

DIE ZEIT

SPEZIAL

MEIN JOB. MEIN LEBEN.

Warum wir Sinn in
der Arbeit suchen

Wann man wirklich
ein guter Chef ist

Wie Image über
unseren Erfolg entscheidet

DAS
MAGAZIN
ÜBER CHANCEN,
IDEEN &
ERFOLGE

Ich mach das schon!

Hinschmeißen, weitermachen,
selber gründen: Wie man mit Arbeit
glücklich wird

6,95 EURO Österreich, Luxemburg 7,80 € — Schweiz 10,50 CHF Heft 2 / 2017



MEIN JOB

Seite 6

Muss Arbeit sinnvoll sein? Warum wir uns immer selbst verwirklichen wollen	8
Infografik Glück in der Arbeit	12
Selbstständig Der Boss bin ich. Wie uns Verantwortung freier macht	14
Wann will ich arbeiten? Über Mittagsschlaf, Sabbaticals und Lebensarbeitszeitkonten	16
Mädchenhaft mächtig Deutschlands jüngste Aufsichtsrätin im Gespräch	20
Was Frauen wollen Gleiche Leistung, gleicher Lohn	24
Die Heimsuchung Hat das Homeoffice ausgedient?	28
Wohlfühlbüros Wie Räume unsere Arbeit beeinflussen	29
Chefsache Wie sich Führung wandelt und wer heute ein guter Boss ist	33
Frequently asked questions Macht Selbstmarketing den Arbeitsmarkt ungerechter?	42
Check Zeitmangel	44
Glossar Vokabeln aus dem Arbeitsleben	45

MEIN LEBEN

Seite 46

Ewiges Vortanzen Wie die Castinggesellschaft unsere Arbeit und unser Leben verändert	48
Image ist alles Ein Wirtschaftspsychologe über das perfekte Jobgespräch	56
Frequently asked questions Ist Alkohol am Arbeitsplatz verboten?	59
Büromenschen Expedition zu einer spannenden Spezies	60
Privatwirtschaft Gehen Liebe und Arbeit zusammen? Sieben Designerpaare erzählen	62
Arbeitsbeziehung Ein Paartherapeut über Romantik und Zusammenarbeit	74
Offline Sind Digital Detox Camps die Befreiung vom Online-Leben?	78
Runterkommen Ratschläge zum Abschalten	86
Neue Elite Hipster und Millionäre: die Gewinner der globalen Wissensökonomie	88
Currywurst Eine Liebeserklärung an die Leibspeise der Deutschen	92
Check Hausarbeit	94

Seite 96

MEINE CHANCE

Neustart Vier wahre Geschichten über den Weg zum Traumjob	98
Frequently asked questions Führt die Vaterzeit zum Karriereknick?	103
Bildungserfolg Wie das Elternhaus über unsere Chancen entscheidet	104
Online lernen Der Bildungsguru Sebastian Thrun über seine Uni-Revolution	111
Hürdenlauf Vier Politiker erzählen von ihren Wegen durch die Institution	116
Coaching Wie seriös ist die Ausbildung der Lebensberater?	120
Der feine Unterschied Wie man seinen Vorurteilen entkommen kann	124
Check Humor	128
Impressum	129
Letzte Chance Zum Aufhängen	130

Die Heimsuchung

Der Homeoffice-Hype läuft aus.
Die Bosse wollen wieder die Kontrolle.
Ein Abgesang von
ZEIT-Herausgeber Josef Joffe

In den nuller Jahren war das Homeoffice (früher: »Heimarbeit«) der letzte Schrei in Amerika. Es war cool und kreativ, die Geschäfte am häuslichen PC zu erledigen: Marketing, Programmieren, Design, Aktienhandel. Die Eltern konnten zu Hause codieren und zugleich den Nachwuchs umsorgen. Nie wieder im Stau stehen oder dem ungeliebten Kollegen in die Arme laufen. Was die Telearbeiter tagsüber nicht schafften, holten sie abends nach.

Die Produktivität habe unter diesem Freiheitsregime nicht gelitten, berichten Chefs. Also Win-win. Dennoch läuft die Phase aus. Das *Wall Street Journal*, das sein Ohr dicht am Puls von Big Business hat, berichtet von der Konterrevolution unter dem Titel *The Boss Wants You Back in the Office*. Der Anteil der Heimarbeiter (Ganz- und Teilzeit) ist im vergangenen Jahr von 24 auf 22 Prozent gefallen und fällt weiterhin.

IBM, Bank of America und Reddit, um nur einige zu nennen, haben die Parole »Heim ins Firmenreich!« ausgegeben. Warum? Die Manager wünschen mehr Zusammenarbeit und Kontakt mit der Kundschaft. Die Angestellten sollen jederzeit ansprechbar sein. Mithin wollen die Chefs mehr Kontrolle über ihre Untertanen, was weder progressiv noch nett ist.

Wer aus der Freiheit in die Fron zurückkehrt, fühlt sich wie ein Pferd, das von der Koppel in den Stall getrieben wird. Die zweibeinigen Lasttiere müssen sich wieder mit überfüllten Parkplätzen quälen, dann in engen Büros für Mehrwert sorgen, wo sie den heißen Atem des Vorgesetzten im Genick spüren. IBM, einst Pionier der Nomadenarbeit, schwingt seit dem Frühjahr die Gerte. Zurück in den Stall oder einen neuen Job suchen!

Seit fünf Jahren sinkt der Umsatz von IBM. Die Hoffnung auf Einsparungen durch Heimarbeit – weniger Bürokosten und Mieten – habe sich nirgends erfüllt, resümiert Jennifer Glass, BWL-Professorin an der Universität Texas. Nun heißt es, die Büroexistenz werde Teamwork und Arbeitstempo beflügeln. Mit just solcher frohen Botschaft wurde einst das Homeoffice gepriesen.

In Deutschland, wo amerikanische Moden mit Verzug ankommen, nutzen nur elf Prozent das traute Heim, um zu arbeiten. Aber auch hier doziert die Marketing-Chefin von IBM: Nur wer Schulter an Schulter arbeite, bewirke echte »Kreativität« und »Inspiration« – Juwelen des Marketingsprech. Aus der engen Sicht des Zeitungsgewerbes muss man ihr freilich beipflichten. Marion Gräfin Dönhoff, die verstorbene ZEIT-Herausgeberin, pflegte zu predigen: »Eine Zeitung muss zusammengequatscht werden.« In der Tat: Gute Ideen entstehen auf dem Flur, in der Kantine oder Kaffeeküche. Außerdem ist in der ZEIT-Redaktion so manche Ehe angebahnt worden, was logischerweise beim Allein-zu-Haus nicht geschehen würde.

Man kann sich zuverlässigere Anreize ausdenken, um die Heimarbeiter heimzuholen und die Produktivität zu steigern. Google hat einen Busdienst mit WLAN, wo die jungen Genies auf der Fahrt nach Mountain View die Laptops bearbeiten. Auf dem Campus warten kostenlose Friseure und Restaurants. Dito bei Facebook. Das beste Lockmittel sind sowieso Firmen-Kitas.

Falls IBM wieder schwarze Zahlen schreibt, wäre die Gegenrevolution ein Gewinn gewesen. Wenn nicht, denken sich die BWL-Gurus und Beraterfirmen eine neue todsichere Arbeitstheorie aus. So wächst zumindest deren Umsatz.

Sollten Büros Oasen des Wohlgefühls sein?

ZEIT: Herr Rambow, lange hieß es: In Zukunft werden immer mehr Menschen von zu Hause aus arbeiten. Jetzt hat die Technikfirma IBM das Homeoffice abgeschafft, genauso wie Yahoo. Warum?

Riklef Rambow: Die Begründung der Unternehmen lautet, dass die physische Nähe der Mitarbeiter erforderlich sei, um Kreativität und Innovation zu steigern. Tatsächlich gibt es Studien, die das belegen.

Ist das Homeoffice also tot?

Rambow: Nein. Viele arbeiten mit mobilen Geräten wie Tablets auch im Zug, auf Messen, im Hotel. Für Unternehmen hat es natürlich Vorteile, wenn Mitarbeiter ständig einsatzbereit sind und von überall aus arbeiten können. Man nennt das Mobileoffice. Anders als das Homeoffice ersetzt es in der Regel nicht das klassische Büro, sondern ergänzt es. Und: Unternehmen wie Google und Apple investieren gewaltige Summen in Arbeitsplätze, die so attraktiv sind, dass die Mitarbeiter womöglich gar nicht mehr nach Hause gehen wollen.

Sollte man sich also im Büro genauso wohlfühlen wie zu Hause, mit Hausschuhen und Hund unterm Schreibtisch?

Wie Zimmer den Spaß an der Arbeit beeinflussen, wann Großraumbüros sinnvoll sind und ob Tischkicker wirklich die Stimmung in der Firma heben, erklärt der Architekturpsychologe Riklef Rambow

Rambow: Auf keinen Fall. Natürlich sollte niemand in einem Büro arbeiten müssen, in dem er sich unwohl fühlt. Psychologisch gesehen ist es aber wichtig, sich im Büro anders zu verhalten und zu fühlen als daheim. Das fördert die Konzentration, ein professionelles Miteinander und mindert die Gefahr, dass sich Mitarbeiter für ihre Arbeit zu stark aufopfern.

Hier in Deutschland sind viele Büros ziemlich hässlich: mit grauem Teppich, verdorrten Gummibäumen und Raufasertapeten. Woran liegt das?

Rambow: Viele Firmen wissen nicht, in welchem Maße es sich lohnt, in einen gut gestalteten Arbeitsplatz zu investieren. Das liegt daran, dass der Nutzen nicht offensichtlich ist: Wenn ich eine neue Maschine mit mehr Leistung kaufe, kann ich mir das Ergebnis ausrechnen. Bei einem neuen Büro nicht. **Sie meinen, das Umdekorieren lohnt sich für die Unternehmen?**

Rambow: Ja, insbesondere im Bereich IT, wo Fachkräfte knapp werden, muss man etwas ändern, um gute Mitarbeiter zu finden und zu halten. Da reicht es nicht, ein ordentliches Gehalt zu bieten. Also versuchen sich die Firmen anders von der Konkurrenz abzusetzen, etwa mit der Gestaltung der Büros. ►



RIKLEF RAMBOW, 53, ist Professor für Architekturkommunikation am Karlsruher Institut für Technologie KIT. Er forscht zu Wahrnehmung und Bewertung von Architektur

EINE SPIELERISCHE UMGEBUNG SCHAFFT EINE GELASSENERE ATMOSPHÄRE ALS EIN KONFERENZRAUM MIT MAHAGONITISCH

Im Silicon Valley gibt es Büros mit Swimmingpools oder Kletterwänden, an denen sich die Mitarbeiter austoben können. Werden wir künftig alle so arbeiten?

Rambow: Das glaube ich nicht. Im Gegenteil. Kaum ein Unternehmen kann sich einen Luxus wie zum Beispiel bei Apple leisten. Aber die Chefs müssen auch nicht gleich Millionen von Euro für einen Neubau ausgeben. Oft reichen schon gezielte kleinere Maßnahmen, um die Arbeitsatmosphäre zu verbessern.

Ein Kickertisch?

Rambow: Ein Kickertisch wird in der Regel nur von einem Teil der Mitarbeiter in einer Firma genutzt. Die anderen sind genervt von dem Lärm. Man braucht Verbesserungen, die alle betreffen: bequeme Sitzgruppen in der Kantine oder eine andere Anordnung der Arbeitsplätze. Oft hilft es, eine Wand zu öffnen und so eine Sichtbeziehung zwischen zwei Kollegen zu schaffen. Viele ältere Bürogebäude sind unvorteilhaft gebaut, die Menschen sitzen dort voneinander abgeschottet.

Was verändert Sichtkontakt?

Rambow: Der informelle Austausch zwischen Mitarbeitern wird häufig unterschätzt. Menschen, die sich immer wieder beiläufig begegnen, tauschen sich früher oder später auch

über Projekte aus und entwickeln dabei neue Ideen. Gerade bei kleineren Unternehmen werden Mitarbeiter aber oft einfach dort untergebracht, wo gerade ein Büro frei ist, und nicht da, wo es inhaltlich Sinn macht. Das sollte man besser ändern.

Was halten Sie dann von Großraumbüros?

Rambow: Eigentlich eine gute Sache, man kommt leicht ins Gespräch. Allerdings muss es für Mitarbeiter Rückzugsorte geben. Zudem hängt der Nutzen stark von der jeweiligen Aufgabe ab: Wenn sich ein Team viel austauschen muss, ist ein Großraumbüro sinnvoll. Für Mitarbeiter, die größtenteils konzentrierte Stillarbeit verrichten, ist es eine Katastrophe.

Der ADAC und die Bank UBS setzen auf das sogenannte Desk-Sharing, bei dem es keine fest vergebenen Arbeitsplätze gibt, sondern jeder Mitarbeiter morgens nach Bedarf seinen Schreibtisch wählt. Halten Sie das für eine gute Idee?

Rambow: Auch bei Beratern oder in der Finanzbranche ist das mittlerweile üblich. Da sind ohnehin nie alle Kollegen gleichzeitig im Büro, und die Firmen können so viel Platz und Kosten sparen. Aber nicht jeder kann mit so viel Flexibilität umgehen. Untersuchungen haben gezeigt, dass sich

viele Mitarbeiter ohne festen Arbeitsplatz von ihrer Firma entfremden. Sie fühlen sich weniger als fester Bestandteil ihres Teams. Darunter leidet ihre Motivation, was wiederum der Firma schadet.

Für die Motivation stellen Arbeitgeber Sitzsäcke auf und kleben bunte Post-its an die Wand. Kann das funktionieren?

Rambow: Eine spielerische Umgebung schafft eine gelassenere Atmosphäre als ein Konferenzraum mit Mahagonitisch. Die Einrichtung signalisiert: Hier muss nicht alles ernst und perfekt sein. Das ist kein Selbstzweck, sondern soll die Mitarbeiter ermutigen, auch verrückte Ideen zu äußern. Das gelingt allerdings nur, wenn die bunten Möbel mehr sind als Fassade und eine offene, fehlertolerante Kultur im Unternehmen tatsächlich gelebt wird. Wenn die Hierarchien nicht zu starr sind und auch die Praktikanten mitreden dürfen. Sonst bringt die modernste Einrichtung nichts. Grundsätzlich gilt: Es gibt keine Standardlösungen. Jedes Unternehmen muss seinen eigenen Weg finden.

Wie gelingt das?

Rambow: Indem die Führungskräfte ihre Mitarbeiter fragen, wie sie eigentlich arbeiten wollen. Und wo sie arbeiten wollen. ▲