

Wie spaßig darf's im Büro zugehen? Sind Disziplin und Hierarchien passé? Wie die Arbeit von morgen aussieht, darüber stritten sich diese beiden Chefs

JUDITH MAIR, 31, Diplomdesignerin, war im März 2000 Mitbegründerin von „Mair u.a.“, einem Büro für Kommunikation in Köln. Mit ihrem Buch „Schluss mit lustig!“ sorgte sie für Aufsehen. Darin rechnete sie mit der Unternehmenskultur der New Economy ab und plädierte für die Rückkehr zu klassischen Tugenden wie Disziplin und Leistung in der Arbeitswelt. Im Büro „Mair u.a.“ gelten verbindliche Arbeitszeiten, es gibt klare Regeln und Strukturen.

PETER WIPPERMANN, 54, ist einer der renommiertesten Trendforscher Deutschlands und Mitbegründer des Hamburger Trendbüros. Der Autor mehrerer Bücher führte in Deutschland den Begriff der Ich-AG ein, der später von der Hartz-Kommission auf arbeitslose Existenzgründer übertragen wurde. Seit zehn Jahren ist Wippermann Professor für Kommunikationsdesign an der Universität Essen.

CHRISMON: Frau Mair, wann haben Sie zuletzt bei der Arbeit gelacht?

JUDITH MAIR: Keine Sorge, ich lache schon auch bei der Arbeit, so ist es nicht. Wenn es aber nichts zu lachen gibt, dann lache ich nicht. Und bei vielen Unternehmen bekäme ich mit dieser Einstellung Probleme. Da ist man besser beraten, stets einen gut gelaunten, motivierten Eindruck zu machen.

PETER WIPPERMANN: Wir im „Trendbüro“ lachen sehr gern bei der Arbeit. Wer zu uns kommt, tut das nicht, weil er Arbeit erledigen muss, sondern weil er Lust hat zu arbeiten.

MAIR: Gute Arbeit ist ja nicht immer unbedingt Arbeit, die Spaß macht.

CHRISMON: Geht es bei Ihnen deshalb so streng zu im Büro? Ihre Mitarbeiter tragen ja sogar eine Uniform.

MAIR: Die Kostüme, die anfangs Pflicht waren, tragen wir nur noch beim Kunden. Im Büro tragen wir jetzt blaue Trainingsanzüge. Die hat eine Workwear-Firma gesponsert.

WIPPERMANN: Für mich ist das eine Form der Disziplinierung, die zeigt, dass der Einzelne nicht frei entscheiden kann, sondern Regeln folgen muss.

MAIR: Ich sehe das nicht als Angriff auf die Individualität. Wir wehren uns damit gegen die unsägliche Ästhetisierung der Arbeitswelt, die um sich gegriffen hat – vor allem, aber längst nicht nur in der Kreativbranche. In manchen Agenturen kann man durchaus Probleme bekommen, wenn man dem dort favorisierten Look widerspricht. Und wir versuchen mit dieser Inszenie-



Judith Mair

rung die nötige Distanz zwischen Privatleben und Arbeitswelt deutlich zu machen. Kollegen sind nicht dasselbe wie Freunde.

CHRISMON: Manche Arbeitnehmer loben ausdrücklich das lockere und freundschaftliche Klima an ihrem Arbeitsplatz.

MAIR: Es gibt Befindlichkeitsbüros, in denen es unheimlich intim geworden ist. Man muss sich die Beziehungsprobleme der Kollegen anhören, geht gemeinsam nach Feierabend zur Afterwork-Party. Wer es so mag, in Ordnung. Aber ich finde, jeder muss sagen können: Ich möchte nicht Du sagen, ich möchte nur mit Ihnen arbeiten und heute Abend meine Freunde treffen.

DIE STRENGE: „Ich weiß nicht, welche Arbeit ohne Disziplin möglich sein soll“

WIPPERMANN: Für mich klingt aus Ihren Worten der Schmerz aus der ersten, etwas wirren Phase der New Economy. Aber die Vorstellung, dass man nur noch auf Anweisung eine bestimmte Anwesenheitszeit absitzt, wie das in Ihrem Unternehmen der Fall zu sein scheint, hat ausgedient.

MAIR: Die geregelten Bürozeiten haben wir eingeführt, um dem Allzeit-bereit-Terror, der sich in der Arbeitswelt breit gemacht hat, zu entkommen. Es ist ja normal geworden, dass man abends bis um elf oder am Wochenende im Büro sitzt, weil ein Projekt fertig werden muss. Zu Hause klingelt ständig das Handy, man checkt am PC noch mal kurz die E-Mails. In meinen Augen wer-



den flexible Arbeitszeiten und eigenverantwortliches Arbeiten oft nur als harmlose Umschreibung für Überstunden und Selbstausbeutung benutzt. Arbeit ist unberechenbar geworden.

WIPPERMANN: Weil Arbeit und Freizeit fusionieren.

MAIR: Ja, auf Kosten der Freizeit! Ich verfechte den Grundsatz, dass man Arbeit und Freizeit nicht allzu sehr mischen sollte.

CHRISMON: Schalten Sie denn um sechs den Computer aus, auch wenn Sie am nächsten Tag einen Abgabetermin haben?

MAIR: Nein, natürlich arbeiten auch wir länger, wenn's sein muss. Und es kommt auch bei uns vor, dass einem die Arbeit mal über den Kopf wächst. Das lässt sich nicht völlig verhindern.

Wichtig ist, dass es nicht zur Regel wird wie in vielen Betrieben.

WIPPERMANN: Mich nervt Ihre These, dass wir die Zukunft mit Begriffen wie Disziplin und Leistung angehen sollen. Der Arbeitsbegriff von heute basiert auf Kommunikation, Kreativität und auf der Vorstellung, dass Arbeit Spaß machen sollte. Für mich heißt Disziplin, dass man das Denken anderen überlässt.

MAIR: Ich weiß nicht, welche Arbeit ohne Disziplin möglich sein soll. Natürlich beruht Leistung heutzutage vorwiegend auf Kommunikation, das will ich überhaupt nicht leugnen. Aber gerade im Kommunikationsprozess geht ohne Disziplin und Verbindlichkeit gar nichts.

CHRISMON: Brainstorming im Team ist Ihnen ein Gräuel?

MAIR: Nein, solange es nicht zum Selbstzweck verkommt und es nur noch darum geht, ganz viel zu reden. Natürlich soll jeder seine Meinung äußern können. Aber es muss einen geben, der sagt:

So, jetzt reicht's. Einer, der eine getroffene Entscheidung auch durchsetzen kann. Die meisten Ideen, die auf irgendwelchen Flipcharts verewigt wurden, sind doch nie realisiert worden.

CHRISMON: Sprechen Sie aus eigener Erfahrung?

MAIR: Ich habe etliche Start-ups während des New-Economy-Booms beobachten können. Eine unserer Nachbarfirmen ist rasant schnell gewachsen, erst floss das Risikokapital, dann wurden Autos geleast und Unmengen von Leuten eingestellt. Da waren wir fast schon ein bisschen neidisch. Ich habe mir dann mal zeigen lassen, was sie machen, wie sie arbeiten. Das war ha-

DER FLEXIBLE: „Das Individuum muss sich heute selbst managen, dazu gibt es keine Alternative“

nebüchen, es ging zu wie bei einer Arbeitsgruppe in der Schule, nach dem Motto: Wir setzen uns zusammen und entwickeln aus einer Laune heraus mal ein paar Ideen. Ich habe mich gefragt, ob Wirtschaft wirklich so funktionieren kann.

WIPPERMANN: Und deshalb möchten Sie jetzt die Veränderungen in der Arbeitswelt ausblenden? Sie rufen Erinnerungen wach an die Industriezeit, die längst abgeschlossen ist. Sie rufen eine Instanz um Hilfe, die es gar nicht mehr gibt, die staatliche Fürsorge...

MAIR: ... die habe ich nie zu Hilfe gerufen, so naiv bin ich nicht.

WIPPERMANN: Aus Ihnen spricht die Sehnsucht danach, dass es ein kollektives Wollen, eine Verbindlichkeit jenseits individueller Vereinbarungen geben muss. Ich lese Ihre Thesen als einen Aufschrei: Irgendetwas muss doch konstant sein, muss eine Bindungskraft entwickeln, und wenn die Gesellschaft das nicht mehr tut, dann wenigstens noch der Arbeitgeber. Aber unsere Gesellschaft hat sich nun einmal mit der New Economy dramatisch verändert.

MAIR: Die New Economy war die Pubertät der Wissensgesellschaft.

WIPPERMANN: Das finde ich eine sehr schöne Formulierung! Ich habe auch nichts gegen Erwachsenwerden, aber mit Ihrem Regelwerk tun Sie so, als ob es überhaupt keinen Strukturwandel gäbe. Die Arbeitsteilung der Industriezeit, wo es einen Vordenker gab und Arbeiter oder Angestellte, die Routinearbeiten ausführen –, das ist überholt. Dafür gibt es heute Maschinen und Computer. Ich habe den Eindruck, dass Sie den Wechsel von der Industrialisierung in die Wissensökonomie weniger als Befreiung denn als Bedrohung erleben.

MAIR: Bedrohung halte ich für das falsche Wort. Ich weigere mich nur, die neue Arbeitswelt allein als Segen und Chance anzupreisen. Es bringt nichts, sie schönzureden und die Risiken und Anforderungen, die sie mit sich bringt, galant zu unterschlagen. Allein die Vorstellung, dass jeder sich in seinem Job selbst verwirklichen kann, halte ich für fragwürdig. Sie wollen doch nicht einer Kassiererin im Supermarkt, die es vielleicht in zwanzig Jahren nicht mehr geben wird...

WIPPERMANN: ... die es in vier Jahren nicht mehr geben wird...

MAIR: ... Sie wollen doch dieser Kassiererin nicht einreden, dass sie in den Work-Flow kommen soll, wie es neudeutsch so schön heißt, und ganz und gar in ihrer Arbeit aufgehen soll? Selbstverwirklichung schön und gut, aber ich bestreite, dass das jedem gelingen kann, zumindest, wenn es um Erwerbsarbeit geht.

CHRISMON: Müssen wir die Ich-AG als inoffizielles Leitbild al-

BEGEGNUNGEN

so wieder abschaffen, Herr Wippermann? Sie haben diesen Begriff ja mit geprägt . . .

WIPPERMANN: Das Individuum muss sich heute selbst managen, dazu gibt es keine Alternative. Die Industriezeit war geprägt durch die Vorstellung, dass es eine Arbeitszeit gibt, die man en bloc an den Arbeitgeber verkauft. Es gab ein Recht auf Arbeit und ein Recht auf Wohlstand. Zur Erholung stand die Freizeit zur Verfügung. Wie viel man verdient, wie lange man arbeitet, dies war früher entweder durch den Staat, die Gewerkschaften oder den Arbeitgeber geregelt. Dieses Regelwerk ist ein Auslaufmodell. Heute gibt es kein Recht auf einen Arbeitsplatz mehr, heute sind Flexibilität, Mobilität und Dynamik die Grundlagen der Wertschöpfung. Jeder ist seines Glückes Schmied geworden.

MAIR: Und damit ist jeder für sein Scheitern selbst verantwortlich, nach dem Motto: Man muss nur wollen, dann findet man schon Arbeit. Und wer keine findet, ist selbst schuld, oder wie? Mein Eindruck ist, dass viele versuchen, die Strapazen der neuen Eigenverantwortung zu mindern, weil sie sich zumindest eine Zeit lang nicht fragen wollen, wovon sie ihre nächste Miete bezahlen. Ich kenne Freiberufler aus der Kreativbranche, die jetzt in den Staatsdienst wollen, Lehraufträge annehmen, sich um Dozentenstellen bemühen. Mit der Hoffnung, dass da das alte System noch einigermaßen funktioniert.

WIPPERMANN: Das finde ich richtig ärgerlich, was Sie da sagen. Das System funktioniert nämlich auch da nicht mehr. Der Staat baut an den Universitäten drastisch Stellen ab!

MAIR: Ich weiß. Dennoch gibt es diese Sehnsucht nach vermeintlichen Sicherheiten. Man darf aber den gestiegenen Druck auf den Einzelnen, der durch den Rückzug des Staates aus seiner Versorgerrolle entsteht, nicht verniedlichen, wie Sie das zu tun scheinen. Dieser Prozess birgt sicher eine Menge Möglichkeiten, aber auch jede Menge Risiken. Nicht umsonst war der Begriff Ich-AG das Unwort des Jahres 2002.

WIPPERMANN: Das finde ich wunderbar, denn es zeigt, dass die Gesellschaft an dieser Stelle einen verwundbaren Punkt hat.

MAIR: Die Frage ist, ob ich dieses auf Effizienz und Kapitalertrag ausgerichtete Leben möchte, ob ich mich immerzu auf dem Markt positionieren möchte, so wie es früher nur auf hohen Management-Ebenen üblich war. Das wird jetzt heruntergebrochen auf jedermann, so als seien wir alle kleine Selfmademen, auf welche die Wirtschaft nur wartet. Das halte ich für problematisch.

WIPPERMANN: Die Macht verschiebt sich vom Arbeitgeber hin zu den Arbeitnehmern. Es ist verständlich, dass es da erst einmal Unsicherheit gibt. Aber Siezen, wie Sie das vorschlagen, bringt die Sicherheit nicht zurück! Der Leistungsdruck auf den Einzelnen wird sich auf 24 Stunden erweitern, und jeder muss für sich herausfinden, wie er diesem Druck standhalten kann.

MAIR: Zu glauben, dass das eine autonome Entscheidung sei, ist eine sehr romantische Vorstellung. Und nicht die Macht verschiebt sich, der Arbeitnehmer hat nur mehr Verantwortung für



seine Arbeit. Aber Sie verkennen bei alledem, dass Arbeit immer noch Broterwerb ist. Ich kann mich schon mit sechs Stunden Arbeit begnügen. Was aber, wenn die anderen sagen, okay, ich bin 24 Stunden im Einsatz, ich ziehe

für den Job auch von Konstanz nach Flensburg? Bei über vier Millionen Arbeitslosen ist das Risiko groß, aussortiert zu werden.

WIPPERMANN: Ich finde das überhaupt nicht romantisch, weil ich glaube, dass man in einer sich auflösenden Gesellschaft schlicht gezwungen ist, Eigenverantwortung zu übernehmen. Ich sehe zur Ich-AG im Moment keine Alternative. Jetzt geht es darum, Spielregeln für diese neue Gesellschaft auszuarbeiten.

CHRISMON: Wer soll das tun?

WIPPERMANN: Instanzen wie die Politik, die Gewerkschaft, die Kirche, die früher verbindlich erklärt haben, wie die Gesellschaft zu funktionieren hat, taugen dafür nicht mehr. Ich glaube, dass die Gesellschaft immer mehr auseinanderdriftet in Gruppen, die sich temporär bilden. Wir sprechen von Netzwerkkindern, die Bindungen suchen und einhalten wollen, aber nur für eine bestimmte Zeit. Klare Ziele, klare Regeln, schnelles Feedback – das ist der Rahmen, in dem sich Gruppen organisieren werden. Aber nicht mehr Disziplin, Vorschriften, wo jemand sagt: Gib mal dein eigenes Denken an der Garderobe ab!

CHRISMON: Aber Frau Mairs Regelwerk kommt doch dem, was Sie als Gruppenabsprache beschreiben, sehr nahe!

WIPPERMANN: Das stimmt. Die Frage ist nur, wo die Regel zu Ende ist und die Disziplin anfängt. In unserem Unternehmen würden wir verhindern wollen, dass jemand sagt: Schluss mit lustig!

CHRISMON: Wie wird es also weitergehen in der Arbeitswelt?

DISKUTIEREN SIE MIT: im chrismon-Forum „Arbeit“ unter www.chrismon.de

WIPPERMANN: Die entscheidende Frage wird sein: Wo gibt es überhaupt noch Arbeit? Ich denke da an Arbeit, die früher unbezahlt in den Familien geleistet worden ist: Altenfürsorge, Krankenpflege, Kinderbetreuung. Ich glaube, dass auf diesem Feld eine Vielzahl von neuen alten Berufen entstehen wird, die nicht normiert sind, sondern die Absprachen erfordern zwischen den Menschen, die sie anfordern, und denen, die sie leisten.

MAIR: Können Sie ein Beispiel geben?

WIPPERMANN: Eine Kassiererin, die früher abhängig angestellt war und Routinearbeit geleistet hat, wird in Zukunft vielleicht ihr Geld damit verdienen, dass sie eine ältere Dame betreut und ihr die Wohnung macht. Da gibt es keine höhere Instanz mehr, die die Arbeitszeiten festlegt und sagt, was zu tun ist.

MAIR: Aber die Frau, die sie betreut, wird zu einer bestimmten Zeit ihr Essen haben wollen. Die beiden werden sich verbindlich einigen müssen. Verbindlichkeit in der Unverbindlichkeit, vielleicht ist das ja ein gemeinsamer Nenner.

MODERATION: ULLA HANSELMANN UND CHRISTIAN SAUER