



Abenddämmerung in Kopenhagen – die Zeit, in der B-Menschen wie Camilla Krings (rechts) so richtig wach werden



Die Schläfer

Kaum eine Arbeitswelt ist so flexibel wie die dänische.
Und doch ist sie noch nicht flexibel genug.
Das soll sich jetzt ändern – mit Camilla Kring und der „B-Gesellschaft“.

Text: Matthias Hannemann
Foto: Heji Shin

- In der Morgendämmerung, wenn die Sonne jenseits des Öresunds aufgeht, sitzen die Pendler dicht an dicht in den Zügen. Mit einem Becher Kaffee in der einen und dem Mobiltelefon in der anderen Hand sind sie unterwegs aus dem schwedischen Malmö hinüber nach Dänemark, in das gelobte Land. Wo die Unternehmen noch immer nach neuen Arbeitskräften rufen, ob sie nun aus dem Umland kommen oder über das Meer.

Spätestens seit sich Dänemark dazu durchrang, den Kündigungsschutz erheblich zu lockern und die Tarifpolitik zu liberalisieren, sank die Arbeitslosenquote rapide – von annähernd zehn Prozent Mitte der neunziger Jahre auf rund fünf Prozent zur Jahreswende. Längst ist von Vollbeschäftigung und Arbeitskräftemangel die Rede.

Doch auch wenn sich die Pendler an jedem Morgen nun selbst von Schweden aus, dessen Wirtschaft noch kräftiger wächst, auf den Weg nach Kopenhagen machen – dort stehen sie dann wie alle Dänen auch: in einem lähmenden Gewühl aus müden Menschen, die auf den Bahnsteigen, in den Bussen, auf den verstopften Straßen kaum vorwärtskommen.

Rush Hour. Da hätte man auch gleich daheimbleiben oder bis China durchfahren können. Aber muss das so sein? Lässt sich keine andere Lösung denken, um die Wirtschaft menschenfreundlicher und produktiver zu machen?

„Wenn wir erst arbeiten, zählen wir zu den produktivsten Köpfen in Europa. Zumal beide, Männer wie Frauen, mitanpacken.“ Das sagt Camilla Kring. Eine Ingenieurin, die es in den vergangenen Monaten auf die ersten Seiten wichtiger dänischer Tageszeitungen gebracht hat, ins Fernsehen, ins Radio, auch in ausländische Magazine. Ihre Botschaft: „Wir könnten noch so viel effektiver werden. Mit einem Ausstieg aus dem Arbeitstag, wie wir ihn bislang kennen.“

Vergessen Sie endlich das Leben von acht bis vier, sagt Camilla Kring, und das Gerede von der Wochenarbeitszeit gleich mit dazu. Das Leben auf dem Lande ließ die Menschen einst mit den Kühen aufstehen, um rechtzeitig nach dem Melkschemel zu greifen. Das Leben in den Städten sollte sich nach den Erfordernissen der Industrialisierung mit ihren Fließbändern und Maschinen richten; es wurde streng und präzise per Stechuhr organisiert.

Heute aber steht der Übergang von der Industrie- zur Wissensgesellschaft an. „Und den packen wir nur, wenn wir von starren Zeitmustern endlich abkehren und Menschen zu Zeiten arbeiten lassen, an denen ihr Gehirn dazu bereit ist. Wir können nicht von Flexibilität reden und so zentrale Dinge außer Acht lassen.“

Camilla Kring, man merkt es gleich, ist eine Revolutionärin. Sie ist Unternehmensberaterin und Gründerin der dänischen „B-Gesellschaft“, und sie verspricht der Arbeitswelt auch jene Energien zuzuführen, die in Mitarbeitern ohne ausgeprägten Tatendrang am frühen Morgen schlummern: den so genannten B-Menschen, die den gleichgeschalteten Büroalltag ab acht oder neun Uhr als Psychoterror erleben. Innerhalb eines Jahres schlos-

sen sich mehr als 7000 Gleichgesinnte in Dänemark und einigen Nachbarländern dieser Widerstandsbewegung an.

Vor allem aber gibt es erste Firmen, die Krings zahllose Interviews und Vorträge nicht als kuriosen „Aufstand der Langschläfer und Morgenmuffel“ erleben, sondern sich ernsthaft auf ihre Forderungen einlassen, weil sie die Effizienz und Moral ihrer Belegschaft zu steigern hoffen. Denn die B-Gesellschaft ist nicht bloß die Produzentin lustiger kleiner Sticker mit grünem Nacht-eulen-Motiv. Sie fordert den konsequenten nächsten Schritt für eine Gesellschaft, die sich bereits auf den Weg in die Zukunft gemacht hat.

Eine Frau kämpft für den eigenen Rhythmus

Dabei bestehen längst auch in Nordeuropa betriebliche Vereinbarungen, wie sie in der deutschen Arbeitswelt unter Begriffen wie „Gleitzeit“, „Flex-Zeit“, „Arbeitszeitkonten“ oder gar „Vertrauensarbeit“ verschlagwortet worden sind. Camilla Kring allerdings winkt ab: „Sie haben Gleitzeit vereinbart oder Stunden angespart? Erzählen Sie das mal Ihrem Chef, wenn Sie einmal tatsächlich erst um zehn an den Schreibtisch schleichen. Oder frotzelnden Kollegen.“

Am ehesten noch werde in kreativen Berufen akzeptiert, dass es Tage und Stunden gibt, an denen der eigene Kopf nun einmal besser läuft als an anderen. Doch selbst dort gelte oft noch als Faustregel, dass nur arbeitet und Karriere macht, wer anwesend ist. Und unter Kollegen will sich niemand die Blöße geben, nicht zu den zehn bis 15 Prozent genetisch aufgeweckter A-Menschen zu zählen, sondern womöglich zu den bis zu 25 Prozent unerziehbarer B-Menschen, von denen Wissenschaft und Medizin mittlerweile ausgehen. Nicht einmal dann, wenn dieser allgemeine Trott zu überfüllten Straßen, Bussen und Bahnen führt, als werde allmorgendlich eine Herde Lemminge auf die Klippen zugetrieben.

„Der Berufs- und Feierabendverkehr“, sagt Camilla Kring, „ist der absurde Beweis dafür, wie wenig wir den individuellen Lebensrhythmus achten.“ Ihr Zeigefinger tippt mehrfach an die Stirn: „Die Zirbeldrüse, die einige Zentimeter unter der Schädeldecke sitzt, produziert aber nicht bloß das Hormon Melatonin, das den Tag-Nacht-Rhythmus maßgeblich steuert. Sie entscheidet auch über die Innovationen, auf die rohstoffarme Länder wie Dänemark und Deutschland angewiesen sind.“

Camilla Kring, B-Mensch, die einst an Dänemarks Technischer Universität (DTU) Physik studierte, um Atomwissenschaftlerin zu werden, ist beim Kern aller Dinge angekommen: bei den medizinischen Nebenwirkungen von Stress und Schlafentzug. Bei den dänischen Schülern, die mit der Schulglocke in einen Rhythmus gezwängt werden, der einstmals auf das Leben in der Industrie vorbereiten sollte und der mit seinem Zeitdrill der Biologie schnurstracks entgegenläuft. Und bei den rund 80 Pro-



Bekennender B-Mensch: Abbott-Manager Alexander Würfel

zent der dänischen Beschäftigten, die noch immer zwischen acht und neun Uhr früh zur Arbeit antreten und acht Stunden später heimkehren. Dann sind in der Regel nur noch diejenigen Läden geöffnet, in denen man sich mit Kaffee, Nikotin und Kopfschmerztabletten versorgen kann. Um am nächsten Morgen wieder in Gang zu kommen.

Ein Unternehmen wagt das Experiment

Nicht einmal bei Abbott Laboratories, dem Pharmariesen aus den USA, kennen sie gegen solche Zustände ein Mittel. Aber immerhin: Sie arbeiten daran. Die Kopenhagener Filiale, die auch für Island und Grönland zuständig ist, zählt zu den ersten Firmen, die eng und regelmäßig mit Camilla Kring zusammenarbeiten, um einen Ausweg aus der Büro-Tretmühle zu finden.

„Wir mussten wirklich etwas tun“, sagt der Geschäftsführer Alexander Würfel. „Bei innerbetrieblichen Umfragen stellte sich heraus, dass nicht einmal vier von zehn Mitarbeitern mit ihren Arbeitszeiten zufrieden waren. Und es fiel uns auch im Arbeitsablauf schwer, zuweilen Prioritäten zu setzen.“ Die Angestellten, in deren Verträgen zwar theoretisch die 37-Stunden-Woche steht, schafften es selten, in dieser Zeit ihre Arbeit zu erledigen.

Das änderte sich erst, als die Unternehmensführung im Dezember 2006 alle Mitarbeiter in einen Bus steckte und zu einer alten Lagerhalle brachte, die man mit den üblichen skandinavischen Stilmitteln – etwas Holz, viel Glas und reichlich Farbe – als neuen Firmensitz präsentierte.

Zur Erstausrüstung gehörte Camilla Kring, die in ihrem kleinen Beratungsunternehmen Vorträge und Seminare zum Thema „Work-Life-Balance“ im Angebot hatte. „Design your life!“, rief sie den Abbott-Leuten zu, kaum dass die aus dem Bus

gestiegen waren. Und stellte sich ihnen als „Zeitlotse“ vor, als „Life Navigator“.

Schon der kleine Workshop an diesem Tag schaffte, was sie bei Abbott kaum für möglich gehalten hatten: Es machte sich so etwas wie Aufbruchsstimmung breit – allein durch die Tatsache, dass sich dort überhaupt endlich einmal jemand des leidigen Themas Zeitmanagement anzunehmen versprach.

„In Skandinavien“, sagt Alexander Würfel, der im Norden arbeitende Manager aus Deutschland, „pflegt man ohnehin ein anderes Verhältnis zu Arbeit und Familie. Der Sinn und Zweck von Arbeit wird viel stärker hinterfragt als andernorts. Das Thema war seit Langem da. Und Camilla Kring war die Frau, die es endlich für uns anging.“

Kurz darauf rief Camilla Kring die ersten 15 Angestellten von Abbott Dänemark zusammen, um mit ihnen das Thema zu vertiefen. In dreistündigen Seminaren, an fünf Donnerstagen in Folge. Sie forderte die Leute auf, in einer möglichst exakten Liste Rechenschaft über jede einzelne der 168 Wochenstunden abzugeben. Sie sprach mit ihnen über persönliche Leistungskurven, Tagesrhythmen und über Prioritäten.

Und vor allem sorgte sie dafür, dass sich die Bedürfnisse und Änderungsvorschläge der einzelnen Mitarbeiter herumsprachen – ohne ins Lächerliche gezogen zu werden: Warum muss ich die erste Stunde des Arbeitstages garantiert im Stau verbringen, der sich eine Stunde später vermeiden ließe? Warum kann ich nicht, wenn alle Bescheid wissen, mittags meine Tochter abholen und den Rest des Arbeitsberges daheim abtragen, mit Notebook und Telefon?

Warum darf ich, als extremer A-Mensch, nicht schon um 6.30 Uhr beginnen, damit ich am frühen Nachmittag auf der Couch liegen kann? Könnte die Konferenz nicht endlich eine Stunde später stattfinden, wenn ich als B-Mensch nicht nur körperlich anwesend bin? Und wäre es nicht insgesamt für unsere Kunden von Vorteil, wenn gemischte Abteilungen aus A- und B-Menschen zu unterschiedlichen Zeiten ansprechbar wären?

Über viele dieser Dinge ließ sich reden. Mit Camilla Kring, die unablässig predigte, wie kontraproduktiv ein Leben gegen den eigenen Rhythmus sei. Mit den Kollegen, die sich für den Rhythmus der anderen bis dahin ziemlich wenig interessierten. Und auch mit der Geschäftsführung, die zu ahnen begann, dass hier ungeahnte Kräfte schlummerten.

„Uns beeindruckte“, sagt Alexander Würfel, „dass es nicht darum ging, eine Anspruchshaltung zu entwickeln. Niemand erwartete, vom Arbeitgeber einen perfekten Zeitplan zu erhalten. Alle fingen bei sich selbst an. Ich glaube, dass in vielen Unternehmen das Problem bei der Zeitgestaltung schon damit anfängt, dass diese Verantwortungsbereitschaft unterschätzt wird.“

Zwar behält Abbott trotz aller Ausnahmen eine Kernarbeitszeit bei, und auch die Belastungen wurden keineswegs geringer. Aber mehr und mehr Mitarbeiter begannen sich kleine Freiheiten herauszunehmen, ohne dass die Arbeitsleistung darunter ►

litt – im Gegenteil. „Ich habe schon das Gefühl, dass wir deutlich besser mit der anstehenden Arbeit umzugehen verstehen“, sagt eine Angestellte. Später im Büro. Früher zum Kindergarten. Spaziergänge mit den Kollegen, mitten am Tag. Auf einmal ist alles drin. „Und viele Mitarbeiter können jetzt abends zu Hause arbeiten. Wenn sie so wach sind wie nie zuvor.“

Das Ergebnis einer neuen Umfrage, die Abbott Dänemark Ende 2007 wagte, als drei Viertel der knapp unter 100 Mitarbeiter an den therapeutischen Sitzungen teilgenommen hatten, war eindeutig: 73 Prozent der Belegschaft zeigten sich nun, nach teils nur minimalen Veränderungen im persönlichen Betriebsablauf, zufrieden mit der eigenen „Work-Life-Balance“.

Woran der rasche Erfolg wohl liegt?

Vielleicht an den flachen Hierarchien, die einen Meinungsaustausch über neue Ideen möglich machten, sagt Würfel. Vielleicht an der günstigen Arbeitsmarktlage, die Luft für solche Experimente gibt. Vielleicht auch an den dunklen Wintern und lichten Sommern im Norden, in denen man lernt, Chancen, die persönliche Energiebilanz zu verbessern, nicht unbeachtet vorüberziehen zu lassen. „In vielen deutschen Unternehmen wäre schon die Einladung zu einem solchen Coaching-Seminar wie ein Eintrag in die Personalakte empfunden worden. Wenn man sich überhaupt getraut hätte, eine solche Einladung auszusprechen.“

Hinter Würfels Rücken, am Schreibtisch, meldet der Computer in schneller Folge eine Vielzahl eingehender E-Mails. Doch Würfel bleibt ruhig. Und wenn in wenigen Tagen die Abbott-Geschäftsführer aus Skandinavien, den Niederlanden, Belgien und Irland nach Kopenhagen reisen werden, um mit Camilla Kring ein eintägiges „Supernavigator-Training“ zu versuchen, dann wird Alexander Würfel einen Satz sagen wie diesen: „Das Denken in sturen Arbeitszeit-Schemata hat sich doch überlebt.“

Er wird von einer Arbeitswelt sprechen, in der Leistung honoriert wird und nicht Anwesenheit. Er wird sagen: „Eine Generation, die mit dem Internet und der ständigen Verfügbarkeit von Waren und Dienstleistungen aufwächst, ist das alte Arbeitsleben nicht mehr zu vermitteln. Und auch uns Unternehmen macht die Abkehr von den alten Gewohnheiten nicht nur flexibel, sondern auch attraktiv.“ Alexander Würfel, ein „B-Typ, der dafür bezahlt wird, ein A-Typ zu sein“, ist seit Neuestem Mitglied der B-Gesellschaft, die ganz Dänemark wachzurütteln verspricht.

Eine Organisation probt den Widerstand

Ganz so einfach freilich ist das nicht. Denn vor allem die Gewerkschaften sind es, die den Aktivismus von Camilla Kring hinterfragen. Sie sprechen von riskanten Freiräumen, warnen vor der schleichenden Ausweitung unregistrierter, also unbezahlter Arbeitsstunden, befürchten die Aushöhlung aller tariflichen Vereinbarungen – und vielleicht auch den eigenen Machtverlust. Viele Berufe, sagen sie, sind flexibel nicht organisierbar, weil



Nacht in Kopenhagen – späte B-Menschen treffen frühe A-Menschen

sie die Infrastruktur für die flexiblen anderen erst schaffen – sie transportieren, versorgen und pflegen. „Und werden wir“, fragen Sozialwissenschaftler wie Jens Tonboe aus Aarhus, „nicht bloß 24-Stunden-Familien bekommen, die sich nie treffen, 24-Stunden-Regionen mit 24-Stunden-Lärm und 24-Stunden-Schmutz?“

Camilla Kring aber glaubt fest daran, dass es ein Stückchen Freiheit ist, das im Kampf gegen das Denken der Industrialisierung gewonnen werden kann. Gemeinsam mit Mitgliedern ihrer B-Gesellschaft erarbeitet sie derzeit eine interaktive Google-Landkarte, auf der B-Einrichtungen in aller Welt verzeichnet werden: B-Arbeitgeber und B-Zahnärzte, B-Kindergärten und B-Schulen (für B-Kinder und A-Kinder von B-Eltern), B-Geschäfte und B-Gewerkschaften.

Sie gibt ein B-Zertifikat heraus, das Einrichtungen schmückt und zur Nachahmung empfiehlt, die sich zu einem Ehrenkodex der Flexibilität verpflichten. Und sie sagt allen Skeptikern, die Mobiltelefone, Internet-Anschlüsse und Blackberries für ausgemachte Arbeitgeber-Hexereien halten, man müsse eben auch das lernen: zu bestimmten Stunden einmal nicht erreichbar zu sein, eine verlässliche Struktur auch für das Privatleben zu entwickeln – und zu akzeptieren.

Das moderne Leben, sagt Camilla Kring, könne durchaus ein Stückchen Jazz vertragen: „Der Rhythmus und die Melodie des Einzelnen wird weiterhin ein Verhältnis zum kollektiven Rhythmus und zur kollektiven Melodie entwickeln müssen.“

Seit sie die B-Gesellschaft an ihrem 29. Geburtstag ins Leben rief, gibt sie mehrere Interviews pro Woche. Seit sie die Interviews gibt, ist „Frau K“, wie sie sich als fernen Gruß an Kafka und Brecht nennt, in aller Munde. „Sind Sie schon wach?“, fragen einige der Journalisten dann, am Telefon. Das sind jene, die die neue Zeitrechnung noch nicht begriffen haben. ■