

Arbeiten, wann und wo immer man will – Laptop und Internet machen es möglich. Doch in den meisten Firmen herrscht noch immer das Diktat der Stechuhr, ist Anwesenheit Pflicht. Häufig zum Nachteil der Unternehmen, hat der Autor Markus Albers festgestellt

## Warum gehen wir noch ins Büro?



FOTO: FOTOLIA

VON RALF GRABOWSKI

Morgens im Stau zur Arbeit zockeln, am Schreibtisch von Telefonanrufen und E-Mails gestört werden, in zu vielen Besprechungen seine Zeit absitzen und sich in der Kantine übers Mittagessen beschweren: Muss so der Arbeitsalltag vieler Angestellter aussehen? Nein, sagt der Politologe und Buchautor Markus Albers. Denn das Büro und mit ihm die Form der Arbeit sei einfach nicht mehr zeitgemäß.

Und effektiv schon gar nicht. Permanente Ablenkungen und zunehmende Informationsflut kosten unterm Strich richtig viel Geld, nämlich weit über 550 Milliarden Dollar im Jahr. Diese Summe geht nach Forschungen einer Unternehmensberatung allein in den USA flöten, weil die Mitarbeiter ihre Zeit in unnötigen Meetings und mit nutzlosen E-Mails verplempern. Wissenschaftler der University of California haben herausgefunden, dass sich Wissensarbeiter gerade mal elf Minuten auf eine Sache konzentrieren können, bevor sie unterbrochen werden. 25 Minuten dauert es dann, bis sie sich wieder ins Thema eingefunden haben. Hinzu kommt, dass der durchschnittliche deutsche Angestellte rund 20 Kilometer von seinem Büro entfernt wohnt und für diesen Weg bis zu einer halben Stunde benötigt. Jeder Pendler produziert so 1,7 Tonnen CO<sub>2</sub> im Jahr.

Dabei ist die tägliche Zusammenkunft unter einem Dach gar nicht mehr notwendig, argumentiert Albers. Schließlich werde die meiste Arbeit sowieso am Computer erledigt, und Laptop, Handy sowie schnelle Internetverbindung würden fast nichts mehr kosten. Albers hat sich international in Unternehmen umgesehen und skizziert eine Welt, in der Angestellte selbstverständlich auch von zu Hause aus arbeiten, in der die Stechuhr abgeschafft ist und sich Arbeits- und Freizeit immer mehr vermischen. Im Interview spricht er über die Easy Economy, also diese neue Angestelltenkultur, und über die Vorteile, die die Unternehmen davon haben.

**GEA:** Herr Albers, jetzt ist es elf Uhr. Wo sind Sie gerade?

**Markus Albers:** Ich bin zu Hause, sitze am Esszimmertisch, habe mein Laptop vor mir und höre Musik. Außerdem mache ich mir Gedanken, was ich einpacke, wenn ich nächste Woche nach Grenada fliege, wo ich für eine Woche dem deutschen Winter entkommen, aber auch arbeiten werde.

*Okay, Sie sind ja auch Freiberufler. Warum sollen Angestellte denn auch so arbeiten können wie Sie?*

**Albers:** Ich wechselte in meinem Berufsleben zwischen fest angestelltem und freiberuflichem Arbeiten. Und ich habe immer verglichen, was besser ist: Als Selbstständiger habe ich eine sehr hohe Kontrolle über meine Zeit und sehr hohe

*Arbeit und Freizeit werden immer mehr ineinander übergehen, glaubt der Politologe und Autor Markus Albers.*

FOTO: MAX MILLER



Selbstbestimmtheit. Was ich aber nicht habe, ist die klassische Karriere; dass ich also im Betrieb aufsteige, wenn ich produktiv und einfallreich bin. In fortschrittlichen Firmen werden nun die Vorteile beider Welten verbunden.

*Wissen die von Ihnen sogenannten Freiangestellten ihre Freiheiten auch zu schätzen oder nutzen sie sie aus?*

**Albers:** Diese Angst hat natürlich jeder Chef als Erstes. Ich habe mal als leiten-

der Redakteur gearbeitet, ich kenne das. Die Erfahrung aus den Unternehmen zeigt aber, dass es anders ist. Die Mitarbeiter wissen dieses Vertrauen sehr wohl zu schätzen. Sie kennen ihre Verantwortung: Wenn sie nachmittags noch ein Nickerchen machen, hängen sie abends eben eine Stunde dran.

*Dennoch: Dieses Vertrauen kann doch prima ausgenutzt werden.*

**Albers:** Das Gegenteil ist der Fall! Das beste Beispiel ist die Firma Best Buy. Das ist im Grunde der amerikanische »Media-Markt«. In der Zentrale dürfen die 4 000 Mitarbeiter seit etwa drei Jahren arbeiten, wann und wo sie wollen. Hauptsache ist, die Arbeit wird gemacht. Die Erfahrung dort: Wenn nicht mehr auf die reine Anwesenheitszeit, sondern auf die Ergebnisse geschaut wird, fällt es viel leichter, Drückeberger zu enttarnen. Denn vorher gab es Leute, die von einem Meeting zum nächsten gehetzt sind, immer Überstunden geschoben haben und immer »busy, busy« waren. Man kann sich als Angestellter auch hinter der Show des Beschäftigtseins verstecken.

*Ergebniskontrolle statt Zeitkontrolle also. Können solche Ergebnisse in jedem Job vereinbart werden?*

**Albers:** Das habe ich meine Ansprechpartner auch gefragt. Und alle sagen: Im Grunde machen wir das jetzt schon. Man muss doch festlegen, was bis wann mit welchen Ressourcen fertig werden soll. Genau das sind Ziele. Der Unterschied ist: Heute können Manager ihre Schäfchen spontan zusammentrommeln, wann immer sie wollen. Deshalb planen sie manchmal zu wenig. Die Leute bei Best Buy sagen: »Das mittlere Management muss jetzt richtig managen. Also wirklich planen und die Aufgaben sehr genau verteilen.«

*Das sind neue Anforderungen an die Chefs.*

**Albers:** Wobei das inzwischen viele Mitarbeiter selbst einfordern. Die sagen zum Chef: »Ich will wissen, was ich bis wann tun muss. Was erwartest du tatsächlich von mir?« Die Antwort kann dann nicht sein: »Ich erwarte von dir, dass du acht, neun oder zehn Stunden im Büro sitzt und ich sehe dich die ganze Zeit.«

*Aber im Büro gibt es doch auch die Gespräche zwischen Tür und Angel, die häufig neue Ideen ergeben.*

**Albers:** Würde man gar nicht mehr ins Büro gehen, würde dieses Informelle sicher fehlen. Ich sehe das auch nicht schwarz-weiß. Forscher sagen, dass es mehr Zwischenstufen geben wird: Ich gehe beispielsweise drei Tage ins Büro und zwei nicht. Oder nur für vier Stunden am Nachmittag.

*Das klingt alles ganz rosig. Aber das Modell hat doch sicher auch Nachteile. Vor allem, weil die Grenze zwischen Arbeit und Freizeit verwischt.*

**Albers:** Diese Grenze wird sich sowieso auflösen. Darüber kann man klagen, doch die Entwicklung ist nicht zu stoppen. In zwanzig Jahren werden wir Konzepte wie Feierabend oder Rushhour altmodisch finden. Dennoch will ich das nicht kleinreden. Die Nachteile sind da. Aber viele Angestellte haben mir erzählt, dass die Vorteile diese Nachteile bei weitem überwiegen. Sie können eben jetzt tagsüber den Handwerker reinlassen, nachmittags mit ihren Kindern spielen oder zwischendurch auch mal Sport machen. So etwas kann man sich als normaler Büroangestellter überhaupt nicht vorstellen.

*Es ist ja schön, dass die Angestellten sich wohler fühlen. Aber was hat das Unternehmen davon?*

**Albers:** Das Offensichtlichste ist das Einsparen der Immobilienfläche. Unternehmen mit flexiblen Arbeitskonzepten benötigen zwischen 20 und 50 Prozent we-

niger Fläche, weil nicht jeder jeden Tag ins Büro geht. Gleichzeitig wird es kommunikativer und dynamischer. Die Mitarbeiter tauschen sich über Abteilungsgrenzen hinweg mehr aus.

*Welche Vorteile gibt es sonst noch?*

**Albers:** Flexibilisierung ist auch ein ganz wichtiges Recruiting-Argument. Es gibt Studien, nach denen junge Leute, die jetzt auf den Arbeitsmarkt kommen, nicht mehr nach den klassischen Incentives wie Eckbüro, Dienstwagen und Bonuspaket fragen. Sie wollen mehr Flexibilität, sie suchen eine gute Work-Life-Balance, sie wollen ihre Freunde nicht aufgeben, nur weil sie jetzt arbeiten.

*Telearbeit gibt es schon lange. Warum gibt es das Phänomen der Easy Economy erst seit rund zwei Jahren?*

**Albers:** Schon in den 90ern zu Zeiten der New Economy sprach man von den »digitalen Nomaden«. Damals war jedoch



**Markus Albers: Morgen komm ich später rein. Für mehr Freiheit in der Festanstellung. Campus-Verlag, 18,90 Euro**

die Technik noch nicht so weit. Es gibt eben erst seit ein oder zwei Jahren Handys, die E-Mails empfangen können. Es gibt erst seit Kurzem ein flächendeckendes schnelles Internet, das fast nichts kostet. Und mit Geräten wie dem iPhone oder dem BlackBerry nehme ich quasi mein Büro mit. Da habe ich meine gesamte Kommunikation drauf, meine Adressen, meinen Kalender, meine Dokumente. (GEA)

www.morgenkommichspäterrein.de

**Das Beispiel** – Bei IBM kann nahezu jeder Mitarbeiter arbeiten, wann und wo er will. Ins Büro gehen viele nur noch selten

## »Das ist die Arbeitsform der Zukunft«

Es ist kurz vor halb zwölf, als Christiane Schütz einen Anruf erhält. Ein Journalist will wissen, wie das so ist mit dem flexiblen Arbeiten bei IBM. Die Teamleiterin, in der Presseabteilung verantwortlich für Unternehmensthemen, kommt gerade ins Büro, der Anruf wurde umgeleitet auf ihr Handy.

Vor über 15 Jahren, 1991, hat IBM in Deutschland die Telearbeit eingeführt und dafür den Innovationspreis der Deutschen Wirtschaft erhalten. Damals waren es vor allem Frauen, die diese »außerbetrieblichen Arbeitsplätze« in Anspruch genommen haben. Sie konnten damit Familie und Beruf besser

miteinander vereinbaren. Mittlerweile können so gut wie alle IBM-Mitarbeiter in Deutschland auch von zu Hause oder von unterwegs aus arbeiten. Weit über 60 Prozent machen davon Gebrauch. »Das hat nichts mehr mit klassischer Heimarbeit zu tun«, sagt Christiane Schütz. »Wir nennen es alternierende Telearbeit und sehen das als die neue Arbeitsform der Zukunft.«

Alternierend deshalb, weil die Angestellten nicht ausschließlich außer Haus sind. »Es ist gewünscht, dass sie auch ins Büro reinkommen. Aber wir möchten unseren Mitarbeitern die größtmögliche Zeitsouveränität

geben.« Ausgestattet mit Laptop, Handy und schnellem Internet arbeiten die IBM-Leute mal daheim, mal beim Kunden oder, wenn die Berater in fremden Städten sind, in auswärtigen Niederlassungen. »Jeder kann so arbeiten, wie er will. Das wird sehr positiv aufgenommen«, resümiert Schütz und nennt ein Beispiel aus ihrem eigenen Alltag: Alle zwei Wochen gibt es an einem Abend zwischen 22 und 23 Uhr eine festgelegte Telefonkonferenz mit Niederlassungen auf der ganzen Welt. Die macht sie häufig von daheim aus.

Damit diese flexible Arbeit möglich ist, werde bei IBM die Arbeitszeit nicht mehr

kontrolliert. »Wichtig ist die Leistung, die jemand erbringt.« Deshalb hat jeder Mitarbeiter seine individuellen Ziele, die jedes Jahr neu festgelegt werden. Irgendwie hört sich das sehr entspannt an, meint der Journalist und verweist auf die Uhrzeit des Telefonats und darauf, dass sie erst jetzt ins Büro gekommen sei. Die Pressefrau lacht. »IBM ist straff geführt, und die Ziele sind hoch«, antwortet sie knapp und erzählt, dass sie am Morgen von zu Hause aus bereits mit Kolleginnen aus der Rechtsabteilung telefonisch diskutiert, ein umfangreiches Interview sowie eine Pressemitteilung gegengelesen hat. (ski)