



Immer die Augen offen: Camilla Kring (rechts) und ihre Mitarbeiter. Neben ihr sitzt ihre Mutter; Stanley Dakin ist der Zweite von links.

Die Nachteulen

Der frühe Vogel fängt den Wurm, abends werden die Faulen fleißig: Wer frühmorgens nicht aus dem Bett kommt, wird in unserer Gesellschaft oft verspottet. Eine DÄNISCHE BEWEGUNG kämpft dafür, dass sich das ändert – und jeder arbeiten darf, wann er will.

Text: Stephan Seiler, Fotos: Nicky Bonne

»b
loß nicht die Augen schließen!«, warnt Camilla Kring ihre Sitznachbarn und rutscht ziemlich nervös auf der Lehne ihres knallroten Ledersofas herum. Die 31-Jährige sitzt zwischen ihren vier Vorstandskollegen in ihrem Hinterhofbüro mitten in Kopenhagen. Es ist 22 Uhr, das Licht gedimmt, die Gruppe posiert für den NEON-Fotografen. Stanley tippt auf sein iPhone, Liselotte, die Älteste, schreibt in ihr Buch, die anderen beugen sich über ihre Laptops. Klick, klick, klick, das Kameradisplay zeigt nachtaktive Menschen beim Arbeiten. Mit weit geöffneten Augen.

Wie geplant schlafend bei Tageslicht fotografiert zu werden, das will Kring aber nicht. Sie zieht die Vokale wie der Smörebröd-Koch aus der »Muppet Show«. Aber ihre Stimme klingt nicht heiter, sondern bedrohlich, wenn sie sagt: »Sonst entsteht doch nur wieder ein falscher Eindruck. Dann heißt es wieder: Ihr Spätaufsteher seid faul, nichts weiter als arbeitsscheue Penner.« Geschlossene Augen auf Fotos würden ihrer Sache nur schaden. Ihre Sache – das ist, wenn man so will, die Sache eines Fünftels der Menschheit. Die Sache von Schülern, Studenten, Arbeitnehmern, die sich frühmorgens vom Wecker aus dem Bett scheuchen lassen, die aufstehen, ehe sie wach

sind. Die duschen, frühstücken, sich zum Job quälen, um dort bloß nicht als Letzte zu erscheinen. Denn nur ihre Anwesenheit wird dort als Beleg für Produktivität anerkannt, der frühe Vogel fängt den Wurm, die Faulen werden erst am Abend fleißig. Faul wirken wollen sie nicht, also müssen sie um acht Uhr dreißig den fünften Kaffee aus der Maschine pressen, zurück zum Schreibtisch und auf den Bildschirm starren, den Posteingang aufräumen, Akten durchblättern, irgendwie Arbeit simulieren – und auf den Mittag warten. Erst dann nimmt das Gehirn der Spätaufsteher so richtig den Betrieb auf. Erst dann beginnt ihr Arbeitstag, der auch nicht zu Ende ►

► sein wird, wenn die frühaktiven Kollegen längst vorm Fernseher wegdošen. »Es ist ein sensibles Thema«, sagt Kring: Die Frage, ob man sie schlafend fotografieren könne, beschäftigt sie noch. »Ich habe zu oft erleben müssen, wie man unsere Bewegung auslacht.« Und Camilla Kring will nicht weniger, als unsere Arbeitswelt völlig zu revolutionieren.

»Unsere Lebensformen werden individueller, wir arbeiten global, bei immer mehr Jobs geht es um Kreativität, nicht um das Herstellen von Gütern«, holt Kring aus, »aber unsere Arbeitszeiten bleiben die des Industriezeitalters. Acht Uhr morgens bis vier Uhr nachmittags.«

Seit Jahrzehnten verteidigen Unternehmer wie Gewerkschafter den gleichgeschalteten Fabrikalltag. Angestellte sollen vergleichbar sein, die starren Arbeitszeiten für Disziplin sorgen, damit die Fließbänder laufen, acht, sechzehn oder 24 Stunden lang. In Deutschland arbeiten fast sechs Millionen Menschen im Schichtdienst. Die deutsche Industrie- und Handelskammer fand in einer Umfrage heraus, dass nur ein Drittel der Unternehmen Arbeitszeitkonten anbietet, die ihre Beschäftigten mehr oder weniger selbstständig nutzen können. Warum nicht mehr?

Dänemark ist mit seinen fünfeinhalb Millionen Einwohnern schon weiter. Vor fast drei Jahren gründete Kring ihre »B-Gesellschaft«, seitdem tourt sie durch Vorstandsbüros und Amtsstuben. Mit ihrem Lächeln, das gewollt überlegen wirkt, zählt sie dann die Argumente auf. Stellt man ihr eine Frage, antwortet sie mit einem Vortrag.

Sie zitiert gerne deutsche Wissenschaftler, sogenannte Chronobiologen, die die innere Uhr des Menschen erforschen. Erst vor zwei Jahren bewiesen sie, dass die Gene entscheiden, ob man früh oder spät am Morgen wach, ob man früh oder spät am Abend müde wird, ob man eine »Lerche« oder eine »Eule« ist. Die Körperzellen folgen einer übergeordneten inneren Uhr, die sich nach dem Sonnenlicht richtet. Nur bei wenigen Menschen tickt diese innere Uhr in 24-Stunden-Perioden. Bei rund zehn Prozent der Leute hat sie bloß 22 bis 23 Stunden, weshalb für diese »A-Personen« die Nacht häufig um sechs Uhr morgens zu Ende ist. Zirka zwanzig Prozent leben in 25- bis 26-

Stunden-Zyklen. Das Gehirn dieser »B-Personen« ist selten vor zehn oder elf Uhr leistungsfähig. Der Großteil der Menschen ist zwischen diesen beiden Extremtypen einzuordnen.

Mit dieser Erkenntnis sorgte der Chronobiologe Dieter Kunz gemeinsam mit anderen Forschern vor zwei Jahren für eine Sensation in der Fachwelt. In seinem Büro in der Berliner

Morgenmensch oder Spätaufsteher: Das entscheiden die Gene



Alexander Würfel im Musterhaus der »B-Gesellschaft«.

Charité sagt er: »Spät- und Frühaufsteher lassen sich nicht dauerhaft umpolen. Derzeit geht das nur mit Medikamenten. Vielleicht ist dies in Zukunft mit gezielter Lichtbestrahlung möglich, derzeit noch nicht.«

Kring kennt die Aussage. Sie ist ihr bestes Argument. Kring schlägt die Beine übereinander und knipst ihr Überlegenheitslächeln an. »Die Fakten liegen auf dem Tisch«, sagt sie, »wir müssen nur die Konsequenzen ziehen. Lassen wir den Menschen doch die Möglichkeit zu arbeiten, wann es für sie am besten ist.«

Kring spricht viel von Produktivität, Effizienz, Zufriedenheit und von Verkehrsstaus, die reduziert würden, wenn nicht alle zwischen sie-

ben und acht Uhr in die Stadt drängten. Fragt man nun nach der Gleitzeit, die es auch in vielen dänischen Betrieben gibt, kommt der Auftritt von Krings Kollegen Stanley Dakin, 45 Jahre alt und zwei Köpfe kleiner als Kring. Dakin betritt schlurfend den Raum, auch er sitzt im Vorstand der »B-Gesellschaft«. Natürlich ist er ein B-Typ, und eigentlich sollte er sich glücklich schätzen, dass er nicht – wie es laut Kring vier von fünf Dänen tun – jeden Morgen zwischen acht und neun Uhr anfangen muss zu arbeiten. Die Gleitzeit gestattet ihm eine Stunde mehr Schlaf, ehe er für den Rentenfonds einer Gewerkschaft IT-Probleme löst. Dennoch seufzt er, als er sagt: »Die meisten meiner Kollegen sind stolz, dass sie nicht später als um acht anfangen. Für sie symbolisiert dies Tatendrang. Wenn ich dann mal früher komme, so gegen halb zehn, bekomme ich Standing Oventions und höre die anderen spotten: Ist dein Bett zerbrochen?«

Wer seine Gleitzeit bis zur letzten Minute nutzt, muss sich schuldig fühlen, so will es unsere Gesellschaft. Den Rest von Dakins Geschichte kennen viele Arbeitnehmer: Die spottenden Kollegen verlassen gegen vier Uhr am Nachmittag das Großraumbüro; und dann fehlen Dakin die Zeugen, wenn er bis abends am Tisch sitzt und Exceltabellen repariert. »Das geht mir auf die Nerven«, sagt er.

Krings und Dakins Kampf dreht sich nicht nur um flexiblere Arbeitszeiten, er richtet sich gegen gesellschaftliche Ressentiments. Kring weiß, dass sie diesen Kampf nur mit Geduld gewinnen kann und mit Hilfe der Medien. Sie spricht in jedes Mikrofon, schrieb ein Buch, trat in dänischen Talkshows auf, gibt das Gratismagazin »B-Alive« heraus. Sie fordert B-Kindergärten, B-Ämter, B-Ärzte, verleiht Firmen mit besonders flexiblen Arbeitszeiten das »B-Zertifikat«.

Google-Maps soll bald alle B-Einrichtungen Dänemarks auflisten. 8000 Mitglieder in fünfzig Staaten sind ihrem Verein beigetreten, unter ihnen fünfzig Deutsche. »Wir müssen laut sein, sonst hört man uns nicht«, sagt Kring – in einer Lautstärke, in der man sie unmöglich überhört.

Fatboy-Sitzsack oder Barhocker? Bei Alexander Würfel können sich die Gäste aussuchen, wie sie sitzen wollen. Er ist der Geschäftsfüh-

rer der Dänemark-Vertretung des US-amerikanischen Pharmakonzerns Abbott. Vor seinem Büro springt ein blonder Junge mit Schnuffeltuch vorbei, schaut kurz und springt wortlos weiter zum Arbeitsplatz seiner Mutter hinter der Blumeninsel. Würfels Büro ist verglast, die Scheiben wurden von einer dänischen Designerin türkisblau bemalt. »Einen Moment«, sagt Würfel und klaubt von seinem Schreibtisch einen Plüschfrosch und klemmt ihn in die Klinke seiner Tür. »It's frog time!«, ruft er grinsend, »so wissen die Kollegen, dass ich nicht gestört werden möchte.«

Die lichtdurchflutete ehemalige Lagerhalle, die Würfels 110 Mitarbeiter vor zwei Jahren als neues Hauptquartier im Gewerbegebiet nahe einer Autobahn in Kopenhagens Norden bezogen, ist so etwas wie das Musterhaus der »B-Gesellschaft«. Hier kann man besichtigen, wie Kring sich unseren künftigen Büroalltag vorstellt. Alexander Würfel, geboren in Bruchsal, ist der Realisierer dieser Utopie.

»Wir mussten einfach etwas tun«, sagt der 37-Jährige vom Barhocker aus. »Im Jahr 2006 kam in einer Befragung heraus, dass nur 39 Prozent unserer Mitarbeiter mit den Arbeitszeiten zufrieden waren.« Dabei ging es weniger um die tariflich festgelegte Wochenarbeitszeit von 37,5 Stunden. »Viele sagten, I can't work at work«, erklärt Würfel, und dieser Satz wird nicht der letzte sein, in dem er zwischen seiner Mutter- und seiner Arbeitssprache hin- und herwechselt. Seine Mitarbeiter fühlten sich zu oft gestört. Meetings fanden zu früh am Morgen oder zu spät am Nachmittag statt. Viele waren nach Feierabend total erschöpft, obwohl sie zugleich den Eindruck hatten, nicht effektiv genug gearbeitet zu haben.

Das Abbott-Management beauftragte Camilla Kring, dies zu ändern. Die studierte Ingenieurin machte sich damals als Beraterin selbstständig. Eine Zeit lang mussten alle Angestellten in jeder einzelnen Arbeitsstunde protokollieren, ob und wie sie arbeiteten. Kring erstellte individuelle Leistungskurven und optimale Tagespläne, die nicht nur Rücksicht auf den biologischen Rhythmus nahmen, sondern auch darauf, wann die Ehepartner arbeiten oder die Kinder in die Schule müssen.

Parallel dazu erhielten alle Mitarbeiter Firmenlaptops und Diensthandys. Fortan galt: Jeder kommt zur Arbeit, wann er will. Frühaufsteher knipsen schon um sechs Uhr im Büro das Licht an, B-Typen schauen manchmal erst gegen Mittag vorbei. Eltern holen ihre Kinder mittags aus der Schule und arbeiten von zu Hause aus weiter. Mitarbeiter, die anderthalb

Die Eulen müssen sich nicht mehr durch die Rushhour drängen



Lasse Riis arbeitet gern, wenn seine Freundin schon schläft.

Stunden entfernt wohnen, müssen sich nicht mehr durch die Rushhour drängen, um pünktlich im Büro zu sein. Macht der Kindergarten Ferien, kommt der Nachwuchs mit ins Büro. Kinder wie der blonde Junge mit dem Schnuffeltuch klicken sich durch Spongebob-Spiele am PC oder toben in der Spielecke im Foyer, direkt neben der »Celebration Bell«, die jeder läuten darf, wenn er einen Erfolg zu vermelden hat. Konferenzen finden nicht vor neun Uhr dreißig und nicht nach fünfzehn Uhr statt.

Würfel selbst ist ein Morgenmuffel, arbeitet oft spätabends, nachdem er mit seiner Frau Daniela gegessen und seine neun Monate alte Tochter Teresa ins Bett gebracht hat. Er prüft

mit der Hand seine Gelfrisur und sagt: »Wenn Kollegen früher ihr Kind von der Schule abholen, ernteten sie den Haste-dir-einen-halben-Tag-freigenommen-Blick. Den gibt es nicht mehr. Keiner macht Vorwürfe, niemand zählt die Stunden der anderen.«

Natürlich hat es auch Vorbehalte gegeben. Wenn jeder arbeiten könne, wann er wolle,

arbeite am Ende gar keiner mehr: Das war der populärste. Aber er hat sich nie bewahrheitet, obwohl die Arbeit nicht weniger wurde. »Was wir tun, ist hauptsächlich Projektarbeit«, sagt Würfel, »und bei Projekten kann man den Fortschritt klar messen.« Da ist es völlig gleich, wann und wo gearbeitet wird.

Nur wenige Kollegen hatten mit der neuen Freiheit Probleme. Einige fragten Kring, wie sie der Versuchung widerstehen könnten, ins Schwimmbad zu gehen, statt zu Hause zu arbeiten. »Unser Modell erfordert viel Disziplin«, sagt Alexander Würfel, »aber für das Unternehmen hat sich die Flexibilisierung gelohnt.« Seine Angestellten nutzen ihre Arbeitszeit heute effizienter, sie arbeiten nach Prioritäten. Und wenn sie Ruhe möchten, klemmt der Frosch in der Türklinke.

Der einzige Nachteil ist, dass Würfel keine spontanen Konferenzen mehr anberaumen kann, weil nicht ständig das gesamte Personal verfügbar ist. »Aber was soll's, diesen Preis bin ich bereit zu zahlen, wenn die Produktivität größer wird«, sagt er. Der Umsatz pro Mitarbeiter sei deutlich gestiegen. Im Frühjahr befragte Abbott seine Mitarbeiter erneut nach deren Zufriedenheit. Die Quote

hatte sich auf neunzig Prozent erhöht. Abbott Dänemark ist eine Blaupause, nicht nur für Abbotts Tochterunternehmen in Schweden, Irland, Norwegen und den Niederlanden, wo Würfels Konzept gerade nachgeahmt wird. Der Geschäftsführer glaubt, dass »so wie wir in Zukunft sehr viele Menschen aus allen möglichen Branchen arbeiten werden.«

Ein paar Kilometer weiter südlich der Abbott-Zentrale, unweit des Kopenhagener Hafens, wo jeden Morgen die Fähren tausende schwedische Pendler in die Stadt schwemmen, sitzen in einer Altbauwohnung sechzehn junge Leute an ihren Rechnern, klicken und tippen. Es ist vier Uhr am Nachmittag und damit spät ►

► genug, um fast alle Angestellten anzutreffen. In der Einbauküche hängt Camilla Krings B-Zertifikat, auch bei Octoshape darf jeder kommen, wann er möchte. Im Prinzip. Weil das IT-Unternehmen für CNN, den Hessischen Rundfunk und andere Fernsehsender Inhalte wie Obamas Amtseinführung oder Michael Jacksons Beerdigung als Livestream ins Internet stellt, wird gearbeitet, wenn es die Kunden fordern.

Lasse Riis sitzt auf der Kante seines mit durcheinanderliegenden Zetteln bedeckten Schreibtischs, auf der Fensterbank stehen achtzehn leere Coladosen, auf dem Bildschirm neben ihm läuft die Tour de France mit asiatischen Einblendungen. »Ich bin ein B-Typ, aber natürlich komme ich auch um neun Uhr rein, wenn

Das letzte Projekt der Zeitmissionarin: eine Schule, in der die Klassenarbeiten mittags stattfinden

eine Telefonkonferenz mit asiatischen Kunden ansteht«, sagt der 27-Jährige und lässt die Füße baumeln. Schuhe trägt er nicht. Er verteidigt Octoshape, als sei es seine eigene Firma. »Hier hat keiner Probleme mit Regeln, solange sie Sinn haben«, sagt er. Informatiker wie er sind auch in Krisenzeiten gefragt. Dennoch will er nirgendwo anders arbeiten. »Es würde mir schwerfallen, die Freiheit aufzugeben, die ich momentan so nur hier vorfinde.«

Für Octoshape sind die flexiblen Arbeitszeiten ein Wettbewerbsvorteil im Kampf um die klügsten Köpfe. Mitarbeiter sollen länger als üblich im Unternehmen gehalten werden; denn Firmentreue spart Kosten bei der Mitarbeiterrekrutierung.

Könnten Gewerkschafter Riis hören, wie er von den Freuden des späten Aufstehens spricht, vom abendlichen Arbeiten, nachdem seine Freundin Anna, ein A-Typ, ins Bett gegangen ist, dann würden sie ihm entgegenhalten, die Flexibilisierung diene vor allem dazu, die Arbeitszeiten schleichend und unbezahlt auszuweiten. Aber Riis versichert: »Ich arbeite meistens nicht mehr als acht Stunden, nur jeden Tag zu anderen Zeiten, die ich selbst bestimme. Meine Freundin sehe ich also häufig genug.«

Bei Octoshape mag die absolute Freiheit funktionieren, aber was wäre, wenn in Krankenhäusern oder in Autofabriken jeder nach Belieben kommen würde? Natürlich müssen stets genügend Mitarbeiter am Krankenbett beziehungsweise am Fließband stehen. Aber warum dürfen Spätaufsteher nicht immer die

Spätschicht übernehmen, warum Frühaufsteher nicht stets die Frühschicht?

Dass das jetzige System krank macht, ist unter Forschern unbestritten. Menschen, die dauerhaft gegen ihren Chronotypus leben, häufen jeden Werktag ein größeres Schlafdefizit an, das sie dann am Wochenende auszugleichen versuchen. Viele fühlen sich, als hätten sie einen dauerhaften Jetlag. »Diese Menschen sind besonders anfällig für Herz-Kreislauf-Erkrankungen, Krebs und Depressionen«, sagt der Schlafforscher Dieter Kunz in der Berliner Charité, »und sie greifen häufiger zu Nikotin und Alkohol.«

Im Internet gibt es Tests, um den eigenen Chronotyp zu ermitteln (etwa vom Institut für Medizinische Psychologie der Uni Mün-

chen). Künftig sollen auch Gentests angeboten werden. So wie heute jeder das eigene Sternzeichen und viele die Blutgruppe kennen, könnte es in zehn Jahren selbstverständlich sein zu wissen, ob man Lerche oder Eule, A- oder B-Typ ist.

Eine Dekade ist auch der Zeitraum, in dem Camilla Kring denkt. Als Jugendliche entwarf sie Zehnjahrespläne. Ingenieursstudium, Vorsitzende des Studentenparlaments, Promotion, alles geschah wie geplant. Sie ist die erste Akademikerin in ihrer Familie, ihr Bruder verkauft in Jütland Autos.

Im Zehnjahreskalender, den sie bei der Gründung der »B-Gesellschaft« kaufte, steht auf einer der letzten Seiten das Wort »B-Highschool«. Die will sie mit dem Geld finanzieren, das sie in den nächsten Jahren verdient. In dieser Schule können A-Schüler um acht Uhr anfangen, B-Schüler zwei Stunden später, Klassenarbeiten werden mittags geschrieben. Die Kopenhagener Efterslaegten-Schule proibiert dieses Modell gerade.

Kring ist überzeugt, dass ihr Zehnjahresplan funktioniert. Einen Plan B hat sie nicht. •

NEON.de

NEON-Link: NACHTEULEN

Für die Debatte mit dem Chef: ein Merkzettel mit zehn Argumenten für das Ausschlafen.