

Detlef Lohmann • Ulrich Lohmann

# ... UND HEUTE LEG ICH LOS

Die völlig andere Art,  
im Job zu leben



**Linde**  
international

Detlef Lohmann • Ulrich Lohmann

... und heute leg' ich los

Detlef Lohmann • Ulrich Lohmann

# ... UND HEUTE LEG' ICH LOS

Die völlig andere Art,  
im Job zu leben

**Linde**  
*international*

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek  
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen  
Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über  
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Das Werk ist urheberrechtlich geschützt. Alle Rechte, insbesondere die Rechte der  
Verbreitung, der Vervielfältigung, der Übersetzung, des Nachdrucks und der Wiedergabe  
auf fotomechanischem oder ähnlichem Wege, durch Fotokopie, Mikrofilm oder andere  
elektronische Verfahren sowie der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben,  
auch bei nur auszugsweiser Verwertung, dem Verlag vorbehalten.

Hinweis: Aus Gründen der leichten Lesbarkeit wird auf eine geschlechtsspezifische  
Differenzierung verzichtet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung  
für beide Geschlechter.

ISBN 978-3-7093-0614-7

---

Es wird darauf verwiesen, dass alle Angaben in diesem Werk trotz sorgfältiger Bearbeitung  
ohne Gewähr erfolgen und eine Haftung des Autors oder des Verlages ausgeschlossen ist.

---

Umschlag: buero8  
Satz: Strobl, Satz-Grafik-Design, 2620 Neunkirchen

---

© LINDE VERLAG Ges.m.b.H., Wien 2016  
1210 Wien, Scheydgasse 24, Tel.: 01/24 630  
[www.lindeverlag.de](http://www.lindeverlag.de)  
[www.lindeverlag.at](http://www.lindeverlag.at)

Druck und Bindung: PBtisk a.s.  
Dělostřelecká 344, 261 01 Příbram, Tschechien – [www.pbtisk.eu](http://www.pbtisk.eu)

# Inhalt

<b>MONTAG</b> .....	7
10:05 Uhr Ankommen – Der Tag beginnt, wann ich will .....	8
11:40 Uhr Nee, das mach ich jetzt mal anders! .....	19
13:45 Uhr Dafür brauch' ich keinen Chef .....	30
17:15 Uhr Die Menschen nehmen, wie sie sind: Beziehungsgeflecht ....	40
<b>DIENSTAG</b> .....	45
10:15 Uhr Projekte suche ich mir selbst aus .....	46
13:05 Uhr Alles im Lot: Regulationsmechanismen .....	56
13:30 Uhr Ich zeige Schwäche und es ist okay.....	61
16:40 Uhr Wer unser Kunde wird, bestimmen wir .....	70
<b>MITTWOCH</b> .....	81
09:15 Uhr Ist das noch zu retten?.....	82
14:20 Uhr Alle Register ziehen: Transdifferenzierung.....	92
15:50 Uhr Eine Unterschrift reicht .....	97
16:10 Uhr Darüber sprechen wir sofort .....	108
<b>DONNERSTAG</b> .....	117
10:50 Uhr Was meinst du dazu? .....	118
13:15 Uhr Auf mich kommt es an .....	127
18:30 Uhr Ich flieg' da einfach mal hin .....	136
19:05 Uhr Spieglein, Spieglein an der Wand: Spiegelneuronen .....	145
<b>FREITAG</b> .....	149
09:30 Uhr War gar nicht so schlimm! .....	150
11:20 Uhr Ich darf alles wissen ... ..	160
12:40 Uhr Das haben wir toll gemacht! .....	169
16:45 Uhr Wir sitzen alle im selben Boot: Resilienz und Effizienz ....	178
Danksagung .....	184
Literatur .....	185
Die Autoren .....	189

*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 meinerwegen 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.

.....

## **WORAUF 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

Interessen ihrer Kollegen, der Kunden und des Unternehmens berücksichtigen.

Wenn Sie eine ausgewogene Lösung für sich selbst und für Ihr Team realisieren wollen, dann brauchen Sie einen gewissen Grad an persönlicher Reife. Ich vergleiche das gern mit dem Erwachsenwerden. Wenn wir der Kindheit entwachsen, nehmen die Regeln im Leben ab. Immer weniger Menschen sagen uns, wie wir uns zu verhalten haben. Wir müssen unseren eigenen Weg finden – ohne dabei die Interessen unserer Mitmenschen zu verletzen. Und genau in diese Lage kommen Sie auch, wenn Ihnen in Ihrem Arbeitsalltag niemand mehr sagt, wann Sie wo zu sein haben.

## **Vertrauensarbeitszeit braucht Vertrauen**

„Das geht so echt nicht weiter!“

Michael Hartmann aus dem Verkaufsdienst platzt in mein Büro, kochend vor Wut:

„Jetzt sind wir bloß noch eine Handvoll Leute im Team, und trotzdem lassen die uns hängen! Rücksicht? Pustekuchen. Die gehen einfach um zwölf. Und wir haben nachmittags die ganze Arbeit auf dem Tisch!“

Was war hier passiert?

Im Verkaufsdienst schwelte seit Jahren ein Konflikt zwischen Teil- und Vollzeitkräften. Das Team bestand aus insgesamt acht Mitarbeitern – sieben Frauen und einem Mann. Drei der Mitarbeiterinnen arbeiteten in Teilzeit – täglich von acht bis 13 Uhr. Vormittags lief alles ganz locker. Ein paar Anrufe, ein bisschen Schriftverkehr. Kein Ding – noch dazu verteilt auf so viele Schultern. Das Büro war fast schon überbesetzt.

Punkt 13 Uhr meldeten sich die drei Teilzeitkräfte ab und verließen das Büro. Ohne Ausnahme. Klar, die städtischen Kindergärten und Schulen lassen Eltern oft keine andere Wahl. Aber der Rest der Mannschaft war bedient. Nachmittags herrschte Hochbetrieb. Dann erwachten plötzlich die Kunden. Anrufe ohne Ende. Die Mitarbeiter mussten reagieren, Angebote schreiben, Reklamationen bearbeiten. Und manchmal mussten sie noch die halbfertigen Aufgaben der drei Teilzeit-Kolleginnen fertig machen. Doch davon merkten die Vormittagskräfte nichts – sie waren ja nicht da.

Die Frustration stieg. Die Vollzeitkräfte wandten sich an den Prozessleiter und luden ihren Ärger ab. Und der handelte. Er führte Vier-Augen-Gespräche mit den Teilzeitkräften. Dass man schon Verständnis hätte für die familiäre Situation, dass das jedoch nicht zu Lasten der anderen gehen dürfe, und so weiter. Er organisierte, teilte ein, organisierte neu. Das lief so über Jahre. Ohne Erfolg.

Dann kam der Zeitpunkt, da das Team in einer handfesten Kapazitätskrise steckte. Nun war ein Punkt erreicht, an dem es nicht mehr weiterging. Dass jeder auf seinem fixen Arbeitszeitfenster bestand, war keine Option mehr. Eine andere Lösung war unausweichlich.

„Setzen Sie sich doch“, sagte ich zu meinem wütenden Gegenüber.

„Ich kann Ihnen da nicht wirklich helfen. Wie Sie die Arbeit in Ihrem Team verteilen, müssen Sie selbst regeln. Denn nur Sie wissen, was Sie brauchen und wie es am besten für Sie funktioniert. Sie alle können gerne auf mich zukommen, damit ich bei der Organisation helfe. Aber ich löse nicht Ihr Problem.“

Ich sah, wie es in ihm arbeitete.

„Herr Lohmann, könnten Sie dabei sein, wenn ich mit den anderen rede?“

„Wenn es hilft. Wieso nicht?“

Am nächsten Tag saßen wir zu acht im Besprechungsraum. Die Mitarbeiter schwiegen und schauten sich betreten an. Keiner wollte beginnen.

In diesem Moment wurde mir bewusst, dass sie über das Thema Arbeitszeiten zwar in all den Jahren irgendwie und mit irgendwem geredet, aber vermutlich noch nie ein offenes Gespräch in der Gruppe geführt hatten. Also lud ich sie dazu ein. Jeder durfte seine Sicht der Dinge äußern.

Stille.

Ausweichende Blicke.

Ich wartete ein oder zwei Minuten. Dann sagte ich: „So, wie ich es verstanden habe, ist das Problem mit der Teilzeit immer noch nicht gelöst. Ich kann zu diesem Thema nur Folgendes sagen: Ich unterstütze Teilzeitarbeit nach wie vor. Ich möchte Teilzeitkräfte hier im Team haben. Was ich nicht möchte, sind unfair verteilte Aufgaben und unzufriedene Kunden. Teilzeit bedeutet 20 Wochenstunden. Teilzeit bedeutet nicht zwangsläufig, dass Sie jeden Tag von 8 bis 13 Uhr arbeiten. Bitte organisieren Sie sich so, dass jeder Einzelne hier gut arbeiten kann. Die Runde ist eröffnet.“

Als klar war, dass jeder im Team weiterhin willkommen war und ich niemandes Arbeitspensum erhöhen wollte, wurden alle im Raum entspannter.

Herr Hartmann ergriff als Erster das Wort: „Gestern war wieder so ein Tag, an dem ich innerlich echt gekocht habe. Ich will niemandem zu nahe treten, aber dass die Teilzeit-Kollegen immer pünktlich gehen, und sich null dafür interessieren, was am Nachmittag passiert, stinkt mir wirklich. Es ist so unkollegial! Und jetzt, seitdem wir zwei Mann weniger sind, ist es höchste Zeit, euch zu schildern, wie es hier nach 13 Uhr zugeht ...“

Die Vollzeitkräfte fingen an, die Lage en Detail zu beschreiben.

„So genau habt ihr uns das noch nie erzählt“, sagte Ulrike Müller. „Der Konflikt ist uns allen seit Jahren bekannt, aber bisher sind bei mir nur Schuldzuweisungen angekommen, die in meinen Augen völlig grundlos waren. Aber jetzt fange ich an, das besser zu verstehen.“

Auf einmal sind Voll- und Teilzeitkräfte vertieft in ein Gespräch, bei dem sie einander wirklich verstehen wollen. Sie sind sich einig, dass sie den Zustand verbessern und verändern wollen. Müssen denn alle Kollegen vormittags anwesend sein? Sie brauchen doch viel eher mehr Leute am Nachmittag.

Irgendwann sagte Doris Kühlbauch:

„Mensch, vielleicht brauchen wir gar niemand Zusätzlichen. Vielleicht reicht es einfach, wenn wir uns anders organisieren!“

Die Gruppe nahm sich vor, dass sich jeder Gedanken darüber machen sollte und sie einige Tage später zu genau diesem Zweck wieder zusammenkommen würden.

**Warum dauerte es so lange, diesen Schritt zu gehen? Warum ist es so schwer, gemeinsam eine Lösung zu finden? Der Grund liegt im fehlenden Vertrauen. Mitarbeiter trauen sich nicht, ihre Bedürfnisse offenzulegen – aus Angst, die Informationen könnten gegen sie verwendet werden. Stattdessen ziehen sie sich auf Regeln zurück. Sie wählen den Beschwerdeweg über den Chef, wenn ihnen etwas nicht passt, anstatt miteinander zu reden.**

Vertrauensarbeit setzt das Vertrauen voraus, dem anderen etwas sagen zu dürfen. Erst wenn Sie in Ihrem Team einander wirklich vertrauen, wenn Sie es schaffen, Ihren Fokus auf das Ergebnis zu legen und dabei Ihre Ressourcen ehrlich in die Waagschale zu werfen, dann kann Vertrauensarbeit gut

gelingen. Dann brauchen Sie keinen Organisator von außen, der einteilt und dirigiert. Nur Sie selbst können dafür Sorge tragen, dass Ihre Interessen berücksichtigt werden, indem Sie diese offen aussprechen. Offen bedeutet nicht egoistisch, sondern ehrlich. Sie müssen sich jedoch sicher sein, dass alles, was Sie von sich preisgeben, nicht später gegen Sie verwendet wird. Aber nur, wenn Sie offen sind, sind Sie in der Lage, Verantwortung zu übernehmen – für sich und Ihr Team. Und wenn Sie Verantwortung übernehmen, sind Sie auch in der Lage, Ihre Arbeit selbst zu organisieren. So, dass alle davon profitieren: Sie, Ihre Kollegen und das Unternehmen.

Ihr Chef schreibt eine Anwesenheit von 7 Uhr bis 19 Uhr vor? Sie wissen es besser. Ihre Kunden rufen nie vor 7.30 Uhr an. Und ab 17.30 Uhr stehen die Telefone praktisch still. Wenn Sie das offen ansprechen, haben Sie gute Chancen, eine Übereinkunft zu treffen, dass das Telefon nur von 7.30 Uhr bis 17.30 Uhr besetzt sein muss. Das ist völlig ausreichend. Vielleicht schreiben Sie dafür lieber abends noch ein Angebot, in Ruhe zu Hause?

Nun können sich Mitarbeiter das Klima in ihrem Unternehmen nicht wirklich aussuchen. Auch wenn der eine oder andere Kollege gern den kurzen und offenen Weg zu seinem Team suchen würde – wenn im Unternehmen Misstrauen und politische Spielchen an der Tagesordnung sind, kann der Einzelne wenig ausrichten.

Doch auch wenn an Ihrem Arbeitsplatz nicht so viel Vertrauen herrscht, wie Sie es sich vielleicht wünschen, müssen Sie sich nicht mit der Situation abfinden. Es gibt ein paar Dinge, die Sie dennoch tun können, um Ihren Job anders zu leben. Um den Fokus zu verschieben – weg von der reinen Anwesenheitspflicht, hin zu einer zunehmenden Ergebnisorientierung.

.....

## **WAS SIE HEUTE SCHON AN IHREM ARBEITSPLATZ TUN KÖNNEN**

Um selbstbestimmter in Ihrem Job zu sein, hilft es, wenn Sie sich eine neue Sichtweise auf den Arbeitstag aneignen. Statt morgens zu denken, dass Sie heute wieder einen „Acht-Stunden-Tag“ vor sich haben, überlegen Sie besser, was Ihr „Tagwerk“ für heute ist.

Das ist nicht unbedingt eine Zeiteinheit, sondern das, was Sie sich für den Tag vorgenommen haben. Der große Berg, den Sie vor sich aufschichten, und dessen Bewältigung Sie garantiert stolz und zufrieden macht. Oder die Summe an kleinen Aufgaben, von denen Sie das Gefühl haben: Wenn ich das alles geschafft habe, kann ich mir heute Abend auf die Schulter klopfen. Das kann der Abschluss eines bestimmten Projekts sein, das Abschicken eines aufwändig zu erstellenden Angebots oder einfach nur eine Liste von 20 kleinen, aber dringenden Aufgaben, die heute gemacht werden wollen.

Wenn Sie morgens – oder vielleicht sogar am Vortag – Ihr Tagwerk definieren, haben Sie tagtäglich den Fokus darauf, welche Leistung Sie erbringen. Und nicht, wie viel Zeit Sie in der Firma verbringen. Nach einer Weile werden Sie merken, dass Sie mit einem viel größeren Selbstbewusstsein agieren. Und Sie werden deutlich weniger häufig auf die Uhr schauen und viel mehr Spaß an der Arbeit haben. Weil Ihnen bewusst ist, dass Sie gerade wirklich etwas bewegen – und zwar wesentlich mehr, als Papierstapel von A nach B zu schieben.

Nun geht das nicht immer so einfach. Wenn Mitarbeiter in einer durch und durch hierarchischen Organisation arbeiten, ist es für sie in der Regel völlig intransparent, welchen konkreten Beitrag sie zum Unternehmenserfolg leisten. Sie haben keine Chance, ihr individuelles Tagwerk zu erkennen.

In solchen Fällen hilft nur eines: Fragen. Fragen Sie Ihren Vorgesetzten, woran der Wert Ihrer Leistung gemessen wird. Was ist von dem, was Sie tun, besonders wertvoll fürs Unternehmen? Und woran arbeiten Sie möglicherweise hart, schöpfen aber keinen wirklichen Wert für die Firma?

Von einem solchen Gespräch profitieren beide Seiten. Die Führungskraft spürt, dass der Mitarbeiter leisten WILL. Und der Mitarbeiter hat die Chance, sich auf die wirklich wichtigen Dinge zu konzentrieren.

In einem zweiten Schritt werfen Sie einen genaueren Blick auf Ihren Tag. Mein Tipp: Führen Sie ein Arbeitstagebuch. Das muss nicht minutengenau sein. Es reicht, wenn Sie grundsätzlich beschreiben, wie Ihr Tag abläuft. Was geht Ihnen besonders flott von der Hand? Wann sind Sie für welche Tätigkeiten in Bestform? Und wo gibt es vielleicht Dinge, die Sie stören?

Wenn Sie sich das vor Augen führen, können Sie beginnen, Ihren Tag bewusst zu strukturieren. Dann werden Sie sich das Angebot möglicherweise am Vormittag einplanen – nämlich dann, wenn Sie noch vor Energie strotzen. Wenn Sie

merken, Sie sind nachmittags in Plauderlaune, dann ist das möglicherweise die beste Zeit für Telefontermine.

Mit diesem Bewusstsein und diesen Argumenten besteht dann vielleicht sogar die Möglichkeit, sich trotz aller Hierarchien und Regeln mit einer Handvoll Kollegen zusammensetzen und erfolgversprechende Arbeitspakete zu schnüren. So übernehmen Sie schon heute Stück für Stück Verantwortung für Ihre Arbeitsleistung, anstatt das Gefühl zu haben, nur nach den Vorgaben Ihres Chefs Dinge abzuarbeiten.



## Übrigens ...

Der Tagesablauf von Frau Mayer hat sich stark verändert, seitdem sie mit ihren Kollegen die Arbeit im Team neu organisiert hat. Früher kam sie abgehetzt ins Büro, war mit ihren Gedanken noch halb bei der unerledigten Hausarbeit und bei dem Kleinen, den sie viel zu hektisch in der Kita abgegeben hatte. Sie brauchte immer ein bisschen Zeit, um sich auf die Arbeit im Büro wirklich einzulassen. Und ein Teil ihrer Energie war durch die Hektik am Morgen schon verbraucht.

Heute kommt sie gut gelaunt ins Büro. Meist trifft sie gegen 10 Uhr ein. Zu diesem Zeitpunkt ist das Wichtigste im Haushalt schon erledigt. Ihr Sohn ist gut untergebracht und gegen 16 Uhr wird sie ihn bei der Tagesmutter abholen. Jetzt hat sie allen Grund, entspannt zu sein und sich voller Energie in die Arbeit zu stürzen.

## Montag, 11:40 Uhr

### Nee, das mach ich jetzt mal anders!

Maria Vogt blättert in einer Kundenakte. Seit vier Wochen ist sie jetzt im Verkaufsteam. In die Produkte und Prozesse hat sie sich gut eingearbeitet, so dass sie jetzt damit beginnt, die Kunden kennenzulernen. Aber so ganz bei der Sache ist sie nicht. Mit einem Ohr verfolgt sie die Kundengespräche ihrer Teamkollegen um sich herum. Immer wieder horcht sie auf. Hier scheint sich jeder am Telefon zu melden, wie er lustig ist. Vorhin stieg noch jemand ganz formell ins Telefonat ein. Gut, das kennt sie.

Doch schon das nächste Gespräch begann mit „Hallo, Herr Schuhmann.“ Da kam nichts vorweg. Gar nichts. Und als dann eine Kollegin zum Hörer griff und salopp scherzte: „Hallo Torsten, ich finde, es ist mal wieder Zeit für unseren Monats-Kaffee, meinst du nicht?“, da hielt es die neue Kollegin kaum noch auf ihrem Stuhl. Sie wartete ungeduldig, bis ihre Kollegin auflegte, und ging dann zu ihr rüber.

„Sag mal, Ulrike, ich bin gerade ziemlich verwirrt. Jeder scheint sich hier mit Kunden zu unterhalten, wie ihm der Schnabel gewachsen ist. Habt ihr eigentlich dafür keinen Leitfaden oder etwas Ähnliches?“ Die Kollegin schmunzelt: „Nee, so was haben wir hier nicht.“ Maria Vogt staunt: „Wie bitte? Ihr müsst doch einen Standard haben. Es kann doch nicht jeder auf den Kunden los, wie er will!“

Die Antwort kommt prompt: „Doch!“

### Dienst nach Vorschrift

Wenn ich mich in klassischen Organisationen umschaue, dann fällt mir immer wieder die besonders hohe Dichte an Anweisungen auf. Da gibt es zum einen das obligatorische Qualitätssicherungshandbuch, in dem die einzelnen Prozesse des Unternehmens bis ins Detail beschrieben sind. Hier findet jeder Mitarbeiter nicht nur Vorgaben, WIE einzelne Schritte zu gehen sind, sondern auch, in welcher Reihenfolge. Anweisungen dieser Art gibt es übrigens nicht nur für die Kernprozesse in der Produktion, wie beispielsweise für die Montage eines Produkts, sondern sie durchziehen sämtliche Abläufe im Unternehmen.

So gibt es eine Buchungsanweisung, eine Anweisung für die Bewirtung von Gästen und auch eine für die Bestellung von Druckerpatronen. Selbst vor der Entwicklung machen Vorgaben nicht Halt. Selbst hier, wo der gesunde Menschenverstand jede Menge Kreativität vermutet, gibt es die Anweisung, dass der Konstrukteur die eine Zeichnung in Blau und die andere dafür unbedingt in dezentem Grau erstellen muss.

Mit all diesen Anweisungen und Prozessbeschreibungen fühlen Sie sich als Mitarbeiter ein bisschen wie auf einem Verkehrsübungsplatz. In ganz kurzen Abständen stehen Schilder, die Ihnen sagen, ob Sie nun rechts oder links abbiegen sollen, 30 oder 50 km/h fahren dürfen, wo Sie Ihr Auto abstellen dürfen und wer die Vorfahrt hat.

Und dann gibt es noch ein ganz wichtiges Dokument, eines, das das Revier eines Mitarbeiters markiert: die Stellenbeschreibung. Sie erläutert, welche Aufgaben der Mitarbeiter, der die jeweilige Stelle innehat, übernimmt. Wo genau seine Kompetenzen liegen – und auch, wo diese Kompetenzen ihre Grenzen haben.

Freiheitsgrade suchen Sie in derart organisierten Unternehmen vergebens. Und wenn Freiheit doch auf die Bühne darf, dann wird sie quasi verordnet. Nach dem Motto: „Diese Aufgabe verlangt unsere ganze Kreativität. Wir machen jetzt ein Brainstorming.“ Das kennen Sie bestimmt! Da gibt es eine Nische für Kreativität. Doch diese wird unmittelbar mit einer zwangsweise angewendeten Methode gedeckelt, möglicherweise sogar mit einer Teilnahme wider Willen. Der Vertriebskollege beispielsweise ist zur Kreativität verdammt und ungefragt mit im Boot. Dabei ist völlig irrelevant, dass er sich vom Thema nicht angesprochen fühlt und außerdem zeitlich gerade total unter Druck steht.

Derart regulierte Organisationen nehmen ihre Mitglieder ausschließlich über ihre Funktion in der Organisation wahr. Und so treffen Sie auf dem Flur nicht Ute Kirchner, die leidenschaftlich gern Posaune spielt und jedes Jahr zur Fastnacht eine sprühende und wunderbar geistreiche Büttenrede hält. Nein, Sie treffen Ute Kirchner, die Personalentwicklerin. Basta. Nie im Leben wird sie in diesem Unternehmen auf einer Bühne stehen. Es passt nicht in ihre Stellenbeschreibung. Schade eigentlich. Und wenn Sie Hans Michalsky begegnen, dann sprechen Sie mit ihm als Konstrukteur. Dass der Mann extrem gut mit jungen Menschen umgehen kann und die Jugendmannschaft