

RUBRIK «WAS UNS DIE ZUKUNFT LEHRT»

Arbeiten, wann und wo jeder will

Sind fixe Arbeitszeiten noch zeitgemäss? Oder sollte künftig einzig die Leistung statt der Präsenzzeit entlohnt werden? Die Firma Best Buy wagte den Schritt zu einer nur noch resultatbasierten Arbeitsgestaltung. In der Krise verliess sie der Mut allerdings wieder. **Von Georges T. Roos**



Das Arbeitsgesetz verpflichtet die Unternehmen, Arbeitszeiten ihrer Mitarbeiter vollständig zu erfassen und zu dokumentieren. Einigen Arbeitgebern ist dies zumindest für Kaderangestellte zu bürokratisch. Daher möchten sie eine Liberalisierung der Zeiterfassungsvorschriften.

Joggen und Duschen als Arbeitszeit?

Müssen wir die Zukunft der Arbeit aber nicht noch etwas radikaler denken? Ist eine Arbeitszeit überhaupt noch zukunftsweisend? Es gibt verschiedene Gründe, warum

fixe Arbeitszeiten immer weniger Sinn machen:

- Immer öfter schalten Arbeitnehmende Home Office Days ein. Sie sind dadurch produktiver, können Beruf und Familie besser koordinieren und belasten auch die Verkehrssysteme viel weniger. Wenn aber jemand zuhause (oder in einer Arbeitsbox im Quartier) arbeitet, ist Zeitkontrolle nur sehr bedingt möglich und sinnvoll.
- In der wissensbasierten Wirtschaft haben immer mehr Angestellte Aufgaben zu lösen, die konzeptuelles Denken und Kreativität verlangen und nicht nach einfachen Regeln abgearbeitet werden können.

Kreativ ist man unter der Dusche, beim Joggen, im Gespräch mit Kollegen – aber nicht zwingend in fixen Arbeitsstunden. Wenn nur das Ergebnis zählt, könnte unter Umständen auch Duschen als «Arbeitszeit» betrachtet werden.

- Zudem wächst die Einsicht, dass nicht der Bonus zu besseren Arbeitsergebnissen führt, sondern Autonomie in der Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort, das Streben nach Meisterschaft und das Bedürfnis, in dem, was einer tut, einen Sinn zu sehen – also intrinsische Motive.

Das Beispiel Best Buy

In den USA haben einige Firmen den Paradigmenwechsel gewagt – darunter Best Buy, eine Firma, die Elektronik-Artikel vertreibt und damit weltweit mit 145 000 Mitarbeitenden einen Umsatz von annähernd 50 Mrd. Dollar erzielt. 2005 begann das Programm unter dem Titel ROWE (results-only work environment): Immer mehr Mitarbeitende konnten selbst entscheiden, wann und wie sie arbeiten wollten, vorausgesetzt, die Arbeit wurde erledigt. Keine Arbeitszeiten mehr, keine Präsenzpfllichten mehr. Anfangs schien das Experiment zu

gelingen: Die Leistung stieg ebenso wie die Mitarbeiterzufriedenheit. Die freiwillige Fluktuationsrate sank deutlich.

Jäher Übungsabbruch

Am 4. März dieses Jahres wurde das Experiment allerdings jäh abgebrochen: Kurz nachdem Yahoo die vielen Home Offices schliessen lassen hatte, brach auch der neue CEO von Best Buy das Experiment ab, weil die Firma ins Strudeln geriet. Da galt es den Eindruck zu wahren, dass alle an Deck sind und sich für den Turnaround engagieren. Ausserdem konnten nicht alle Angestellten davon profitieren, was zu Misstönen geführt haben soll. Der neue CEO bemängelte auch den nach seiner Ansicht einseitigen Management-Stil: ROWE basiere einzig auf Delegation. Das sei aber nicht für jeden Mitarbeitenden und für jede Art von Arbeit der richtige Führungsstil. Ist ROWE dadurch als Illusion entlarvt? Oder hat die Zukunft lediglich einen Schritt zurückgemacht, nachdem sie in diesem Fall mit Meilenstiefeln gleich zwei Stufen auf einmal genommen hatte?

Georges T. Roos ist Zukunftsforscher in Luzern. (www.kultinno.ch)