

Autor: Kistler, Katharina
Seite: 106
Ressort: Erfolg
Gattung: Zeitschrift

Nummer: 036
Auflage: 172.273 (gedruckt) 135.234 (verkauft)
 145.854 (verbreitet)
Reichweite: 0,87 (in Mio.)

PRÄSENZKULTUR

Die Tücken der modernen Arbeitswelt

Schöne neue Freiheit? Von wegen. Studien zeigen: Flexible Arbeitszeiten und Home Office können der Karriere schaden.

Was war das für ein Aufschrei. Als Marissa Mayer vor drei Jahren Yahoo-Chefin wurde, machte sie sich bei vielen Mitarbeitern sofort unbeliebt. Weil sie bei ihrem Antritt angeblich verwaiste Parkplätze und staubige Schreibtische vorfand und die Arbeitsergebnisse weniger zufriedenstellend waren, schaffte sie das Home Office ab. Die einen lobten den mutigen Schritt, andere waren weniger begeistert. "Völlig aus der Zeit gefallen", sagte Virgin-Gründer und Präsenzkulturverächter Richard Branson.

Die hitzige Diskussion zeigte schon damals den Kern des Konflikts, und der schwelt auch weiterhin auf Deutschlands Bürofluren. Denn wer den Angestellten Freiraum lässt, gibt zwangsläufig Kontrolle ab. Das ist allerdings häufig mit Ängsten verbunden - und die können dem Image der Angestellten schaden.

Zahlreiche Studien belegen es: Die einen Chefs fürchten insgeheim, dass die Mitarbeiter flexible Arbeitszeiten ausnutzen. Die anderen unterstellen, dass freiheitsliebende Kollegen mit unregelmäßigen Arbeitszeiten weniger leisten als jene, die jeden Tag von acht Uhr morgens bis fünf Uhr abends am Schreibtisch sitzen.

Vielorts herrscht deshalb unterschwellig eine Präsenzkultur. "Es fehlt an Vertrauen in die Mitarbeiter", sagt Dietrich von der Oelsnitz, Leiter des Instituts für Unternehmensführung an der TU Braunschweig. "Und es fehlt ein umfassender Kulturwandel, der Unternehmen wegbringt von überholten Präsenzpfllichten hin zu ergebnisorientiertem Arbeiten." Chefs, so scheint es, wollen ihre Mitarbeiter letztlich doch im Blick haben. Was ist schon ein König ohne sein

Volk?

Zwar setzen sich flexible Arbeitszeit- und -ortmodelle langsam durch. Glaubt man einer Umfrage des IT-Branchenverbandes Bitkom, verliert der klassische Arbeitsplatz im Büro mit strenger Anwesenheitspflicht zunehmend an Bedeutung. Doch was in der Theorie gut klingt, scheint in der Praxis für so manchen Vorgesetzten schwer umsetzbar: Flexibles Arbeiten wird akzeptiert, aber noch lange nicht respektiert.

Viele Chefs wollen weiterhin möglichst Mitarbeiter um sich scharen, setzen Anwesenheit mit Leistung gleich - und bewerten somit den Zeiteinsatz höher als das tatsächliche Ergebnis. Um Arbeitskräfte zu finden und dauerhaft zu binden, treten Unternehmen nach außen familienfreundlicher auf, als sie es in der Praxis leben, sagt von der Oelsnitz. "Individuelle, flexible Arbeitsbedingungen werden heute immer mehr zu Lockmitteln."

Nach Bitkom-Angaben arbeitet fast jeder vierte Angestellte regelmäßig von zu Hause. Ein modernes Modell, möchte man meinen. Dennoch kann das Arbeiten am heimischen Schreibtisch zur beruflichen Sackgasse werden. Denn in vielen Unternehmen gibt es noch immer Vorurteile gegen Home-Office-Arbeiter, zeigt eine Studie der London Business School. Viele Chefs unterstellen demnach, dass sie zu Hause faulenzten. Oder die Mitarbeiter werden übersehen und gelten damit nicht als Leistungsträger, im Gegensatz zu permanent anwesenden Kollegen. Selbst wenn die während eines Leistungstiefs vielleicht auch nur am Schreibtisch sitzen und ihr Facebook-Profil checken.

ILLUSION DER PRODUKTIVITÄT

Festgestellt hat das Dan Cable, Professor für Organisationsmanagement an der London Business School. Er konnte in Untersuchungen nachweisen, dass sich Heimarbeit als Karrierekiller erweist: Angestellte, die im Home Office arbeiten, werden seltener befördert als Kollegen, die jeden Tag ins Büro kommen - und auch mal mit dem Chef in der Kaffeeküche plaudern. Manager bewerten den gleichen Angestellten als zuverlässiger und fleißiger, wenn er seine Arbeit in der Firma statt am heimischen Schreibtisch erledigt. Und zwar unabhängig davon, wie gut er wirklich arbeitet. "Sichtbar zu sein, gaukelt vor, wertvoll zu sein", sagt Cable. Das Paradoxe daran: Es passiert auch in Unternehmen, die ihre Mitarbeiter dazu ermutigen, von zu Hause zu arbeiten.

Wer trotzdem im Home Office arbeiten möchte, dem rät Cable, das nicht unbedingt montags oder freitags zu tun - sonst gerate man schnell unter Generalverdacht, nur das Wochenende zu verlängern.

Dass Chefs, aber auch Kollegen so über Heimarbeiter denken, liegt an hartnäckigen Stereotypen. Motto: "Wer als Erster da ist, ist der Motivierteste. Wer am längsten bleibt, ist der Fleißigste", sagt Florian Becker, Professor für Kommunikations- und Organisationspsychologie an der Hochschule Rosenheim. "Was ist dann wohl mit demjenigen, der nicht da ist?" Diese Gedanken seien aber meist keine böse Absicht: "Vielmehr passiert das unterbewusst."

Trotzdem sind diese verbreiteten Klischees unberechtigt. Denn die Vorzüge von Home Office sind sogar wissenschaftlich belegt. Der Ökonomeprofessor Nicholas Bloom von der Universität Stanford startete vor einigen Jahren

einen Versuch mit Angestellten eines Callcenters. Dafür schickte er die Versuchspersonen neun Monate lang ins Home Office. Das Ergebnis: Im Vergleich zu ihrem Pensum im Büro waren die Probanden zu Hause um 13 Prozent produktiver. Mehr noch: Sie waren seltener krank, brauchten weniger Pausen und waren außerdem zufriedener mit ihrer Arbeit.

Doch auch Mitarbeiter, die täglich ins Büro gehen, sollten sich vorsehen. Denn es geht nicht nur darum, präsent zu sein. Entscheidend ist der Zeitpunkt: Wer Karriere machen will, sollte seinen Rechner lieber früh hochfahren. Denn egal, ob so mancher Chef großzügig einen flexiblen Beginn gestattet: Letztlich bevorzugt er - wenn auch häufig unbewusst - jene, die früh am Schreibtisch sitzen. Viele Arbeitgeber denken nämlich, dass Frühaufsteher die besseren Mitarbeiter sind.

Schuld daran ist eine Überzeugung, in die sich viele Chefs festgebissen haben: Der Start kurz nach Sonnenaufgang gilt bei ihnen weiterhin als geradezu tugendhaft und vorbildlich.

Das zeigt eine aktuelle Studie: Arbeitgeber glauben demnach, dass Mitarbeiter, die früher am Schreibtisch sitzen, mehr Leistung bringen als jene Kollegen, die später kommen - selbst wenn Letztere dafür länger bleiben und produktiver arbeiten. Herausgefunden haben das Wissenschaftler um den Managementprofessor Christopher Barnes von der Universität Washington. Für ihre Studie wollten sie von 149 Vorgesetzten wissen, wie sie Zuverlässigkeit und Leistung ihrer Angestellten einschätzen. Die eine Hälfte startete morgens um sie-

ben, die andere Hälfte vier Stunden später.

Das Ergebnis ist für Spätstarter wenig schmeichelhaft: Chefs unterstellen demnach Mitarbeitern, die von 11 bis 19 Uhr arbeiten, sie seien unzuverlässiger und undisziplinierter - unabhängig vom tatsächlichen Pensum. Das schlägt sich in der Bewertung nieder: Vorgesetzte beurteilen ihre Leistungen schlechter als die der Kollegen, die zwischen 7 und 15 Uhr arbeiten.

Dabei müssten Chefs nur umdenken - und die wirklich unproduktiven Mitarbeiter entlarven. **Dietrich von der Oelsnitz von der TU Braunschweig** machte in einer Studie die Leistungsbremsen unter den Mitarbeitern aus. Gift für das Betriebsklima sind demnach unter anderem die notorischen "Zuspätkommer, aber Zufrühgeher".

Auch scheinen sich Vorgesetzte nicht sonderlich an Mitarbeitern zu stören, die ihre Zeit eher passiv absitzen. "Chefs, aber auch viele Kollegen haben eine falsche Vorstellung im Kopf", sagt Florian Becker von der Hochschule Rosenheim. "Belohnt wird die Anwesenheit und die damit verbundene Anstrengung - aber nicht das tatsächliche Ergebnis."

Davon ist auch Erin Reid überzeugt, Organisationsprofessorin an der Universität Boston. Sie beschäftigt sich mit den Wirkungen von Überstunden und fand unter anderem heraus, dass Führungskräfte keinen Unterschied machen zwischen Arbeitnehmern, die lediglich vorgaben, 80 Stunden pro Woche zu schufteten, und denjenigen, die wirklich so lange arbeiteten.

Doch nicht nur Chefs sind in der Pflicht, sondern auch die Mitarbeiter. Sie soll-

ten die Gründe für flexible Arbeitszeiten umsichtiger kommunizieren: Die Managementprofessorin Lisa Leslie von der Universität Minnesota fand heraus, dass Gleitzeit für Chefs vor allem dann in Ordnung ist, wenn sie merken, dass der Mitarbeiter tatsächlich produktiver ist. Besser verschweigen sollte man hingegen den Wunsch nach flexiblerer Freizeitgestaltung. Das kommt bei keinem Vorgesetzten gut an.

Diese Erkenntnisse machen so manchen Langschläfer ratlos. Christopher Barnes von der Universität Washington appelliert deshalb an Vorgesetzte, ihre Vorurteile noch einmal zu überdenken. "Mitarbeiter, die später anfangen, sind nicht zwangsläufig fauler", sagt Barnes. "Wenn Chefs das nicht akzeptieren, werden Gleitzeitregelungen schnell als Karrierekiller gebrandmarkt."

Eine gute Nachricht hat seine Studie für alle, die später in den Tag starten, dann aber doch noch: Vorgesetzte, die auch lieber etwas später ins Büro kommen, neigen weniger dazu, Mitarbeiter schlechter zu bewerten. Da sollten sich Spätkommer besser überlegen, ob sie sich nicht lieber einen solchen Chef suchen.

68 Prozent kündigen, weil ihnen der Chef zu unflexibel ist.

72 Prozent der Generation Y kündigen, weil sie durch flexible Arbeitszeiten Nachteile fürchten.

33 Prozent der deutschen Unternehmen bieten Vertrauensarbeitszeit an. Im Jahr 2004 waren es erst 14 Prozent.

katharina.kistler@erfolg@wiwo.de

Wörter:

1291

Urheberinformation:

Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH 2015: Alle Rechte vorbehalten. Die Reproduktion oder Modifikation ganz oder teilweise ohne schriftliche Genehmigung der Verlagsgruppe Handelsblatt GmbH ist untersagt. All rights reserved. Reproduction or modification in whole or in part without express written permission is prohibited.