



VISIONÄRE JOBMODELLE
DER NEUE ZEIT-GEIST

KONTROLLE ODER VERTRAUEN
REINHARD K. SPRENGER ÜBER DIE NEBENWIRKUNGEN
KONKURRIERENDER ARBEITSZEITMODELLE

FLEXIBEL, VORAUSSCHAUEND, FAIR
WIE UNTERNEHMEN FLEXIBILITÄT UND VERLÄSSLICHKEIT ZU
VEREINEN SUCHEN

INTERVIEW mit Reinhard K Sprenger



„Keine Buchung ohne Gegenbuchung“

Nine to five war gestern. Heute arbeiten wir mit flexiblen Arbeitszeitmodellen, die als modern und zeitgemäß gelten – und völliger Unsinn sind, wie Reinhard K. Sprenger meint. Zukunft haben nach Auffassung des Managementberaters nur jene Unternehmen, die Kapazitäten und Leistungen konsequent am Bedarf ihrer Kunden ausrichten.

Herr Sprenger, gab es in Ihrem Leben mal eine Zeit, in der sie zu einem bestimmten Zeitpunkt am Arbeitsplatz zu erscheinen hatten?

Sprenger: Ja, als ich vor fast 25 Jahren meinen Job bei der 3M in Deutschland begann. Damals musste ich morgens und abends an einem Computer am Firmeneingang jenes Unternehmensritual absolvieren, das man früher als „Stempeln“ bezeichnete.

Was war das für ein Gefühl?

Sprenger: Ein eigenartiges. Ich empfand es als inadäquat, dass meine Arbeit offensichtlich nicht qualitativ, sondern quantitativ begriffen wurde. Als ich später Manager bei 3M wurde, entfiel dieses Ritual natürlich. Dafür wurde mir in dem Moment schlagartig der Misstrauensaspekt bewusst: Offensichtlich gab es einige im Unternehmen, denen man vertraute – und andere, denen man misstraute und daher eine quantitative Arbeitszeiterfassung abverlangte. Deutlicher kann man Mitarbeiter eigentlich gar nicht diskriminieren.

Welches Arbeitszeitmodell würden Sie denn einführen, wenn Sie selbst eine Firma leiten würden?

Sprenger: Gar keines. Nach meiner Überzeugung müssen wir die Leitdifferenz des Oben/Unten durch eine Leitdifferenz des Außen/Innen ersetzen. Das heißt: Nicht mehr irgendwelche Zeiten abreißen, sondern uns auf das konzentrieren, was zu tun ist. Und das definiert heute nicht mehr der Chef, sondern sinnvollerweise der Kunde und der Markt. Wer sich nicht an ihnen orientiert, hat künftig keine Überlebenschance. Ich würde also in meiner Firma nicht danach schauen, was die Leute hineintun – sondern was dabei herauskommt.

Das setzt aber voraus, dass Ihre Mitarbeiter selbst einschätzen können, was sie wann zu leisten haben. Dazu ist aber nicht jeder in der Lage.

Sprenger: Das kann durchaus sein. Also muss man letztlich Güter abwägen: Im Fall eines rein quantitativen Arbeitsbegriffes installiert man Fehlanreize wie zum Beispiel den Irrglauben, mit der abgeleisteten Arbeitszeit sei der geforderte Output bereits erreicht. Im anderen Fall können sich Fehlanreize so auswirken, dass Leute sich unterfordern, überfordern oder ein solches System ausbeuten.

Beide Systeme verursachen also „Kollateralschäden“.

Sprenger: Richtig, und diese Konsequenzen gilt es gegeneinander abzuwägen. Den allermeisten Unternehmen würde ich aber heute dringend dazu raten, sich von einem rein quantitativen Arbeitsbegriff zu verabschieden. Denn wenn Sie nicht gerade eine Behörde oder ein ähnlich marktfernes Unternehmen sind, erhöhen Sie mit Stundenkloppen allenfalls Ihre Stromrechnung.

Wäre ich Gewerkschafter, würde ich jetzt einwenden: Ohne geregelte Arbeitszeit gibt es auch keine Überstunden mehr. Letztlich bedeutet Flexibilisierung daher nicht Anderes als Selbstausbeutung unter dem schönen Mäntelchen der Selbstbestimmung.

Sprenger: Wer so über seine Klientel spricht, nimmt sie nicht wirklich ernst, sondern infantilisiert sie. Man könnte auch sagen: Die Gewerkschaften beuten die gelernte Hilflosigkeit ihrer Klientel aus, um sich unersetzlich zu machen. Unter ihrem sogenannte „Schutz“ werden die Menschen nie lernen, selbstverantwortlich und souverän mit ihrer Lebens- und Arbeitszeit umzugehen. Helfen schwächt. Und noch etwas: Die allermeisten Führungskräfte sind ja keine Idioten. Die wissen sehr genau, dass niemand mehr als fünf bis sechs Stunden am Tag substantiell arbeiten kann. Alles darüber hinaus ist mehr oder weniger Dahindämmern.

Was halten Sie denn vom Instrument der Arbeitszeitkonten? Damit lässt sich doch ein sauberer Kompromiss zwischen Flexibilisierung und Verlässlichkeit schaffen.

Sprenger: Die Arbeitszeitkonten-Idee führt meiner Meinung nach in die Irre, weil sie von der eigentlichen Klarheit ablenkt: dass es nicht mehr auf quantitative, sondern auf qualitative Leistung ankommt. Allerdings gebe ich zu, dass es manchen Menschen schwer fällt, in einem rechtsfertigungsfreien Raum selbstorganisiert zu arbeiten. Wenn man ihnen aber auch nie die Chance gibt, es auszuprobieren, werden sie sich auch nie hineinentwickeln. Mein Vorschlag: Stellen Sie es jedem Mitarbeiter frei, ob er seine Arbeitszeit aufschreiben möchte oder nicht. Es gibt ohnehin keine „one size fits all“-Lösungen, also sollte man schlicht verschiedene ausprobieren.

Gibt es Erfahrungswerte, wie Mitarbeiter mit einer solch weitgehenden Freiheit umgehen?

Sprenger: Bei der „dm“-Drogeriemarktkette beispielsweise arbeiten die Mitarbeiter weitgehend selbstorganisiert und sind damit sehr erfolgreich. Den zeitlichen Rahmen steckt der Kunde, und dahinter ist kluge Organisation gefragt. Ein solch hoher Grad an Selbstbestimmung erhöht zwar die organisatorische Komplexität im Unternehmen, ist aber nachgewiesenermaßen produktivitätsfördernd.

Was tut man mit denen, die die Freiheit ausnutzen?

Sprenger: Natürlich gibt es immer Menschen, die ein solches System ausbeuten. Auf der anderen Seite verlassen solche Leute in der Regel das Unternehmen schnell wieder. Die Selbstregulation funktioniert zumeist sehr gut.

Theoretisch könnte im digitalen Zeitalter jeder arbeiten, wann und wo er möchte. Dennoch gilt immer noch, was schon Woody Allen erkannt hat: „80 percent of success is showing up“. Warum?

Sprenger: Weil wir anthropologisch über das Leben in Kleinstgruppen von bis zu fünfzig Menschen auf nur wenigen Quadratkilometern nicht hinausgekommen sind. Angesichts unseres biologischen Gepäcks ist vieles von dem, was heute unter dem Thema Globalisierung diskutiert wird, schlicht naiv. Natürlich reden wir alle Englisch und natürlich jetten wir permanent durch die Weltgeschichte – aber anthropologisch beherrschen wir nur die Nächstenliebe. Die Fernstenliebe überfordert uns völlig. Sehen, Fühlen, Nähe und Augenschein lassen sich nicht informationstechnologisch ersetzen.

Aber indem man gemeinsame Arbeitszeiten abschafft, schafft man auch die alltägliche Begegnung ab.

Sprenger: Nein, die findet dann nur nicht mehr zwangshierarchisch verordnet, sondern eher zufällig statt. Noch mal: Das Thema Arbeitszeit muss man heute in allererster Linie vom Kunden her denken – und nicht von dem her, was gerade kontrollintern wichtig zu sein scheint. Fatalerweise läuft die ganze Diskussion um Arbeitszeit und organisatorische Verfasstheit meist unter Ausschluss des Kunden. Oft geht es nur darum, was der Chef oder die Betriebsräte wollen.

Wie schafft man in einem superflexiblen Unternehmen noch Identität?

Sprenger: Indem sich auch international tätige Teams immer wieder physisch begegnen. Oder indem man gemeinsam feiert - was momentan leider sehr vernachlässigt wird. Feiern sind Begegnungen mit den Leuten, denen man zuarbeitet. Dann kommt man vom Miteinander zum Füreinander. Erst durch Begegnungen entsteht Vertrautheit. Und Vertrautheit ist die Voraussetzung für Vertrauen – heute der alles entscheidende Wettbewerbsvorteil auf schnellen Märkten.

Warum ist das so?

Sprenger: Die verschärften internationalen Wettbewerbsbedingungen kennen nur drei Dimensionen: Tempo, Tempo und nochmals Tempo. Und Zeit muss dort investiert werden, wo sie gebraucht wird – beim Kunden. Die vorherrschende Managementpraxis hat aber mit der erhöhten Geschwindigkeit, die sie umgibt, nicht Schritt gehalten. Sie stammt noch aus einer Zeit, in der Marktlücken noch Gebirgstäler waren und nicht – wie heute – Gletscherspalten. Die größte Management-Herausforderung der voraussehbaren Zukunft ist es daher, schneller zu werden. Wer aber auf turbulenten Märkten agieren will, darf seine Energien nicht mit internen Reporting- und Monitoringsystemen verbrauchen

Sie plädieren seit zwanzig Jahren für die Befreiung des Angestellten vom Korsett der konventionellen Arbeitsorganisation. Wenn Sie sich heute umschaun: Wie erfolgreich sind Sie gewesen?

Sprenger: Es gibt Erfolge, aber diese Erfolge sind nicht ganz kostenlos. Wer sich umschaun, wird immer „Kollateralschäden“ entdecken. Unterm Strich würde ich aber sagen, dass wir uns von den extrem hierarchischen Strukturen früherer Tage weit entfernt haben. Auch die jungen Führungskräfte, die heute das Ruder übernehmen, kommen zumeist nicht mehr aus der Abteilung „Jäger und Fallensteller“.

Wird die derzeitige Wirtschaftskrise zu mehr Freiheit für Angestellte führen – oder zum genauen Gegenteil?

Sprenger: Ich fürchte, jetzt werden erst einmal wieder die Räume eng gemacht. Das ist ganz natürlich. Aber langfristig wird die Freiheit obsiegen – sie kann gar nicht anders, wenn wir denn auf turbulenten Märkten erfolgreich sein wollen.

Sie sind vor drei Jahren nach einer langen Zeit als freier Berater noch einmal in den klassischen Arbeitsalltag zurückgekehrt. Warum?

Sprenger: Weil ich selbst noch einmal erleben wollte, wie sich Schlammschippen anfühlt. Deshalb habe ich einige Zeit im Management eines Konzerns ausgeholfen, und da hat sich natürlich niemand für meine Arbeitszeiten interessiert. Aber der Druck der Sachzwänge aus Conference-Calls, Meetings und Fernreisen ist enorm. Ich habe sogar mal meine Ferien unterbrochen, weil mir etwas wichtig schien. Aber auch das habe ich frei gewählt.

Ein ziemlich hoher Preis der Freiheit, finden Sie nicht? Mit dem guten alten nine-to-five-Modell hingegen war nach Feierabend auch wirklich Feierabend.

Sprenger: Richtig, damals waren Arbeits- und Freizeit tatsächlich sauber differenziert. Aber für mich würde dieses Modell nicht funktionieren, weil ich ein „Happy Workaholic“ bin. Ich arbeite immer, und ich liebe es.

Ihre Work-Life-Balance existiert nicht, weil bei Ihnen Work und Life ohnehin identisch sind?

Sprenger: Mit dem Begriff „Work-Life-Balance“ kann ich ebenso wenig anfangen wie mit „Burn-Out“. Beides sind klassische Opferbegriffe. Wer seinen Job mit Liebe und Entschiedenheit macht, brennt nicht aus. Der fragt auch nicht nach Work-Life-Balance, sondern macht die Dinge, die zu tun sind, mit Liebe und Hingabe.

Ein Problem ist allerdings die entsprechende Literatur, die einem permanent ein schlechtes Gewissen einflüstert: „Eigentlich sollte ich mal mehr Zeit mit meinen Kindern, meinen Freunden, meiner Frau oder was-weiß-ich-wem verbringen.“ Wenn ich dann aber mein Leben anschau, stelle ich fest: Offensichtlich will ich es nicht. Denn sonst würde ich es ja tun. Und das gilt für jeden.

Moment, auch Ihre Familie stellt vermutlich gewisse Ansprüche an Sie. Und auch Ihr Tag hat nur 24 Stunden.

Sprenger: Richtig, und weil das so ist, muss ich eine Entscheidung fällen. Und dabei wird immer irgendeine Seite abgewählt. Dieser Preis ist fällig. Was mir wirklich wichtig ist, damit verbringe ich die meiste Lebenszeit. Das ist meine Wahl. Das, was Sie da einwenden, ist Opferjargon.

Ganz ehrlich: Träumen Sie nicht auch manchmal davon, um 17 Uhr eine Bürotür zu schließen und die Arbeit ganz einfach hinter sich zu lassen?

Sprenger: Nein. Wovon ich allerdings manchmal träume, ist eine weniger komplexe Aufgabe. Ideal wäre ein kleiner Buchladen, wo ich mehr über Bücher spräche als sie zu verkaufen. Oder ein Fußweg zur Arbeit anstatt des ständigen Fliegens. But you can't have it all. Im Leben gibt es keine Buchung ohne Gegenbuchung.



Reinhard K. Sprenger

ist nach Einschätzung der FTD der „einzige deutsche Management-Guru, der diesen Titel wirklich verdient“. Der SPIEGEL preist ihn als „Deutschlands meistgelesenen Managementautoren“, die NZZ als den Managementberater, der in den letzten Jahren „wirklich etwas bewegt“ habe. Sprenger selbst sieht sich als „Freiheitskämpfer, der für die Wiedereinführung des gesunden Menschenverstands im Management kämpft.“ Der 56-jährige promovierte Philosoph lebt mit Familie in Zürich, hat mit einer einzigen Ausnahme bereits sämtliche DAX 100-Konzerne beraten und die vergangenen drei Jahre „nebenbei“ das Management Development beim Personaldienstleister Adecco geleitet. Im Juni ist sein neuestes Werk erschienen. Es heisst „Wie das Leben so spielt“ und ist die neueste CD seines Bluesrock-Duos „Sprenger“.