

„Festangestellte können erstmals so arbeiten wie Freiberufler“

Wir leben und arbeiten bereits in der Wissensgesellschaft, die Arbeitsstrukturen mit Anwesenheitspflicht und Kernarbeitszeiten ähneln jedoch immer noch denen einer Industriegesellschaft. Dass es allerhöchste Zeit ist, sich davon zu verabschieden, ist die Überzeugung des Journalisten und Autors **Markus Albers**. In seinem Buch „Morgen komme ich später rein“ beschreibt er eine mobile und flexible Arbeitsweise, die Kreativität, Loyalität und gute Laune bei den Mitarbeitern fördert.

DER F&E MANAGER: *Sie beschreiben in Ihrem Buch, dass der klassische „9 to 5“-Job ein Auslaufmodell ist. Warum ist die Bürowelt reif für neue Arbeitsformen?*

Markus Albers: Quasi unbemerkt verbreiten sich flexible Arbeitsformen eben doch. Nach Berechnungen des Instituts der deutschen Wirtschaft wird Telearbeit heute von 18,5 Prozent der deutschen Unternehmen angeboten – 2003 waren es noch 7,8 Prozent, 2000 erst 4 Prozent.

Sie vertreten die Meinung, dass man im Büro nicht effektiv arbeiten kann. Warum?

Im Büro kommt es durch Ineffizienz und Ablenkung zu teils dramatischen Verlusten an Produktivität. Das kennt ja jeder. Die University of California fand heraus, dass sich Wissensar-

beiter im Schnitt elf Minuten mit einer Aufgabe beschäftigen, bevor sie durch einen Anruf, eine E-Mail oder Kollegen abgelenkt werden. Dann dauert es durchschnittlich 25 Minuten, bis sie sich wieder der alten Aufgabe widmen können. Derweil kommen aber oft neue Aufgaben hinzu, sodass die alte in Vergessenheit gerät. In einer anderen Untersuchung schnitten Büroarbeiter, die durch E-Mails und Telefon abgelenkt waren, schlechter ab als eine bekifftete Kontrollgruppe. Wenn Sie sich hingegen Ihre Arbeit selbst einteilen können, wenn Sie konzentriert dann arbeiten, wenn Sie sich am fittesten fühlen und nachdem sie dringende Privatsachen erledigt haben, dann schaffen sie die Arbeit von neun Stunden in fünf. Der Rest ist gewonnene Freizeit. Dadurch steigt übrigens auch der relative Stundenlohn dramatisch.

Hat das Büro also ausgedient?

Zum ersten Mal können Festangestellte so arbeiten wie Freiberufler – ohne Anwesenheitspflicht und Schreibtischzwang. Ich nenne das die neuen „Freiangeestellten“. Man geht immer noch manchmal ins Büro, aber vielleicht nur zwei Tage pro Woche oder nur drei Stunden am Tag. So kann man zwischendurch Erledigungen machen, hat Zeit für Freunde und Familie. Man verbringt nicht mehr den größten Teil seiner wachen Zeit im Büro, wo man eh oft durch nervige Kollegen, Telefonate, E-Mails und Meetings abgelenkt wird und gar nicht richtig zum Arbeiten kommt.

Was sind die Alternativen zum klassischen Bürojob?

Die Deutsche Bank versorgt im Rahmen des Programms „New Work Space“ gerade ihre Mitarbeiter mit Laptops und Blackberrys. Nur noch 40 Prozent werden bald als sogenannte „Resident People“ weiter täglich ins Büro gehen, etwa 40 Prozent sind als „Mobile People“ viel unterwegs und rund 20 Prozent „Super-Mobile People“ können komplett arbeiten, wann und wo sie wollen. Wenn Sie in der Verwaltung des neuen BMW-

Markus Albers in Asien, wo er ein Teil seines Buches geschrieben hat.



Werks in Leipzig anrufen, werden Sie aufs Mobiltelefon umgeleitet und wissen nicht, wo der Angerufene sich gerade aufhält – vielleicht ist er sogar im Urlaub. Mitarbeiter, die weiter weg wohnen, müssen dort nicht jeden Tag ins Büro kommen. Beim Duisburger Medizintechnik-Hersteller Stryker arbeiten selbst Führungskräfte auch von zu Hause. Und wer bei SAP anfängt, lernt als erstes, dass viele Büros leer sind und nur relativ selten persönlich kommuniziert wird, sondern über E-Mail und Handy, Wikis und Online-Konferenzen. Man verabredet sich nicht in der Teeküche, sondern zum Telefonieren. Jeder hat einen Blackberry. Eine Kombination aus Home Office und Büro ist üblich.

Für wen eignet sich die „Easy Economy“, wie Sie die neue Art zu arbeiten nennen?

Für Geschäftsleute, den öffentlichen Dienst, Lehrkräfte, Softwareentwicklung, Marketing, Strategieabteilungen, Forschung und Entwicklung. Eine globale McKinsey-Studie zeigt, dass sogenannte komplexe Tätigkeiten – also keine Sachbearbeitung – in entwickelten Ländern wie Deutschland bereits jetzt 35 bis 45 Prozent aller Jobs ausmachen und dass ihr Anteil wächst. Wir sprechen also von bald der Hälfte aller Beschäftigten, die so arbeiten kann. Der klassische Sachbearbeiter wird immer weniger gebraucht, weil Prozesse rationalisiert, durch Technologie ersetzt oder beschleunigt werden. Prognosen gehen deshalb davon aus, dass sich in den nächsten vier bis fünf Jahren die Anzahl der Beschäftigten, die regelmäßig mobil und flexibel arbeiten, etwa verdoppeln wird. In einzelnen Ländern Europas – wie Schweden oder den Niederlanden – wird bis dahin schon jeder Vierte eine solche Arbeitsform wählen.

Welchen Nutzen hat die neue Arbeitsform für Unternehmen?

Wenn Angestellte nicht mehr jeden Tag ins Büro gezwungen werden, sind sie messbar motivierter, produktiver, kreativer und loyaler. Sie leisten mehr, kündigen seltener, haben bessere Einfälle. Sehr innovative Unternehmen wie Google oder 3M geben ihren Mitarbeitern extrem viel Freiheit, lassen sie beispielsweise 15 bis 20 Prozent ihrer Arbeitszeit an privaten Projekten basteln, die nichts mit ihren eigentlichen Aufgaben zu tun haben. Innovation und Kreativität sind ja nicht nur Schlagworte, sondern treiben tatsächlich unsere Wirtschaft an. Die deutsche IBM lässt ebenfalls alle Angestellten arbeiten, wann und wo sie wollen. Dadurch hat sie knapp 50 Prozent der klassischen Bürofläche eingespart. Außerdem wurde durch das mobile Arbeitskonzept der jährliche Energieverbrauch um 30 000 Megawattstunden gesenkt – das sind eingesparte Millionenbeträge.

Die Angestellten sind messbar motivierter, produktiver, kreativer und loyaler.

Wie gelingt es Angestellten, ihren Vorgesetzten von der Idee zu überzeugen, von zu Hause zu arbeiten oder auch mal „später reinzukommen“?

Ich würde versuchen, es als vernünftige unternehmerische Entscheidung nahezubringen. Es gibt ja ganz klare Vorteile für das Unternehmen: zum einen zufriedener und produktiver Mitarbeiter, die nachweislich seltener kündigen und zudem innovativer und kreativer sind. Wenn man nach eigenen Regeln arbeitet, hat man zum anderen eher die Muße, auf neue Gedanken zu kommen. Und es spart Geld: Wenn man nicht mehr jeden Tag ins Büro geht, werden Büroflächen frei. Die Unternehmen können so zwischen 20 und 50 Prozent an Immobilienkosten sparen. Am besten ist es, man bietet seinem Chef eine Art Probezeit an. Also zum Beispiel erst mal jeden Freitag von zu Hause aus arbeiten. Wenn man dann nachweisen kann, dass man sogar mehr geschafft hat als sonst, kann

man einen Schritt weitergehen. Für viele wäre das bereits ein Riesengewinn. Drei Tage im Büro und zwei Tage woanders sind ja schon ganz nett.

Die neue Arbeitsform verlangt auch von den Führungskräften ein Umdenken. Was verändert sich für Vorgesetzte?

Sie müssen lernen, loszulassen. Sie müssen Ihren Mitarbeitern vertrauen, dass diese die neuen Freiheiten nicht ausnutzen. Und sie müssen weg von der Präsenzkultur, jeden Tag ihre Schäfchen zählen wollen. Am Ende gewinnen sie dadurch selbst auch viel neue Flexibilität und Freiheit.

Welche Eigenschaften sind von Führungskräften gefordert, wenn sie ihre Mitarbeiter aus dem Büro „entlassen“?

Man misst nicht mehr die Anwesenheit, sondern Ergebnisse. Da müssen vor allem Manager umdenken und lernen, klare Ziele zu definieren. Bei SAP wird die Arbeitszeit nicht erfasst, sondern die Mitarbeiter werden am Ende des Jahres danach bewertet, ob sie ihre Ziele erreicht haben. Wann und wo sie das tun, verfolgt die Unternehmensleitung nicht. Diese Art der Vertrauensarbeitszeit hat selbst die Stadtverwaltung Wolfsburg eingeführt. Alle Mitarbeiter können reinkommen, wann sie wollen, solange die Arbeit erledigt wird. Die Ämter haben in Wolfsburg seitdem sogar länger offen als vorher, weil sich die Teams absprechen, wer lieber Früh- und Spätschichten übernimmt.

Ihren Ausführungen zufolge kann in Zukunft jeder dort arbeiten, wo es ihm gefällt und die entsprechenden technischen Möglichkeiten vorhanden sind. Welchen Einfluss hat das auf die Teamarbeit?

Erstens: Wie gehen ja künftig immer noch regelmäßig ins Büro,



Morgen komm ich später rein. Für mehr Freiheit in der Festanstellung.

Für die meisten Festangestellten ist Anwesenheit im Büro von neun bis fünf Uhr oder länger Pflicht. Markus Albers zeigt mit seinem Buch, dass es dazu Alternativen gibt. Technisch und organisatorisch ist es heute für fest angestellte Wissensarbeiter möglich, ihre Tätigkeit ähnlich zu strukturieren wie es bislang Freiberuflern vorbehalten war: Freie Zeiteinteilung, selbstbestimmtes und eigenverantwortliches Arbeiten, mal ausschlafen und mit der Familie frühstücken, mit dem Laptop im Café sitzen, später kommen und länger bleiben, zu Hause arbeiten. Der Preis: Mobilität, Flexibilität und ständige Erreichbarkeit. Der Autor beschreibt anhand vieler Beispiele internationaler Unternehmer und deutscher Mittelständler, dass individuelle Gestaltungsfreiheit zu mehr Leistung führt – und besserer Laune. Das Buch bietet eine fundierte und kurzweilig geschriebene Aussicht auf die Arbeitswelt von morgen, in der es möglich ist, Leben und Arbeiten harmonischer und effizienter miteinander zu verbinden. Eine Vision, die in manchen Unternehmen schon heute Wirklichkeit wird und die Markus Albers anhand konkreter Fallbeispiele und Interviews belegt.

Markus Albers: Morgen komm ich später rein. Für mehr Freiheit in der Festanstellung. Campus Verlag, 19,90 Euro. www.morgenkommichspaeterrein.de

nur nicht mehr jeden Tag 9 to 5. Zweitens: Wir müssen dann tatsächlich lernen, Aufgaben sinnvoll zu verteilen und Ziele so festzulegen, dass jeder Bescheid weiß, ohne alle drei Minuten im Büro des Kollegen vorbeizuschlendern und nachzufragen.

Wenn nicht mehr alle Mitarbeiter gleichzeitig anwesend sind, kann das auch ein geringeres Gemeinschaftsgefühl oder weniger informelle Informationsverteilung (Flurfunk) bedeuten. Wie beurteilen Sie diesen sozialen Verlust? Sind diese Aspekte nicht auch wichtig?

Wenn wir uns nicht mehr jeden Tag alle im Büro sehen, werden wir sogar mehr kommunizieren als vorher in der Isolation des Einzelbüros. Dabei helfen uns wieder die neuen Technologien, wie Instant Messenger, Chats, Wikis, Videokonferenzen. Dank Wikipedia, Facebook und Skype wissen gerade junge Arbeitnehmer, dass man nicht immer am selben Ort versammelt sein muss, um gemeinsam an etwas zu arbeiten.

Innovationskraft gilt mittlerweile als ein entscheidender Wettbewerbsfaktor. Wie kann die „Easy Economy“ dazu beitragen, diese zu stärken?

Sie erhöht die Flexibilität und die informelle Kommunikation auch über Abteilungsgrenzen hinweg. Das fördert Kreativität und Innovation. Außerdem wissen wir ja alle, dass wir unsere besten Ideen meist nicht im Büro haben.

Forscher und Entwickler müssen sowohl rational, vor allem aber auch kreativ sein. Inwiefern kann mehr Freiheit bei der Arbeitseinteilung die Kreativität fördern?

Kreativität erfordert abwechselnde Phasen von Austausch und Zurückgezogenheit. Letzteres ist im klassischen Büro aber in der Regel nicht gegeben. Die neue Freiheit ermöglicht diese sogenannte Inkubationszeit.

Gerade in Deutschland gilt als Maßnahme für gute Leistung die Anwesenheitszeit im Büro. Für die sogenannten Freian-

gestellten ist es somit eher schwerer zu überzeugen oder gar befördert zu werden ...

Laut Studien schadet eine Heim- oder Telearbeitszeit von bis zu drei Tagen pro Woche dem Verhältnis zu Kollegen und Vorgesetzten nicht. Ich würde hinzufügen: Der Chef bewertet die Initiative wahrscheinlich sogar als Engagement und Inspirations für moderne Arbeitsformen.

Wo liegen die Grenzen der von Ihnen propagierten Arbeitsweise?

Arbeit wird in Zukunft nach Ansicht aller Experten immer „flüssiger“, vermischt sich immer mehr mit dem, was wir heute „Freizeit“ nennen. Insofern stehen wir da erst am Anfang einer Entwicklung, deren Auswirkungen noch gar nicht absehbar sind.

Nicht mehr die Anwesenheit, sondern Ergebnisse messen.

Ihre Ausführungen klingen verlockend, ist das mehr

Wunschdenken oder bereits Wirklichkeit?

Konkrete Beispiele gibt es viele, siehe oben. In den meisten Unternehmen ist es aber natürlich noch nicht so weit – da müssen die Mitarbeiter diese machbaren Freiheiten noch aktiv einfordern.

Sie sind das Paradebeispiel für einen Arbeiter der Easy Economy. Was genießen Sie am allermeisten an Ihrer Arbeitsweise, woran zweifeln Sie manchmal?

Ich genieße oft kleine Dinge: Tagsüber spontan zum Sport zu gehen, wenn mir am Schreibtisch gerade nichts einfällt. Morgens in Ruhe einkaufen zu gehen oder ohne schlechtes Gewissen Zeit für Freunde und Familie zu haben. Aber auch: Ein verlängertes Wochenende mit dem Laptop in die Sonne zu fahren, wenn das Wetter in Deutschland mies ist und dann ein paar Tage im Café oder am Strand zu arbeiten. Das bringt mir enorm viele neue Ideen sowie einen großen Motivationsschub und das gute Gefühl, in meiner Lebensplanung nicht komplett fremdbestimmt zu sein. ←



Markus Albers

ist Politologe und Journalist. Er lebt als freier Autor in Berlin und berichtet für Zeitschriften wie Vanity Fair und Monocle aus aller Welt. Zuvor schrieb er für stern und SPIEGEL, das SZ-Magazin sowie die Welt am Sonntag. Zuletzt arbeitete er als geschäfts-

führender Redakteur der deutschen Vanity Fair. Seine eigene Arbeitsbiografie wechselte stets zwischen festen und freien Beschäftigungen, das Thema seines Buches ist damit auch ein Lebensthema.

www.markusalbers.de