

# New



**F.A.Z.**  
**Themendossier**

## Das Unternehmen als lernende Organisation

# Work



*Frankfurter Allgemeine*  
ZEITUNG FÜR DEUTSCHLAND

# New Work - Das Unternehmen als lernende Organisation

Ein Themendossier der Frankfurter Allgemeinen Zeitung GmbH

Redaktion und Gestaltung: Hans Peter Trötscher (F.A.Z.-Research)

Text: Nadine Bös, Ursula Kals, Philipp Krohn, Britta Beeger, Benjamin Fischer, Corinna Budras, Sarah Obertreis, Stefanie Diemand

Cover: F.A.Z.-Research

Produktion: F.A.Z.-Research

Alle Rechte vorbehalten. Rechteerwerb und Vermarktung: Content@faz.de  
© 2020 Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Main

Titelbild: © Adobe / bramgino

## Inhalt

Vorwort.....	S.3
Die Menschen das tun lassen, was sie wirklich, wirklich wollen.....	S.3
Was Angestellte sich wünschen.....	S.4
Hier muss keiner den Stuhl warm halten.....	S.4
Reißt die Bürowände ein.....	S.5
Vom Tierarzt zum Java-Entwickler.....	S.5
Aufmerksamkeit um jeden Preis.....	S.6
Die Manager schaffen sich ab.....	S.7
Generation Praktikum war gestern.....	S.8
Die neue Macht der Berufseinsteiger.....	S.8
Arbeit ist das halbe Leben.....	S.9

# Vorwort

Von Hans Peter Trötscher

Nicht nur seit Beginn der Coronakrise, sondern schon seit Beginn der Digitalen Revolution ist häufig die Rede von einer neuen Arbeitskultur und vom Abschied von der klassischen Präsenzkultur, die häufig auf das Prinzip „Bezahlung für Anwesenheit“ hinausläuft. Begierig wurden die passenden Buzzwords von denen verbreitet, die sich für besonders progressiv hielten. Die konkreten Maßnahmen beliefen sich allerdings meist auf die Anschaffung von Sofas, Saftbars, Tischkicker und Billardtischen, um „irgendwie Startup-Atmosphäre“ in biedere Büroflure zu zaubern.

Das alles hat wenig bis nichts mit der Art von „New Work“ zu tun, die die Vordenker dieser Bewegung, wie beispielsweise der Philosoph Frithjof Bergmann meinten. Die Abkehr von starren Organisationsmustern und die Einführung einer sogenannten Fehlerkultur, um neuen Ideen Raum zu geben, sind aber noch immer vielen Verantwortlichen zu riskant.

Genauso risikobehaftet mutet es für viele Führungskräfte an, weniger zu kontrollieren und den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Raum für die Realisierung eigener Ideen zu geben. Die erfolgreichsten Firmen in der Internet-Wirtschaft beweisen, dass das Gegen teil der Fall ist. Bevor also das „Neue Arbeiten“ großflächig Einzug in die deutsche Unternehmenslandschaft halten kann, muss das „Neue Denken“ die Vorstandsköpfe durchdringen.

Wir wünschen viel Vergnügen und konstruktiven Input durch unser Themendossier „New Work“

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 22.06.2019

## „Die Menschen das tun lassen, was sie wirklich, wirklich wollen“

Das Interview mit Frithjof Bergmann führten Nadine Bös und Philipp Krohn

**Der Philosoph Frithjof Bergmann gilt als Erfinder der „Neuen Arbeit“. In den achtziger Jahren, als in Flint, einer der damals wichtigsten Autostädte Amerikas, die erste Welle der Automatisierung einzog und Massenentlassungen drohten, entwickelte er das „New Work“- Konzept, vor allem für General Motors. Noch immer ist Bergmann gern gesehener Gast auf Konferenzen, die sich mit dem Thema befassen. In Zeiten von Digitalisierung und Künstlicher Intelligenz sind seine Überlegungen brandaktuell geworden.**

**Herr Bergmann, in Deutschland versuchen viele Unternehmen, unter dem Titel „New Work“ ihre Organisation zu erneuern. Was halten Sie von diesen neuen Arbeitsformen?**

Der Mensch, der die „Neue Arbeit“ verursacht hat, findet das sehr anders als das, was ich einmal als „Neue Arbeit“ bezeichnet habe. Die ursprüngliche Idee war, die Menschen teilweise Arbeit tun zu lassen, die sie wirklich, wirklich wollen. Der Unterschied ist sehr groß zu dem, was sich daraus entwickelt hat. Mein Vorschlag

an General Motors war, dass die Leute die Hälfte ihrer Arbeitszeit wie zuvor machen und in der anderen Hälfte freigestellt werden sollten, damit sie in dieser Hälfte das tun, was sie wirklich, wirklich wollen. Der Ausdruck „Neue Arbeit“ wird heute in vielen Betrieben angepriesen. Aber um das „Wollen“ geht es nicht.

**Man hört aber doch oft aus Start-ups, dass dort eine Kultur geprägt wird, in der es um „Purpose“, also um eine sinnvolle Tätigkeit, geht. Man macht Freizeitaktivitäten während der Arbeit und nimmt umgekehrt Arbeit auf digitalen Geräten mit nach Hause. Entspricht das nicht der „New Work“ in Ihrem Sinne?**

Ja, das tut es, das stimmt!

**Müssten sich größere Unternehmen also an solchen kleineren Einheiten orientieren? Viele sagen ja: In Konzernen geht das gar nicht.**

Ich bin nicht ganz davon überzeugt, dass es nicht geht, wenn die Einheiten größer werden. Meine Erfahrung ist, dass das auch in Betrieben, in denen die Anzahl der Mitarbeiter ziemlich gewaltig ist, durchgeführt werden kann. Das Konzept ist unfertig, noch im Werden. Und das ist etwas, das meiner Ansicht nach oft in der ganzen Diskussion über „Neue Arbeit“ nicht die richtige Rolle spielt. Man tut so, als ob das schon alles in Schubladen ist.

Und die Schubladen haben Schlüssel, und das ist schon alles fertig. Das Gegenteil ist eher die Wahrheit. Es war von Anfang an alles improvisiert. Es ist eine Improvisation, etwas, das ausprobiert wird, etwas, das unter Umständen auch nicht gelingt. Ich habe das Gefühl, jetzt wäre eine Gelegenheit, die Arbeit so weiter zu organisieren, dass Fehler betont gemacht werden dürfen. Dass man regelrecht auf Fehler aus ist. Dass man Fehler haben will, weil das nötig ist, um gewisse Ziele zu erreichen. Bei General Motors haben sie versucht, aus der „Neuen Arbeit“ etwas zu machen, das beinahe militärisch organisiert war. Was wir im Sinn hatten, war mehr verknüpft mit den Begriffen von Improvisation, Erfindung, Innovation - von solchen Dingen.

**Wenn nun ein Chef das wirklich wagt und improvisiert und Fehler zulässt - was hat er davon?**

Es erzeugt bessere Resultate. Die Produkte, die geschaffen werden, werden wahrscheinlich bessere Produkte sein als die vorher. Das ist der Kern des Ganzen. Wenn wir die Möglichkeit schaffen, dass das, was Arbeitnehmer wirklich, wirklich wollen, eine Rolle spielt, dann ist unsere Hoffnung und unsere Erwartung, dass die Produkte besser sein werden. In jeder Hinsicht. „Neue Arbeit“ erzeugt Erfolg, im Unterschied zu anderen Arten der Arbeit, die nicht so erfolgreich sind.

**Heute wird inspirierende Arbeit darunter verstanden, Arbeit in interdisziplinären Teams statt in „Silos“ zu erledigen. Daraus soll Innovation entstehen. Kann das nicht beglückend sein?**

Unbedingt. Die Betonung lag im ursprünglichen Vorschlag auf dem doppelten „wirklich“. Das ist verlorengegangen. Aber wir versuchen, es wiederzufinden.

**Wie finde ich heraus, was ich „wirklich, wirklich“ will?**

Das klingt immer so schwierig, aber im Grunde

ist es das gar nicht. Die meisten Menschen haben einen festen Glauben an das Gespräch. Wir glauben, dass man in Gesprächen herauskriegt, was man wirklich, wirklich will. Das kann man ergründen und herausfinden - nicht sofort.

**Wie hat die Führung von General Motors damals auf Ihren Vorschlag reagiert, und wie hat sie ihn umgesetzt?**

General Motors war immer sehr nett zu mir, wenn ich das so sagen darf. Das Unternehmen wollte innovativ sein und Dinge tun, die nicht alt hergebracht, sondern neu waren. Es hatte die Ahnung, dass die Art und Weise, die Arbeit zu organisieren, die sich mit dem Begriff „Neue Arbeit“ verknüpfte, innovativ wäre. Diese Innovation hat die Firma dazu geführt, dass sie - für viele Leute überraschend - sagte: Wir probieren das. Darf ich einen Sprung machen?

**Gerne.**

Etwas, das ich nicht immer erwähne, ist, dass Google Ähnliches macht. Ich habe in Stanford unterrichtet. Das hat dazu geführt, dass Google stark versucht hat, die Möglichkeit zu schaffen, dass die Leute etwas tun, was sie wirklich, wirklich wollen. Google hat den Menschen ermöglicht, am Freitagnachmittag etwas zu tun, was sie nicht mussten, sondern was sie wirklich wollten. Die Leute von Google haben verstanden, was unsere Absicht war.

**Gibt es auch etwas, das Google in Bezug auf die „Neue Arbeit“ falsch macht?**

Selbstverständlich. Das ist ein kritischer, heikler Punkt. Es ist leicht, das zu übertreiben. Es ist leicht, den Eindruck zu erwecken, dass Google von uns sehr viel gelernt hat, das würde ich nie behaupten wollen. Sie reden mit jemandem, der alt ist. Zu der Zeit, in der ich mich entwickelt habe, war Google noch sehr klein und unbedeutend und nicht sehr wichtig. Aber es wurde wichtig, und es wurde wichtig zum Teil, weil sie Ideen aufgriffen, die wir vorgeschlagen hatten. Ich sage das alles mit etwas Vorbehalt und Nervosität. Aber natürlich könnte man schon sagen, dass vieles aus den Ursprüngen der „Neuen Arbeit“ von Google aufgegriffen wurde, und es hat zum Erfolg von Google beigetragen. Ja, Punkt.

**Als Sie bei General Motors waren, gab es auch schon eine Umbruchphase wie jetzt. Wird deshalb so viel über das Konzept von „New Work“ geredet? Müsste man es in die heutige Zeit übersetzen?**

Hälfte-Hälfte muss absolut nicht sein. Das war eine Formulierung, die auftauchte und sich einbürgerte. Sie war nicht festgelegt. So machten wir es an einer Reihe österreichischer Orte wie etwa in Steyr. Es kann auch etwas anderes sein. Aber der Gedanke, Arbeit aufzuteilen in etwas, das die Menschen wirklich, wirklich wollen, und etwas, das vom Management erwartet wird, der bleibt.

**„New Work“ wird häufig im Zusammenhang mit teuren Designermöbeln propagiert. Was halten Sie von einer solchen Form des Konzepts?**

Wenn ich ehrlich sein darf, sehr wenig oder nichts. Büromöbel sind vollkommen nebensächlich. Möbel können auch scheußlich aussehen. Das Konzept besteht aus etwas anderem, als attraktive oder sexy Büromöbel herzustellen. Das kann dazugehören, muss es aber nicht.

**Viele Unternehmen glauben, es könnte helfen, Arbeit stark zu flexibilisieren: sie also zu tun, wann und wo man möchte. Geht das mehr in Ihre Richtung?**

Das ist der Kern des Ursprungs, darum dreht es sich. Aber die Flexibilisierung ist nicht genug.

**Was für eine Gedankenwelt benötigt denn ein Chef, wenn er Mitarbeiter mit Hilfe von „New Work“ zu neuen Mitarbeitern machen will?**

Es muss Ernst damit gemacht werden. Sonst ist es eine Art Betrug. Schon in den frühen achtziger Jahren, als diese Begriffe erstmals gebraucht wurden, wurde es vielfach verpfuscht. Es wurde etwas, das nicht unserer Idee entsprach.

**Ihr Konzept ist auch eine Kapitalismuskritik. Heute aber erhofft man sich davon Innovation. Wird es dadurch zum Treiber des Systems, das es ablehnt?**

Das ist keine notwendige Bedingung. Es kommt vor, aber ist nicht immer der Fall. General Motors schafft gerade viele Arbeitsplätze ab. Wir sind aktiv dabei und versuchen, den Vorschlag weiter zu betreiben: Es dreht sich nicht nur darum, die Arbeitsplätze auszuradieren, sondern anders zu organisieren.

**Bietet das, was jetzt passiert, eine neue Chance?**

Ich würde sagen: Ja.

**Warum und an welchen Stellen?**

Wenn ich da eine ein wenig feige Ausrede finden darf: Das ist eine zu früh gestellte Frage. Denn das ist alles noch in den frühesten Phasen der Entwicklung. Es ist noch nicht wirklich bis zu Ende durchdacht. Es ist etwas, wovon man eine Ahnung hat. Aber man weiß nicht genau, wie man das machen soll. Ich glaube, wenn ich Sie richtig verstehe, ist Ihre Frage: Könnte sich daraus etwas entwickeln, das etwas appetitlicher wäre als das Bisherige. Und ich würde sagen: Absolut. Ja! Jetzt ist die Chance wirklich wieder da, die „Neue Arbeit“ einzuführen.

**Es gibt eine Idee, die ähnlich wie „New Work“ die Leute fasziniert: das Grundeinkommen. Ist das eine Geschwisteridee von „New Work“ nur auf Seiten des Staates?**

Ich halte sehr wenig von diesen Ideen. Diese Verbindung zwischen „Neuer Arbeit“ und dem, was man Grundeinkommen nennt, kommt mir sehr fraglich und sehr problematisch vor. Es ist das, was hereingebracht wird, aber absolut nicht das, was ursprünglich die Absicht war.

**Warum sind Sie so kritisch dem Grundeinkommen gegenüber?**

Die Grundidee dieses Grundeinkommens ist ja, dass man mehr oder weniger automatisch ein gewisses Einkommen bekommt. Dass einem das zusteht. Die „Neue Arbeit“ ist ein Versuch, die Menschen dazu zu bringen, ihre Arbeit ganz anders zu erleben als bisher. Und das ist von meiner Erfahrung her absolut nicht der Fall beim sogenannten Grundeinkommen. Ich halte vom Grundeinkommen sehr wenig, weil es vorgeschrieben wird. Und nicht das ist, was ich vorhin innovativ genannt habe und erfinderisch. Das Grundeinkommen kommt mir vor wie etwas sehr Geschustertes, Fabriziertes. Es ist nicht innovationsfördernd.

**Zur Person**

Frithjof Bergmann stammt ursprünglich aus Sachsen. Die meiste Zeit seines Lebens verbrachte er in Österreich und Amerika. Er ist Anthropologe und emeritierter Philosophieprofessor und gilt als „Erfinder der Neuen Arbeit“. Um den 88-Jährigen ist in gewissen Kreisen eine Art Personenkult entstanden - auf einschlägigen Kongressen jubeln junge Menschen aus der Start-up-Szene dem grauhaarigen Professor mit den zerstrubbelten Haaren regelmäßig zu. Bergmann lehrte unter anderem in Stanford, Berkeley, an der University of Chicago und der University of Michigan in Ann Arbor. Das heutige Verständnis von „New Work“ kritisiert er immer wieder vehement als zu sehr von Äußerlichkeiten geprägt.

*Alle Rechte vorbehalten © Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Main  
Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte für F.A.Z.-Inhalte erwerben Sie auf [www.faz-rechte.de](http://www.faz-rechte.de)*

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 28.09.2019

## Was Angestellte sich wünschen



Von Nadine Bös

**Wenn man doch bloß mal den Mitarbeitern in die Köpfe gucken könnte! So denkt wohl manche Führungskraft und versucht, einen Einblick in die Gedankenwelt der Angestellten zu kriegen - mit Mitarbeiterbefragungen etwa. Die gibt es immer häufiger mit Hilfe elektronischer Werkzeuge. Daraus entstehen Datensätze, die Aussagen drüber treffen können, was Mitarbeiter bewegt.**

**Ein Anbieter für solche Befragungen hat jetzt die Ergebnisse von 11 Millionen anonymen Mitarbeiterkommentaren aus 160 Ländern zusammengefasst: Das Gros der Angestellten hat demnach keineswegs extravagante Wünsche. Sie erwarten vor allem ein angemessenes Gehalt, eine gute Kommunikation und fähige Manager. Dabei verändern sich die Wünsche über die Zeit. Wer erst kurz im Unternehmen ist, ist oft auf der Suche nach neuen Herausforderungen; die alten Hasen mit zehn und mehr Jahren Betriebszugehörigkeit schreiben hingegen oft über die Sehnsucht nach einer guten Zusammenarbeit.**

**Unterschiede hat das Unternehmen Peakon, von dem die Daten stammen, auch hinsichtlich der Branchen festgestellt. In manchen geben Beschäftigte sehr häufig Feedback in den Befragungen, in anderen sind sie eher zögerlich. An der Spitze der Liste steht der öffentliche Dienst, dessen Angestellte am wenigsten auf den Mund gefallen scheinen, vor den Energieversorgern. Eher selten melden sich Mitarbeiter in den Bereichen Finanzen, Technologie und Transport zu Wort.**

*Alle Rechte vorbehalten © Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Main  
Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte für F.A.Z.-Inhalte erwerben Sie auf [www.faz-rechte.de](http://www.faz-rechte.de)*

## „Hier muss keiner den Stuhl warm halten“



Nadine Bös im Gespräch mit Lasse Rheingans

**Herr Rheingans, Finnland sorgte jüngst mit dem angeblichen Plan für Schlagzeilen, das Land wolle eine Vier-Stunden-Woche und Sechs-Stunden-Arbeitstage einführen. Die Nachricht stimmte zwar nicht, hat aber die halbe Welt elektrisiert. Wie konnte das passieren?**

Es gibt ein riesiges Interesse an solchen Arbeitszeitmodellen. Ganz viele Arbeitnehmer denken: „Das ist ja super!“ Arbeitgeber sehen das meist anders. Sie denken immer gleich, es will ihnen jemand die Butter vom Brot nehmen.

**Sie haben schon einen Fünf-Stunden-Tag in Ihrem Unternehmen. Fühlen Sie sich von der Debatte bestätigt?**

Ich hatte letzte Woche eher schlechte Laune deshalb. Mich nervt einfach, wenn neue Ideen kommen, gehen viele in diese Abwehrhaltung: „Oh Gott, wie kann man so etwas machen, es ist doch alles toll, wie es jetzt ist.“ Was dabei vergessen oder ignoriert wird: Die Lage ist gar nicht so toll. Menschen sind überarbeitet und unzufrieden, Innovationen bleiben aus, zumindest in Deutschland. Mein spontaner Impuls war: Es sollten doch einfach alle kürzer arbeiten, so wie wir es tun, und man könnte so ein Stück weit die Welt retten.

**Ist „die Welt retten“ nicht ein bisschen hoch gegriffen?**

Kann sein. Aber unser Fünf-Stunden-Tag hat wirklich viele Vorteile. Erst mal das Thema Chancengleichheit: Dass plötzlich auch alleinerziehende Elternteile Vollzeit einen guten Job machen könnten, während ihre Kinder in einer Vormittagsbetreuung sind. Ich glaube, gesündere Beziehungen resultieren daraus, mit dem Partner, der Familie, den Kindern, beruflich und auch zu sich selbst. Das Thema „persönliches Glück“ kommt in vielen Diskussionen zu kurz. Es gibt neurowissenschaftliche Studien, die zeigen: Wer im Kampf- oder Fluchtmodus ist, leistet 40 Prozent weniger als in einer sicheren Umgebung und mit zufriedener Gefühl. Kampf und Flucht sind aber der Standard in den meisten Unternehmen.

**Viele Arbeitslose in vielen Teilen der zu rettenden Welt würden sich über einen Acht-Stunden-Tag freuen. Die hätten gerne mehr Stress.**

Natürlich hört sich das nach einem Elitenproblem an. Aber: Jeder Job ist von Digitalisierung betroffen. Nehmen wir den Fließbandarbeiter: Da stehen plötzlich automatisierte Produktionsstraßen. Wenn man sich diese Giga-Factory von Tesla anguckt, dann steht da kein Mensch mehr. Oder vielleicht ein Mensch, aber nicht mehr 1000. Es gibt Putzroboter, oder Roboter, die Mauern bauen. Man kann überall mit Technologie Jobs entfernen.

**Und übrig bleiben nur noch die Wissensarbeiter, deren Stellen für verkürzte Arbeitstage geeignet sind?**

Genau. Nehmen wir die Jobs in dieser Giga-Factory. Das sind alles Menschen, die müssen kontrollieren, überprüfen und verbessern: anspruchsvolle, kognitiv belastende Tätigkeiten.

### **Bei Pflegekräften in Schweden ist ein Experiment mit verkürzten Tagen schon mal gehörig schiefgegangen!**

Ja, es betrifft sicherlich nicht diejenigen, die Lohnarbeit in Stunden gemessen leisten. Manche Tätigkeiten kann man nicht beschleunigen. Nur die Jobs, wo man mit seinem Kopf lösungsorientiert arbeiten muss: Da lässt sich in weniger Zeit mehr schaffen.

An so einem Acht-Stunden-Bürotag arbeitet man ja gar nicht acht Stunden produktiv. Das ist eine Utopie. Aber auch in der Pflegebranche hat an zu vielen Stellen noch zu wenig, Technologie Einzug gehalten oder veraltete Prozesse führen dazu, dass viele Dinge viel länger dauern als eigentlich notwendig.

### **Braucht der Kopf, um kreativ zu sein, nicht auch unproduktive Phasen, in denen man in der Kaffeeküche quatscht? Immer nur produktiv zu sein, ist doch stressig! Ihr amerikanisches Vorbild Stephan Aarstol ist deshalb zurückgerudert und praktiziert seinen Fünf-Stunden-Tag nur noch im Sommer.**

Mag sein. Wenn man sich die Produktivitätskurven der letzten Jahre anguckt, sieht man auch: Arbeit verdichtet sich, auch ohne Fünf-Stunden-Tage. Stephan Aarstol hat zusätzlich noch das Argument gebracht: Die Bindung zum Unternehmen kann leiden.

Man verliert da manche Leute. Natürlich ist der Fünf-Stunden-Tag nicht der heilige Gral. Aber: Wir müssen mal grundsätzlich auf das Konzept „Arbeit als Stundenpaket“ gucken. Wissensarbeit kann man nicht in Stunden messbar machen. Stattdessen will ich meinen Mitarbeitern vermitteln: Hier muss keiner auf dem Hosenboden sitzen bleiben, nur damit der Stuhl warm ist. Wir wollen optimale Ergebnisse in einem optimalen Umfeld schaffen - und bei uns funktioniert das im Fünf-Stunden-Tag hervorragend.

*Alle Rechte vorbehalten © Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Main  
Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte für F.A.Z.-Inhalte erwerben Sie auf [www.faz-rechte.de](http://www.faz-rechte.de)*

Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 23.02.2020

## **Reißt die Bürowände ein!**



**Wilhelm Bauer forscht über die Zukunft der Arbeit. W-Lan und Bluetooth hat er schon in den Neunzigern kommen sehen. Und jetzt?**

Nadine Bös im Gespräch mit Wilhelm Bauer

**Wie lange forschen Sie schon über das Thema „Zukunft der Arbeit“?**

Seit den achtziger Jahren.

**Ist es wirklich so, dass gerade ein riesiger Umbruch stattfindet, oder haben Sie Ähnliches häufiger erlebt?**

Es gibt aufregendere und weniger aufregende Phasen, wirtschaftlich, technologisch, gesellschaftlich. Zum Beispiel haben wir 1999 ein Szenario zur Zukunft gemacht: Wie wird sich Bü-

roarbeit bis 2015 verändern? Damals haben wir in dieses Szenario etwas reingeschrieben, das gab es noch nicht, aber man kannte schon mal die Vokabeln: Bluetooth und W-Lan. Wir sagten vorher, dass bis zum Jahr 2015 eine gewisse Vernetzung über Funk möglich sein wird. Das war damals komplett neu. Wir hatten Telefone, konnten aber noch keine mobilen Daten austauschen. Wir haben dieses Szenarioprojekt 2017 noch mal analysiert und geschaut: Was davon ist gekommen, was nicht, was schneller, was langsamer? Die technologischen Veränderungen waren viel schneller als wir vorhergesagt hatten.

### **Was war langsamer?**

Die Veränderungen, von denen man dachte, dass sie sich zum Beispiel in den Büroräumen innenarchitektonisch vollziehen: Braucht man noch Schreibtische? Arbeiten viele Menschen von zu Hause und nur noch mit Tablets? Also alles, was dieses Gegenständliche anbelangt. Da gab es auch viele verrückte Ideen, aber die haben sich nicht so schnell eingestellt.

### **Derzeit passiert ganz viel davon: Man reißt ein paar Wände ein, hängt eine Schaukel auf, macht Desksharing. Ist das nicht ziemlich oberflächlich?**

Man sollte das eine tun, aber das andere nicht lassen. Ich finde es gut, Wände einzureißen. Ich finde Farbe in den Büros gut. Ich finde es gut, zu sagen: So ein Büro muss aussehen wie eine Stadt, da muss es Marktplätze geben und tolle IT. Churchill hat mal gesagt: „First we shape our buildings and then they shape us.“ Das stimmt schon. Das andere ist: Menschen führen, sie anleiten, motivieren, Dinge zulassen, Freiräume schaffen. In einer Riesentransformation ist das die Hauptaufgabe. Der Vorstand kann viel, aber alleine kann er nichts.

### **Viele Unternehmen schneiden Führungsebenen heraus, machen Hierarchien flacher. Das ist für Chefs schmerzhaft, aber auch für Mitarbeiter. Wie kann eine Organisation gut damit klarkommen?**

Es ist richtig, die Anzahl der Führungskräfte zu reduzieren, auch in Unternehmen, die noch ganz traditionell ticken. Aber das ist nun mal tendenziell nicht populär. Man muss reden, reden, reden. Die Mitarbeiter müssen das große Bild kennen, sie müssen wissen, wo es hingehen soll. Wie muss das Geschäft in zehn Jahren aussehen, damit wir profitabel sind, damit es uns überhaupt noch gibt? Und wenn ganz viele verstehen: Um diesen Weg zu gehen, brauchen wir weniger Führungskräfte, andere Führungskräfte und Qualifikationen - dann werden auch solche Maßnahmen plausibel und als notwendig, mindestens als logisch akzeptiert.

### **Was halten Sie davon, wenn sich innerhalb von Konzernen kleine „Schnellboote“ bilden, kleine Einheiten, die arbeiten wie Start-ups und vorangehen?**

Absolut dafür! Beispiele zählen. Wenn du gute Beispiele hast, gar aus dem eigenen Unternehmen. Wenn du sagen kannst: Hier, guck mal, in Heilbronn geht es doch, dann geht es auch in Karlsruhe, in Stuttgart oder in Reutlingen - das ist gut.

### **Und wenn Kollegen neidisch werden auf das schicke interne Start-up in Berlin mit seinen ganzen Privilegien?**

Dann muss man sagen: Holt die Privilegien

Schritt für Schritt rein. Macht nicht ein Lab in Berlin, wo dann Berliner Softwareleute eingestellt werden, und der Vorstandsvorsitzende fliegt alle drei Monate mal hin. Besser wäre: Nutzt die Chance, Impulse ins Unternehmen zu geben, davon zu lernen. Schickt die Leute aus Esslingen zeitweise ins Lab nach Berlin, und holt ein paar aus Berlin nach Esslingen.

### **Was sind die nächsten Herausforderungen für die Arbeitswelt?**

Künstliche Intelligenz! In der Fabrik Roboter, in der Logistik selbstfahrende Lkw und in den Büros halt irgendwelche Chatbots und Softwareagenten, die Arbeiten übernehmen, zum Beispiel für Führungskräfte den Kalender führen.

### **Und mein Band abtippen, wenn das Interview fertig ist. Auf Englisch funktioniert das schon gut, auf Deutsch noch nicht so.**

Ja genau, aber das wird kommen. Dann wäre das schon alles getippt, wenn Sie heute Abend nach Hause kommen. Mehr noch: Die KI wird wissen, wie Sie üblicherweise schreiben, und Vorschläge machen, ob jetzt ein Interview daraus werden soll oder ein Artikel. Und Sie können sich künftig noch mehr überlegen: Was will ich eigentlich wirklich tun? Sie können kreativ sein, konzeptionell arbeiten.

### **Aber was ist mit denen, die gar nicht kreativ und konzeptionell arbeiten wollen und lieber um fünf gehen?**

Man darf das nicht schwarz oder weiß sehen. Schon heute machen die Leute in den Fabriken viel mehr mit ihrem Kopf als mit ihren Muskeln. Sie drücken nur noch einen Knopf, und der Rest ist Überwachung der Anlage, Ideen, wie man die voranbringen könnte. Und das ist gut. Immer mehr lästige Arbeit fällt weg, und immer mehr spannende und besser bezahlte entsteht. Und das ist eigentlich Antrieb fast aller Menschen. Wir werden schon noch Arbeit haben für Menschen, die zum Beispiel pflegen wollen. Aber vielleicht hätten selbst die gerne, dass sie mehr mit den älteren Menschen reden, spielen, sie geistig fördern können und dass der Pflegeroboter den Rest macht. Ich denke, für die meisten wird das der Fall sein.

### **Zur Person**

**Wilhelm Bauer ist Professor und Institutsleiter des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation und stellvertretender Leiter des Instituts für Arbeitswissenschaft und Technologiemanagement der Uni Stuttgart.**

*Alle Rechte vorbehalten © Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Main  
Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte für F.A.Z.-Inhalte erwerben Sie auf [www.faz-rechte.de](http://www.faz-rechte.de)*

Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 21.07.2019

## **Vom Tierarzt zum Java-Entwickler**



**IT-Fachkräfte sind Mangelware. Nun werden Unternehmen kreativ und bilden sogar Quereinsteiger aus.**

Von Britta Beeger

**Vladimir Kochoski hatte an seiner Arbeit irgendwann keine Freude mehr. Als ausgebil-**

deter Tierarzt war er einige Zeitlang in der Forschung tätig und untersuchte eine seltene Autoimmunerkrankung bei Hunden. Doch dann flossen die Forschungsgelder nicht mehr, und er bekam eine eher administrative Aufgabe, sollte die Qualität der Dokumentation von klinischen Studien kontrollieren. Kochoski entschied sich, noch einmal umzusatteln und etwas ganz anderes zu machen. Heute arbeitet er in Mainz als Java-Entwickler.

Ganz einfach war dieser Weg nicht. Kochoski bewarb sich beim IT-Dienstleister Triona, der in einem mehrmonatigen Programm selbst IT-Fachkräfte ausbildet, auch Quereinsteiger. So wurde zum Beispiel aus einem Historiker ein SAP-Berater. Und auch Tierarzt Kochoski hatte Erfolg. Geschäftsführer Holger Klatt erinnert sich noch gut an die erste Frage Kochoskis am Telefon: „Bin ich mit 39 Jahren schon zu alt?“ Die Antwort war eindeutig: Nein. Nur fleißig müsse er sein und für die Sache brennen.

Das Beispiel zeigt ganz deutlich: Um überhaupt noch IT-Fachkräfte zu finden, scheuen die Unternehmen in Deutschland heute weder Kosten noch Mühe. 54 000 neue Stellen wurden der Bundesagentur für Arbeit in diesem Bereich allein im Jahr 2018 gemeldet. Tatsächlich dürfte der Bedarf noch deutlich größer sein. Denn wer sich in der Branche umhört, erfährt schnell: Auf Stellenanzeigen bewerben sich IT-Spezialisten schon lange nicht mehr. Einen Personalvermittler einzuschalten ist allerdings teuer. 35 Prozent eines Jahresgehalts können dafür als Provision schnell fällig werden.

Triona hat deshalb zusammen mit dem mittelständischen IT-Dienstleister Datagroup in Mainz eine „Java-Akademie“ aufgebaut, wobei der Name womöglich etwas hochgegriffen ist. Noch besteht die erst vor wenigen Wochen eröffnete Akademie aus einem etwas größeren Raum mit sechs Schreibtischen und einigen wuchtigen Topfpflanzen in großen, orangefarbenen Kübeln. Noch sieht es hier mehr nach Verwaltung aus als nach einer Ausbildungsstätte für die IT-Fachkräfte von morgen. Außer leisem Tastatur-Tippen ist nichts zu hören.

Das liegt auch daran, dass es sich bei der Ausbildung praktisch um ein Selbststudium handelt. In mehreren großen Theorieblöcken müssen die Grundlagen gelernt und verschiedene Aufgaben gelöst werden. Eine junge Frau beispielsweise soll heute einem Wecker beibringen, montags bis freitags jeweils um 7:30 Uhr und dann alle 10 Minuten zu klingeln, was leichter klingen mag, als es ist. Es seien anstrengende Monate, berichtet ein junger Mann, der die Ausbildung schon durchlaufen hat. Und auch Vladimir Kochoski sagt: „Am Anfang habe ich viel geflucht. Aber wenn man es geschafft hat, eine Aufgabe zu lösen, macht es auch Spaß.“ In den praktischen Einheiten gehen die angehenden Java-Fachleute dann zusammen mit erfahrenen Kollegen zum Kunden, um möglichst früh Erfahrung in realen Projekten zu sammeln.

Dass die beiden Unternehmen Triona und Datagroup gemeinsam die Akademie in Mainz gegründet haben, hat zwei Gründe. Der erste: „Es kommen nicht genügend junge Leute nach“, wie Max Schaber sagt, der Gründer und Vorstandsvorsitzende der Datagroup aus Pliezhausen bei Reutlingen, 2200 Mitarbeiter, 272 Millionen Euro Jahresumsatz. 90 Aus-

zubildende hat das Unternehmen derzeit im Bereich IT. Ginge es nach Schaber, könnten es deutlich mehr sein. Schon jetzt muss das Unternehmen Aufträge ablehnen und potentielle Kunden vertrösten. „Der Engpass an qualifizierten Mitarbeitern ist für uns das größte Wachstumshindernis“, sagt Schaber.

Grund Nummer zwei: Viele junge Bewerber, die zum Beispiel eine Ausbildung zum Fachinformatiker oder einen Informatikstudiengang an einer Fachhochschule oder Universität absolviert haben, bringen zwar viel theoretisches Wissen mit. Oft könnten sie es aber nicht anwenden, sagt Triona-Geschäftsführer Klatt. „Sie verzweifeln angesichts der Probleme, die sich in der Praxis stellen.“ Gerade bei Mathematik-Absolventen beobachte er das oft. „Die haben immer einen Lösungsweg und denken, dass es damit doch irgendwie klappen muss. In der IT ist aber kreatives Denken erforderlich.“

Kreativ sind auch Datagroup und Triona geworden, um Nachwuchs für ihre Akademie zu finden: Das erste Treffen mit Bewerbern findet nicht etwa im Büro statt, sondern in einer trendigen Kneipe in Mainz, ganz ohne Bewerbungsunterlagen und ohne Anmeldung. Damit die Hürden so niedrig wie möglich sind, kann jeder einfach vorbeikommen. Helge Viehof, Geschäftsführer der Mainzer Tochtergesellschaft der Datagroup, erinnert sich genau, wie er und seine Kollegen vor dem ersten Termin recht aufgeregt in der Kneipe standen und sich fragten, ob überhaupt jemand kommt. Am Ende waren zwölf Leute da. „Sechs wollen wir unbedingt haben“, sagt Viehof. Kein schlechter Schnitt.

Wenn alles klappt, werden sie bald das gleiche Programm durchlaufen wie der frühere Tierarzt Vladimir Kochoski. Er ist im November fertig geworden und arbeitet nun in einem Projekt, in dem eine Software für eine Behörde entwickelt werden soll - die Details sind noch geheim. Ursprünglich habe er schon vorgehabt, bis zum Ende seines Berufslebens in der Forschung zu bleiben, erzählt er. Zwischen seinem alten und seinem neuen Beruf gebe es aber auch einige Gemeinsamkeiten: „Man ist ständig mit neuen Herausforderungen konfrontiert.“ Wie auch den anderen Teilnehmern des Programms war ihm daher schnell klar: Wenn er sich durch die mehrmonatigen Lektionen durchgebissen hat, ist mit dem Lernen noch lange nicht Schluss.

*Alle Rechte vorbehalten © Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Main  
Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte für F.A.Z.-Inhalte erwerben Sie auf [www.faz-rechte.de](http://www.faz-rechte.de)*

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 21.09.2019

## Aufmerksamkeit um jeden Preis



**Wer Fachkräfte sucht, muss kreativ sein. Aber kann man auch übers Ziel hinausschießen? Wir haben ein paar schrille Kampagnen gesammelt.**

### Mit Agententhriller-Charme

Von Benjamin Fischer

Im Buhlen um begehrte IT-Fachkräfte muss

man sich schon etwas Besonderes einfallen lassen. Das dürften sich auch die Marketing-Profis der Schwarz-Gruppe gedacht haben: „Bist du bereit für Großes?“, heißt es da unter dem Youtube-Video der Muttergesellschaft von Lidl und Kaufland. Wer will das nicht sofort mit einem inbrünstigen „Ja!“ beantworten? Erst recht, wenn einem ein betont lässiger Manager in einem dunklen, War-Room-artigen Büroflügel zu epischer Musik erklärt, man sei heute hier, weil man zu den Besten der Besten gehöre. Der Manager geht auf fünf junge IT-Leute zu, die an einem Tisch zwischen allerlei Rechnern herumlümmeln. Ohne Umschweife verkündet er ihnen den Auftrag: die Schwarz-Gruppe hacken. „Big Data, Cloud-Anwendungen, Industrie 4.0 - das komplette Paket.“ Muss ja ganz schön auf Zack sein, dieses Unternehmen! So sehr, dass den IT-Profis schnell die Ideen ausgehen, wie sie ins System kommen sollen. Da schlägt wieder die Stunde des Managers, der sich jetzt - oh Wunder - als Schwarz-Mann entpuppt und der konsternierten Truppe rät: „Ganz einfach, Sie bewerben sich bei uns.“ Doch im Abspann folgt die schlechte Nachricht: „Die im Film gezeigten Situationen und Charaktere sind rein fiktional.“ Na toll, dann landet man wohl doch wieder im schnöden Großraumbüro. Wahrscheinlich auch noch neben einem Kollegen, der diesen Spruch allen Ernstes lustig findet: „Bei den Dreharbeiten zu diesem Film sind keine Firewalls zu Schaden gekommen.“

### Flotte Sprüche für Lehrer

Von Ursula Kals

Das ist schon eine ordentliche Hau-drauf-Rhetorik, mit der hier ausgerechnet bildungsbeflissene Lehramtskandidaten angesprochen werden sollen: Im Bus Richtung Aachener Innenstadt hängt ein schlichtes Plakat mit dem Satz: „Wirste Lehrer? Machste schlauer!“ Darunter informiert das Ministerium für Schule und Bildung des Landes Nordrhein-Westfalen. Im Internet gibt es weitere Hammer-Sätze. „Vom Lehrer-Liebling zum Lieblingslehrer? Lläuft bei Dir!“ Zum Glück folgen danach sachliche Informationen. Ganz frei von nur halblustigen Wortspielen sind diese Texte aber auch nicht, etwa, wenn unterstellt wird: „Du bist auf der Suche nach einem Großraumbüro mit Klasse.“ Der Leser erfährt zwar Nützliches, etwa über Chancen im Grundschullehramt, allerdings unter der Anmoderation: „Dann bring die ganz Kleinen groß raus, mach sie fit für die Zukunft.“ Ein weiterer schöner Spruch aus der Kampagne: „Die Antwort auf alle Fragen? Biste immer!“ Aufmerksamkeit schafft das ohne Zweifel. Aber ist das klug, Menschen, die Bildung vermitteln sollen, derart umgangssprachlich anzusprechen? Wohlgemerkt, gesucht werden Lehramtskandidaten, nicht Azubis fürs Friseurhandwerk, wo eine Meisterin ihres Fachs Haare schneiden kann, es „mit der Sprache aber nicht so drauf hat“, wie sie zugibt, und in ihrem Salon plakatiert: „Wir suchen Azubis und bieten hairliche Aussichten, bei uns schneidest du mega ab!!!“

### Stellen- und Kontaktanzeige in einem

Von Nadina Bös

Dass Landärzte Mangelware sind, wissen wir mittlerweile. Da ist die Gemeinde Kollnburg im Bayerischen Wald keine Ausnahme.

Idyllisch gelegen ist der staatlich anerkannte Erholungsort, einen Arzt gibt es dort aber nicht, schon seit den neunziger Jahren nicht mehr. Die Kassenärztliche Vereinigung stuft Kollnburg als „unterversorgt“ ein. Aber vielleicht nicht mehr lange. Denn im vergangenen Monat schaltete die Gemeinde eine durchaus ungewöhnliche Anzeige im „Deutschen Ärzteblatt“: Gesucht wird darin ein Hausarzt oder eine Hausärztin für die „Urlabsregion Arberland“ - und dann folgt noch ein „Geheimtipp“: „Die Bürgermeisterin ist noch unverheiratet.“ Es kam zu einer wahren Berichtserstarrungsflut: Von „Süddeutscher Zeitung“ bis „Westdeutscher Allgemeine“ - überall im Land fanden Journalisten die Anzeige so lustig, dass bald einfach jeder wusste, wie es um die medizinische Versorgung der Kollnburger steht. Mehr noch: Josefa Schmid, die 45 Jahre alte FDP-Bürgermeisterin des Ortes, berichtet, dass auch das Wall Street Journal bei ihr anfragte und dass sich Berichte über die Anzeige sogar in indischen Zeitungen wiederfanden. Schmid ist damit übrigens nicht zum ersten Mal in der Öffentlichkeit aufgefallen. Sie sang schon in Casting-Shows und machte Schlagzeilen als Whistleblowerin im Zusammenhang mit den Anschuldigungen rund um das Bremer Bamf. Und die Landarzt-Geschichte? „Es gab ein Dutzend Bewerbungen aus Deutschland und noch mehrere aus dem Ausland“, sagte Schmid der F.A.Z. Vier Personen seien nun in der engeren Auswahl. Für eine neue Hausarztpraxis wohlgermerkt, nicht als Heiratskandidat.

Alle Rechte vorbehalten © Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Main  
Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte für F.A.Z.-Inhalte erwerben Sie auf [www.faz-rechte.de](http://www.faz-rechte.de)

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 09.01.2020

## Die Manager schaffen sich ab



**Agil und in flachen Hierarchien zu arbeiten - dafür stehen die Jahre seit 2010. Mancher Chef rätzelt, was nun aus ihm wird.**

Von Nadine Bös

Ein Konferenzraum in einem Kölner Hotel. Ein knappes Dutzend junger bis mittelalter Menschen trifft sich mit einer Trainerin zu einem Seminar. Es geht ums Chef-Werden: ein Führungskräftetraining für Menschen, die bis vor kurzem normale Angestellte waren. Binnen zwei Tagen sollen die Seminarteilnehmer unterschiedliche Führungsstile kennenlernen: zunächst den autoritären, den karitativen, den kooperativen und den Laissez-faire-Stil. Dann den situativen Ansatz. Erst ganz am Ende, quasi als kleiner Schwenk zu den „ganz modernen Sachen“, folgt noch der „agile“ Führungsstil. Eine klare Definition erhalten die Teilnehmer dazu aber nicht. Irgendwie flexibel soll sich die Führungskraft verhalten, schnell entscheiden, viel Vertrauen in die Mitarbeiter haben. Wie das genau geht? Nun ja - da hat die Trainerin leider kein Patentrezept.

Die Szene steht sinnbildlich für ein Phänomen, mit dem viele Arbeitgeber kämpfen. Einer neuen Befragung der Rechtsanwalts-gesellschaft Luther zufolge haben schon mehr als 43 Prozent der deutschen Unternehmen

eine Strategie, um agile Arbeitsweisen einzuführen, weitere 24 Prozent planen sie. Sie wollen innovationsfreundlich sein, dafür Hierarchien abbauen und starre Prozesse abschaffen. Aber viele Führungskräfte sind unsicher, wie das genau funktioniert. Manche tun sich auch schwer damit, freiwillig Autorität abzugeben und für ihr Team eher als Coach denn als Leitwolf zu agieren. Genau das ist aber im Kommen: Erst vor wenigen Monaten erschien eine vielbeachtete Studie der Boston Consulting Group mit dem Titel „The End Of Management As We Know It“. Darin sagten viele Führungskräfte der mittleren Ebene, sie seien überzeugt davon, in Zukunft überflüssig zu werden.

Den Trend zu flachen oder zuweilen gar keinen Hierarchien hat die technische Entwicklung in den vergangenen zehn Jahren stark begünstigt. Seit dem Jahr 2010 strömt eine Mitarbeitergeneration in die Unternehmen, die es gewöhnt ist, immer und überall Zugang zu Informationen zu haben. Wer mit Suchmaschinen auf dem Smartphone groß geworden ist, dem fällt es schwerer, zu akzeptieren, wenn Chefs Herrschaftswissen bunkern, anstatt es zu teilen.

Das war aber nicht der einzige Grund für die Entwicklung. „In der Zeit nach der globalen Finanzkrise wurde immer mehr Unternehmen klar: Die Welt ist unsicherer und komplexer geworden“, sagt Michaela Moser, Personal-Professorin an der privaten IUBH Internationalen Hochschule in Bad Honnef und Autorin des Buchs „Hierarchielos führen“. Durch die Globalisierung sei der Innovationsdruck stark angestiegen. „Deshalb braucht es immer mehr Mitarbeiter, die auf Augenhöhe und sehr kundenzentriert arbeiten können und in selbstorganisierten Teams Innovationen hervorbringen.“

### Nicht alle können agil arbeiten

Die agilen Arbeitsweisen stammen ursprünglich aus der Software-Entwicklung, wo schon viel länger als anderswo Kunden in vorläufige Versionen von Produkten eingebunden werden und die Arbeit in kleinen Schritten von Etappe zu Etappe vorangeht. „Ein Trend der 2010er Jahre war es aber, dass das agile Arbeiten in alle möglichen anderen Branchen überschwappte“, sagt Moser. „Heute gibt es Unternehmen, wo alle agil arbeiten sollen, selbst die Buchhaltung.“ Moser hält manche Auswüchse dieses Trends für übertrieben. „Im Operationsaal muss auch mal einer die Führung übernehmen, wenn akut eine Wunde blutet“, sagt sie. Diese Einschätzung teilen auch andere Wissenschaftler. So sagt Josephine Hofmann, die am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation das Team „Zusammenarbeit und Führung“ leitet: „Ich würde zum Beispiel nicht wollen, dass bei der Sicherheitsprüfung meiner Winterreifen agil gearbeitet wird.“

Auch wenn hierarchiearmes und agiles Arbeiten erst in den vergangenen zehn Jahren so richtig populär wurde - die Pioniere sind schon älter: Der Brasilianer Ricardo Semler mit seinem Maschinenbau-Unternehmen Semco wäre da zu nennen: Sein Buch „Das Semco System“ propagierte schon in den Neunzigerjahren eine radikale Demokratisierung von Unternehmen. Jeff Sutherland, ein Software-Entwickler, der als Mitbegründer der Projektmanagementmethode „Scrum“ gilt, ist schon 1941 geboren worden - seine Ideen

zum agilen Arbeiten stammen ebenfalls aus den Neunzigern. Und der Philosoph und „New Work“-Erfinder Fridthjof Bergmann, der in den achtziger Jahren bei General Motors die These propagierte, Mitarbeiter sollten jedenfalls in einem Teil ihrer Zeit das tun, was sie „wirklich, wirklich wollen“, wird dieses Jahr 90.

Klar ist aber, dass in den 2010er Jahren agile Arbeitsweisen und flache Hierarchien immer häufiger in der Unternehmenswelt Einzug hielten; oft in Start-ups, aber zum Teil auch in Konzernen. Sehr bekannt geworden ist das Beispiel des Vorstandschefs des Schweizer Software-Unternehmens Haufe-Umantis, Marc Stoffel. Er macht seit dem Jahr 2015 Schlagzeilen damit, dass er sich in demokratischer und geheimer Abstimmung von seinen Mitarbeitern wählen lässt. „Wir geben den Mitarbeitern viel Macht. Dadurch erkennen wir schneller, wo die Probleme sind, und können schneller reagieren“, sagte er vor zwei Jahren. Jetzt geht er noch einen Schritt weiter. Kürzlich erklärte er, er habe sich nun selbst überflüssig gemacht und gehe mit seiner Familie für ein Jahr auf Weltreise. Einige Bekanntheit erlangten in Deutschland auch Tim Mois, der das Telekommunikationsunternehmen Sippgate agil leitet, oder das Berliner Start-up Blinkist, das komplett ohne Chefposten auskommt. Konzerne experimentieren mit der Agilität häufig eher in kleinen Bereichen oder einzelnen Abteilungen - gern in der Kombination damit, diese nach Berlin auszulagern und dort einem Start-up ähnlich neben dem eigentlichen Betrieb laufen zu lassen. So geschieht es etwa in den „Digital Labs“ von Volkswagen oder bei Kloeckner.i - der Digitalsparte des Stahlhändlers aus dem Ruhrgebiet.

Der Trend zum agilen Arbeiten hat im abgelaufenen Jahrzehnt auch dazu geführt, dass Unternehmen mehr und mehr mit dem Arbeitszeitgesetz in Konflikt gerieten. Den Mitarbeitern viele Freiheiten zu geben - das führte vielerorts in Kombination mit mobilen Arbeitsmöglichkeiten dazu, dass man sie selbst darüber bestimmen ließ, wann und wo sie ihre Arbeit leisten wollten. Viele Beschäftigte sahen darin eine Möglichkeit, Beruf und Familie besser zu vereinbaren; gerade Wissens- und Büroarbeit wird zunehmend mit Laptop und Smartphone von überall her oder von zu Hause aus erledigt.

Die Nutzung von Homeoffice nimmt zu: Unter den Beschäftigten in privatwirtschaftlichen Betrieben mit mindestens 50 Mitarbeitern arbeiteten im Jahr 2013 noch 19 Prozent von zu Hause aus, im Jahr 2017 waren es schon 22 Prozent, berichtet das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Das Arbeitszeitgesetz erlaubt derzeit allerdings nicht, dass Menschen um 22 Uhr, nachdem sie ihre Kinder zu Bett gebracht haben, noch von zu Hause aus berufliche E-Mails bearbeiten, wenn sie um 8 Uhr morgens wieder im Betrieb auf der Matte stehen. Dann entschied im Frühjahr 2019 auch noch der Europäische Gerichtshof (EuGH), dass die Arbeitszeit aller Beschäftigten verlässlich und nachvollziehbar erfasst werden müsse. Das vergangene Jahr wurde für die Personalabteilungen dadurch eines voller erbitterter Arbeitszeitdiskussionen.

### Es geht um mehr als Ruhezeiten

Diese sind auch im neuen Jahrzehnt längst nicht zu Ende. Das EuGH-Urteil ist in Deutschland noch nicht umgesetzt, die Diskussion

über mehr Flexibilität hinsichtlich Ruhe- und Pausenzeiten ist voll im Gange. „Das wird nicht die einzige Debatte bleiben“, glaubt Michaela Moser. „Die ganze betriebliche Mitbestimmung mit starren Betriebsratsstrukturen passt schlecht zu selbstorganisierten Teams.“ Betriebsräte müssen sich also im neuen Jahrzehnt anders, moderner und ebenfalls agiler aufstellen. Gleiches gelte für die Personalabteilungen, die Moser zufolge „verstärkt das Nebeneinander von Hierarchie und Heterarchie im Auge haben müssen. Hier sind gegebenenfalls völlig unterschiedliche Anforderungsprofile zu definieren“. Will heißen: Es wird Personalmanager herausfordern, künftig die richtigen Menschen für agile Arbeitsweisen und flache Hierarchien zu finden, einzustellen und zu halten. Denn nicht vergessen werden sollte auch: „Selbstbestimmt zu arbeiten ist durchaus nicht jedermanns Sache“, sagt Moser. Darauf weist auch Josephine Hofmann hin: Wenn Chefs Macht abgäben, laste mehr Druck auf einzelnen Mitarbeitern. Auf einmal gebe es keinen mehr, auf den man Verantwortung abschieben könne und der Fehler ausbügele. „Die merken: Führungskräfte sind manchmal schon eine ganz prima Sache.“

Alle Rechte vorbehalten © Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Main  
Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte für F.A.Z.-Inhalte erwerben Sie auf [www.faz-rechte.de](http://www.faz-rechte.de)

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 06.02.2020

## Generation Praktikum war gestern



Von Nadine Börs

„Generation Praktikum“ - der Begriff stand im vergangenen Jahrzehnt für ausgebeutete junge Menschen, die sich auf einem engen Arbeitsmarkt von Übergangslösung zu Übergangslösung hangelten. Praktikanten heute dagegen sind umworben: Fachkräfte sind knapp; die Babyboomer in den Belegschaften bereiten sich auf die Rente vor. Wie begehrt die jungen Menschen tatsächlich sind, zeigen beispielsweise die Gehälter. Ein studentischer Praktikant verdient heute im Schnitt monatlich etwas mehr als 1000 Euro brutto.

Praktikanten genießen flexible Arbeitszeiten, mehr als ein Viertel von ihnen darf manchmal ins Homeoffice. Nur etwa 6 Prozent klagen über schlechte Arbeitsbedingungen, und die meisten sind mit ihren direkten Vorgesetzten zufrieden. In der jungen Generation gibt es mit Blick auf die Arbeitszufriedenheit zudem eine Art „Greta-Effekt“: 93 Prozent der Praktikanten, die in Unternehmen arbeiten, die auf Umweltbewusstsein und Nachhaltigkeit achten, äußern sich zufrieden. In Unternehmen mit gegenteiliger Ausrichtung sind es gerade mal 48 Prozent. All das sind Ergebnisse einer großangelegten Praktikantenstudie, die an diesem Donnerstag der Öffentlichkeit vorgestellt wird und die der F.A.Z. vorab vorlag. Für die Untersuchung hat die Personalberatung Clevis 4624 Nachwuchskräfte befragt, die im vergangenen Jahr Berufserfahrung in einem Praktikum gesammelt haben.

Allerdings: Untersucht wurden nur akademische Praktikanten; 45 Prozent der Befragten hatten schon einen Bachelorabschluss in der Tasche, 43 Prozent immerhin das Abitur. Zu-

dem waren unter den Befragten überdurchschnittlich viele Informatiker, Ingenieure und Wirtschaftswissenschaftler; jeder dritte Befragte studierte BWL. Ein lückenloses Bild über alle Praktikanten in Deutschland ergibt das nicht. Denn nach Angaben des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) findet die große Mehrzahl der jährlich 600 000 in Deutschland absolvierten Praktika im Bereich der Gesundheits- und Sozialberufe statt. Ein Viertel der Praktika wird demnach im öffentlichen Dienst absolviert; auch dieser war an der aktuellen Untersuchung unterdurchschnittlich beteiligt.

Trotz dieser Einschränkungen offenbart die Befragung, woran es selbst der eher privilegierten Praktikantenklientel noch immer mangelt: Allen Fachkräfteengpass-Klagen der Arbeitgeber zum Trotz gelingt nur wenigen eine längerfristige Bindung der jungen Talente; mehr als die Hälfte (53 Prozent) verliert nach dem Praktikumsende den Kontakt zum Unternehmen. „Noch zu viele Arbeitgeber denken, eine Weihnachtskarte einmal im Jahr reiche aus“, sagt Studienautorin Kristina Bierer. „Kontakte wirklich qualitativ zu halten kostet Ressourcen, lohnt sich aber.“ Auch muten die Unternehmen ihren Praktikanten oft eine hohe Arbeitsdichte zu: 44 Prozent der Befragten berichten davon, regelmäßig Überstunden zu schieben; deutlich mehr als in der Vorjahresbefragung, in der nur ein Drittel davon berichtete. Die Studie gibt auch - innerhalb der befragten Klientel - Hinweise auf die Auswirkungen des Mindestlohns auf Praktika: Seit 2015 ist die durchschnittliche Vergütung demnach kontinuierlich gestiegen - von damals im Schnitt rund 950 Euro brutto je Monat auf heute etwas mehr als 1050 Euro.

Auf hohem Niveau gesunken ist dagegen der Anteil der Praktika, die überhaupt bezahlt werden: Vor dem Jahreswechsel 2014/2015 lag dieser bei rund 96 Prozent, heute dagegen bei rund 90 Prozent. Früheren Berechnungen des Stifterverbandes und des arbeitgebernahen Instituts der deutschen Wirtschaft zufolge hat der Mindestlohn die Anzahl der überhaupt angebotenen Praktika um bis zu 53 000 verringert. Vor allem größere Unternehmen und Konzerne hätten ihre längeren und mindestlohnspflichtigen freiwilligen Praktika gestrichen, hieß es damals. Die kürzeren Pflichtpraktika, für die der Mindestlohn nicht greift, seien erhalten geblieben. Auch die aktuelle Studie deutet darauf hin, dass es heute mehr Pflichtpraktika gibt: 2015 waren es noch 48 Prozent, heute sind es 57 Prozent. Allerdings hat sich die durchschnittliche Dauer der Praktika nicht verändert. Sie liegt recht konstant bei 5 Monaten.

Alle Rechte vorbehalten © Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Main  
Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte für F.A.Z.-Inhalte erwerben Sie auf [www.faz-rechte.de](http://www.faz-rechte.de)

Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, 15.12.2019

## Die neue Macht der Berufseinsteiger



**Bürohund, Wellnessstage und Prämien für Pünktlichkeit: So verwöhnen die Unternehmen ihre jungen Mitarbeiter. Der Wettbewerb um Talente nimmt absurde Züge an.**

Von Corinna Budras und Sarah Obertreis

Der Schornsteinfeger war dankbar, dass er

genug junge Mitarbeiter gefunden hatte, um seinen Handwerksbetrieb aufrechtzuerhalten. Dass sich überhaupt noch ein Berufseinsteiger für seine wichtige, manchmal aber etwas anachronistisch anmutende Arbeit interessiert, ist in Zeiten des allgegenwärtigen Fachkräftemangels schließlich keine Selbstverständlichkeit. Aber ihm fiel schnell auf: Das Interesse seiner jungen Mitarbeiter bewegte sich in engen Grenzen. Vor acht Uhr war es grundsätzlich noch nicht erwacht. Die Neuen kamen oft so spät, dass er zu einer drastischen Maßnahme griff: Er zahlt ihnen jetzt eine Pünktlichkeitsprämie.

Da kann man schon mal stutzig werden: Pünktlichkeit, Eigeninitiative, Kenntnisse in der Word- und Excel-Nutzung - das waren lange Zeit Voraussetzungen für den Berufseinstieg. Wer das nicht mitbrachte, hatte auf dem Arbeitsmarkt keinen Spaß. In Zeiten des Fachkräftemangels zählen diese Weisheiten nicht mehr. Das führt zu einem bemerkenswerten Wandel. Nicht mehr die Mitarbeiter passen sich an die Berufswelt an, jetzt ist es umgekehrt. Wer sich unter Handwerkern, Büromanagern, Arbeitsvermittlern und Unternehmern umhört, stößt immer wieder auf das gleiche Bild. Ganze Organisationen krepeln sich um, um den Arbeitsalltag an die Kenntnisse und Fähigkeiten der neuen Mitarbeiter anzupassen.

Denn nichts Geringeres ist nötig, um die Arbeit am Laufen zu halten. „Klasse“ und „Super“ findet jemand wie Klaus Hurrelmann deswegen die Pünktlichkeitsprämie. Der Soziologe ist Bildungsprofessor an der Berliner Hertie School of Governance. „Das ist genau die Sprache, die diese jungen Leute verstehen“, sagt er. Hurrelmann erforscht schon seit Jahrzehnten, welche Wünsche und Sorgen die Jugend in Deutschland jeweils prägen. Er bezeichnet seine Probanden als Angehörige der Generationen X (Jahrgänge 1965 bis 1980), Y (1980 bis 1995), Z (ab 1995). Nicht jeder ist mit so viel Pauschalisierung einverstanden, Einzelfälle werden damit natürlich nicht treffsicher erfasst. Die Grenzen zwischen den Altersgruppen verschwimmen und sind im Alltag viel schwieriger voneinander abzugrenzen, als es die Forschung vermittelt. Doch auch in der vielschichtigen Wirklichkeit sind die Tendenzen klar.

Hurrelmann beobachtet seit ein paar Jahren die Folgen unseres anhaltenden Wirtschaftsbooms: Während jetzt und in den nächsten Jahren die Welle geburtenstarker Jahrgänge aus dem Arbeitsleben scheidet, strömen Heranwachsende in den Arbeitsmarkt, die sich an die Pleite von Lehman Brothers im September 2008 und die darauf folgende Finanzkrise nicht erinnern. Die Krise war ein Schock, aber in Deutschland hat sie erstaunlich wenig Spuren auf dem Arbeitsmarkt hinterlassen. Die junge Generation hat Demut nie gebraucht und nie gelernt.

So sehen viele Angehörige der Generation Z Arbeit nicht mehr als Pflicht, sondern als Mittel zur Selbstentfaltung. Einen Job, der das nicht leisten kann, empfinden sie als Zumutung - oder als großes Opfer. „Die eigenen persönlichen Neigungen nehmen die jungen Bewerber sehr wichtig. Da sind sie sehr anspruchsvoll, hochtrabend fast“, sagt Hurrelmann.

Wer sich trotz allem in eine Branche wagt, die für viele Arbeitsstunden, aber nicht gerade

für ihre individuelle Sinngabe bekannt ist, pocht auf ständige Selbstbelohnung. Thorben - noch ohne Job, aber mit konkreten persönlichen Neigungen - postet in dem Forum der jungen Wirtschaftswissenschaftler (Slogan: „Die Manager von Morgen“), Wiwi-Treff, einen Beitrag, den er „IWC oder Rolex?“ nennt. „Hallo Freunde“, schreibt Thorben, „aktuell bin ich neben der Suche eines Arbeitgebers auch auf der Suche nach einer passenden Uhr, mit der ich mich zu meinem Einstieg gerne belohnen möchte.“ Thorben schwankt zwischen zwei Modellen, die jeweils zwischen 5000 und 10 000 Euro kosten. Sein Eintrag im Forum ist populär. In 106 Posts geben ihm die anderen Tipps.

Die Sprecherin der Personalberatung Michael Page rät den jungen Bewerbern nach Jobs zu schauen, ähnlich wie Thorben nach Uhren guckt: sich zunächst umzuhören, was die Arbeitgeber an Benefits bieten, alle Optionen auszuprobieren und sich dann erst für eine zu entscheiden. „Momentan ist der Markt für Unternehmen sehr schwierig“, sagt sie.

Das bestätigt auch die Büromanagerin eines Frankfurter Beratungsunternehmens. Mit Pünktlichkeit hätten es die neuen Kollegen nicht so. Doch statt eine Pünktlichkeitsprämie einzuführen, installierte das Beratungsunternehmen zur Disziplinierung ein System zur Arbeitszeiterfassung. Das ist derzeit eigentlich schwer in Mode, um Überstunden zu vermeiden, aber das war hier nicht das Problem. Die Kollegen mussten erst mal dazu angehalten werden, ihr Arbeitssoll überhaupt zu erreichen. Hinzu kamen „übermäßige Krankmeldungen“, denen erst ein Vortrag über die statistischen Krankmeldungen je Altersgruppe temporäre Abhilfe verschaffen konnte.

Früher, damit meint die Büromanagerin: vor wenigen Jahren, hätte ihr Arbeitgeber solche Mitarbeiter abgemahnt und den besonders hartnäckigen Fällen eine Kündigung in die Hand gedrückt. Aber das würde es jetzt auch nicht besser machen. Wer soll die vielen offenen Stellen denn sonst besetzen? Nun zählt zu den Aufgaben einer Büromanagerin, ständig die Defizite der Kollegen auszugleichen. „Früher haben sich die Mitarbeiter nach dem Bürobetrieb gerichtet. Jetzt richtet man den Bürobetrieb danach aus, wozu die Mitarbeiter bereit sind“, erzählt sie.

Ähnliches kann auch Thomas Lambusch berichten. Er ist geschäftsführender Gesellschafter bei einem Rostocker Elektrotechnik-Unternehmen und beobachtet ein großes Gefälle an Eigeninitiative unter den Mitarbeitern. Die altgedienten Arbeiter, noch in der DDR sozialisiert, hat die Mangelverwaltung geprägt: „Die gehen in den Baumarkt, wenn die Schrauben fehlen. Der Jüngere setzt sich auf die Kiste und sagt, für Material und Werkzeug ist der Arbeitgeber zuständig.“

Professor Hurrelmann beschreibt das so: „Die Generation Z agiert mit einer großen Selbstverständlichkeit. Ihre Einstellung: ‚Ich habe ein Recht auf diesen Job, er steht mir so oder so zu. Es ist das Gegenteil von dem, was der Generation davor eingeimpft wurde, als sie aus der Ausbildung auf einen von der Krise zerrütteten Arbeitsmarkt entlassen wurde. Damals sagte man den jungen Leuten noch: Hier wartet niemand auf dich.“

Auf die Generation Z warten viele Unternehmen dagegen schon seit Jahren. Sie brau-

chen die Arbeitskraft, und so bleibt ihnen gar nichts anderes übrig, als den Anspruch der Jungen auf Selbstverwirklichung und die Balance zwischen Arbeit und Freizeit mit allen Mitteln zu bedienen. Die IT-Firma All for One Group bietet ihren Mitarbeitern Müsliriegel, kostenloses Obst, eine Bildschirmarbeitsplatzbrille und Wellnessstage. Aber das seien eigentlich nur noch „Hygienefaktoren“, sagt Susanne Krause-Hennemann aus dem Personalmanagement. „Danach fragen die Bewerber gar nicht mehr. Das halten sie für selbstverständlich.“ Kein Wunder: Im November hat der Digitalverband Bitkom einen Anstieg um 51 Prozent auf erstmals 124 000 offene Stellen für IT-Spezialisten vermeldet. Seit drei, vier Jahren würden daher fast alle in der Branche mit unzähligen Vergünstigungen werben, sagt Krause-Hennemann.

Die Bewerber wollen nämlich nicht nur flexibel arbeiten und sich ständigen inhaltlichen Herausforderungen gegenübersehen, sie sehnen sich auch nach einem sicheren Leben, das in alle erdenklichen Richtungen ausgewogen ist. Familie und Freunde sind Vertreter der Generation Z am wichtigsten, gesund zu leben bedeutet ihnen viel. Deswegen arbeiten sie am liebsten für Unternehmen, die feste Bürozeiten versprechen, viele Urlaubstage und Vergünstigungen wie ein Dienstfahrrad und die Möglichkeit, den eigenen Hund mit zur Arbeit zu nehmen.

2018 suchten die Deutschen online 848 Prozent häufiger nach dem Begriff „Dienstfahrrad“ und 292 Prozent häufiger nach „Bürohund“ als noch 2014, ergab eine Studie des Wettbewerbsforschungsunternehmens Semrush. Eine Analyse des Arbeitgeberbewertungsportals Kununu kommt zu ähnlichen Ergebnissen.

„Wir werden erschlagen von Anfragen“, sagt Markus Beyer begeistert. Beyer ist Hundetrainer in Berlin, der Hochburg des „Bürohund“-Suchbegriffs. Er hat vor sechs Jahren den Bundesverband Bürohund gegründet. Er berät Unternehmen und setzt sich dafür ein, dass Mitarbeiter ihren Hund mit ins Büro bringen dürfen. „Die Burnout-Prophylaxe in Form eines Hundes“ sei „ein strategischer Vorteil im War for Talents“, wirbt er, durch den Erfolg seines Vereins routiniert. Es sind vor allem die jungen Leute, die fordern, ihren Hund mit auf die Arbeit nehmen zu dürfen. „Die ältere Generation traut sich das oft nicht“, sagt Beyer. Dabei kommt es für Unternehmen nicht bloß darauf an, den jungen Bewerbern so viele Vergünstigungen wie möglich vor die Füße zu kippen. Vielmehr wollen diese als eigenständige Persönlichkeit mit jeweils eigenen Vorlieben und Bedürfnissen wahrgenommen werden. Hunde finden viele toll, genauso viele können mit ihnen nichts anfangen. Egal aus welcher Branche man Unternehmen fragt, die Firmen zählen erst auf, was sie den potentiellen Mitarbeitern alles bieten, nur um dann zu betonen, dass man solche Angebote nicht verallgemeinern kann, weil jeder von den jungen Bewerbern etwas anderes braucht.

Markus Trost sieht diese Tendenzen, die Hurrelmann der Generation Z zurechnet, schon in der vorherigen Generation Y durchscheinen. Trost ist Partner bei Odgers Berndtson, einer Personalberatung für Führungskräfte. So weit nach oben hat es die Generation Z noch nicht geschafft, aber Trost beschreibt ähnliche Entwicklungen. „Die jungen Führungskräfte haben sehr differenzierte Anforderungen. Die

Babyboomer waren anders, die haben einfach gesagt: Den Job finde ich spannend, da gehe ich hin“, sagt er.

Das „Manager-Barometer“, eine jährliche Befragung von Odgers Berndtson, ergab: Die Generation Y ist weniger als alle vorherigen Generationen dazu bereit, für einen neuen Job an einen anderen Ort in Deutschland zu ziehen. Gleichzeitig fordern die jungen Manager, genau wie die Bewerber der Generation nach ihr, möglichst individuelle Angebote. „Für einige unserer Kunden ist das eine Umstellung. Heute muss man auch etwas für den Partner und die Kinder organisieren, vielleicht noch einen Übergangswohnsitz anbieten“, sagt Trost.

Die Unternehmen zerbrechen sich den Kopf, was sie ihren jungen Bewerbern noch alles bieten können. Von der Arbeitsagentur heißt es, wer die passenden Mitarbeiter wolle, müsse sich ihnen mehr denn je präsentieren. Nur die katholische Kirche bleibt entspannt. Sie verfolgt eine Strategie gegen den grassierenden Priestermangel, die ihr niemand so schnell nachmachen wird: „Ich glaube, dass in keiner anderen Sparte um Nachwuchs vor allen Dingen gebetet wird“, erklärt Kornelia Lüttmann vom Zentrum für Berufungspastoral in Freiburg. In den vergangenen Jahren habe die Kirche ihre Gebete um Berufungen verstärkt. Lüttmann wirkt zuversichtlich.

Auch für die Kirche gilt allerdings: Die Arbeitgeber haben es nach aller Voraussicht weder mit einer Phase noch mit einer Wellenbewegung zu tun - sondern mit einem Dauerzustand. Vor ein paar Tagen hörte Markus Trost, der Personalberater, auf einer Veranstaltung den Vertreter eines großen Konzerns sprechen. Der Vertreter erzählte - Trosts Stimme wird bei der Geschichte etwas lauter als sonst - dass in den kommenden fünf Jahren ein Viertel der Konzernmitarbeiter in den Ruhestand gehen werde. Noch arbeiten fast zwölf Millionen Babyboomer in Deutschland. Sie werden eine riesige Lücke hinterlassen, wenn sie in Rente gehen. Der Konzern, von dem Trost erzählt, muss in den nächsten fünf Jahren 100 000 neue Mitarbeiter einstellen. Da ist es ziemlich egal, wie die Wirtschaft sich entwickelt: Die Unternehmen werden sich anstrengen müssen.

Alle Rechte vorbehalten © Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Main  
Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte für F.A.Z.-Inhalte erwerben Sie auf [www.faz-rechte.de](http://www.faz-rechte.de)

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 21.09.2019

## Arbeit ist das halbe Leben



**Auf den ersten Blick haben Bahar Rahimyar und Lasse Rheingans nichts gemeinsam. Ein Agenturcheff will weniger arbeiten, eine Anwältin verbringt viele Stunden im Büro. Doch beide stellen die gleiche Frage: Welche Bedeutung hat Arbeit eigentlich für unser Leben?**

Von Stefanie Diemand

Bielefeld, Stadtmitte, sechster Stock. Luca Anzaldo will heute pünktlich Feierabend machen. Denn Arbeit, das sei längst nicht alles im Leben, sagt er. Er ist seit heute Morgen im Büro. Um sich von der Arbeit zu lösen, braucht

es nicht viel - Computer herunterfahren, Rucksack packen, Jacke anziehen, noch die Kopfhörer aufsetzen. Losgehen.

Noch sitzen neben Anzaldo vier weitere Mitarbeiter an ihren Schreibtischen. Großraumbüro, sie tippen auf ihre Computertastaturen, ansonsten ist es ruhig. Im Raum hängen Pinnwände, einige Zimmerpflanzen stehen am Empfang. Lasse, der Chef, sagt einer von ihnen, sei noch in einer Besprechung. Es ist 11 Uhr. Für die fünf Mitarbeiter begann der Arbeitstag wie immer um 8 Uhr. Doch in zwei Stunden haben die Angestellten von „Digital Enabler“ Feierabend. Wie immer.

Hier im Großraumbüro in Bielefeld startete vor gut zwei Jahren ein Experiment. Experiment, weil niemand sich sicher war, ob das, was Geschäftsführer Lasse Rheingans versuchen will, auch wirklich gelingen kann. In der Digital-Agentur „Digital Enabler“ arbeitet jeder der insgesamt 16 Mitarbeiter nur 25 Stunden in der Woche - zu vollem Gehalt.

Rheingans' Arbeitszeitmodell will für mehr als nur ein paar Stunden weniger Arbeitszeit stehen. Der Erfinder des deutschen Fünf-Stunden-Tages wirft die Frage auf, wie wir in Zukunft arbeiten wollen - oder genauer: Wie wir in Zukunft leben wollen. Denn Arbeit ist das halbe Leben - das besagt zumindest ein altes Sprichwort. Und diesem Ruf folgen jeden Tag Millionen von Menschen. Selbst wer noch nicht arbeitet, bereitet sich durch Schule, Universität oder Lehre auf sein zukünftiges Arbeitsleben vor.

Lasse Rheingans, Geschäftsführer von Digital Enabler, ist der erste Unternehmer in Deutschland, der seine Mitarbeiter um 13 Uhr in den Feierabend entlässt. Und das, obwohl „New Work“, also „Neue Arbeit“ in aller Munde ist. In Unternehmen, seien es Start-ups oder Konzerne, wird Arbeit heute schon neu organisiert, flexibilisiert oder agiler gestaltet - an die Arbeitszeit wagt sich aber kaum ein Firmenchef. Noch scheint an vielen Arbeitsplätzen das Credo zu herrschen: Wer am längsten arbeitet, arbeitet am meisten.

Einige Unternehmen in Schweden und Amerika haben den Vollzeitjob längst hinterfragt: Dort reduzierten Geschäftsführer wie Stephan Aarstol die Arbeitszeit ihrer Mitarbeiter. Aarstol führte im Jahr 2016 das Fünf-Stunden-Modell ein - und blieb dabei. Denn die Mitarbeiter kämen mit weniger Zeit zum selben Ergebnis wie an einem regulären Acht-Stunden-Tag. Einer der Ersten, der ein neues Arbeitszeitmodell forderte, war der britische Philosoph und Mathematiker Bertrand Russell. Er beschrieb in seinem Aufsatz „Lob des Müßiggangs“ eine neue Arbeitswelt, in der die Menschen sogar nur noch vier Stunden am Tag arbeiten würden. „Nichtstun ist besser, als mit viel Mühe nichts schaffen“, schrieb Russell. Seine Forderung nach einer Revolution des Arbeitsbegriffs formulierte er im Jahr 1932.

Rund 87 Jahre später trägt der Revolutionär graue Sneakers. Lasse Rheingans, 38 Jahre alt, übernahm vor zwei Jahren die IT-Agentur. Kurz Zeit später stellte er seine Mitarbeiter vor die Wahl: Fünf Stunden konzentriertes Arbeiten oder acht Stunden mit Mittagspause. Das Ziel: Die Arbeitsergebnisse sollen gleich bleiben, trotz weniger Arbeitsstunden. Seine Mitarbeiter wollten es versuchen.

„Menschen können nicht acht Stunden am Tag konzentriert arbeiten“, sagt er. Nach der Mittagspause käme schon das Produktivitätstief, die Stunden danach könne sich ein Unternehmen eigentlich sparen. Eine geregelte Mittagspause gibt es in der IT-Agentur nicht mehr. Damit sein Modell funktioniert, verkürzt Rheingans die täglichen Konferenzen, sucht gemeinsam mit seinen Mitarbeitern nach Zeitfressern und nutzt digitale und analoge Hilfen, wie zum Beispiel Pinnwände zur Visualisierung, um Zeit zu sparen. „Der Prozess ist wahrscheinlich nie abgeschlossen“, sagt Rheingans. Nicht immer kämen Mitarbeiter um Punkt 13 Uhr nach Hause.

Dafür, dass Rheingans für weniger Arbeitsstunden steht, hat er selbst ganz schön Stress. 6 Uhr aufstehen, 8 Uhr arbeiten, dazwischen Termine, 11.30 Uhr kommt die Presse, 12 Uhr Konferenz, noch mal Presse, 14 Uhr Termin mit einem Kunden. „Als Geschäftsführer arbeite ich oft noch länger“, sagt er. Auch, weil sein Modell viel Resonanz in den Medien und der Politik finde. Nächste Woche fahre er in den Bundestag, um über sein Modell zu sprechen, das alles koste Zeit.

Warum macht er das? Seit beinahe zwanzig Jahren arbeitet Rheingans in der Digitalbranche. Meist machte er Überstunden, war ständig erreichbar. Er ist Vater von zwei Kindern, Zeit mit der Familie blieb ihm damals kaum. Bis er sich irgendwann entschied, zwei Tage in der Woche weniger zu arbeiten. Da kam ihm die Erkenntnis. „Ich habe so viel geschafft wie vorher, aber weniger Gehalt bekommen“, sagt Rheingans. Er blieb noch zwei Jahre in der Agentur. Dann wollte er nicht mehr.

Über Arbeit wird schon immer diskutiert, heute aber intensiver. Lars Distelhorst, Professor für Soziologie an der Hoffbauer Berufsakademie, glaubt, dass Leistung eine Illusion ist. Und eine, die es in sich hat: „Arbeit greift heute immer mehr in unser Leben ein“, sagt er. Arbeit werde immer wichtiger, selbst beim ersten Kennenlernen einer Bekanntschaft, würde zuerst die Frage nach dem Beruf des Gegenübers gestellt. Während Arbeit früher noch aufs Überleben abzielte, möchten sich Menschen heute mit ihrer Arbeit selbst verwirklichen. Dabei gelte die Devise: Ohne Fleiß kein Preis. „Uns wird von Kindheitstagen an gesagt, wer sich anstrengt, aus dem wird etwas werden.“ Das sei eine Illusion. In den meisten Arbeitsstellen seien die Anforderungen gestiegen. „Das erleben viele Menschen als Überforderung“, sagt Distelhorst.

Auch Rheingans glaubt, dass auf den heutigen Menschen ein enormer Druck lastet. Er spricht von steigenden Burn-out-Raten, ehemaligen Kollegen, die arbeiteten, bis sie nicht mehr konnten. In vielen Unternehmen würde heute Angst herrschen, Mitarbeiter würden ausbrennen. Der Fünf-Stunden-Tag ist sein Gegenmodell zum gestiegenen Stress. „Ich wollte meinen Mitarbeitern ihr Leben zurückgeben“, sagt er.

Doch Lasse Rheingans will eigentlich noch viel mehr: Er glaubt, dass sein Modell sich noch auf viel mehr Unternehmen übertragen lassen würde. „Ich will den deutschen Mittelstand retten“, sagt er. Deshalb hat er seine Erfahrungen in einem Buch beschrieben. „Die Fünf-Stunden-Revolution“ erschien Ende August. Bisher haben nur zwei kleine Firmen seine Idee getestet. Viele Mitarbeiter arbeiten 40 Stunden die Woche, ein Teil macht täg-

lich Überstunden. Manche viele, um Karriere zu machen. „Die machen das ein paar Jahre, dann können sie irgendwann nicht mehr“, sagt Rheingans.

Düsseldorf, Königsallee, 2. Stock. Wenn Bahar Rahimyar nach Hause geht, dann ist es schon dunkel. Sie versuche jeden Tag, um 19 Uhr nach Hause zu fahren, sagt sie. Dann könne sie dort mit ihrem Verlobten noch zu Abend essen. An manchen Tagen endet ihr Arbeitstag jetzt schon, an anderen Tagen beginnt er für einige Stunden von vorne.

Gläserne Büros reihen sich aneinander. Es ist 18 Uhr. In den meisten Einzelbüros sitzen noch Mitarbeiter an ihren Schreibtischen, an Rahimyars Büro mit der Nummer 2.19 hängt ein Zettel: „Du denkst bei Partner an Großkanzlei und nicht an Heirat.“ Bahar Rahimyar arbeitet seit über sechs Jahren als Juristin für Clifford Chance, eine der führenden Wirtschaftskanzleien der Welt.

Man sagt: Wer keine Freizeit braucht, sollte in einer Großkanzlei anfangen. Neben Unternehmensberatern und Investmentbanken rangieren Anwälte in Umfragen über Arbeitsbelastung auf den Spitzenplätzen. Nicht selten berichten Medien über Leistungsdruck und unzählige Überstunden. Hier spielt Präsenz eine Rolle. Selbst der künftige Nachwuchs wird hier „High Potentials“, übersetzt Potentialträger, genannt. Es sollen die Besten der Besten sein.

Kaum ein Angestellter einer Großkanzlei oder einer Investmentbank spricht über die Arbeitszeit im Unternehmen. Zu schnell gebe es schlechte Presse oder könne das Gerücht aufkommen, dass sie sich nicht an das Arbeitsgesetz hält. Rahimyar spricht trotzdem. Vielleicht, weil sie sich als ehrgeizig und leistungsorientiert sieht, auf den ersten Blick das Stereotyp einer Anwältin in einer Großkanzlei verkörpert. Vielleicht aber auch, weil sie nicht weiter entfernt von einem Burn-out sein könnte.

„Meine Arbeit gibt mir eine innere Zufriedenheit“, sagt Rahimyar. Sie verantwortet große Transaktionsgeschäfte im Unternehmen - sei es für Solarparks, Krankenhäuser oder Schiffe. Sie trifft sich mit Mandanten, erstellt Verträge, verhandelt mit Kunden, hält Vorträge und macht Schulungen. Ab und an macht sie Dienstreisen. Täglich bekommt sie 300 E-Mails.

Rahimyar ist 35 Jahre alt. Eigentlich wollte sie nur zwei Jahre in der Kanzlei bleiben, das Sprungbrett nutzen und eine neue Arbeitsstelle suchen. Denn die Arbeit in der Großkanzlei war nicht in ihrer Karriereplanung vorgesehen. „Ich habe schon früher Horrorgeschichten von Großkanzleien gehört“, sagt Rahimyar. Bestätigt habe sich keine. Damit meint sie nicht, dass sie hier wenig arbeiten würde. Wer hier anfängt, wisse, dass es zu höheren Arbeitszeiten kommen könne.

Natürlich gebe es dafür auch ein gutes Gehalt, sagt Rahimyar. Das allein reiche jedoch nicht aus. Sie sieht in dem, was sie macht, einen Sinn. Für sich und für andere. Bahar Rahimyar steht für all diejenigen, die in ihrer Arbeit keine Qual sehen. Die sich nicht morgens schon auf den Feierabend freuen. Damit zählt sie zu den gerade einmal 52 Prozent der Deutschen, die mit ihrer Arbeit zufrieden sind.

Sie will selbstbestimmt arbeiten, sie will ent-

scheiden - auch über ihre Arbeitszeit. Denn die Arbeit sei eine wichtige Säule in ihrem Leben - neben Freunden, Familie, Gesundheit. „Meine Arbeit nimmt so viel Zeit ein, weil ich es so möchte“, sagt Rahimyar. Wenn sie es nicht so wollte, dann könnte sie das ändern.

Natürlich gebe es Tage, an denen sie mehr als die übliche Kernarbeitszeit arbeite. Kurz vor dem Ende einer Transaktion legt sie schon mal zwei oder drei Nachtschichten ein. Doch dann ist da die Sache mit dem Adrenalin. Das Ende eines Transaktionsgeschäfts sei wie das Ende eines Marathons: Der letzte Streckenabschnitt liegt noch vor einem. Der Läufer ist erschöpft, kommt an seine Grenzen. Aber im letzten Streckenabschnitt rennt der Läufer noch mal los. Und dann, dann kommt das Adrenalin. Das Gefühl, etwas geschafft zu haben. „Wenn Arbeit Spaß macht, dann fühlt es sich auch weniger nach Arbeit an.“

Könnte Rahimyar ihre Arbeit in fünf Stunden schaffen? Sie winkt ab. Dafür sei der Arbeitstag zu unvorhersehbar. Stattdessen versuche ihre Kanzlei mehr flexible Arbeitszeitmodelle für Mütter und Väter und regelmäßige Home-Office-Tage einzuführen.

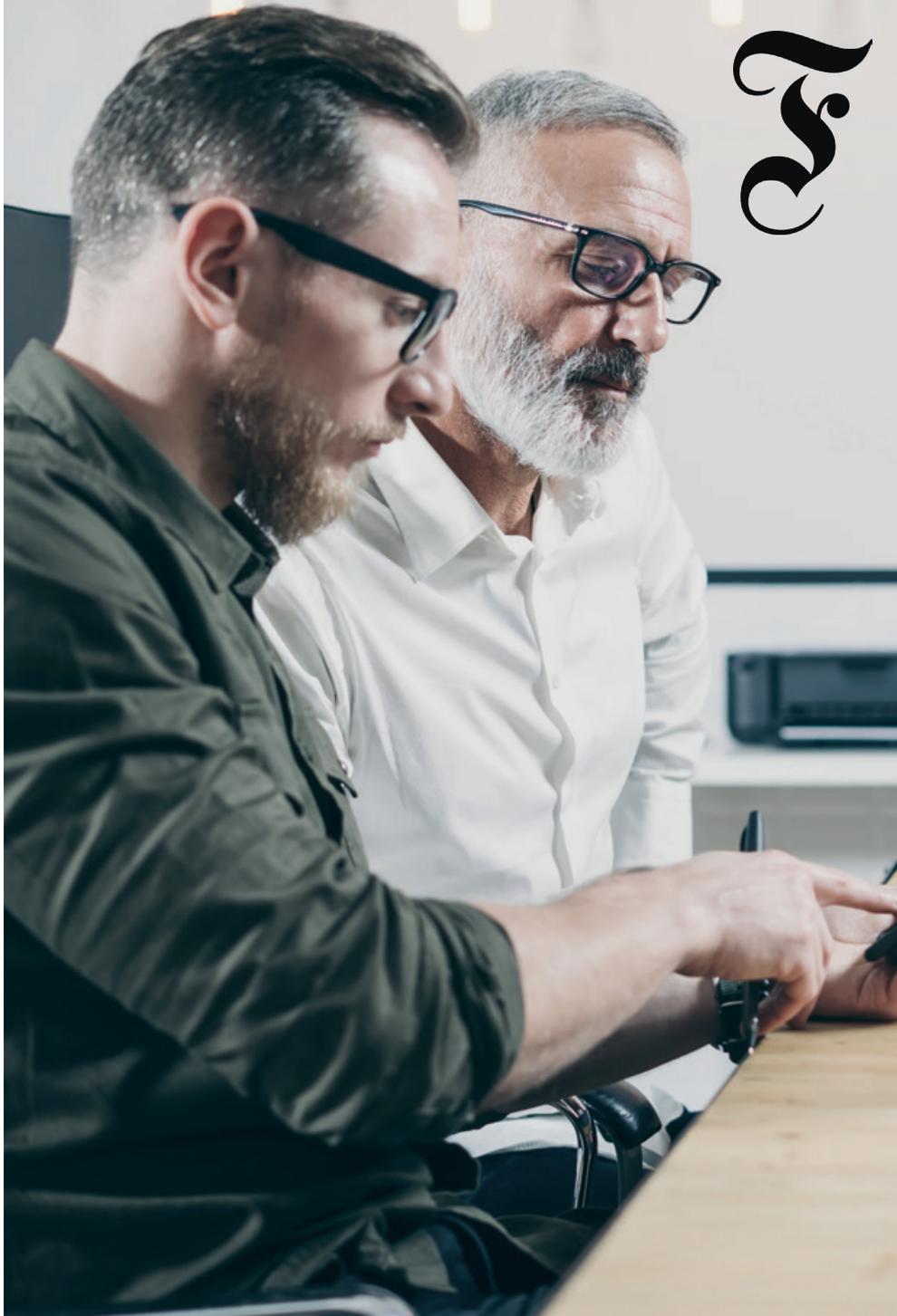
Könnte ein Fünf-Stunden-Tag, wie ihn Lasse Rheingans fordert, überhaupt für alle Unternehmen funktionieren? Der Kölner Arbeitsmarktexperte Alexander Spermann sieht das skeptisch. „Ein Fünf- oder Sechs-Stunden-Tag für alle bei gleichbleibendem Gehalt für alle erfordert gewaltige Steigerungen der Arbeitsproduktivität“, sagt Spermann. Zwar könne die Digitalisierung zu mehr Wohlstand und weniger Arbeitsstunden führen, davon sei man in Deutschland aber noch weit entfernt. „Stattdessen gehen in Deutschland die Zuwächse bei der Arbeitsproduktivität seit einigen Jahren zurück.“

Spermann glaubt an etwas, das Lasse Rheingans verhindern will: dass wir in Zukunft mehr arbeiten werden. Zwar gebe es Chancen, dass die Digitalisierung zu mehr Produktivität und mehr Wohlstand führe, doch auch das habe seinen Preis. Menschen könnten durch die Automatisierung ihren Job verlieren und schlechter bezahlte Jobs im Dienstleistungsbereich annehmen. Und dann? „Dann müssen sie mehr Stunden als bisher arbeiten, wenn sie ihren Lebensstandard halten wollen.“

Wenn Rahimyar heute das Büro verlässt, wird draußen schon der Abend angebrochen sein. Luca Anzaldo ist dann schon über sechs Stunden zu Hause und hat seinen Tag mit genau so viel Freizeit wie Arbeit verbracht.

Lasse Rheingans und Bahar Rahimyar trennt auf den ersten Blick so vieles, selbst der Feierabend. Doch eigentlich wollen beide das Gleiche, nicht fremdgesteuert, sondern selbstbestimmt arbeiten.

*Alle Rechte vorbehalten © Frankfurter Allgemeine Zeitung GmbH, Frankfurt am Main  
Vervielfältigungs- und Nutzungsrechte für F.A.Z.-  
Inhalte erwerben Sie auf [www.faz-rechte.de](http://www.faz-rechte.de)*



# F.A.Z.-RESEARCH

Ihr Projekt ist bei uns in guten Händen

Rechercheprojekte · Textproduktion · Layout - Illustration

Telefon: 069 7591 2200 · Mail: [faz-research@faz.de](mailto:faz-research@faz.de) · Web: [www.faz-research.de](http://www.faz-research.de)