

Vorwort

Erfolg, insbesondere im Geschäftsleben, stellt sich ein, wenn man an Menschen glauben kann – nicht wegen ihrer hochtrabenden Titel, sondern um ihrer selbst willen und ihrer einzigartigen Ansichten, Leidenschaften, Begabungen und Fertigkeiten. Das macht die Arbeit von Cali Ressler und Jody Thompson so wertvoll. Mir gefällt besonders, dass es sich dabei nicht um eine Top-down-Initiative handelt, sondern um die Quintessenz ihrer Erkenntnisse darüber, was am besten ist für das Geschäft.

Ich bin seit jeher fest davon überzeugt, dass die besten Ideen von den Leuten kommen, die am nächsten am Kunden sind. In diesem Fall sind die Kunden unsere Mitarbeiter. Calis und Jodys Leistung war so bemerkenswert, weil sie den Leuten von Best Buy nicht gesagt haben, was diese *ihrer Ansicht nach* brauchten, um im Beruf erfolgreich zu sein, sondern was sie *wirklich* brauchten – selbst wenn dies die Organisation auf einen Kurs brachte, der uns alle überraschte.

Das ROWE-Prinzip hat mich aber auch wegen seines Zukunftspotenzials beeindruckt. Echte Innovation geht immer mit Herausforderungen und Wandel einher und vor allem mit enormen Möglichkeiten zur Erweiterung des eigenen Horizonts. Im Kern bietet ROWE *jedem* die Chance, sich eine bessere Arbeitsweise anzueignen. Diese Idee ist alles andere als abgehoben und es gibt keinen Grund, weshalb sie nicht flächendeckend funktionieren sollte. Der Ansatz bewirkt, dass jeder das tut, was er gut kann – und nicht das, von dem andere glauben, dass er es gut können sollte. Er motiviert die Menschen dazu, sich *einzubringen*, statt nur Präsenz zu zeigen und Zeit abzusetzen.

Je mehr Menschen diese Vorstellung verinnerlichen, desto mehr werden zugeben müssen, dass Arbeit ein menschliches Unterfangen ist. Lassen Sie sich davon nicht abschrecken, sondern nehmen Sie es an. Freuen Sie sich darüber. Zapfen Sie das menschliche Potenzial an, statt Ihre Organisation

gegen Ideen wie ROWE abzuschotten. Nutzen Sie die Chance, Ihren Horizont zu erweitern.

Bei erfolgreichen Unternehmen geht der Trend zu mehr Menschlichkeit statt weniger. Best Buy war noch vor kurzem eine regionale Elektronik-Kette. Jetzt sind wir ein globales Unternehmen mit 140 000 Mitarbeitern. Das verdanken wir nicht so sehr unserem Produktangebot, sondern vielmehr der Einführung einer eindeutig menschlichen Kultur, die dafür sorgt, dass unsere Mitarbeiter Spaß daran haben, hart zu arbeiten, die nicht verlangt, dass sie sich verbiegen, und die ihnen zutraut, dass sie ihre Aufgaben erfüllen. Diesen Idealen entspricht ROWE.

Wir haben diese neue Arbeitskultur bei Best Buy aber nicht zuletzt deshalb eingeführt, weil sie gut fürs Geschäft ist. Engagierte Mitarbeiter sind produktiver, innovativer, motivierter. Dem allen liegt die Idee zugrunde, die natürlichen Stärken und Fähigkeiten unserer Mitarbeiter freizusetzen. Ich bin gespannt, wie sich ROWE weiterentwickeln wird, wenn mehr Manager erkennen, dass Lippenbekenntnisse nicht ausreichen, wenn es um das Wohlbefinden und die Entwicklung unserer Mitarbeiter geht. Unsere Leute stehen an erster Stelle.

Brad Anderson, CEO, Best Buy

Uns reicht's. Ihnen auch?

Diesem Buch liegt eine einfache Idee zugrunde: Unsere Ansichten über Arbeit – 40 Stunden, Montag bis Freitag, von acht bis fünf – sind antiquiert, altmodisch und abwegig. Jeden Tag gehen Menschen zur Arbeit und verschwenden ihre Zeit, die ihres Arbeitgebers und ihr Leben an ein System, das sich auf Annahmen gründet – Annahmen dazu, wie Arbeit auszuführen ist und auszusehen hat –, die längst nicht mehr der modernen globalen 24-Stunden-Wirtschaft entsprechen.

Wir gehen zur Arbeit und geben unser Bestes. Dabei werden wir behandelt wie unmündige Kinder, die Bonbons stibitzen, wenn man ihnen nicht auf die Finger schaut.

Wir gehen zur Arbeit und erleben, wie andere auch ohne besondere Fähigkeiten befördert werden, weil sie morgens als Erste kommen und abends als Letzte gehen.

Wir gehen zur Arbeit und quälen uns durch langatmige Sitzungen mit zu vielen Teilnehmern, nur um die nächste langatmige Sitzung mit zu vielen Teilnehmern durchzuhalten.

Wir erleben, wie fähige, kompetente, produktive Kollegen abgestraft werden, weil sie Kinder bekommen, die Klaviatur des Taktierens nicht beherrschen oder einfach ein bisschen anders sind.

Wir gehen im Informationszeitalter zur Arbeit, doch unser Arbeitsumfeld hat sich seit der Industrialisierung kaum verändert.

Das wirklich Tragische daran ist aber, dass wir das mitmachen.

Wir machen mit, obwohl wir in unserem tiefsten Inneren wissen, wie unsinnig das alles ist.

Warum graut Ihnen so vor Sonntagabend? Ganz einfach: Ihr Körper teilt Ihnen mit, dass Ihr Arbeitsalltag ungesund ist. Dass Sie so nicht leben sollten. Die moderne Arbeitswelt macht die Menschen physisch und psychisch krank, belastet das Familienleben und kostet wertvolle Zeit und Energie. Jeder weiß,

dass Arbeit stresst, doch niemand tut etwas dagegen. Was, wenn Arbeit nicht von Haus aus ein leidiges Thema wäre? Wenn unsere Einstellungen und Erwartungen nicht so tief verwurzelt wären? Wenn Arbeit zum Beispiel eine neue Krankheit wäre, die plötzlich auftreten, die Unternehmen Milliarden kosten und Menschenleben zerstören würde? Wetten, dass wir dann mit vereinten Kräften danach streben würden, diese Krankheit zu heilen?

Warum ändert sich nichts?

Vielleicht, weil wir von vornherein davon ausgehen, dass Arbeit Schinderei sein muss. (Wenn sie Spaß machte, wäre sie ja ein Spiel, oder?)

Vielleicht, weil wir in dem Glauben erzogen wurden, dass Arbeit per definitionem unproduktiv, politisch und unfair ist.

Vielleicht, weil noch niemand eine vernünftige, praktikable Alternative vorgeschlagen hat.

Überall werden Lösungen angeboten, die in Wirklichkeit keine sind.

Gleitende Arbeitszeit ist keine Lösung, sondern ein Witz.

Work-Life-Balance-Konzepte für mehr Ausgewogenheit zwischen Arbeit und Privatleben sind ebenfalls keine Lösung. Im bestehenden System ist Ausgewogenheit nicht zu erreichen.

Sich besser zu organisieren, Meetings am Mittwoch abzuschaffen, 15 Minuten früher aufzustehen, um vor dem Berufsverkehr durchzukommen, oder am Samstag für den ganzen Monat vorzukochen – auch das ist keine Lösung.

Es gibt keine Tipps, Tricks oder Wundermittel, die dieses Problem lösen können.

Das Mitarbeiterhandbuch liefert keine Antwort.

Die einzige Lösung besteht darin, ganz neue Spielregeln aufzustellen.

Wir begründen eine Bewegung, die ganz neu gestaltet, wie in diesem Land und in aller Welt Dinge erledigt werden. Wir propagieren keine neue Arbeitsmethode, sondern einen neuen Lebensstil. Dieser beruht auf der radikalen Vorstellung, dass Sie ein erwachsener Mensch sind. Er beruht auf der radikalen Vorstellung, dass Sie Ihrem Unternehmen zwar optimale Arbeitsleistung schulden, nicht aber Ihre Zeit oder Ihr Leben. Dieser neue Lebensstil ist praktisch und einfach (wenn auch nicht unbedingt leicht). Und obwohl er Ihre jetzige Lebensweise dramatisch verändert, erfordert er lediglich eine grundlegende Anpassung Ihres Denkens.

Wir sprechen hier von einem Results-Only Work Environment oder ROWESM – einem ergebnisbezogenen Arbeitsumfeld.

In einer solchen, ganz auf Ergebnisse ausgerichteten, Arbeitsumgebung können Menschen tun und lassen, was sie wollen und wann sie es wollen – solange die Arbeit getan wird. Viele Unternehmen ermöglichen ihren Mitarbeitern Telearbeit oder gleitende Arbeitszeit. Solche Vereinbarungen beinhalten aber häufig eine Kernzeit oder können ausgesetzt werden, wenn sich der Unternehmensbedarf ändert, oder werden als Leistungsanreiz nur zurückhaltend wenigen Privilegierten zugestanden. In einem ROWE können Sie dagegen buchstäblich tun und lassen, was Sie wollen und wann Sie es wollen – solange Ihre Arbeit getan wird. Solange Sie Ihre Aufgaben erfüllen, bestimmen nur Sie allein über Ihr Leben.

Sie können am Dienstag um 10 Uhr vormittags einkaufen gehen. Sie können am Mittwoch um zwei ein Nickerchen machen. Sie können am Donnerstagnachmittag ins Kino gehen. Und Sie müssen nicht um Erlaubnis fragen oder Bescheid sagen. Sie tun es einfach. Solange Ihre Arbeit erledigt wird – solange Sie *Ergebnisse* liefern –, ist Ihr Leben allein Ihre Sache.

Bezahlt werden Sie nicht für eine bestimmte Arbeitszeit, sondern für eine bestimmte Arbeit.

Zu schön, um wahr zu sein? Dass das so klingt, ist uns durchaus bewusst. So viel Freiheit, Selbstbestimmtheit und Vertrauen gehören ins Reich der Regenbogen und Einhörner. Dabei haben wir diese Vorstellung keineswegs aus der Luft gegriffen. Die Grundlagen für ein ergebnisbezogenes Arbeitsumfeld wurden im Jahr 2001 gelegt, als ein Manager am Hauptsitz von Best Buy Rat suchte, um sein Unternehmen zum bevorzugten Arbeitgeber zu machen. Der »Employer of Choice«-Ausschuss war eine interne Task Force, die herausfinden sollte, wie man dafür sorgen konnte, dass fähige Arbeitssuchende Best Buy als besonders interessanten Arbeitgeber erachteten. Die Gruppe führte eine Umfrage durch, in der Mitarbeiter gefragt wurden, was sie sich am meisten von ihrer Arbeit wünschten. Die überwältigende Mehrheit antwortete: Überlasst es mir, meine Arbeitszeit zu gestalten. Vertraut darauf, dass ich meine Aufgaben erledigen kann, und ich werde Ergebnisse bringen und obendrein noch ein zufriedenerer Mitarbeiter sein.

An diesem Punkt kam Cali Ressler ins Spiel. Obwohl sie erst 24 war und eine Stundenkraft, bat sie einer der Leiter des »Employer of Choice«-Ausschusses um Hilfe bei der Umsetzung der gewonnenen Erkenntnisse.

Für Cali war das angesichts ihrer damaligen Situation die ganz große Chance. Best Buy war einer ihrer ersten Arbeitgeber nach dem College

und sie lernte schnell, wie absurd das Arbeitsleben war. Die Bürovetenaren erklärten ihr, wie gespielt wurde, wie man die Zeitkontrollkarten ausfüllte, damit sie die erwarteten (nicht die tatsächlich geleisteten) Arbeitsstunden wiedergab, wie man Geschäftigkeit vortäuschte, wenn der Chef über den Flur ging, wie man einen »engagierten« Eindruck vermittelte, indem man bei Meetings viele Fragen stellte. Vor allem aber lernte sie, wie unglücklich alle bei der Arbeit waren – und zwar weniger über die an sie gestellten Aufgaben, sondern mit der Arbeitsplatzkultur an sich. Selbst fest angestellte Mitarbeiter, die Macht ausübten und leitende Funktionen hatten, blickten sich ständig gegenseitig über die Schulter.

Um eine Lösung für diesen Missstand zu finden, wirkte Cali an der Entwicklung des Alternative Work Program mit – eines Pilotprogramms, das den Mitarbeitern gestattete, aus einer vorgegebenen Auswahl flexibler Arbeitspläne auszuwählen. Die Wahlmöglichkeiten beinhalteten typische Gleitzeitvereinbarungen (Telearbeit, vier Zehnstundentage, Achtstundentage mit unorthodoxen Anfangs- und Endzeiten), doch das AWP zeichnete sich durch zwei wesentliche Neuerungen aus: Erstens konnte *jeder* der 320 Mitarbeiter der Abteilung teilnehmen, in der das Pilotprojekt durchgeführt wurde. Flexibilität war nicht den leistungsstärksten Mitarbeitern oder bestimmten Hierarchiestufen vorbehalten. Zweitens entschieden die Mitarbeiter (nicht die Manager), welche der vier Optionen für sie die beste war. Hatten sie sich einmal festgelegt, war ihre Entscheidung nicht mehr verhandelbar. Dass die persönliche Entscheidung der einzelnen Mitarbeiter in der Praxis umgesetzt werden konnte, dafür hatte die Abteilung zu sorgen.

Es war diese Kontrolle über die Arbeitszeit, die den Keim für ein ergebnisbezogenes Arbeitsumfeld legte. Cali stellte fest, dass schon ein wenig Selbstbestimmung über ihre Zeit den Menschen am Arbeitsplatz und zu Hause unmittelbare Vorteile brachte. Die Teilnehmer am AWP waren zufriedener und produktiver und wollten das Projekt fortsetzen.

2003 wurde Jody Thompson ins Boot geholt. Die durch das AWP gewonnenen Erkenntnisse und Ideen gediehen und veränderten sich. Im Zuge der Entwicklung und Verfeinerung eines ergebnisbezogenen Arbeitsumfelds und dessen Funktion wandelte sich die Unternehmenskultur von Best Buy. Manche Führungskräfte förderten das Projekt, andere waren dagegen. So oder so wuchs die Idee immer weiter und

entwickelte irgendwann ein Eigenleben. Wenn dieses Buch veröffentlicht wird, werden rund 3 000 Best-Buy-Mitarbeiter in einem ROWE tätig sein, und es gibt Pläne, ROWE auch im Einzelhandelsumfeld zu testen.

Dank ROWE sind die Mitarbeiter von Best Buy zufriedener mit ihrem Leben und ihrer Arbeit. Aber auch das Unternehmen hat profitiert – mit Produktivitätssteigerungen von durchschnittlich 35 Prozent und einem deutlichen Rückgang der freiwilligen Personalfuktuation, der in manchen Unternehmensbereichen bei 90 Prozent lag.

Dieses Buch soll diesen vernünftigen, effektiven und für beide Seiten vorteilhaften Ansatz zum Leben und Arbeiten dem Rest der Welt zugänglich machen. Auf den folgenden Seiten ergründen wir, was am Arbeitsplatz schief läuft, und enthüllen die Einstellungen und Überzeugungen, die dem Problem zugrunde liegen. Anschließend beschreiben wir, was ein Results-Only Work Environment ist, wie es funktioniert und wie es die mit dem Arbeitsalltag verbundenen Probleme löst. Sie erhalten einen Vorgeschmack auf das Leben in einem ROWE (lassen Sie mich so viel vorausschicken: es ist sehr, sehr gut).

Bei alledem scheuen wir uns aber nicht, auch die Herausforderungen anzusprechen, vor die eine Organisation durch ein ROWE gestellt wird. Die gute Nachricht ist, dass wir nicht von den Unternehmen verlangen, ihre Werte, ihre Identität oder ihr Kerngeschäft radikal zu verändern. Menschen und Unternehmen müssen nicht anders werden, als sie sind – sie müssen lediglich anders arbeiten.

Auf den kommenden Seiten können wir hoffentlich überzeugend darlegen, warum jeder in einem ergebnisbezogenen Arbeitsumfeld tätig sein sollte. Wir erzählen Geschichten und liefern Ergebnisse, ohne Sie mit Statistiken zu quälen. Wir bezweifeln, dass es da draußen die eine, alles entscheidende Zahl gibt – etwa, dass Stress amerikanische Unternehmen jedes Jahr 300 Milliarden US-Dollar kostet oder dass der durchschnittliche Mitarbeiter effektiv nur drei Stunden am Tag arbeitet –, um die Menschen aufzurütteln. Googeln Sie doch einfach mal die Begriffe *Arbeit* und *Familie* oder *Stress* und *Produktivität*. Da finden Sie mehr statistische Werte, als Sie jemals brauchen. Vernünftige Begründungen dafür, warum Arbeit stresst, werden nicht das Geringste ändern, weil unsere Einstellungen zur Arbeit nicht auf Vernunft basieren. Was wir brauchen, ist ein neuer Ansatz zur Lösung des Problems.

Schlussendlich bieten wir ein bewährtes Rezept:

- gegen die Probleme bei der Arbeit,
- gegen die Bevormundung durch Ihre Firma,
- gegen den Stressfaktor Zeitdruck.

Wir wissen, dass das zu gut klingt, um wahr zu sein. Doch das ist es nicht. Sie müssen trotzdem noch Ihre Arbeit tun. In einem ergebnisbezogenen Umfeld kann jedoch jeder selbstbestimmt entscheiden und wird nicht bevormundet.

Sie bekommen Ihre Würde zurück.

Sie bekommen Ihre Zeit zurück.

Sie bekommen Ihr Leben zurück.

Und wenn dies alles möglich ist, wenn Sie selbst über Ihre Zeit, Ihre Arbeit und Ihr Leben bestimmen und Ihre Persönlichkeit entfalten können, dann ist die Frage, die sich täglich stellt, nicht mehr »Muss ich heute wirklich zur Arbeit gehen?«, sondern »Wie kann ich einen Beitrag leisten?«.

Wie kann ich meinen Beitrag zum Leben leisten? Was kann ich heute tun, um meine Familie, meine Firma und mich selbst weiterzubringen?

Es wird nicht leicht, unsere Arbeitsweise zu verändern. Es wird Widerstände geben, und diese Widerstände werden von unerwarteter Seite kommen (vielleicht auch ganz tief aus Ihnen selbst). Doch wir brauchen diesen Wandel. Während Sie diese Zeilen lesen, kämpfen wir da draußen um produktivere, gerechtere und menschlichere Arbeitsbedingungen für alle. Wir hoffen, dass wir noch erleben dürfen, wie dieser vernunftbasierte Ansatz von der Ausnahme zur neuen Norm wird.