUSTRATION: MARIE KIMURA FOR MANAGER MAGAZIN

D

ass Christian Bless und sein Team keinen direkten Chef haben, ist wahrscheinlich besser so. Für den Chef. Der könnte sonst schnell verzweifeln im kreativen Chaos. Bless, Customer Success Manager bei der Schweizer Talentsoftwarefirma Haufe-Umantis und mit 32 Jahren volle Kanne Generation Y, arbeitet mit fünf Kollegen an Rhythmix, einer Mischung aus Training, Software und Consulting. Einmal in der Woche ist gemeinsamer Austausch und Abgleich, Kreativzeit, drei Tage pro Monat sind für „intensive Kreativzeit“ geblockt. Ansonsten gibt die Projektmethodik Scrum den Takt vor und „agil“ die Haltung.

Was durchaus wörtlich zu verstehen ist: Einer aus dem Team ist frühestens ab 10 Uhr ansprechbar, weil er vorher die Kinder zur Schule bringt. Ein anderer ist spätestens um 16 Uhr weg – dann wieder zwischen 21 Uhr und Mitternacht zu erreichen. Andere sind drei Tage im Büro in St. Gallen und zwei Tage bei ihrer Familie. Und Bless, mit Vollbart, Schweizer Mundart und langem Zopf die menschengewordene Ruhe selbst, ist Sportler. Weshalb er mittags schon mal Mountainbiken oder Skifahren geht und 15 Wochen Urlaub im Jahr hat, denn irgendwann muss schließlich mal ernsthaft gesurft werden.

„Die Regenerationsphasen sind für mich extrem wichtig, um danach wieder mit voller Energie arbeiten zu können“, sagt Bless. Abstimmungsprobleme im Team sieht er nicht, „da überwiegt die gemeinsame Verantwortung für das Projekt“. Und überhaupt: „Keine große Sache, wir arbeiten halt so, wie es für jeden am besten passt.“

Was simpel klingt, ist auf dem besten Weg, die Jobwelt stärker zu verändern als alle Neuerungen seit Erfindung des Fließ-

TRENDS WORK-LIFE-BLENDING

bands. Der flexible Einsatz der Belegschaft werde zum „Hauptthema für die Unternehmen“, prophezeit Josephine Hofmann. Die Expertin vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO schätzt, dass zwischen 30 und 50 Prozent der Angestellten zeitlich oder örtlich flexibel arbeiten – vor zehn Jahren waren es weniger als 10 Prozent.

Ungezählte Start-ups und immer mehr Konzerne setzen auf den Charme von Freiheit und Mobilität: SAP, Deutsche Bank oder Google leben die „Easy Economy“ und versorgen ihre Angestellten mit den nötigen Gerätschaften, anstatt sie im Büro festzuhalten. Bis zu ein Fünftel der Arbeitszeit dürfen Mitarbeiter bei Siemens im Homeoffice verbringen, bei Trumpf können sie alle zwei Jahre entscheiden, wie viel sie leisten wollen. BMW arbeitet seit zwei Jahren räumlich und zeitlich flexibel, Audi und Daimler verkündeten kürzlich entsprechende Betriebsvereinbarungen. Globalisierte Prozesse, individuellere Lebensentwürfe und vor allem eine Technologie, die Informationen und Infrastruktur jederzeit und an jedem Ort zugänglich macht, treiben den Radikalumbau.

Hauptsache, Pensum erledigen

Dabei gerät ein Konzept unter die Räder, das viele Jahre lang sämtliche Karriereplanungen dominiert hat: die Work-Life-Balance. Arbeit und Freizeit waren darin Gegensätze, die es möglichst effektiv und gesund auszugleichen galt. „Das ständige Balancieren zwischen den Polen aber empfinden viele, etwa berufstätige Mütter, zunehmend als belastend“, sagt Führungskräftecoach Stefanie Demann.

Umso machtvoller greift jetzt ein Begriff um sich, der die Gegensätze verschmilzt: Vergesst Balance, merkt euch Blending, trompetete das Magazin „Forbes“ bereits 2012; inzwischen wirbt sogar der sozial engagierte Otto-Versand mit dem Mischrezept.

Statt dauergestresst zwischen Büro, Kita, Zuhause und Freunden hin und her zu hetzen, sollen fließende Übergänge Linderung schaffen: mittags Sport machen,

abends noch ein paar Mails schreiben. Typischer Twitter-Post: „Gehe mit Kunden essen, danach noch Konzert. #worklifeblending“. Ein verführerischer Cocktail: Wir entscheiden selbst, wann, wo und wie viel wir arbeiten. Der Mix macht's.

Klingt fein und frei und locker. Doch die neue Freiheit ist riskant: Wer sein Pensum nicht in acht Stunden erledigt kriegt, muss eben länger daran sitzen. „Blending ist eine Mogelpackung, weil der Job metastasenartig das ganze Leben vereinnahmt“, sagt Personalexperte Christian Scholz von der Universität Saarbrücken. Das unternehmerische Risiko wird auf den Angestellten übertragen, aus dem Arbeitnehmer wird ein Entrepreneur – und dann ein Gefangener der eigenen Ziele.

„Die Präsenzkultur löst sich auf, nicht weil es cool, sondern weil es schlicht notwendig ist“, sagt Haufe-Umantis-CEO Marc Stoffel. Tony Hsieh, Chef des US-Onlinehändlers Zappos, postulierte schon vor Jahren: „Viele Firmen reden von Work-Life-Balance. Uns geht es um Work-Life-Integration.“ Stellvertretend für viele Konzernlenker gab Kasper Rorsted (künftig Adidas) noch zu Henkel-Zeiten die Marschrichtung vor: „Mir ist es egal, wo und wann die Leute arbeiten. Wichtig ist, dass sie ihr Pensum erledigen.“

Die nie da gewesene Flexibilität kann Druck in einer Massivität aufbauen, wie es Stechuhr und choleriche Chefs nie vermochten. Die Gefahr: Aus Selbstbestimmung wird Selbstausbeutung, Akkordarbeit im neuen Gewand. Dabei ging es beim Blending doch eigentlich darum, mehr Freiheit in den Erwerbsalltag zu bringen. Blending als Begriff mag jung sein, doch bringt er nur auf den Punkt, was in den letzten Jahren, zunächst schleichend, dann immer schneller, Realität wurde: die Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit.

Die Folgen sind bereits zu besichtigen: 1,8 Milliarden Überstunden leisteten die Deutschen im vergangenen Jahr, davon fast eine Milliarde unbezahlt. Ständiger Termin- und emotionaler Druck lassen 86 Prozent der Bürger über Stress im Job klagen, wie eine Studie ergab; psychische

„Die ständige Grundanspannung verhindert den Erholungseffekt.“

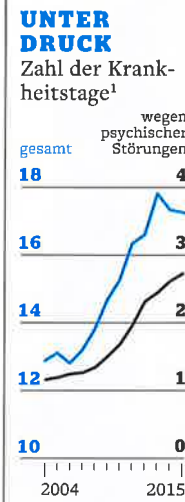
Mazda Adli, Stressforscher



Erkrankungen sind für jeden siebten Tag von Arbeitsausfall verantwortlich. Von mehr als 40 Prozent der Berufstätigen wird laut den Personaldienstleistern von Randstad erwartet, dass sie auch außerhalb der Arbeitszeit erreichbar sind. Fast drei Viertel machen sich Sorgen, durch zunehmendes Work-Life-Blending nicht mehr richtig abschalten zu können.

Der Mann, der die Zahlen und das Leid dahinter tagtäglich im Blick hat, spricht qua Profession mit sanfter Ruhe: „Die ständige Grundanspannung verhindert den Erholungseffekt. Nicht umsonst gilt Rufbereitschaft bei Medizinern als Arbeitszeit“, sagt Mazda Adli, Chefarzt der Berliner Fliedner Klinik und Stressforscher an der Charité.

Fragmentierung von Arbeitsprozessen, Informationsüberlastung, permanent neue externe Reize: Die Zahl der Krankschreibungen aufgrund psychischer Belastungen sei massiv angestiegen, für Adlis Stressbewältigungsseminare stehen die Kunden Schlange. Der Befund des Mediziners ist eindeutig: „Die Flexi-



bilisierung ist ein Hauptgrund für diese Entwicklung. Der Mensch ist genetisch auf feste Arbeits- und Ruhezeiten gepolt, der Blending-Modus ist von der Natur nicht vorgesehen.“

Unternehmen wie Microsoft Deutschland, wo seit 1998 Vertrauensarbeitszeit herrscht und seit 2014 auch der Arbeitsort frei wählbar ist, bemühen sich, ihre Mitarbeiter vor selbst gewählter Überlastung zu schützen: mit Schulungen für Führungskräfte, mit „Nichterreichbarkeit“-Einstellungen an Smartphone und Laptop, mit dem Verzicht auf Meetings nach 15 Uhr am Freitag-nachmittag oder mailfreien Wochenenden. „Das sind Empfehlungen, keine harten Verbote, wir wollen die Selbstbestimmung ja gerade nicht einschränken“, sagt Personaldirektor Markus Köhler.

Zehn „Guidelines“ statt kompliziertem Regelwerk, der Rest wird pragmatisch auf Teamebene organisiert. Bei Konflikten – Kind ist krank, der Kunde drängelt – soll das Private Vorrang haben. Aber: „Wir erwarten schon, dass der Mitarbeiter eine

andere Lösung findet.“ Die meisten seien damit sehr zufrieden, neun von zehn nutzen die flexiblen Konzepte, und effizienter ist es auch noch: Feste Arbeitsplätze entfallen im Smart-Workspace-Konzept des IT-Konzerns; die neue Deutschland-Zentrale in München-Schwabing braucht nur noch 26 000 Quadratmeter Bürofläche – statt zuvor 35 000.

Gesucht: Mut zum Neinsagen

Für die Unternehmen ist orts- und zeitunabhängiges Arbeiten eine prima Sache: niedrigere Bürokosten, weniger Equipment, geringere Ausgaben für die Pendelei. Und: Wer selbstbestimmt ist, schuftet tendenziell sogar mehr. „Im Zweifel ist der Job immer dringlicher. Ich habe wenig Belege gefunden, dass Mitarbeiter in der Sonne lagen, wenn dringliche Aufgaben anstanden“, spottet Scholz. Das schlechte Gewissen ist quasi vorinstalliert. Laut einer Untersuchung des DIW schrubbten Angestellte im Homeoffice im Schnitt 46 Stunden pro Woche – deutlich mehr als im Büro.

Sicher, oft ist es die Belegschaft, die mehr Flexibilität verlangt. Im Sommer mittags mal an den See, die Handwerker reinlassen, den gleich einen halben Tag Urlaub zu nehmen – das klingt verlockend. Doch nicht pure Menschenfreundlichkeit lässt die Firmen mitmachen, sondern der Wunsch nach zufriedenen, flexibel einsetzbaren Hochleistern. Das gilt auch für solche Arbeitgeber, die die richtige Balance zwischen Freiheit und Schutz vorsichtig handhaben.

„Wir wollten keine grenzenlose Flexibilität, sondern Wahlfreiheit und Selbstbestimmung innerhalb eines gewissen Rahmens fördern“, sagt Heidi Stock, die das Thema bei Bosch verantwortet. Sie telefoniert von zu Hause aus, seit 2001 ist Stock im Unternehmen. Damals waren sie stolz auf 100 Telearbeiter, „heute kann ich nicht mal genau sagen, wie viele Tausend bei uns mobil arbeiten“.

Mehr als 100 Arbeitszeitmodelle unterstützen die Stuttgarter, mit dem feinen Unterschied zu anderen Konzernen, dass durchaus Arbeitsstunden in den Verträgen stehen (und auch erfasst werden) – es

aber seit 2014 frei wählbar ist, wo und wann sie geleistet werden. Für Führungskräfte gilt „Zeitsouveränität“ – ihre Stunden dokumentieren sie individuell. Bosch hat seine Regelungen vorher intensiv getestet, auch in einem Pilotprojekt mit 150 Managern, mit begeistertem Feedback („zum ersten Mal konnte ich konzentriert alle Mails abarbeiten“).

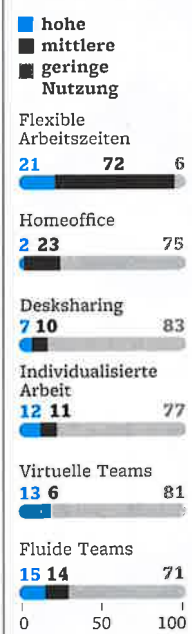
Auch Stock setzt auf pragmatische Absprachen im Team statt Mailblocker am Wochenende oder andere starre Regeln: „Für uns ist das auch ein Recruitingargument. Die jungen Leute fragen das ganz selbstverständlich nach.“

Bei genauerer Betrachtung indes sind die Erwartungen der „Millennials“ alles andere als eindeutig. Zwar sprechen sich vier von fünf Befragten in einer Studie der Beratungsfirma Universum für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf aus; 49 Prozent geben an, sie würden einen gut bezahlten Job für eine bessere Work-Life-Balance aufgeben. Doch was die selbstbewusst verlangte Freiheit tatsächlich bedeutet, wird vielen erst im Job klar. „Da werden

von den Firmen mitunter Erwartungen geweckt, die im Job nicht zu halten sind“, sagt Stefan Lake. „Blending“, so die griffige Formel des Deutschland-Chefs von Universum, „ist Work-Life-Balance, die in der Arbeitsrealität angekommen ist.“ Heißt: Wer mittags zum Sport geht, muss abends seine Mails beantworten. Eine ernüchternde Erfahrung.

Bittere Ironie: Ausgerechnet die Jüngeren, die am lautesten nach Blending schreien, kommen damit oft am schlechtesten zurecht. „Jobeinstieger sind noch nicht erfahren genug, um einschätzen zu können, wann eine Sache auch mal etwas länger unerledigt bleiben kann“, sagt Randstad-Geschäftsführerin Susanne Wißfeld. „Es ist ein Irrglaube, zu denken, wir könnten alles verschmelzen, ohne dass es Zielkonflikte gibt.“ Stolz 91 Prozent der 18- bis 39-Jährigen fühlen sich vom Job „stark belastet“. Das Meinungsforschungsinstitut You Gov konstatiert nüchtern: „Entgrenztes Arbeiten führt bei der Generation Y vermehrt zu dem Gefühl, den eigenen Aufgaben nicht gewachsen zu sein.“

PROJEKT ZUKUNFT
Verbreitung neuer Arbeitsformen, Anteil der Unternehmen, in Prozent



Quelle: Universität St. Gallen/Zeug, „Top Job-Trendstudie 2016“
Grafik: mm

Da ist es kein Zufall, dass ein sehr junges Unternehmen wie Trivago Wert darauf legt, dass seine rund 1000 Mitarbeiter (Durchschnittsalter 28) noch ins Büro kommen. „Die Interaktion mit anderen schafft den größten Wert“, sagt Prissilla Regueiro, zuständig für die Organisationsentwicklung. Regueiro schätzt, dass sie deutlich mehr als 30 Tage Urlaub im Jahr macht – dafür bleibt sie gelegentlich bis 20 Uhr, wenn sie tiefer an etwas arbeiten möchte.

In den Trivago-Kühlschränken steht „Bottled Happiness“-Limo, Fitnesskurse und Barbecue auf der Terrasse sind gratis, alle fahren einmal im Jahr vier Tage Party machen und wer ein Jahr dabei ist, darf vier Wochen im Büro in Palma arbeiten. Keiner guckt auf die Uhr, Urlaubstage werden nicht gezählt, Vertrauen ist einer der sechs Firmenwerte, alles locker, alles chillig. Nur: Auch „entrepreneurial passion“ gehört zu den Werten – und das heißt dann: Malle hin, Party her, am Ende muss dein Projekt fertig sein.

In der Urlaubsfrage zeigt sich das Kernproblem flexibler Arbeit, und niemand bringt es besser auf den Punkt als Sir Richard Branson, Seriengründer und Virgin-Maskottchen, der seinen Angestellten unbegrenzte Ferien versprach und in seinem Blog konkretisierte, wann das gilt: „Wenn Sie hundertprozentig sicher sind, dass Sie und Ihr Team mit allen Ihren Projekten auf dem Laufenden sind und Ihre Abwesenheit dem Unternehmen und damit Ihrer Karriere nicht schadet.“ Und schon ist Schluss mit Bullerbü.

Längst sind es nicht mehr nur Firmen wie Virgin oder Netflix, die Ferien für immer versprechen; auch General Electric oder die Finanzanalytiker von Morningstar pepen damit ihre Employer-Branding-Broschüren auf; bei BMW gilt die Regel ab Abteilungsleitererebene. Die US-Firma Evernote zahlt Angestellten sogar eine Prämie, wenn sie mindestens eine Woche am Stück freinehmen. Klingt nett, ist jedoch eine Notfallaktion: Nach der Umstellung auf unbegrenzte Ferien reichte zunächst fast niemand mehr Urlaub ein.

Bitte lesen Sie weiter auf Seite 75.



ILLUSTRATION: MALTE KNAACK FÜR MANAGER MAGAZIN

KEY-LOOKS TOP MARKEN!

SAISONSTART HERBST | WINTER 2016



Peek&Cloppenburg

FASHION·ID

Shop.Style.Online.

ES GIBT ZWEI UNABHÄNGIGE UNTERNEHMEN PEEK & CLOPPENBURG MIT IHREN HAUPTSITZEN IN DÜSSELDORF UND HAMBURG. DIES IST EINE WERBUNG DER PEEK & CLOPPENBURG KG, DÜSSELDORF. DIE STANDORTE DER PEEK & CLOPPENBURG KG, DÜSSELDORF FINDEN SIE AUF DER RÜCKSEITE DES BEIHEFTERS. ALLE STANDORTE UNTER WWW.PEEK-CLOPPENBURG.DE JETZT ONLINE SHOPPEN AUF WWW.FASHIONID.DE



REVIEW

Jacke € 79,95
Art.-Nr. 9527044

Sweat-Jacke € 39,95
Art.-Nr. 9527086

T-Shirt € 12,95
Art.-Nr. 9483323

Jeans € 49,95
Art.-Nr. 9483300



Direkt online shoppen oder Verfügbarkeit für Ihr P&C-Haus prüfen: einfach Art.-Nr. eingeben auf www.FashionID.de

Peek & Cloppenburg

FASHION · ID

Shop. Style. Online.

ES GIBT ZWEI UNABHÄNGIGE UNTERNEHMEN PEEK & CLOPPENBURG MIT IHREN HAUPTSITZEN IN DÜSSELDORF UND HAMBURG. DIES IST EINE WERBUNG DER PEEK & CLOPPENBURG KG, DÜSSELDORF MIT HÄUSERN AN FOLGENDEN STANDORTEN:

Aschaffenburg, Augsburg, Bad Homburg, Bergisch Gladbach, Berlin, Bocholt, Dortmund, Düren, Düsseldorf, Erlangen, Eschweiler, Essen, Frankfurt am Main, Hagen, Halle (Saale), Hamm, Hanau, Hilden, Homburg, Hürth, Kaiserslautern, Karlsruhe, Koblenz, Köln, Leipzig, Leuna-Günthersdorf, Leverkusen, Ludwigshafen am Rhein, Lünen, Mainz, Mannheim, Mönchengladbach, Mülheim an der Ruhr, München, Neu-Isenburg, Neunkirchen, Neuss, Oberhausen, Potsdam, Recklinghausen, Regensburg, Rosenheim, Saarbrücken, Saarlouis, Siegen, Solingen, Stuttgart, Sulzbach (Taunus), Troisdorf, Ulm, Unna, Viernheim, Weiterstadt, Wiesbaden, Wildau und Wuppertal.

Bitte haben Sie Verständnis dafür, dass wir nicht die gesamte in diesem Prospekt abgebildete Ware in allen unseren Häusern führen.

Peek & Cloppenburg KG, Berliner Allee 2, 40212 Düsseldorf

ONLINE SHOPPEN UND VERFÜGBARKEIT FÜR IHR P&C-HAUS PRÜFEN AUF www.FashionID.de

GH 2016-2-00063. Freibleihendes Angebot. Drucktechnische Farbunterschiede sind nicht ganz auszuschließen. Ab Größe 28, 56 und 110 gilt für alle Artikel in dieser Werbung ein Übergrößenaufschlag.

„Wir wollten bewusst nicht Eltern, die mit Baby auf dem Arm vor dem Laptop sitzen und gleichzeitig noch telefonieren.“

Hubert Schurkus, Leiter des strategischen Konzernpersonalwesens bei BMW

Die Neurowissenschaft weiß: Glücksgefühle verschaffen uns Urlaube am verlässlichsten, bevor wir sie antreten. In den Ferien selbst: na ja. Harte Betten, aufdringliche Mücken, diese Hitze. Es geht allein darum, freimachen zu können. Selbstbestimmtheit ist eine mächtige Waffe.

Laut einer Umfrage des Jobportals Glassdoor aus dem Jahr 2014 nehmen amerikanische Angestellte nur gut die Hälfte der Urlaubstage, die ihnen zustehen. Mitarbeiter, die unbegrenzt freinehmen können, tendieren dazu, nochmals weniger freizumachen. „Freiheit im Job erfordert eine Menge Disziplin und Selbstmanagement – und den Mut, auch mal Nein zu sagen. Das müssen die meisten mühsam lernen“, sagt Heiko Fischer, Gründer der Beratung Resourceful Humans.

Von Pistolen und Krokodilen

Sonst droht das Arbeitsmartyrersyndrom. Jeder Dritte geht heute schon zur Arbeit, obwohl er sich krank fühlt; und glaubt auch im Urlaub per Mail und Telefon erreichbar sein zu müssen.

Das ist die Kehrseite des Autonomieversprechens. Seit Mitte der 90er etabliert sich im Management die „indirekte Steuerung“: Statt für den Prozess interessiert sich der Chef nur noch für das Ergebnis. Was die Verantwortung weiter zum Mitarbeiter verschiebt. Der wird, wie in zahllosen Betriebsansprachen gefordert, zum Entrepreneur – einem, der seine Ziele selbstständig erreichen, aber nicht allein setzen darf. Die häufige Folge: Übermotivation, Selbstausschöpfung. Werden Ziele verfehlt, fühlt er sich schuldig – und arbeitet noch mehr.

Der Arbeitspsychologe Andreas Krause nennt das „interessierte Selbstgefährdung“ und bemüht eine drastische Metapher: Früher stand der Chef quasi mit der Pistole hinter seinen Untergebenen und trieb sie zur Arbeit an. Inzwischen ist die Pistole weg, der Chef im Homeoffice. Stattdessen

AN DER LANGEN LEINE

„Indirekte Steuerung“: Die Managementtechnik hinter Work-Life-Blending ...

Ergebnis- und Erfolgsorientierung: hohe Bedeutung von Kennzahlen auf allen Hierarchieebenen

Dynamische Ziele: erhöhen sich automatisch, beispielsweise von Jahr zu Jahr

Leistungsdynamik über interne Konkurrenz: etwa Benchmark-Vergleiche von Standorten und Teams

Rahmenbedingungen top-down festlegen: einführen von zahlreichen Berichtspflichten und Prozessvorgaben

Verantwortung für Zielerreichung delegieren: nicht fachlich korrekte Arbeit, sondern die Zielerreichung ist entscheidend für die Bewertung der Leistung

Beteiligung der Mitarbeiter: etwa für Verbesserungsvorschläge zur Produktivitätssteigerung

... und ihre Folgen

⊕ **individuelle Potenzialentwicklung** durch mehr Verantwortung

⊕ **Stolz und Selbstbewusstsein** durch eigenen Erfolg

⊕ **Teamziele fördern** Gemeinschaftsgefühl

⊖ **Ausdehnen und Intensivieren** der eigenen Arbeitszeit, auch ohne Anweisung

⊖ **Einnahme von Substanzen** zur Stimulation und Erholung

⊖ **Präsentismus**, etwa Arbeiten trotz Erkrankung, weniger Urlaub nehmen.

⊖ **Nachlässigkeit unter Druck** führt zum Senken der Qualität und zum Umgehen von Sicherheits- und Schutzstandards

Quelle: Andreas Krause

liegt der Markt wie ein träges, beißwütiges Krokodil im Büro, in Form von Kundenwünschen und Zielvereinbarungen. Krause: „Das Drängen des Marktes geht kommentarlos auf den Einzelnen über.“ Das verursacht Stress. „Indirekte Steuerung ist der Hauptgrund für Burn-out und andere psychische Erkrankungen.“

Dabei ist nicht die Flexibilisierung der Arbeit als solche der Irrweg – sondern ihre mangelhafte Umsetzung. Im schlimmsten, leider nicht seltenen Fall verbindet sich die scheinbare Autonomie der neuen Zeit mit dem ausufernden Berichtswesen der alten – weil die Manager fürchten, ihre Leute liegen daheim faul im Liegestuhl. „Die Kultur, die Führungskompetenz und erst recht das Vertrauen bleiben in den meisten Unternehmen hinter den technologischen Möglichkeiten zurück“, sagt IAO-Expertin Hofmann. Haufe-Umantis-Chef Stoffel sagt den Firmen, die er berät, gern: „Die Vielfalt der Arbeitsmodelle explodiert. Das müssen Sie aushalten.“

Wo sich die Kultur nicht wandelt, erhöht das den Stress – und untergräbt Kreativität, Innovation und Effizienz. Negativsaldo durch Mikromanagement. Es reiche eben nicht, mal alles durchzuflexibilisieren, sagt Heike Bruch und warnt vor „naiver Instrumenteneuphorie“. Ohne neue Kultur führe Flexibilisierung erst zu überbordender Kontrolle („Arbeiten die auch genug?“), die sich später in hilflosen Beschützerinstinkt verwandle („Hilfe, meine Leute stehen vor dem Burn-out“).

Die Führungsexpertin von der Universität St. Gallen hat die Flexibilisierung der Arbeitswelt wissenschaftlich untersucht. Das Ergebnis ist ernüchternd: Nur 6 Prozent der Firmen, die ihre Strukturen umgestellt haben, sind erfolgreicher als vorher. Fast jede fünfte Firma ist überfordert. „Der oberflächliche Versuch, moderne Arbeitswelten einzuführen, indem man Apple oder Google kopiert, bringt massive Schäden für Unternehmen“, sagt Bruch und plädiert für eine Besinnung auf europäische Stärken wie Investition in Qualifizierung, Mitbestimmung und unternehmerische Schutzpflichten.

Auch Arbeitsrechtler wie Rüdiger Krause warnen vor „einer radikalen Flexibilisierung, die einseitig auf Kosten der Arbeitnehmer geht“. Der Göttinger Juraprofessor hat eine Rechtsanalyse zum Thema verfasst. Das deutsche Arbeitszeitgesetz von 1994 – dem Jahr, als auf der CeBIT in Hannover die erste SMS verschickt wurde – gilt der Wirtschaft seit Langem als Hemmnis auf dem Weg in eine mobilere Jobwelt. ➤



HILFE, MEIN CHEF IST WEG!

Wie der amerikanische Onlinehändler Zappos alles im Team erledigen wollte – und ins Trudeln geriet

DIE MITARBEITER nennen sich „Zapponians“, die Spitzenmanager „Affen“, Krawatten sind verboten, und auch sonst soll bei dem amerikanischen Onlinehändler Zappos alles ganz locker sein. Wer will, kann auch im Schlafanzug ins Büro kommen, Freiheit und Spaß stehen ganz oben.

Mit allerlei unorthodoxen Führungs-ideen verwandelte CEO Tony Hsieh die Firma in das It-Unternehmen für die Personalergilte; scharenweise fielen HR-Experten in den vergangenen Jahren ins Hauptquartier in Las Vegas ein, um vor Ort, live und in Farbe, die legendäre Unternehmenskultur zu studieren.

Zuletzt jedoch hat Hsiehs Nimbus als Dauer-Infragesteller dicke Kratzer bekommen. Zappos, Vorbild für den deutschen Onlinehändler Zalando und 2009 von Amazon gekauft, tut sich schwer mit der jüngsten Eingebung des Vordenkers: Hsieh schaffte sämtliche Titel und Hierarchien ab, Entscheidungen sollen möglichst von der Gruppe getroffen werden. Mehr Flexibilität, mehr Experiment geht nicht. „Holacracy“ heißt die neue Managementmethode, das dazugehörige Manifest umfasst stolze 10 000 Wörter – mehr als die ameri-

kanische Verfassung. Was die Schwierigkeiten bei Zappos schon auf den Punkt bringt: Mitarbeiter klagen über endlose Meetings, völlig unklare Zuständigkeiten, über Nacht gekappte Aufstiegschancen und ein frapperend rigides Regelsystem.

DIE UNZUFRIEDENHEIT hatte bereits unschöne Folgen: Nach Einführung von Holacracy kehrten dem Firmenchef und Buchautor Hsieh („Delivering Happiness“) mehr als 200 der 1500 Zappos-Angestellten den Rücken, darunter viele, auch hochrangige Führungskräfte, die plötzlich keine mehr waren. Zwischenzeitlich stand das Unternehmen kurz vor dem organisatorischen Kollaps. Doch Hsieh hält an seinem System fest, mittlerweile geht Zappos ins vierte Holacracy-Jahr. Es ist wieder ruhiger geworden, das Tagesgeschäft läuft. Ob das Experiment ein Erfolg wird, bleibt aber abzuwarten. Hsieh mahnt zur Geduld: „Stellt euch 20 Eingeborene vor, denen ihr ein Buch mit Fußballregeln gebt. Es wird eine Weile dauern, bis sie das Spiel verstanden haben.“ Und noch viel länger, bis sie in der ersten Liga mitspielen können.

sitzen und gleichzeitig noch telefonieren.“ Weshalb auch BMW ein Recht auf Nichterreichbarkeit festgeschrieben hat. Natürlich gebe es Fälle, wo der Chef trotzdem nach Feierabend anrufe, räumt Schurkus ein. „Aber allen Beteiligten ist klar: Das ist die Ausnahme.“

Gewünscht wurde einst der Angestellte, der tut, was man ihm sagt. Heute soll er tun, was man ihm nicht sagt. Doch eine Freiheit, in der Ziele von oben kommen und nur der Weg dahin gewählt werden darf, wird schnell zur Mogelpackung. „Ein Großteil schätzt traditionelle Zeit- und Bürostrukturen. Alle zu Blending zwangszu verpflichten wäre das Falscheste, was eine Firma tun kann“, sagt Coach Demann.

Schutzmechanismen wie Nichterreichbarkeit mögen Teil einer Lö-

sung sein. HR-Expertin Fischer plädiert umgekehrt dafür, Mitarbeitern mehr – und echte – Autonomie zu gewähren. Gerade hat er für die Telekom eine Software entwickelt, mit der das Team Aufträge des Vorgesetzten ablehnen oder andere Deadlines vorschlagen kann.

So oder so: Wer das Blending von Job und Freizeit als Freibrief für produktive Mitarbeiter im 24/7-Takt versteht, riskiert das Gegenteil: unzufriedene, kranke, unproduktive Belegschaften. 1906 führte Robert Bosch als einer der ersten Unternehmer den Acht-Stunden-Tag ein. Mit der Begründung: „Wir übernehmen alles, was die Leistung erhöht und zugleich dem Arbeiter nützt. Denn sein Nutzen ist auch der des Arbeitgebers.“ Stimmt 110 Jahre später immer noch. ■ Klaus Werle

Wie soll jemand, der abends noch Mails schreibt, die vorgeschriebene Ruhezeit von elf Stunden einhalten?

Nicht zuletzt das Ringen mit solchen Regeln führte dazu, dass man sich bei Daimler erst kürzlich auf neue Eckpunkte zum mobilen Arbeiten verständigte – einmal mehr mit dem mantrahaften Zusatz, der Konzern erfülle damit „den Wunsch nach mehr Freiraum“. Den hat auch Bundesarbeitsministerin Andrea Nahles den Unternehmen versprochen – zum Jahresende will sie ein Weißbuch mit gelockerten Arbeitsrechtsleitplanken vorstellen. Kernproblem, so Jurist Krause: „Was ist überhaupt Arbeit? Drei Minuten Mails anschauen, zählt das schon?“

Gesetze sind wichtig, entscheidend ist, wie sie im Alltag gelebt werden. BMW hat schon vor zwei Jahren mobiles Arbeiten eingeführt; Vertrauensarbeitszeit und Zeitsouveränität für höhere Führungskräfte existieren schon länger. „Es gibt nicht die eine Lösung für alle“, sagt Hubert Schurkus, Bereichsleiter Personal, „jeder stimmt sein persönliches Modell mit dem Vorgesetzten ab.“

Zweite Grundsatzentscheidung: Kein aufgesetztes Blending. „Wir wollten bewusst nicht Eltern, die mit Baby auf dem Arm vor dem Laptop

GLÜCK LIEFERN
Tony Hsieh will, dass er und seine Leute Spaß an der Arbeit haben. Der trübte sich aber stark ein, als der CEO des Onlinehändlers Zappos sämtliche Hierarchien abschaffte.

BUSINESS REBEL



Andreas Rickert

Der Chef von Phineo bringt Spendern Marktdenken bei. Seine neueste Klientin: Milliardärin Susanne Klatten.

Eigentlich folgen Gründer einer anderen Logik als Andreas Rickert (42). Als der ehemalige McKinsey-Berater 2009 Phineo startete, wollte er nicht

Millionen verdienen, sondern anderen helfen, ihre Millionen wirksam auszugeben – für das Allgemeinwohl. Ein eher ungewöhnliches Ziel für einen Entrepreneur. Doch Ex-Consultant Rickert, in Stanford promovierter Molekularbiologe, litt an der Ineffizienz der Zivilgesellschaft, jener Weltverbesserungsbranche aus Stiftungen und Nichtregierungsorganisationen (NGOs), karitativen Einrichtungen und reichen Gönnern, die in Deutschland 100 Milliarden Euro im Jahr bewegt.

Der Sektor quoll über von guten Menschen mit gutem Geld und guten Ideen. Allein an gutem Management mangelte es. Als Direktor bei der Bertelsmann Stiftung beobachtete Rickert Mäzene, die sich in ihrer Freigebigkeit sonnten, ohne sich zu fragen, was ihre Gaben eigentlich bewirkten. Und er wunderte sich über NGOs, die nie Strategien formuliert hatten, wie sie was erreichen wollten. Während in den USA milliardenschwere Spender wie Microsoft-Gründer Bill Gates (60) längst den Wert von Marktmechanismen in der Philanthropie erkannt hatten, über-

wog hierzulande, was Rickert „Philanthro-tainment“ nennt: wohlfeile Reden über das Übel in der Welt, Foto mit Scheck und dann ab zum Büfett.

Das will er mit Phineo ändern. Seine Finanziers: neben der Bertelsmann Stiftung etwa die Deutsche Börse, KPMG und PwC. Seine Mittel: rigorose Outputanalyse und eine Structure-follows-Function-Logik: „Wir helfen Philanthropen dabei, Gutes zu bewirken, statt nur Gutes zu tun.“ Sein Problem: massives Misstrauen allerorten. Für viele traditionelle Mäzene kommt sein Ansatz einer kleinen Disruption gleich.

Gehör findet er trotzdem, vor allem bei fortschrittlichen Spendern. Die Hälfte der Dax-30-Konzerne hat er bereits beraten und mit dem „Kursbuch Wirkung“ einen (kostenlosen) Leitfaden erstellt, der zum Branchenbestseller aufstieg. Sein „Wirkt!“-Siegel zeichnet vorbildliche Initiativen aus. Rickert und seine fast 50 Mitstreiter können inzwischen gar nicht mehr jedes Mandat annehmen, so groß ist die Nachfrage.

Kürzlich stand er in Berlin auf einer Bühne neben Deutschlands reichster Frau. BMW-Großaktionärin Susanne Klatten (54) lässt Phineo 100 Millionen Euro verteilen, um Gutes zu bewirken, also: Projekte auszusuchen, zu beraten, zu überwachen. Ein echter Kulturwandel – für Rickert. Der Berater und Analytiker wird nun selbst zum Macher. ■ Christoph Neßhöver

„Wir helfen Philanthropen dabei, Gutes zu bewirken, statt nur Gutes zu tun.“