

*MONTAG*



## Montag, 10:05 Uhr

### Ankommen – Der Tag beginnt, wann ich will

Neulich traf ich einen meiner Mitarbeiter am Kaffeeautomaten. Mürrisch steckte er die Münzen in den Schlitz und zog sich einen Kaffee schwarz. Ich nahm mir einen Espresso.

Wir pusteten den heißen Kaffee und tranken eine Weile schweigend in kleinen Schlucken. Herr Winkels schien ziemlich müde zu sein. Ich kannte diese Augenringe und die hängenden Schultern nur zu gut. Die Nachwehen einer anstrengenden Messezeit. Aber die ist doch schon zwei Wochen her, überlegte ich im Stillen. „Na“, beginne ich ein Gespräch, „wie läuft’s? Die Messe war ja ein voller Erfolg, habt ihr super gemacht!“

Er: „Danke. War auch ein hartes Stück Arbeit. Täglich von 9.00 bis 18.00 Uhr am Stand. Und dann noch der ganze Auf- und Abbau. Ich bin echt reif für die Insel.“

„Da haben Sie sich ja jetzt eine Auszeit mehr als verdient“, versuche ich Herrn Winkels aufzumuntern.

„Pah“, bricht es aus ihm heraus. „Von Auszeit kann überhaupt keine Rede sein, Herr Lohmann! Die ganzen letzten Tage war ich schon ab sieben im Büro und gegangen bin ich auch später. Da hat sich während der Messe so viel auf meinem Schreibtisch angesammelt.“

„Na dann hoffe ich, dass Sie zu Hause die Heizung ausgemacht haben. Und Sprudel gibt es hier auch umsonst“, sage ich augenzwinkernd.

Zugegeben: Wenn ich so etwas höre, fällt es mir schwer, keine Spitze loszulassen. Den Herrn Winkels schätze ich so ein, dass er damit umgehen kann – wenn er die versteckte Botschaft einmal verstanden hat.

Mein Mitarbeiter schaut mich irritiert an. Offensichtlich kann er mit meiner Aussage noch nicht viel anfangen. Aber wenigstens hat er jetzt ein Fragezeichen im Kopf, dem er nachgeht.

Solche Situationen erlebe ich immer wieder: Dass Mitarbeiter ihre Anwesenheit rechtfertigen. Dass sie dokumentieren, wann sie kommen und wann sie gehen. Und dass es wichtig ist, dass sie es mich wissen lassen. Wissen lassen, wie irre lange sie mal wieder im Büro waren. Und das, obwohl wir seit Jahren

die Arbeitszeiterfassung abgeschafft haben! Da kann ich mir einen Spruch einfach nicht verkneifen ...

Gut, in der Produktion ist das etwas anderes. Da halte ich mich mit solchen Bemerkungen zurück, denn hier ist Leistung ja in der Regel noch sehr eng mit physischer Anwesenheit – also mit Arbeitszeit im Unternehmen – verbunden. Aber überall dort, wo es um Wissensarbeit geht, wo also das Denken die Hauptrolle bei der Wertschöpfung spielt, wird die physische Präsenz plötzlich zweitrangig. Da hat das Ergebnis mit dem Arbeitsort nicht mehr viel zu tun.

Ob Sie zu Hause, im Büro, im Café oder bei Freunden Ihre Präsentation vorbereiten, zu einer Frage brainstormen oder sich Feedback zu einer Idee einholen, ist egal – Ihr Gehirn kann schließlich überall arbeiten. Vielleicht kommt Ihnen eine zündende Idee unter der Dusche? Oder Sie unterhalten sich abends entspannt mit Freunden über Ihren Arbeitstag – und da fällt Ihnen plötzlich ein, wie Sie ein spezielles Kundenproblem lösen können. Sollten Sie die gute Idee verwerfen, weil sie nicht während der offiziellen Arbeitszeit entstanden ist? Eben.

Bürotätigkeiten, die an Anwesenheit gekoppelt sind, sind selbst in unserem Arbeitsalltag bei Allsafe kaum noch zu finden. Und wir sind kein Dienstleister, sondern ein Produktionsunternehmen! Routinearbeiten und stereotypes Eintippen von Daten sind bei Allsafe automatisiert.

Diese Veränderung der Arbeit ist nicht nur für Allsafe typisch. Im Gegenteil. Es ist ein echter Trend in der Wirtschaft. Standardaufgaben werden zunehmend automatisiert, Routinetätigkeiten, wie einfache administrative Aufgaben, entfallen. Die Konsequenz: Die Arbeit wird anspruchsvoller. Jeder von uns leistet auf einem höheren intellektuellen Niveau.

Wenn Mitarbeiter aber über viele Stunden gedanklich stark gefordert sind, kommen sie irgendwann an ihre Produktivitätsgrenze. Wenn Sie sich den ganzen Tag lang intensiv mit einem Problem beschäftigen, kommen Sie irgendwann zwangsläufig an den Punkt, an dem das Denken nicht mehr funktionieren will. Kurz: Sie brauchen eine Pause!

Früher haben Sie sich in diesen Momenten der geistigen Erschöpfung die Ablage vorgenommen oder das Protokoll der letzten Teamsitzung geschrieben oder die Briefe frankiert oder, oder ... Hauptsache, es war eine Aufgabe, die

Ihnen keine größere gedankliche Konzentration abfordert. Nun fallen diese Aufgaben jedoch zunehmend weg. Und jetzt? Jetzt brauchen Sie immer noch die Pause. Aber weit und breit keine Ablage in Sicht. Briefe verschicken Sie schon lange nicht mehr und Protokolle werden nicht mehr geschrieben, weil die Informationen schon während des Meetings online festgehalten wurden. Jetzt sind Sie gefordert, Ihre Pause selbstständig zu füllen. Jetzt entscheiden Sie, was Ihnen, dem Prozess und der Problemlösung guttut.

Vielleicht gehen Sie eine Runde um den Block und lassen sich den Kopf freipusten. Vielleicht gehen Sie in die Teeküche und genießen einen guten Kaffee. Vielleicht treffen Sie dabei auch einen Kollegen. Vielleicht einen, der ein ähnliches Problem auf dem Tisch hat – oder hatte. Vielleicht kommen Sie beide ins Gespräch und sind – zack – wieder beim Thema.

Und wenn Sie das Büro verlassen, bleiben Ihre Gedanken möglicherweise noch einen Moment bei einer interessanten Frage hängen, die Sie eben noch umtrieb. Sie bleiben am Ball – auch außerhalb der Unternehmenswände.

Diese Veränderungen im Arbeitsalltag machen die gute alte Zeiterfassung unmöglich. Warum? Weil es bei Ihrer Arbeit gar nicht mehr um Zeit und Anwesenheit geht.

## Echte Wertschöpfung

Um Mitarbeitergehälter zu refinanzieren und Gewinne zu erwirtschaften, zählen nur Ergebnisse. Nicht abgessene Stunden. Das ist der Grund, warum die Arbeitsverträge bei Allsafe die Formulierung enthalten: „... mit einer wöchentlichen Arbeitszeit von 40 Stunden (fiktiv). Werktage sind Montag bis Freitag.“ Diese Arbeitsverträge gelten für JEDEN Mitarbeiter – sei es jemand, der eine Führungsaufgabe wahrnimmt, oder jemand, der an der Maschine Montagetätigkeiten ausführt.

Wir haben jegliche Zeiterfassung schlicht abgeschafft. Bei Allsafe gibt es stattdessen Vertrauensarbeitszeit. Heißt: Jeder Mitarbeiter ist einzig und allein zu einem konkreten Arbeitsergebnis verpflichtet. Wie lange er dafür im Unternehmen ist, bleibt dem Mitarbeiter überlassen. Selbst wenn ich wollte, ich könnte die 40 – oder meinetwegen auch die 20 – Stunden nicht überprüfen.

Nicht für jeden Mitarbeiter fühlt sich diese Freiheit gleich an. Die einen finden es verlockend, die Fesseln zu lösen. Für andere ist diese Form der Arbeitsgestaltung zunächst erschreckend. Wenn sie nur feste, von außen definierte Arbeitszeiten gewohnt sind, fehlt ihnen im Rahmen der Vertrauensarbeitszeit-Regelung die Orientierung. Wieder andere klagen darüber, dass ein solches System Überstunden Tür und Tor öffnet. Nach dem Motto: Wenn keiner die Arbeitszeiten überprüft, gibt es auch kein regulierendes Element mehr.

Im Grunde ist diese Freiheit jedoch ein Geschenk. Sie schaffen Ihre Arbeit auch in 35 Stunden statt in 40? Das ist klasse! Dann nutzen Sie die restlichen fünf Stunden eben dafür, mit Ihren Kindern zum Bolzplatz zu laufen, in die Sauna zu gehen oder das schöne Wetter zu genießen. Ihr alter Schulfreund ist mal wieder in der Stadt? Wunderbar! Sie nehmen sich zwei Stunden frei und treffen sich mit ihm zu einem ausführlichen Mittagessen. Das Angebot für Ihren Kunden können Sie gut und gerne auch am Abend noch fertigstellen – wenn Ihr Freund schon wieder weg ist.

Wie sie sich ihren Arbeitstag einteilen, überlasse ich meinen Mitarbeitern. Wenn sie nachmittags Weihnachtsgeschenke für die Familie besorgen wollen, ist das völlig in Ordnung. Klar, es kommt auch vor, dass Mitarbeiter – zum Beispiel zur Messezeit – 50 Stunden pro Woche arbeiten oder über das Wochenende eine ausländische Besuchergruppe betreuen. Das kompensieren sie aber problemlos, indem sie eben im Anschluss ein paar Tage oder Stunden freinehmen. Sicher, damit sie sich nicht zu viel auflasten, brauchen sie genau die richtige gesunde Portion Egoismus.

In den meisten Produktionsbetrieben ist der Grad der Freiheit allerdings noch sehr klein. Da gibt es Einsatz- und Pausenpläne und die Mitarbeiter an den Anlagen werden durch Hup-Töne gesteuert. Das halte ich für ziemlich erniedrigend. Damit signalisieren die Unternehmen ihren Mitarbeitern letztlich implizit, dass sie wohl nicht in der Lage sind, die Uhr zu lesen.

So etwas gibt es bei uns nicht! Die Möglichkeiten mögen in der Produktion eingeschränkter sein, aber auch hier lässt sich Freiheit nutzen und gestalten. Unsere Anlagen in der Produktion werden in der Regel von jeweils zwei bis drei Mitarbeitern bedient. Natürlich können nicht alle drei gleichzeitig die Halle verlassen. Aber im laufenden Betrieb kann für überschaubare Zeit-

abschnitte auch eine Person allein den Betrieb aufrechterhalten. So haben die Mitarbeiter immer die Option, eine Pause zu nehmen, wenn sie eine brauchen.

Diese Rotation erfordert natürlich Absprachen. Doch meine Produktionsmitarbeiter bestätigen mir, dass es sich allemal lohnt, mit dieser Freiheit umgehen zu lernen. Denn die Alternative wäre, sich wie auf einem Schachbrett hin- und herschieben zu lassen. Morgens um sieben die Diagonale ziehen, mittags zwei vor und einen nach rechts und am Nachmittag bitteschön noch den einen oder anderen Bauern schlagen – obwohl gerade dann die persönlichen Energiereserven nahezu aufgebraucht sind. Dieses fremdbestimmte Arbeiten sorgt bei Mitarbeitern mehr und mehr für eine handfeste Frustration.

.....

## **WRAUF MITARBEITER DES 21. JAHRHUNDERTS KEINE LUST MEHR HABEN**

- ➔ Zu einer unsinnigen Zeit im Büro erscheinen. Kein Telefon klingelt. Kein Auftrag droht. Aber der Vertrag will, dass Sie ab sieben Uhr die Stellung halten.
- ➔ Für den Toilettengang abstempeln. Das Schloss öffnet sich erst, wenn ausgestempelt wurde.
- ➔ Nicht Pause machen dürfen, wenn sie eine benötigen.
- ➔ Nicht in die Teeküche zu gehen, weil sie Angst haben, sie könnten sich „verplaudern“.
- ➔ Vom Chef aus der Cafeteria geholt werden.
- ➔ Und so weiter und so fort.

.....

Wenn diese störenden Fesseln der Zeiterfassung und Überwachung wegfallen, ist das eine absolute Befreiung. Aber Vertrauensarbeitszeit ist nicht nur Geschenk, sondern auch Herausforderung. Es ist nämlich gar nicht so einfach, sie im Alltag zu leben.

Klar, wenn Mitarbeiter dabei nur an ihre eigenen Interessen denken müssen, ist das Ganze ein Kinderspiel. Kommen und gehen, wann sie wollen – das lässt sich machen. Deutlich komplexer wird es jedoch, wenn sie die