



So vermeide ich digitalen Dauer-Drive
Mit dem richtigen Mix an Aktivitäten – beim Sport, Fotografieren oder Essen mit Freunden interessiert mich die digitale Welt nicht.

So switche ich zwischen Online und Offline

Ich habe das Switchen im Griff. Noch viel wichtiger ist aber, dass ich den Luxus habe, in einem Umfeld zu arbeiten, wo transparent über die eigene Verfügbarkeit kommuniziert und diese auch respektiert wird.

Barbara Josef, Projektleiterin Home Office Day, Microsoft Schweiz

Weniger ist mehr

Arbeit und Privatleben kann man nicht mehr trennen. Es braucht Strategien, um sich im ständigen Overdrive-Modus nicht in den Wahnsinn treiben zu lassen.

OLIVER KLAFFKE TEXT / **VERA HARTMANN** FOTOS



So vermeide ich digitalen Dauer-Drive
 Ich bündle die Bearbeitung meiner E-Mails und ignoriere das rote Blinken meines Blackberrys.

So switche ich zwischen Online und Offline

Ich habe für mich klare Offline-Zeiten definiert, die mir heilig sind. Dazu gehören die Abendessen mit meiner Familie an den Tagen in Zürich und die 48 Stunden zwischen Freitag- und Sonntagabend. In dringenden Fällen können mich meine Teams jederzeit per SMS oder telefonisch erreichen.

Götz Gerecke, Managing Director und Partner
 Boston Consulting Group, Zürich

Won der Idee, dass die Arbeit ins Büro gehört und man zu Hause seine Ruhe hat, kann man sich wohl definitiv verabschieden. «Die Trennung von Privatleben und Geschäft gehört doch der Vergangenheit an», sagt Barbara Josef, Projektleiterin Home Office Day und verantwortlich für diverse Initiativen im Bereich Neues Arbeiten bei Microsoft Schweiz. Das Unternehmen ist einer der Vorreiter in der Schweiz, die ihren Mitarbeitern helfen wollen, mit weniger Stress die Anforderungen von Beruf und dem Rest des ganz normalen täglichen Wahnsinns unter einen Hut zu bringen.

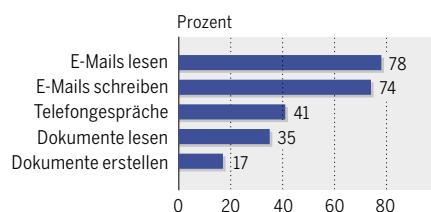
Heute ist es für die meisten selbstverständlich, auch ausserhalb des Büros den Mailingang im Smartphone im Blick zu haben, geschäftliche SMS zu beantworten, sich mit den Kollegen per WhatsApp, Yammer, Twitter auszutauschen.

Wo die Arbeit aufhört und das Privatleben anfängt, ist längst nicht mehr klar.

Die Hälfte der Schweizer arbeitet auch während der Ferien, wie der Reiseveranstalter Kuoni herausgefunden hat (siehe Grafik unten). Schon vor über zehn Jahren arbeiteten in der Hälfte der Betriebe in der Schweiz die Leute auch ausserhalb des Office. Heute dürfte es wohl keine Firma mehr geben, in der alle Büroarbeit nur am Firmensitz gemacht wird. Mehr als 80 Prozent der Arbeitnehmer in der Schweiz arbeiten auch von zu Hause aus. Das hat längst Schule gemacht: Den Krieg will die deutsche Verteidigungsministerin Ursula von der Leyen demnächst vom

Ferienvergnügen

Häufigste Tätigkeiten: Was Schweizer am Strand alles abarbeiten.



Quelle: Kuoni. © BILANZ-Grafik

Küchentisch ausführen. Wie mehrere andere Minister im Kabinett Merkel hat sie sich mehr Home-Office-Zeit verordnet, um Privates und Dienstliches gelassener miteinander vereinbaren zu können.

«Es gibt zwei Arten, mit der Vermischung von Geschäftlichem und Privatem umzugehen», sagt Johann Weichbrodt von der Hochschule für Angewandte Psychologie FHNW in Olten. Bei Leuten, die öfters vom Home Office aus arbeiten, fanden Wissenschaftler der FHNW, dass etwa die Hälfte zu den «Separierern», die andere zu den «Integrierern» gehört. Erstere machen in ihrem Alltag eine klare Trennung zwischen «jetzt arbeite ich» und «jetzt mache ich etwas anderes». Bei den anderen wechseln sich diese beiden Aktivitäten ständig ab.

«Für viele bedeutet die Vermischung von Arbeit und Privatem heute vor allem Stress», sagt Maja Storch, die an der Universität Zürich das Zürcher Ressourcenmodell entwickelt hat. Ein Verfahren, mit dem man das schlechte Gewissen loswerde, das einen oft beim Ausruhen plage. «Uns wird von klein auf ein ►

So vermeide ich digitalen Dauer-Drive

Am Wochenende versende ich beispielsweise nur in Ausnahmefällen E-Mails. Und wenn ich mich konzentrieren oder abschalten will, dann nutze ich auch mal die Nicht-stören-Funktion des iPhones – oder stelle es ganz ab.

So switche ich zwischen Online und Offline Ich versuche, dort zu sein, wo ich wirklich bin, wobei mir das nicht immer gleich gut gelingt.

Fabian Etter, Teamleiter Corporate Responsibility, Swisscom



► schlechtes Gewissen eingepflegt, wenn wir uns etwas Gutes tun», so Storch. Auch wenn man sich zum Relaxen zwischen zwei Aufgaben an die Sonne setze, habe man den Eindruck, dass man doch lieber arbeiten sollte. Dabei würden persönliche Ruheinseln helfen, sich danach wieder besser zu fokussieren.

Organisation des Chaos. In Deutschland greifen Grossunternehmen wie VW, BMW oder Puma zu radikalen Massnahmen und leiten keine dienstlichen Mails oder SMS nach Büroschluss mehr weiter, um Leben und Arbeit zu trennen und die Work-Life-Balance wieder herzustellen. Der Begriff tauchte zum ersten Mal in den achtziger Jahren in Nordamerika auf, als man die Freizeit vor der immer mächtiger werdenden Arbeitswelt schützen wollte. Die Herausforderung ist seither noch grösser geworden. Es gilt, den täglichen Mischmasch von Arbeit, Familie, privaten Interessen so zu organisieren, dass man vom Multitasking-Chaos, vom Blinken von Mails und SMS nicht in den Wahnsinn getrieben wird.

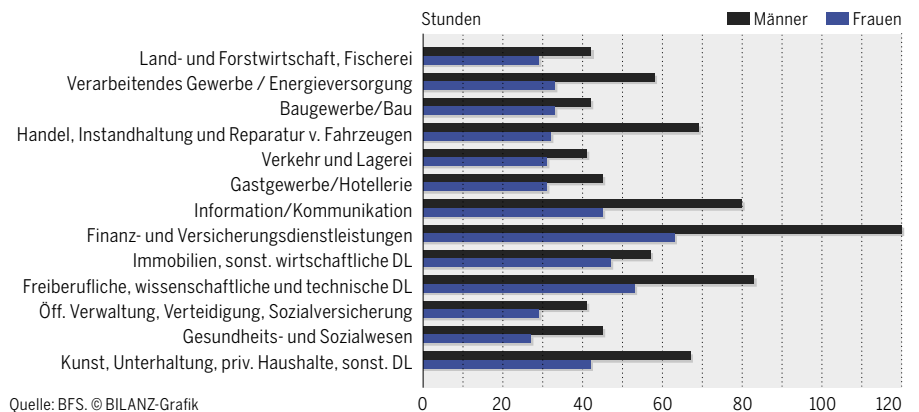
«Wer immer mental online ist, leistet auch weniger», sagt Götz Gerecke, Managing Director und Partner bei der Boston Consulting Group (BCG) in Zürich. «Man kennt es ja vom Sport. Wenn man seine Muskeln übertrainiert, ist das kontraproduktiv, und man macht schlapp.» Seit September 2011 sind die Berater in der Schweiz dem Prinzip «less is more» ver-

pflichtet und haben das Programm «Predictable Time Off» (PTO) eingeführt. Es wurde Mitte der nuller Jahre von der Harvard-Professorin Leslie Perlow im Auftrag von BCG in den USA entwickelt und seitdem in allen Ländern, wo BCG vertreten ist, implementiert.

Stress entsteht vor allem durch Unsicherheit und das Gefühl, nicht mehr Herr

In die Overtime gehen

Jährliche Überstunden nach Branche



Quelle: BFS. © BILANZ-Grafik

der Lage zu sein. In ihrem Buch «Sleeping With Your Smartphone» macht Perlow klar: Planungssicherheit muss her, denn sonst kann man nicht relaxen und die Batterien aufladen. Egal, wie intensiv ein BCG-Projekt ist, jedes Mitglied des Beraterteams muss in der Woche ein Time-off nehmen – etwa einen Vor- oder Nachmittag – und steht dann weder für Anrufe noch für Meetings oder Mails zur Verfügung. «Ziel war es, BCG als Arbeitgeber noch attraktiver zu machen», sagt Gerecke. Die Bereitschaft, sich von seinem Arbeitgeber verheizen zu lassen, sei bei den klugen Köpfen, die das Kapital der Berater sind, nicht mehr vorhanden.

Mehr als zwei Jahre nach Einführung des Programms in der Schweiz zeigt sich, dass dadurch auch die Qualität der Arbeit und die Produktivität gestiegen sind. «Weil man auf die Time-off-Zeiten der Teammitglieder Rücksicht nehmen muss», organisiere man sich besser, sagt Daniel Hoppe, Berater bei BCG, der gleichzeitig Projektteams in PTO coacht. Die Reaktion bei Kunden von BCG auf das PTO-Modell sei gut. «Viele haben gesehen, dass die Arbeit besser wird, wenn man das Gaspedal nicht ständig durchgedrückt hält», sagt Gerecke.

Kommunikation innerhalb der Teams darüber, was erwartet wird, ist auch der

Die Bereitschaft, sich vom Arbeitgeber verheizen zu lassen, ist nicht mehr vorhanden.

Schlüssel, um bei Microsoft Arbeit und Leben miteinander in Einklang zu bringen: «Bei uns wird klar kommuniziert, wann man erreichbar ist und wann man nicht gestört werden will», sagt Barbara Josef. «Die Regeln muss man aushandeln, das reduziert den Stress ganz gewaltig», sagt sie.

Trotzdem bleibt noch genug zu tun. «Man kann die Belastung verringern, wenn man knallhart Prioritäten setzt», sagt Norbert Thom, emeritierter Professor für Organisation und Personal der

Universität Bern. Die Mail-Flut sei so stark gewachsen, dass man gar nicht mehr dazu komme, produktiv zu arbeiten, wenn man alles beantworten wolle. «Man muss ganz klar selektionieren, wo man selber aktiv werden muss», sagt er. Steht der Absender in der Machthierarchie weiter oben, sollte man reagieren, steht er unten, hilft der Blick auf die Eisenhower-Matrix. Nach der lassen sich die Aufgaben in «weder wichtig noch dringend», «nicht wichtig, aber dringend», «wichtig, aber nicht dringend» und «wichtig und dringend» einteilen. Alles, was nicht wichtig ist, kann man getrost ignorieren und sich auf matchentscheidende Dinge konzentrieren. Priorisieren, heisst das Spiel. «Dazu gehört die grosse Kunst, Nein zu sagen», sagt Norbert Thom.

Mehr Selbstbestimmung. Mit klaren Regeln und Selbstmanagement bringt die Verschmelzung von Arbeit und Leben Vorteile. «Ich möchte die Möglichkeit, so zu arbeiten, gar nicht mehr missen», sagt Fabian Etter, Teamleiter Corporate Responsibility bei der Swisscom. Das Unternehmen bietet KMUs «moderne Lösungen für eine stimmige Life Balance an» und setzt sie selbst ein, damit die Mitarbeiter überall arbeiten können. Pro Woche ist Etter an etwa zwei Tagen im Büro in Bern. Ansonsten ist er in der ganzen Schweiz unterwegs, arbeitet im Zug, zwischen Terminen im Café oder auch von zu Hause aus. Probleme, sich abzugrenzen, hat er keine mehr. «Mittlerweile kann ich das Handy ziemlich gut ignorieren, wenn ich mich konzentrieren will.» Die Arbeit in seinem Team ist wesentlich effizienter geworden: «Wir legen Cluster für unsere Meetings fest», sagt Etter. Alle zwei Wochen trifft sich sein Team zu einer Besprechung und geht regelmässig gemeinsam zum Mittagessen, damit der Austausch gewährleistet ist und in der Gruppe ein Zusammenhalt bestehen bleibt. «Das hilft, den Stress zu reduzieren.»

Für Etter ist diese Arbeitsweise ideal: Selbstbestimmung über die eigene Zeit ist ein wesentlicher Teil der Lebensqualität. So sieht es auch Maja Storch: Verlangt ein Unternehmen etwas Absurdes wie eine «24/7 Availability», müsse man die Konsequenzen ziehen. «Da ist es besser, einen Headhunter anzurufen und sich eine Position zu suchen, in der man nicht verheizt wird.» ■

Handy weg!

Wie sich der Stress der dauernden Erreichbarkeit reduzieren lässt.

Stress entsteht durch Unsicherheit und unklare Verhältnisse. Wer anderen sagt, wann er erreichbar ist, lebt entspannter. Wer seinen Aktionismus klug zügelt, kommt zu mehr Freiräumen. Wege zu mehr persönlicher Effizienz und Ruheinseln:

Reaktionszeiten festlegen. *Im Team sollte man sich darauf einigen, in welchen Fristen Antworten auf Mails, SMS oder Anrufe erwartet werden. Zudem sollten kommunikationsfreie Zeiten definiert werden.*

Respekt. *Am Abend, in der Nacht und am Wochenende herrscht Funkstille. Die Ferien der Teammitglieder respektiert man und hat sichergestellt, dass es eine Stellvertretung gibt, wenn man abwesend ist.*

Handy weg. *Das Mobiltelefon gehört am Abend nicht auf den Wohnzimmertisch. Damit man erst gar nicht in Versuchung gerät, die Mails zu checken, deponiert man es im Arbeitszimmer oder – noch besser – lässt es im Auto oder im Don't-disturb-Modus in der Tasche. Die automatisierte Antwort «Ich melde mich morgen» hilft, den eigenen Aktionismus zu zügeln.*

Selbstmanagement optimieren. *Nur auf jene Mails reagieren, die wichtig sind. Am effizientesten ist es, die Mails als Paket abzuarbeiten und sich nicht ständig zwischendurch um den Posteingang zu kümmern. Möglichst wenig per Mail kommunizieren – wer viel mailt, bekommt auch viele Mails. Besser ist es, zum Telefon zu greifen. Das führt oft zu einem schnelleren Ergebnis.*