

campus

Cali Ressler, Jody Thompson

**BESSERE
ERGEBNISSE DURCH
SELBSTBESTIMMTES
ARBEITEN**

Erfolgreich mit dem ROWE-Konzept

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.

Stimmen aus dem ROWE: Gina

Gina arbeitet in einem Team, das sich schwerpunktmäßig mit stärkenorientierter Aus- und Weiterbildung befasst. Außerdem gehört sie der Diversitätsgruppe des Unternehmens an. Sie ist seit viereinhalb Jahren bei Best Buy und seit dreieinhalb Jahren in einem ergebnisbezogenen Arbeitsumfeld tätig. Sie ist Mitte 30.*

Ich denke an die Generation meiner Eltern, die davon ausging, dass man bei einer Firma anfing und sein ganzes Leben lang dort arbeiten würde. Als meine Mutter entlassen wurde, war das ein fürchterlicher Schlag für sie. Ihr einziger Gedanke war, wie man ihr das antun konnte.

Meine Beziehung zu meinem Unternehmen ist anders. Wir tauschen Arbeit gegen Geld. Das Verhältnis ist unpersönlich. Meiner Ansicht nach haben wir nun einen Punkt erreicht, an dem ROWE Erfolg haben kann, weil die Menschen bereit sind, ihren Arbeitgeber nicht mehr länger in der Elternrolle zu sehen. Ich erwarte nicht, dass Best Buy sich für den Rest meines Lebens um mich kümmert. Sicher möchte man fair behandelt werden. Doch auf einem freien Markt ist es eben vorbei, wenn es sich für eine der beiden Parteien nicht mehr auszahlt.

Ich glaube, manche Manager sehen sich noch immer in der Elternrolle. Wer eine Führungsposition übernimmt, der trägt Verantwortung. Dazu gehört auch Macht. Man hat Macht über andere. Das bedeutet häufig, dass man Regeln durchsetzt, nur weil sie da sind.

Ein Freund von mir, der bei einem anderen Unternehmen arbeitet, hatte Probleme mit einem ihm unterstellten Mitarbeiter, der ein Freigeist ist. Mein Freund hatte mit ihm Auseinandersetzungen, weil er so häufig abwe-

* Solche Geschichten, die in diesem Buch immer wieder abgedruckt sind, wurden der Klarheit halber redaktionell überarbeitet, geben aber ansonsten den Wortlaut der entsprechenden Personen wider. Die Namen und verschiedene Angaben zum Unternehmen wurden aus Datenschutzgründen geändert.

send war. Dabei war er sein bester Mitarbeiter. Mein Freund sagte, er würde ihm gerne anspruchsvollere Aufgaben übertragen, könne das jedoch nicht tun, weil eine gewisse Zahl von Bürostunden zu den Leistungsmaßstäben der Firma gehöre und der betreffende Mitarbeiter diese nicht erfülle.

Aus finanzieller Sicht handelt dieses Unternehmen meiner Ansicht nach verantwortungslos. Wieso interessierte man sich dafür, wie viel Zeit der Mitarbeiter im Büro verbrachte? Welche Signale sendete das aus? Wenn ich ein Feldbett unter meinem Schreibtisch aufschlage, aber keine Leistung bringe, bin ich dann eine gute Kraft?

Ich habe noch einen Freund, der Wirtschaftswissenschaftler und College-Professor ist. Er lebt bereits – und zwar nicht nur pro forma – in einem ergebnisbezogenen Arbeitsumfeld. Dennoch ist seine Vorstellung vom Arbeitsleben von seinem überlieferten Unternehmensmodell geprägt. Er hat einmal zu mir gesagt: »Sie brauchen dich an deinem Schreibtisch. Sonst hätten sie dir keinen hingestellt.«

Ich unterhalte mich gern mit ihm darüber, dass Ergebnisse ein besserer Maßstab für Leistung sind als am Schreibtisch zugebrachte Stunden. Ich versuche, das wirtschaftlich auszudrücken. Aus Sicht des Arbeitgebers lohnt es sich, das Risiko, dass jemand nicht am Schreibtisch sitzt, und das Risiko, dass jemand seine Aufgaben nicht erfüllt, einzugehen. Doch da man niemanden rund um die Uhr überwachen kann, besteht dieses Risiko sowieso immer. Der Nutzen des Zugeständnisses an Freiheit besteht darin, dass diejenigen, die ihre Aufgaben erfüllen, dem Unternehmen länger die Treue halten. Wer einmal so selbstbestimmt in einem ROWE gearbeitet hat, den reizt kein anderer Arbeitsplatz.

Warum Arbeit stresst

Die letzten drei Tage bin ich zu spät zur Arbeit gekommen. Mein Chef schaut schon komisch. Heute Morgen beeile ich mich daher und plane für die Fahrt ins Büro, die gewöhnlich 30 Minuten dauert, eine ganze Stunde ein. Damit müsste ich problemlos um acht im Büro sein, vielleicht sogar schon um 7:45 Uhr, um ein paar Pluspunkte zu sammeln. Womit ich nicht gerechnet habe: An der Autobahnauffahrt staut sich der Verkehr über zwei Ampeln zurück. Nichts geht mehr. Auf der einzigen Ausweichroute, die ich nehmen könnte, ist eine Baustelle. Ich habe also keine andere Möglichkeit. Mir bricht der Schweiß aus und ich werde nervös, weil ich weiß, dass ich dadurch mindestens eine Stunde verliere. Ich werde also erst um neun im Büro sein, nicht um viertel vor acht, wie ich eigentlich gehofft hatte. Bestimmt werde ich entlassen oder zumindest abgemahnt, weil ich mich viermal in Folge verspäte. Ich merke, wie mein Blutdruck steigt und mein Herz rast, und würde am liebsten Gas geben und so weit wie möglich auf dem Seitenstreifen vorfahren. Ich greife nach meinem Handy. Ich weiß, was ich zu tun habe. Ich kämpfe mit mir, weil mir das wirklich schwer fällt. Ich rede mir ein, wenn ich es nicht tue, wird mich das den Job kosten. Ich wähle die Nummer meines Chefs. Ich erreiche seine Mailbox. Ich huste und sage mit heiserer Stimme: »Jim, ich fühle mich heute nicht gut. Ich glaube, ich kann heute nicht kommen. Ich habe die ganze Nacht Fieber gehabt. [Ich huste und räuspere mich.] Bis morgen dann.«

Ich freue mich schon. Mein Mann und ich wollen in mein Lieblingslokal gehen, um unseren Hochzeitstag zu feiern. Das Restaurant ist eine Autostunde entfernt. Um im Feierabendverkehr wie vereinbart um 18 Uhr anzukommen, muss ich um halb fünf aus dem Büro. So