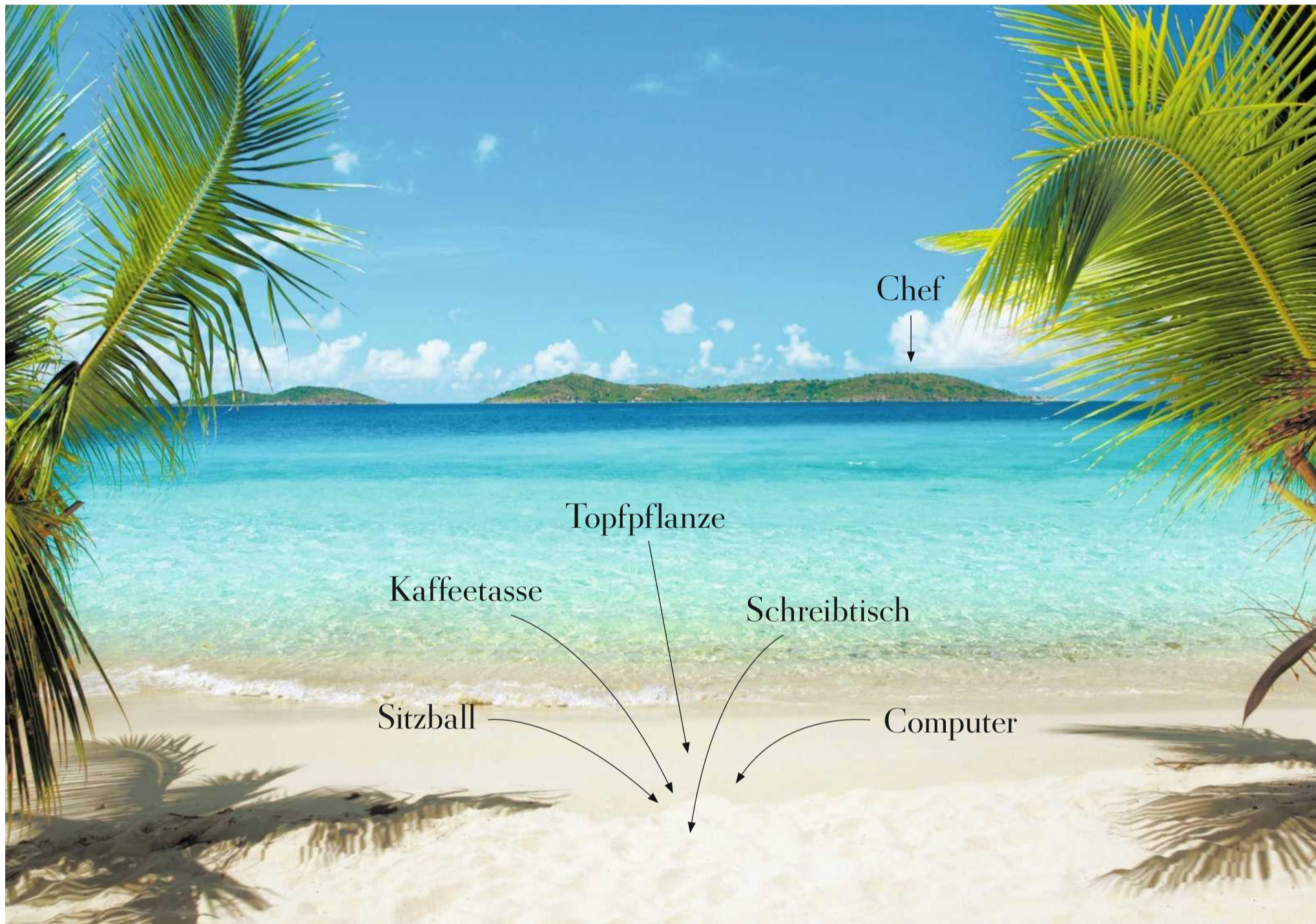


Gute Arbeit, Leute!

Unternehmen tun alles, damit ihre Mitarbeiter auf neue Ideen kommen. Sie verwandeln Büros in Wohlfühlzonen – mit teils erstaunlichem Aufwand **VON ALEXANDRA ENDRES UND MARCUS ROHWETTER**



Was macht einen idealen Arbeitsplatz aus: Das Design, der Ort oder die Menschen?

Wäre der Job eine Ehe – sie wäre längst geschieden. Neun von zehn Beschäftigten in Deutschland machen Dienst nach Vorschrift oder haben innerlich gekündigt, das haben die Umfragen des Forschungsinstituts Gallup ergeben. Die meisten sitzen ihre Zeit ab und bekommen am Monatsende ihr Geld, warten auf nächste Wochenende oder planen ihren Ruhestand. Hatte Beruf nicht ursprünglich etwas mit Berufung zu tun? Der Arzt wollte einmal Leben retten, doch heute schiebt er Doppelschichten im unterbesetzten Krankenhaus. Der Anwalt wollte für Gerechtigkeit kämpfen, doch nun hockt er in der Rechtsabteilung eines Konzerns. Statt mit seinen Erfindungen die Welt zu verbessern, erledigt der Ingenieur die Auftragstüfteleien im Rahmen seines Budgets. Und der Vertriebsmitarbeiter löst nicht mehr die Probleme seiner Kunden, sondern erfüllt die Zielvorgaben der Umsatzplanung.

Begeisterung? Leidenschaft? Kreativität? Verschwunden.

Vor allem große Organisationen verwandeln selbst die leidenschaftlichsten Zeitgenossen konsequent in Zyniker. Das Streben nach effizienten Prozessen und niedrigen Kosten verträge sich nicht mit der sprunghaften und unberechenbaren Natur des Menschen, sagt der Managementberater Reinhard Sprenger: »Kreativität hängt vom Zufall ab. Sie ist nicht planbar, das ist ihr Wesenskern. Was aber ist das Wesen eines Unternehmens? Dass es Arbeitsprozesse organisiert, plant und steuert. Dass es den Mitarbeitern Ziele setzt, an denen sie sich orientieren sollen. Dass es Budgets plant und Stellenbeschreibungen entwickelt. Das geht nicht zusammen.«

Langsam beginnen Konzernspitzen zu verstehen, dass die Umstände von Arbeit auf deren Ergebnis einwirken. Sie experimentieren mit alternativen Formen des Miteinanders oder schaffen ungewöhnliche Arbeitsorte und Arbeitsweisen, um die schädlichen Nebenwirkungen großer Organisationen so klein wie möglich zu halten. Und einige betreiben dabei einen erstaunlichen Aufwand.

Samsung zum Beispiel. Man hätte das nicht unbedingt erwartet, denn der Elektronikkonzern macht derzeit vor allem durch brennende Smartphones auf sich aufmerksam. Seine Geschichte ist eine von Befehl

und Gehorsam, von strenger Hierarchie und einem verschwiegene Familienclan, dem in seiner südkoreanischen Heimat sogar die Regierung zu Füßen liegt. Für die Armee der Konzernsoldaten existiert seit Langem sogar ein eigener Gattungsbegriff: Samsung Men.

Umso erstaunlicher ist, was derzeit im kalifornischen San José geschieht. An der Adresse 3655 North 1st Street lässt Samsung Halbleiter und Displays für den amerikanischen Markt entwickeln. Schon äußerlich hebt sich das Gebäude von anderen im Silicon Valley ab. Statt der üblichen riesigen Parkplätze blickt man überall auf Blumenbeete und kleine Gärten. Links vom würfelförmigen Haupthaus plaudern Menschen auf der Terrasse eines mit Holz verkleideten Restaurants. Weiße Sonnenschirme spenden ihnen Schatten. In der Nähe sind die Handwerker bald mit einem kleinen Café fertig. Jeder darf auf einen Double Espresso vorbeikommen. Denn das hier ist zwar ein Ort der Arbeit. Aber auch einer der Begegnung.

Die Koreaner meinen das ernst. Um ihre Leute im Silicon Valley auf gute Ideen zu bringen, haben sie die alte Niederlassung abreißen und durch einen Neubau ersetzen lassen, in dem die Arbeit von Gehirnforschern und Kulturanthropologen ebenso steckt wie aufwendige Datenanalysen. Herausgekommen ist eine neue Art von Bürogebäude für bis zu 2000 Beschäftigte – eine 300 Millionen Dollar teure Wette auf den Faktor Mensch.

Der kalifornische Architekt Kristoffer Tendall hat das Wunderbüro entworfen. »Unser Auftrag war, ein Hauptquartier zu errichten, das zufällige Begegnungen zwischen Menschen erzeugt und auf diese Weise neue Ideen entstehen lässt«, sagt er. Tendall ist überzeugt davon, dass es keineswegs vertane Zeit ist, wenn Menschen plauschen oder Mittagsschlafchen halten, etwas spielen und dann wieder hoch konzentriert lesen, mal nach Einsamkeit streben und dann wieder nach Geselligkeit. All das muss man vielmehr akzeptieren und fördern, auch wenn es auf den ersten Blick unproduktiv wirkt.

Der Architekt öffnet eine Glastür, die ins Erdgeschoss des Samsung-Baus führt. Hinter ihr liegt ein großer Raum mit Tischkicker. Es ist laut, Tor-

schützen jubeln, Verlierer fluchen. Vier Angestellte spielen Pingpong. Eine Frau nimmt ein Buch aus einem Regal und verzieht sich ins benachbarte Lesezimmer. Ihr Weg führt vorbei an abgedunkelten Kabinen, in denen einige Kollegen schlafen. Liegesessel, deren Rückenlehnen sich wie ein großes Visier nach vorne klappen lassen und so eine Art Kokon schaffen, sperren Licht, Luft und Leute aus. Alle Kabinen sind belegt. Aus einem der Kokons ragt schlapp ein Bein. Sie nennen das Arbeit.

Was tut man nicht alles für gute Ideen. Die erste mag ja noch durch Zufall in einer Garage entstehen, die zweite lässt eine Firma wachsen, aber die dritte, vierte und fünfte zu erzeugen ist schwierig. Kreativität lässt sich nicht erzwingen – aber vielleicht anregen.

Der Soziologe Ronald Burt von der Universität Chicago hat nachgewiesen, dass der kreative Funke nur zwischen Menschen überspringt – aber nie zwischen denselben. Kein Wunder also, dass Konferenzen im Kreis der immer gleichen Kollegen so langweilig sind: Jeder wiederholt seine Lieblingsvorschläge, und Debatten drehen sich so lange im Kreis, bis alle genervt sind. Erst wenn Fremde aufeinandertreffen, ändere sich das, so Burt.

Um solche Begegnungen zu erzeugen, haben Kristoffer Tendall und seine Leute die Samsung-Mitarbeiter von Kulturanthropologen befragen lassen: Wann arbeiten sie? Wo arbeiten sie? Mit wem arbeiten sie? Wie oft machen sie Kaffeepause, wann haben sie Konferenzen, wo, wie lange und mit wem? Und so weiter.

Dann haben die Datenspezialisten ihre Computer angeworfen und anhand der Informationen 600 Avatare erstellt – digitale Abbilder einzelner Angestellter. Die ließ Tendalls Arbeitgeber NBBJ durch das simulierte Gebäude wuseln. Interessante Dinge seien da herausgekommen, berichtet der Architekt. »Etwa, dass einer aus dem Marketing täglich vier bis fünf Meetings mit verschiedenen Abteilungen hat und ständig im Gebäude unterwegs ist, ein Mitarbeiter der Forschungsabteilung aber immer am selben Ort bleibt.« Die beiden laufen sich nie über den Weg, lernen sich nicht kennen, können nicht gemeinsam auf frische Ideen kommen.

Also plante Tendall um, schuf Freitreppen, verlegte die Toiletten, platzierte offene Küchen in saal-

artige Räume, legte ruhige Einzelarbeitsplätze an den Außenrand des Gebäudes, Sitzgruppen und Konferenzzonen zum Innenhof hin. Auf die Weise maximierte er die Treffpunkte für die Belegschaft. Und dann schuf er noch Atmosphäre: Weiß und Grau dominieren im Innern, dazu schlichte hellgrüne Sofas, viel Tageslicht.

Und er fragte John Medina, was noch zu tun sei. Der Molekularbiologe aus Seattle, der die Entwicklung des menschlichen Gehirns erforscht, empfahl, etwas vom Alltag der Urzeitmenschen ins Silicon Valley zu bringen.

Evolutionsgeschichtlich sei es der Mensch gewohnt, in einer natürlichen Umgebung wie beispielsweise der Serengeti umherzustreifen, erklärt Medina. »In den weiten Ebenen konnte er Beute und Bedrohungen rechtzeitig erkennen. Zugleich boten ihm Höhlen eine Möglichkeit, sich bei Gefahr zu verstecken.« In dieser Umgebung habe sich das menschliche Gehirn überhaupt erst so hoch entwickeln können, und das sollte man nutzen.

Die Rückzugshöhlen waren bei Samsung kein Problem, die offene Weite der Serengeti schon eher. Also hat Tendall in jedes dritte Samsung-Stockwerk offene Gärten eingezogen. Jeder Arbeitsplatz sollte nicht weiter als eine Treppe vom nächsten Grün entfernt liegen. Gräser und Blumen wiegen sich dort im leichten Windzug, man kann herumscandern, und von kleinen Tischen im Schatten aus hat man den weiten Blick bis auf die Berge und die Bucht von San Francisco. Beute und Bedrohung wären hier gut erkennbar.

Es wird wieder natürlicher im Job, grüner und ursprünglicher. Und nicht nur in San José. Der Onlinehändler Amazon folgt derselben Lehre und lässt sich derzeit drei riesige begehbare Glaskugeln an seinem Hauptsitz in Seattle errichten. Gefüllt werden sie mit Bäumen und Tausenden Pflanzen. Ein Bürodschungel im Wortsinn.

Ob das alles am Ende funktioniert, ist allerdings ungewiss. Wahr ist nämlich auch, dass die Geschichte der idealen Arbeitsumgebung eine lange Reihe gebrochener Versprechen ist, die vor allem Organisationsgurus, IT-Berater und Innenarchitekten reich gemacht hat.

Ungezählte plausibel klingende Konzepte sind schon an der menschlichen Natur gescheitert. Im

DIESE WOCHE



VW-Käufers in Amerika werden großzügig entschädigt. Soll das auch in Deutschland geschehen? Ein Pro und Contra Seite 24



Vor der nächsten Reform: Selbstständige fürchten, dass sie künftig in die Rentenversicherung einzahlen müssen Seite 25



Unser Autor ist gegen die lettische Finanzministerin angetreten – im Schach. Sie ist ein Genie, er gab sein Bestes Seite 32

QUENDEL-ZONE

Wie im Paradies

MARCUS ROHWETTERS
wöchentliche Einkaufshilfe

Das mit dem Paradies ist so eine Sache. Erwarten Sie nicht zu viel, wenn Ihnen mal jemand etwas von einem Einkaufsparadies erzählt, ein Spielwarenparadies empfiehlt oder ein Paradies für Schnäppchenjäger entdeckt haben will. Die Realität ist oft ernüchternd. Sie werden das schnell selbst erkennen.

Schon Adam und Eva haben es im Paradies nicht lange ausgehalten. Offenbar war ihnen langweilig. Zwar gab es einen hübschen Garten mit reichlich Bio-Obst, aber das war es auch schon. Kein Wunder, dass ihnen die Schlange wer weiß was erzählen konnte. Schnell naschten sie noch einen Apfel vom Baum der Erkenntnis, dann war Schluss mit lustig. Und so wie einst Adam und Eva müssen sich Konsumenten auch heute entscheiden, ob sie zugunsten paradiesischer Zustände auf neue Erkenntnisse verzichten wollen. Oder ob sie sich lieber sagen: Zum Teufel mit dem Paradies, ich will jetzt wissen, was Sache ist!

Die Antwort hängt von der Qualität des Paradieses ab. Die aber sinkt seit Jahrtausenden und ist heute schlechter denn je. Samstags im Möbelhaus zum Beispiel: »Der/die kleine [hier Name einsetzen] möchte aus dem Kinderparadies abgeholt werden«, brüllen die Lautsprecher regelmäßig. Alle paar Minuten will also jemand das Paradies verlassen. Haben Sie sich niemals gefragt, warum?

Schon bei Adam und Eva gab es am Paradies einiges auszusetzen. So brauchen Äpfel ein gemäßigtes Klima. Es kann also nachts durchaus mal kalt werden. Wer da nackt herumlaufen muss, fängt sich schnell eine Erkältung ein. *An apple a day keeps the doctor away* hilft nicht, weil der Konsum von Äpfeln verboten ist und es im ganzen Paradies auch keinen Arzt gibt, der vorbeikommen könnte. Würden Sie da wohnen wollen?

Orte, die sich als Paradies ausgeben, sollte man also lieber meiden. Zumal man auch in Einkaufsparadiesen auf Schlangen treffen kann, die falsche Versprechungen machen.

Von Verkäufern genötigt? Genervt von Werbe-Hohlsprech und Pseudo-Innovationen? Melden Sie sich: quengelzone@zeit.de – oder folgen Sie dem Autor auf Twitter unter @MRohwetter

Gute Arbeit, Leute! Fortsetzung von S. 21

Einzelbüro oder den berechtigten Cubicles saßen Menschen, ohne abgelenkt zu werden, ihre Stunden ab, verloren darüber aber den Blick fürs große Ganze. Das war im Großraumbüro anders, doch leider konnte sich dort niemand mehr konzentrieren, und introvertierte Charaktere bekamen schnell einen Burn-out. Auch das Homeoffice war keine Lösung, weil sich irgendwann der innerbetriebliche Zusammenhalt auflöste. Niemand wusste mehr, wer überhaupt noch da war und was er genau tat. Yahoo hatte damit ein Riesenproblem, bis Firmenchefin Marissa Mayer vor drei Jahren die gesamte Belegschaft an die Schreibtische in der Zentrale zurückbeorderte.

Hilft alles nichts, sagt Tim Leberecht. Arbeitgeber müssten viel mehr tun, wollten sie Resignation und Zynismus bei ihren Leuten beseitigen und neue Leidenschaft entfachen. Der Deutsche führt eine kleine Unternehmensberatung in den USA, ist aber eigentlich ein Lobbyist des Zaubershaften.

Die unerfüllte Sehnsucht nach einer anderen Wirtschaftsweise sei für die deprimierende Lage

lassen – um einen rituellen Moment zu schaffen, einen Gründungsmythos zum Eintritt in ein neues Zeitalter. Der Onlinemarktplatz Etsy unterhält mit dem »Ministry of Unusual Business« einen unternehmensinternen Geheimbund. Die Schattenorganisation lobt und überrascht Mitarbeiter, ohne dass diese die genauen Hintergründe erfahren oder die Urheber kennen – ein Bruch mit dem Gebot der Transparenz. Stets gehe es darum, so Leberecht, »einen Sinn jenseits der Zahlen zu stiften«.

Doch dieser Sinn geht nahezu zwangsläufig verloren, sobald Unternehmen wachsen. »Erfolg macht lernbehindert«, sagt der Managementberater Sprenger. »Schaun Sie sich doch an, welche Firmen in der Vergangenheit wirklich Neues in die Welt gebracht haben! Das waren anfangs gar keine Organisationen, sondern kauzige Einzeltypen. Nerds wie Bill Gates, Steve Jobs, Elon Musk: Solche Charaktere könnten sich in einer straff geführten Firma gar nicht entfalten.«

Dummerweise arbeiten mehr Menschen denn je in Großorganisationen, wie Gary Hamel von der London Business School herausfand.

Das Freiburger Softwareunternehmen Haufe-Umantis erlaubt Mitarbeitern, ihre Führungskräfte selbst zu wählen.

Die Firma Dexina aus Böblingen organisiert Arbeit nach dem Vorbild des dörflichen Lebens in der Provence. Dort sei er zu seiner Idee inspiriert worden, sagt Gründer Heiner Scholz.

In naher Zukunft eröffnet Scholz in Stuttgart den mit 36000 Quadratmetern größten Co-Working-Raum in Deutschland, in den sich jeder einmieten kann: etwa der Handwerksbäcker, der Schmuckproduzent, der Maler und der Rechtsanwalt. Es gibt einen Platz, an dem Kinder spielen können, einen Kaffeeöster, der seine Ware verkauft, und vieles mehr. »Im Dorf haben die Menschen sich die Hand gereicht und sich gegenseitig geholfen. Wir verschaffen diesem Ort eine Seele, an dem auch das Unproduktive Platz hat«, sagt Scholz. Die Anziehungskraft des neuen Miteinanders ist so stark, dass sogar große mittelständische Unternehmen aus der Region ihre Innovationsabteilungen hierher verlegen. »Die Unternehmen wollen ihre Leute wegbringen aus

gar nicht an, wie modern es ist. Wie ein Schloss thront das alte Backsteingebäude mit seinen spitzen Giebeln und Sprossenfenstern am Rand der Stadt. Dahinter erstrecken sich, über die Jahrzehnte gewachsen, Produktionshallen und Bürogebäude. Am Horizont ein Nadelwald. Schwarzwald und Bodensee sind nah.

Computermodelle, durchanalytierte Bewegungsdaten von Mitarbeitern oder neurowissenschaftliche Forschungserkenntnisse spielen hier keine große Rolle. Die Ideen kommen trotzdem. Der richtige Umgang mit der menschlichen Natur ist bei Aesculap eher eine organisatorische Frage. Das deckt sich mit dem, was Managementberater sagen: Am Ende sind nicht die bunten Farben am Arbeitsplatz entscheidend, und auch die Architektur hilft nur begrenzt. Viel wichtiger für den Erfolg eines Unternehmens ist, wie es mit seinen Mitarbeitern umgeht.

Das passt zu einer Firma, deren Produkte nicht gut aussehen, sondern vor allem gut funktionieren müssen. Aesculap stellt Medizingeräte her und Dinge, die man nicht am Körper trägt, sondern in ihm. Kunden sind die chirurgischen Abteilungen der Krankenhäuser. Neuartige künstliche Kniegelenke wurden hier entwickelt und Klammern gegen krankhaft erweiterte Hirnarterien, 3-D-Kameras für minimalinvasive Eingriffe und Sterilisationscontainer für OP-Besteck. Im März kam Angela Merkel zu Besuch, um zu sehen, warum Aesculap so innovativ ist.

Das Wichtigste sei, sich ganz zu Anfang mit den Kollegen auf eine Sache zu einigen, sagt Thomas Hagen, der bei Aesculap für Innovationen sorgen soll. »Was genau ist unser Problem? Oder das Problem des Kunden?« Dass beispielsweise ein Chirurg sein Instrument nur umständlich handhaben kann, dass er während der Operation zu viele Informationen verarbeiten muss, dass ein Krankenhaus Probleme hat, seine Instrumente steril zu halten, oder einfach, dass ein Name für ein neues Aesculap-Produkt fehlt.

Dann geht es darum, alles zu hinterfragen und Ideen zu sammeln, ohne sie zu bewerten. Hagens Aufgabe ist es, am Ende alles zu bündeln.

Wie wichtig es ist, den Mitarbeitern die Freiheit zur kreativen Spinnerei zu lassen, sagt Managementberater Sprenger seinen Klienten tagen, tagaus. »Die Manager müssten viel weniger tun und den Leuten viel mehr vertrauen.« Fünf Dinge, sagt er, solle ein Manager besser lassen: »Er sollte die Mitarbeiter nicht als Mittel zum Zweck betrachten, sie nicht wie kleine Kinder behandeln, sie nicht versuchen zu verbessern, ihre Autonomie nicht verletzen und nichts als alternativlos bezeichnen.« Nur so entstehe der Freiraum zur Kreativität.

Schon lange vermuten Wissenschaftler, dass Menschen besonders gut arbeiten, wenn sie nicht ständig von ihren Chefs gestört werden. In vielen Management-Lehrbüchern findet sich die Geschichte von der Abteilung, die bei einer Restrukturierung des früheren Fotozubehör-Herstellers Eastman Kodak einfach vergessen wurde. Nachdem ihre Vorgesetzten gefeuert worden waren, machten die Mitarbeiter einfach weiter ihren Job. Und sie machten ihn offenbar gut: Die Konzernspitze bemerkte das erst Monate später, nachdem sich ein zufriedener Kunde überschwänglich bedankt hatte.

Aesculap hat seine Leute zwar nicht vergessen, aber ihnen sehr viel Spielraum gelassen. Heraus kam eine völlig neue Fabrik.

Die alte war zu klein geworden. Also ging Produktionsleiter Thomas Philipp im Jahr 2009 mit einer ganz besonderen Idee zur Geschäftsführung. Zurück kam er mit 50 Millionen Euro und der Erlaubnis, die Mitarbeiter – innerhalb der vom Vorstand abgesetzten Rahmenbedingungen – einfach mal machen zu lassen. Jeder der 500 Beschäftigten sollte das ganze Werk neu denken, nicht nur seinen eigenen Arbeitsplatz betrachten, forderte Philipp von ihnen: »Lasst uns die ideale Fabrik bauen, habe ich gesagt. Aber euch muss klar sein, dass am Ende niemand mehr seinen bisherigen Job machen wird. Alles wird sich verändern.«

Was dann geschah, begeistert ihn noch heute. Arbeiter aus der Motorenfertigung zerbrachen sich den Kopf über die Containerproduktion und umgekehrt. Sie fuhren ins Ausland, zu Unternehmen nach Schweden, um sich inspirieren zu lassen. »Was glauben Sie, wie stolz die Kollegen zurückkamen«, sagt Philipp, »und wie gut die Leute nachher Bescheid wussten über das, was hier entstand.«

Getragen von der Begeisterung, entstand die neue Fabrik – und mit ihr wuchs der Umsatz von Aesculap. Die Mitarbeiter wussten selbst am besten, was gut für sie war. Und für das Unternehmen. Das Vertrauen war zuerst da. Die Zahlen folgten. Effizienz stand am Ende eines kreativen Prozesses, nicht am Anfang.

Den besten Blick in die Fabrikhalle hat man von einem kleinen Balkon an der Innenseite. Hier stand auch Kanzlerin Merkel, als sie zu Besuch war. Sie hat Menschen an Maschinen gesehen, Paletten, Stahl und Kisten und außerdem zwei Roboter. Mit ihren Greifern packen sie halb fertige Teile und bringen sie von einem Ort zum anderen. Die Roboter heißen Bob und Agnes, so wie zwei populäre Figuren aus den *Minions*-Trickfilmen. Die Fabrik gilt als eine der modernsten im ganzen Land. Sie wirkt nicht ungewöhnlich und war doch das Ergebnis eines ungewöhnlichen Schöpfungsprozesses.

Von dem kleinen Balkon aus hat die Kanzlerin gesehen, wie gut das hier funktioniert und wie zukunftsfähig ein Unternehmen sein kann. Doch vor allem hat Merkel gesehen, dass Begeisterung und Innovation von ganz allein entstehen können, wenn man seine Leute einfach mal machen lässt.

MACHER UND MÄRKTE

Vorurteile drücken die Arbeitsmoral



Verkäuferin in einem französischen Geschäft

Ausländer und Migrantenkinder, deren Chefs Vorurteile gegen sie hegen, leisten bei der Arbeit weniger. Vorurteile wirken wie eine sich selbst erfüllende Prophezeiung. Das ist das Ergebnis einer Untersuchung in französischen Supermärkten. Die Forscher unterzogen Schichtleiter aus 34 Supermärkten einem psychologischen Test, um zu ermitteln, ob die Chefs Vorbehalte gegen afrikanischstämmige Arbeitnehmer haben. Dann beobachteten sie in den Filialen Kassierer und Kassiererinnen mit nordafrikanischem Hintergrund. Ergebnis: Immer wenn diese bei einem Schichtleiter mit Vorbehalten eingeteilt waren, fehlten sie öfter bei der Arbeit, gingen früher nach Hause, scannten langsamer und brauchten zwischen zwei Kunden mehr Zeit. Die Wissenschaftler Dylan Glover, Amanda Pallais und William Pariente werteten auch die Performance der Kassierer aus, wenn sie mit einem neutral gesinnten Vorgesetzten zu tun hatten. An diesen Tagen war ihre Leistung überdurchschnittlich. **RUD**

Trump wird für Europa teuer



Seinetwegen könnte auch die deutsche Wirtschaft schrumpfen

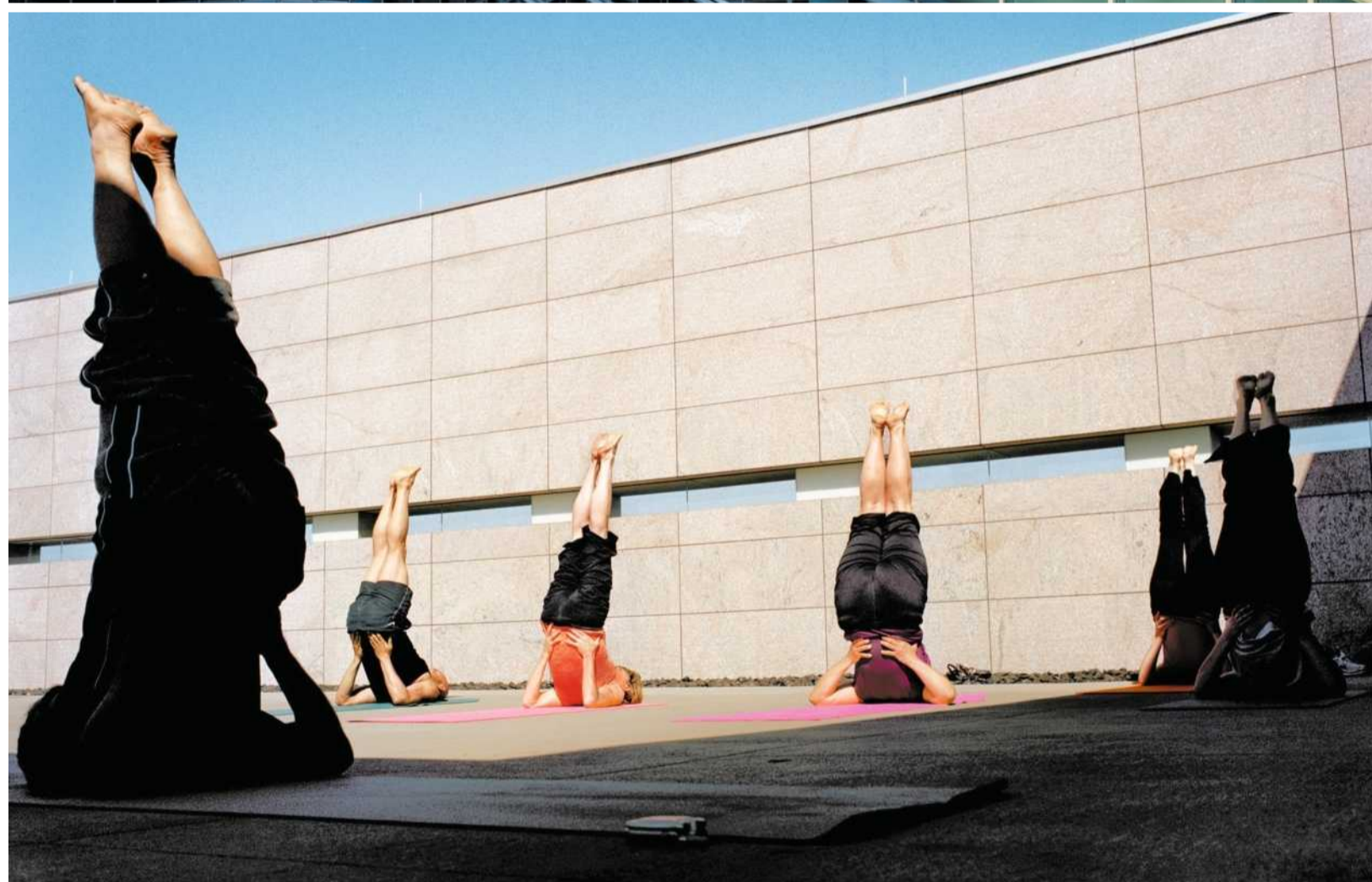
Ein Wahlsieg des republikanischen Präsidentschaftskandidaten Donald Trump könnte der europäischen Wirtschaft einen schweren Schlag versetzen. Das geht aus Berechnungen des britischen Beratungsinstituts Oxford Economics hervor. Demnach könnte das Wirtschaftswachstum 2017 um bis zu einem halben Prozentpunkt niedriger ausfallen. Grund sei, dass die von Trump geplanten Strafzölle die Weltwirtschaft belasten und die zu erwartende Unsicherheit an den Finanzmärkten dazu führen werde, dass Unternehmen weniger investieren. In Deutschland droht ein konjunktureller Dämpfer ähnlicher Größenordnung. Dem Szenario liegt die Annahme zugrunde, dass Trump seine Ankündigungen weitgehend umsetzt – also unter anderem Einfuhren aus Mexiko und China mit Zöllen in Höhe von 35 beziehungsweise 45 Prozent belegt. In einem Alternativszenario haben die Experten ausgerechnet, was passieren würde, wenn Trump einen moderateren Kurs einschlägt und beispielsweise niedrigere Zölle verhängt. Dann würde das Wachstum nur leicht nachgeben. **MAS**

Wer voll zahlt, ist der Dumme

30%

der neuen Pkw werden mit Rabatt verkauft

Ein knappes Drittel aller Neuwagen wurde im September nicht auf Endkunden, sondern auf Händler oder Hersteller zugelassen. Das besagt die jüngste Rabattstudie des CAR-Center Automotive Research an der Uni Duisburg-Essen. Der Grund: Die Autos können dann mit hohen Rabatten weiterverkauft werden – bis zu 35 Prozent gegenüber dem Listenpreis. Der Marktanteil ist vielen Herstellern wichtiger als die Rendite pro Wagen. Wer bei Internetvermittlern sucht, findet laut der Studie etwa den Mitsubishi Space Star mit 29 Prozent Rabatt oder den Renault Clio mit knapp 27 Prozent. Aber auch bei noblen Marken wie Audi oder BMW gibt es Schnäppchen. **DHL**



Garten im Samsung-Gebäude im Silicon Valley (oben), Klinikangestellte in Cleveland beim Yoga

verantwortlich, vermutet er. Einen »Verlust an Romantik« attestiert er der Arbeitswelt, und seit er ein Buch über die Bedeutung der »Business-Romantiker« geschrieben hat, wird er weltweit zu Vorträgen eingeladen.

Leberecht betritt die Lobby eines Berliner Konferenzhotels. Eben hat er deutschen Managern von seiner Idee erzählt. Vor ein paar Tagen war er in Mexico City, davor in Graz und Amsterdam, bald fliegt er nach Salzburg, Rom und Washington. »Romantik bedeutet, der Arbeit ihren Sinn zurückzugeben, weniger zu verwalten und mehr Unberechenbarkeit zuzulassen«, sagt er.

In einem von Mathematik und Algorithmen geprägten Zeitalter weniger Berechnung und Messbarkeit zu fordern ist mutig. Denn Zahlen dominieren das Wirtschaftsleben. Sie finden sich in Excel-Tabellen und Kennziffern, sind Bestandteil von Zielvereinbarungen und Programmcodes.

Allerdings ist der Mensch ein emotionales Wesen – und Gefühle und Zahlen haben sich nie besonders gut vertragen. Wie also könnte man Romantik in eine Organisation bringen?

Das Drama, die große Erzählung, sei ein möglicher Weg, sagt Leberecht. Geheimnisse böten eine andere Möglichkeit. Samsung beispielsweise habe 1995 öffentlich einen Berg alte Handys verbrennen

Und statt zu tun, woran einmal ihr Herz hing und was sie als ihre Berufung betrachteten, erledigen sie zunehmend Verwaltungskram. So stieg die Zahl der im Management und im Büro-betrieb beschäftigten Menschen in den USA seit 1983 um 90 Prozent – während alle anderen Tätigkeitsfelder lediglich um 40 Prozent zunahm. Ähnliche Entwicklungen hat Hamel auch in anderen Ländern ausgemacht, etwa in Großbritannien. Sie führen dazu, dass Entscheidungen länger auf sich warten lassen, weil mehr Hierarchieebenen berücksichtigt werden. Am Ende müssen selbst kreativste Mitarbeiter die Anschaffung von Bleistiften begründen. Genau dadurch werden sie zu unmündigen Deppen degradiert. Und genau so entstehen Verdruss, Resignation und Zynismus.

Also versuchen Unternehmen, diese typischen Nebenwirkungen wachsender Organisationen auszuschalten, indem sie mit dem herkömmlichen Verständnis von Arbeitszeit, -ort und -umständen brechen.

Das Berliner Start-up Tandemploy, das Menschen bei der Suche nach Teilzeitstellen unterstützt, hat selbst die 40-Stunden-Woche abgeschafft und lässt seine Mitarbeiter entscheiden, wie viel sie arbeiten.

den Firmenzentralen«, sagt Scholz. »Dort läuft alles so prozessoptimiert und in festen Strukturen, dass die Mitarbeiter gar nicht mehr auf bahnbrechende neue Ideen kommen können.«

Fast wirkt es so, als würden Unternehmen eine evolutionäre Entwicklung durchlaufen. Der frühere McKinsey-Berater und Buchautor Frederic Laloux meint, dass man den Entwicklungsstand einer Organisation daran erkenne, wie sie mit ihren Mitarbeitern umgehe. Mit Angst und Druck habe man demnach allenfalls einen Mafia-Clan führen können. Armeen und Kirchen wurden erfolgreich, weil sie von strengen Hierarchien, formalen Strukturen und klaren Anweisungen geprägt seien. Später dann erkannten erste internationale Unternehmen, dass Führung durch bloße Zielvorgaben funktionieren könne – sie den Mitarbeitern aber Freiräume bei deren Erreichung lassen mussten. Die nächsten Entwicklungsstufen münden Laloux zufolge im Vertrauen darauf, dass der Mensch von sich aus das Bedürfnis hat, kreativ, selbstständig und eigenverantwortlich zu handeln.

Daran gemessen, steht Aesculap an der Spitze der Evolution.

Das Unternehmen im schwäbischen Tuttlingen besteht seit 149 Jahren, und man sieht ihm

Fotos: Tim Griffith/Ashley Gilbertson/WireImage.com (u.); kleine Fotos: Antoine Antonio/Bloomberg News; Xinhua/Vin Bogu/hair (u.)