**Protokoll Interview 2:**

**Sprecher:** Herzlich willkommen Michael Herrmann und vielen Dank, dass Sie sich Zeit genommen haben, heute mit uns zu sprechen. Bevor wir unser Gespräch eintauchen. Möchten wir unseren Zuhörern und Lesern kurz die Gelegenheit geben, sie besser kennenzulernen. Könnten Sie sich bitte kurz vorstellen und uns ein wenig über Ihren beruflichen Hintergrund und Ihre bisherigen Erfahrungen erzählen?

**Michael Herrmann:** Sehr gerne. Danke für das Interview. Mein Name ist Michael Hermann. Ich bin Geschäftsführer der Novartis Business Services GmbH, ein Teil der Pharmafirma Novartis, eines weltweiten Pharmakonzern. Ganz ursprünglich bin ich Naturwissenschaftler und über verschiedene Zwischenschritte dann irgendwann zu dieser Position gekommen.

**Sprecher:** Vielen Dank für diese Einführung. Es war beeindrucken zu hören, wie umfangreich Ihr beruflicher Werdegang ist. Lassen Sie uns tiefer in unser heutiges Thema eintauchen und über die aktuellen Veränderungen in der Arbeitswelt sprechen. Welche bedeutenden Veränderungen haben Sie in den letzten Jahren in der Arbeitswelt beobachtet?

**Michael Herrmann:** Die Arbeitswelt hat sich in den letzten Jahren massiv verändert. Nicht nur technologisch, was die die IT Kollaboration anbelangt, über beispielsweise Teams und dergleichen, sondern natürlich auch durch Zensuren wie Covid, wo zwischendurch alle ins Homeoffice mussten und dann wieder zurück ins Büro gekommen sind.

**Sprecher:** Also würden Sie behaupten, dass der technologische Fortschritt und auch die Innovation große Anteile an Ihren Beobachtungen haben?

**Michael Herrmann:** Auf jeden Fall. Glücklicherweise gab es diese Innovationen, denn sonst wäre die Zusammenarbeit, während zum Beispiel der Covid Periode, fast nicht möglich gewesen.

**Sprecher:** Welche Trends sehen Sie aktuell in Bezug auf Arbeitsmodelle und Strukturen?

**Michael Herrmann:** Der Trend geht tatsächlich zu viel mehr Flexibilität und Eigenverantwortung. Mein Team, meine Organisation arbeitet beispielsweise mit ganz vielen Teams in allerlei Länder zusammen. Jeder mit seinem unterschiedlichen Zeitplan und wählt sich hier und da und dort ein. Manchmal treffen sich Teams jedoch auch lokal persönlich, aber die meiste Zeit sind solche Meetings hybrid. Das heißt ein Teil trifft sich persönlich und der Rest ist zugeschaltet. Manchmal treffen sich jedoch alle nur virtuell, dann macht es natürlich nur noch bedingt Sinn, dass alle in einem Büro sitzen, weil dann können die Arbeiter genauso gut im Homeoffice oder sonst irgendwo arbeiten. Das heißt, die Flexibilität hat sich durch diesen Aspekt deutlich erhöht. Umgekehrt verliert man natürlich schnell den persönlichen Bezug zueinander: Man stellt einfach den Laptop für das nächsten Meeting an und ob man jetzt in der Novartis arbeitet oder bei der Konkurrenz, fühlt sich dann wahrscheinlich genau gleich an. Dieser Aspekt bedeutet im Umkehrschluss jedoch auch, dass die Bindung ins Team, an den Menschen, an die Firma, darunter leiden kann. Jedoch ermöglicht die Flexibilität beim Arbeiten, also gerade vom Homeoffice, dass sich das Berufliche mit dem Privaten immer mehr vermischt. Dort muss man zum Beispiel aufpassen, dass man nicht auf einmal nur noch arbeitet, oder nur noch den Geschirrspüler aufräumt, während man ein Meeting hat. Man muss schon schauen, wie man das für sich selbst organisiert, damit man einerseits seine Arbeit tut und andererseits das Privatleben nicht tangiert wird.

**Sprecher:** Da sprechen Sie schon einen ganz wichtigen Punkt an! Vor allem in der jungen Generation wird der Wunsch nach einer 30 Stunden Woche, also der Reduktion von Arbeit, immer lauter. Denken Sie, dass die Einführung einer 30 Stunden Woche bei gleichbleibendem Lohnerhalt, zu einer Steigerung der Produktivität führen könnte?

**Michael Herrmann:** Teilweise schon. Ich glaube, dies ist sehr schwer zu generalisieren, weil das von verschiedenen Faktoren abhängt. Zuerst einmal von welcher Art von Job wir reden, aber dann auch von der Person selbst. Generell ist es so, dass es nach wie vor für viele Firmen, auch für uns, ein Problem ist, dass wir eine negative Bürobelegung haben. Im Schnitt arbeiten nur Schnitt 30 bis 70 % maximal tatsächlich an ihrem Arbeitsplatz. Das ist der Punkt: Büros sind groß und teuer und da stellt sich die Frage wie viel Sinn es macht, wenn nur ein Teil der Kollegen kommt. Wenn ich jetzt jedoch weniger arbeite, dann kann ich durchaus gleich produktiv sein. Aus dem einfachen Grund, dass ich konzentriert von morgens bis abends meine Sachen mache und effizienter, schneller arbeite, als wenn ich mit der S Bahn durch die Stadt fahr und in einem vollen Büro arbeite. Das ist aber individuell auch sehr unterschiedlich: Ich kann auch wenn ich beispielsweise kleine Kinder habe, mehr abgelenkt sein. Manche bekommen alle möglichen Gedanken, was man noch alles nebenher machen könnte und diese sind daheim dann weniger konzentriert. Es gibt also verschiedene Arbeitstypen und ich habe Kollegen aus beiden Lagern: solche, die konzentrierter sind, wenn sie auf der Arbeit im Büro sind, und solche, die für Konzentrationsarbeit lieber nach Hause gehen. Bei dem einen Aspekt ist es aber noch gar keine Frage der Zeit, also ob ich 30 oder 40 Stunden arbeite sondern der Effizienz und Produktivität. Es ist sicherlich möglich eine Produktivitätssteigerung zu erzielen, aber wenn jetzt alle nur noch 30 Stunden pro Woche arbeiten würden, ist natürlich wieder die Frage an welchen Tagen. Wenn ich also so ein Team habe, passt es dann von den Tagen her zusammen oder ist der eine da während der andere frei hat und umgekehrt? Schließlich sind auch in unserem Unternehmen verschiedene Akteure voneinander abhängig. Die Umsetzung ist also allein bei einem Team Gefüge oft schwierig, für die Einzelperson jedoch kann ich mir durchaus vorstellen, dass man produktiver ist, wenn man mit Energie und konzentrierter 30 Stunden arbeitet.

**Sprecher:** Beachtet man nun andere Industriestaaten, fällt vor allem bei den aufsteigenden Global Playern wie etwa China auf, dass diese im Schnitt fast 50 Stunden pro Woche arbeiten. Welche Herausforderungen und Risiken müssten dann Arbeitgeber in Zukunft aufgrund der steigenden Nachfrage nach Arbeitsreduktion entgegenblicken, wenn andere Staaten ihre Arbeitsmoral eben nicht verändern?- China also im Schnitt, wenn es in Deutschland zu einer Arbeitsreduktion kommen würde, fast 66 % mehr arbeitet als unsere Nation.

**Michael Herrmann:** Ja, es stimmt schon, dass es unterschiedliche Arbeitskulturen gibt und gerade bei den aufsteigenden Wirtschaftsnationen in Asien sind die Unterschiede enorm. Der Wille in diesen Lände ,immer mehr zu arbeiten, ist sicherlich teilweise ein Größerer. Jedoch sollte man aufpassen, ich glaube das auch viele Menschen bei uns, mich eingeschlossen, 50 Stunden und mehr pro Woche arbeiten. Mittlerweile ist dies oft üblich auch wenn natürlich Menschen, die beispielsweise einen tarifgebundenen Job haben, davon abweichen. Diese haben ja zum Beispiel eine35 Stunden Woche. Jedoch würde ich behaupten, dass viele Mitarbeiter heute, auch bei uns, definitiv mehr als die 35 oder 40 Stunden in der Woche arbeiten. Es kann natürlich immer passieren, dass man mehr arbeitet, als man am Ende stempelt, gerade wenn Privat und Arbeit sich irgendwie vermischt, auch wenn dies nicht sein sollte. Insgesamt schafft die Zahl der gearbeiteten Stunden alleine jedoch definitiv noch keine Produktivität. Ich stimme zu, das wir aufpassen müssen, nicht 30 Stunden arbeiten mit einem „faulem Leben gleichsetzen“. Vielmehr sollten diese 30 Stunden, mit genauso produktiven Arbeiten füllen, egal wie wir das individuell bewerkstelligen, in Abstimmung mit dem Team und der Firma. In anderen Länder sieht es da ganz anders aus: Die aufstrebenden Wirtschaftsnationen wie zum Beispiel Griechenland wollen gerade die 6 Tage Woche einführen, um eben einen Arbeitstag mehr zu haben, um aus ihrer Wirtschaftsmisere rauszukommen. Das heißt, diese schlagen eben genau den anderen Weg ein. Im Moment würde ich annehmen, sind wir eine relativ verwöhnte Nation, in der wir uns diese Experimente leisten können. Auf jeden Fall würde ich aber dazu raten, dass wir uns genau angucken, ob das mit der Produktivität bei kurzer Arbeitszeit tatsächlich funktioniert. Oft ist es schwierig, den Weg zurück zu gehen- zu sagen, wir probieren es jetzt mal für ein Jahr aus und wenn es mit 30 Stunden nicht klappt kehren wir zum ursprünglichen Modell zurück. Man gewöhnt sich einfach schnell dran. Vielleicht hat der eine dann sogar noch einen Zweitjob, den er an dem freien Tag und am Wochenende noch macht. Dies alles sind Punkte, auf die man in Zukunft wirklich stark achten sollte. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass es sehr stark von der einzelnen Person abhängt, wie arbeitswillig, motiviert und konzentriert man arbeiten kann.

**Sprecher:** Es gibt auch noch einen anderen Aspekt, der momentan sehr, sehr hochgestochen wird. Das ist die umstrittene Work-Life-Balance oder wie manche auch mittlerweile schon sagen Life-Work-Balance. Wie würden Sie denn eine gute Work Life Balance für sich definieren?

**Michael Herrmann:** Da bin ich sicherlich kein Paradebeispiel. Eine gute Work Life Balance sollte beinhalten, dass wenn man mit der Arbeit fertig ist, die Arbeit auch wirklich vorbei ist, und man dann den Kopf frei hat, für Privatleben, Familie und Sport. Damit haben noch viele ein Problem. Ich muss zugeben, ich bin da keine Ausnahme. Es ist mittlerweile durch die Digitalisierung viel einfacher, dass sich alles irgendwie durchmischt, auch wenn der Laptop nur im Büro steht. Außerhalt passiert es schnell, dass man sein Mobiltelefon dabeihat, dann macht es Ping und man hat Nachrichten oder Anliegen aus der Arbeit. So vermischt sich das dann fast automatisch: Man läuft noch mal schnell zum Laptop und kümmert sich um die Angelegenheit - Ruckzuck hat man am Abend nebenher noch ein bisschen was gearbeitet. Wenn man jetzt also umgekehrt ein paar Jahre zurückgeht, in denen die ganze Digitalisierung noch nicht so vorangeschritten war, dann war dieser Aspekt sicher wesentlich einfacher. Man ist einfach aus dem Büro rausgegangen, hat die Akten dort gelassen und konnte zu Hause gar nicht arbeiten. Das heißt, man muss selbst dafür sorgen, dass man diese Dinge trennt, denn am Ende ist jeder für seine Work-Life-Balance selbst verantwortlich. Die Firma kann nämlich nur bedingt die Möglichkeiten und den Rahmen für eine bessere Work-Life-Balance schaffen. Letztlich liegt es immer bei den Mitarbeitern selbst, die Courage zu haben, etwas in ihrer Routine für eine bessere Work-Life-Balance zu ändern.

**Sprecher:** Hiermit sprechen Sie noch eine weitere wichtige Thematik an: Viele Arbeitnehmer haben wir mittlerweile schon relativ strikte Forderungen an eine gute Work Life Balance, auch in Bezug auf Annehmlichkeiten, die sie vom Unternehmen erhalten. Wie würden Sie sagen, hat sich das verändert? Gibt es da viele drastische, neue Forderungen im Vergleich zu denen vor 50 Jahren?

**Michael Herrmann:** Ja, also die Mitarbeiter, die regelmäßig ins Büro kommen, haben definitiv heute eine andere, ich finde, viel angenehmere Arbeitslandschaft als das vielleicht früher der Fall gewesen wäre. Wir bieten unteranderem Kaffeeecken, Küchenzeile, Sofas, Sitzecke, verschiedenen Kreativräumen und dergleichen. Insgesamt gibt es eine ganz andere Bürogestaltung und bei uns auch das sogenannte Activity based working. Das bedeutet, ich habe nicht nur meinen Schreibtisch neben meinen Kollegen und gegenüber von meiner Chefin, sondern ich habe einen Raum, wo ich arbeiten kann, wo ich will, mit verschiedenen Sitzmöglichkeiten, höhenverstellbaren Schreibtischen, Sofa, Sitzecken, Kreativräumen etc. Ich bewege mich also durchs Gebäude, je nachdem, wann ich mit wem in welcher Konstellation arbeite möchte oder ob ich alleine konzentriert arbeiten will. Auch sonst gibt natürlich alle möglichen Annehmlichkeiten für die Pausen. Ob das irgendwelche Vorträge in den Pausen sind, Trainingsmöglichkeiten, kostenloses gesundes Essen und Getränke oder auch zum Beispiel einen Tischkicker ist, ist völlig egal. Es gibt mittlerweile viele spaßige Dinge, die das Arbeiten im Büro angenehmer und anders machen, als es vor 10, 15 Jahren der Fall war.

**Sprecher:** Würden Sie sagen, es gibt spezifische Branchen oder Berufe, in denen diese Konstellation mit der Work Life Balance einfach schwierig ist?

Michael Herrmann: Ja, ganz klar.. Work Life Balance bedeutet sich selbst auszusuchen, wie ich meine Arbeitszeiten gestalte. Im ersten Schritt ist dies vielleicht noch einfach zu trennen: Ich gehe jetzt von der Arbeit nach Hause, dann bin ich zu Hause. Eigentlich kann das jeder machen egal ob Krankenschwester, Fabrikarbeiter und der Büromensch. Wenn es jetzt jedoch darum geht, dass ich das ganze flexibel gestaltet, haben natürlich die Leute einen Nachteil, die beispielsweise in Schicht arbeiten ,die diese Flexibilität nicht haben. Das heißt ich persönlich kann mir mit meinen Mitarbeitern viel mehr Freiheiten nehmen und sagen: heute fühle ich mich nach Homeoffice, außerdem muss ich meine Tochter am Nachmittag irgendwo hinfahren und abends noch zu einem Kumpel gehen. Als dies kann jemand, der wirklich präsent, am Band oder zum Beispiel im Krankenhaus arbeiten muss, nicht . Das heißt, dass wir in moderneren offeneren Bürojobs natürlich viel mehr Möglichkeiten haben, unsere Work-Life-Balance möglichst optimal und effizient zu gestalten.

**Sprecher:** Was würden Sie unserem Publikum abschließend in Bezug auf den Wandel in der Arbeitswelt gerne mitgeben?

**Michael Herrmann:** Dass wir heute viel mehr Möglichkeiten viel mehr Flexibilität haben, als andere Länder mit denen wir im Wettbewerb stehen. Wenn wir für unsere nachfolgenden Generationen in Zukunft auch noch gute Jobs haben wollen, sollten wir gut darüber nachdenken, wie wir dieser Flexibilität so leben, dass wir weiterhin im weltweiten Wettbewerb mithalten können. Sprich Produktivität und Arbeitsleistung sollte nicht der Freizeit zum Opfer fallen. Wir müssen einfach gucken, wie wir unsere Arbeit trotzdem gut ausführen können, damit wir in diesem Wettbewerb bestehen bleiben. Nur weil es also netter ist, weniger zu arbeiten dürfen wir nicht vergessen, welche anderen Aspekte wir eventuell in Kauf nehmen müssen. Eine Verringerung der Arbeitszeit ohne Effizienzsteigerung würde unter Umständen dazu fürhen, dass Deutschland als Wirtschaftsstandort geschwächt wird. Wenn wir es schaffen, in einer modernen Art und Weise zu arbeiten, sind wir umgekehrt attraktiv für Talente aus anderen Ländern und dann wird Deutschland im Umkehrschluss als Industriestaat weiterwachsen.

**Sprecher:** Das waren wunderbar abschließende Worte. Nochmals vielen Dank für Ihre Zeit und dafür, dass Sie Ihre Perspektiven und Erfahrungen mit uns geteilt haben. Alles Gute für Ihre zukünftigen Projekte und Vorhaben

**Michael Herrmann:** Ich bedanke mich ebenfalls für das Interview.