

Nein to five

Wer mehr Freiheit im Job will, der sollte sie einfordern – ein Essay von Markus Albers.

Wir erleben die fundamentale Neudefinition eines der mächtigsten Ordnungsmuster unseres Lebens: des Arbeitstages im Büro. Anwesenheitszwang, Zeitkontrolle und Schreibtischfron sind Relikte einer vergehenden Arbeitswelt. In Zukunft bestimmen wir selbst, wann, wo und wie wir unsere Arbeit tun. Doch ganz von allein wird die neue Freiheit nicht kommen. Unser Autor empfiehlt: Wer mehr Freiraum im Job will, der sollte ihn einfordern. Und sich – und seinen Chef – allmählich an das neue Arbeiten gewöhnen.

Achtung – das nun Folgende geht Sie wahrscheinlich etwas an: Wenn Sie jeden Tag ins Büro fahren. Wenn Sie acht, neun oder mehr Stunden am Schreibtisch verbringen. Wenn Sie dieser Zustand nervt. Weil Sie das Gefühl haben, das richtige Leben da draußen nur durchs Fenster Ihres Arbeitsplatzes mitzuerleben, als passiver Zuschauer. Weil Sie nie genügend Zeit haben für Familie, Freunde, Hobbys oder auch nur den Einkauf. Weil Sie sich fragen: Muss das so sein?

Dann wird Sie interessieren, dass Sie womöglich einer aussterbenden Spezies angehören: der Gattung des Büroklaven. Dass Sie Opfer eines Lebens- und Arbeitsstils sind, den es eigentlich gar nicht mehr geben müsste. Es wird Sie interessieren, dass das strenge Korsett des Berufsalltages, in das Sie sich täglich zwängen – der ermüdende Weg zur Arbeit, das monotone Absitzen bis zum Feierabend, die immer gleiche Routine, die den Großteil Ihrer wachen Lebenszeit auffrisst –, dass all das schon heute irrsinnig altmodisch ist. Wir arbeiten – mitten in der Wissensgesellschaft – mit Strukturen, Abläufen und Vorurteilen aus der Zeit der Industriegesellschaft. Trotz angeblich virtueller Arbeitsplätze, digitalen Nomadismus und fragmentierter Jobbiografien wollen Vorgesetzte ihre Mitarbeiter immer noch den ganzen Tag sehen, gelten abgesessene Kernarbeitszeiten als Leistungsnachweis und exzessive Überstunden als Trophäe der Engagierten. Noch bedeutet der Job für die meisten Menschen gerade hierzulande täglichen Trott von neun bis sieben. Das muss sich ändern.

Durch die altmodische Anwesenheitspflicht wird zum Beispiel eine erfolgreiche Verbindung von Berufstätigkeit und Familie fast unmöglich. Mit teuren Tagesmüttern und einem permanent schlechten Gewissen erkaufen sich junge erfolgreiche Eltern heute den Nachwuchs-Wunsch. Doch Kollegen belächeln insgeheim Mütter und Väter, die mal wieder früher Feierabend machen, und die meisten Vorgesetzten nehmen noch immer niemanden ernst, der nicht bereit ist, im Ernstfall Zwölf-Stunden-Schichten zu knechten. So wird Elternschaft zum ständigen Stressfaktor. Und oft genug sind es dann doch wieder gut ausgebildete Frauen, die entnervt ihre Karriere aufgeben – menschlich gesehen traurig, volkswirtschaftlich ein Wahnsinn.



Es wird dringend Zeit, damit aufzuhören. Sagen Sie dem Bürotrott Auf Wiedersehen. Sie sind – ehrlich gesagt – schon ziemlich spät dran: Unternehmen auf der ganzen Welt lassen ihre Mitarbeiter neuerdings arbeiten, wann, wo und wie sie wollen. Egal, in welcher Branche und in nahezu jeder Position. Bisher waren Festangestellte oft neidisch auf Freiberufler: Kontrolle über die eigene Zeiteinteilung, Arbeiten von zu Hause oder gar am Strand in Shorts und T-Shirt, ausgeschlafene Vormittage im Ausgleich für durchgearbeitete Nächte – derartige Annehmlichkeiten schienen bislang das Privileg der Selbständigen zu sein.

Doch genau das ändert sich nun. Wir erleben die fundamentale Neudefinition eines der mächtigsten Ordnungsmuster unseres Lebens – des Arbeitstages im Büro. Wir stehen vor einer grundlegenden Umwälzung der Art, wie Arbeit und Produktivität organisiert werden. Die gute Nachricht: Sie bringt Festangestellten ein Maß an Freiheit und Selbstbestimmung, wie es bisher nur Freiberufler kannten. Die schlechte Nachricht: Niemand bekommt diese Freiheit geschenkt – Sie müssen sie sich nehmen!

Gehen Sie tagsüber ins Kino oder shoppen. Spielen Sie mit Ihren Kindern, stellen die Waschmaschine an oder machen ein Nickerchen. Integrieren Sie Ihre Hobbys, Ihre persönlichen Interessen und Ihre Freunde in Ihren Tagesablauf, der bislang nur vom Berufsleben geprägt war. Und machen Sie dabei keine Abstriche im Job, was Leistung, Zuverlässigkeit und Karriere angeht. Im Gegenteil: Begegnen Sie Kollegen und Vorgesetzten produktiver, gelassener und souveräner.

Wenn Sie selbst Manager oder Unternehmer sind, können Sie durch eine mobile und flexible Arbeitsweise – die „Freianstellung“ – eine höhere Produktivität und Mitarbeiterzufriedenheit, eine geringere Krankheits- und Kündigungsrate und deutlich reduzierte Kosten für Immobilien und Infrastruktur erreichen. Sie können in der globalisierten 24-Stunden-Wirtschaft wettbewerbsfähig bleiben, Kreativität und Innovation stimulieren und die besten Talente an Ihr Unternehmen binden.

Dank moderner Technik und eines Wandels gesellschaftlicher Werte werden wir freier und selbstbestimmter arbeiten als die Generation unserer Eltern. Wir können endlich Beruf und Freizeit auf eine Weise vereinen, die noch vor wenigen Jahren undenkbar schien. Und wir werden so vielleicht – ganz automatisch – zu glücklicheren Menschen.

Es spricht viel dafür, dass diese radikale Entwicklung nicht aufzuhalten ist. Wenn Sie zwischen etwa 16 und 50 Jahre alt sind und zu den sogenannten Wissensarbeitern gehören – also nicht am Band stehen, sondern, grob gesagt, viel Zeit vor dem Computer verbringen –, werden Sie Teil dieser neuen, freien Arbeitswelt sein. Sie werden nicht mehr jeden Tag ins Büro gehen und Ihr Leben am Schreibtisch absitzen. Besser, Sie fangen gleich heute an, sich dafür zu interessieren. Denn morgen kann es bereits losgehen. Komische Vorstellung? Gewöhnen Sie sich schon mal dran. Es kommt noch besser. Ein Hinweis vorweg: Dieser Wechsel erfordert eine Menge Mut. Aber vor allem macht er sehr viel Spaß.

Wenn man heute – was für die meisten deutschen Arbeitnehmer gelten dürfte – nicht in einem der wenigen vorbildlichen Unternehmen arbeitet, in denen die „Freianstellung“ bereits funktioniert, gibt es eine zentrale Erkenntnis: Der wichtigste Schritt auf dem Weg zu mehr Freiheit als Festangestellter ist, den ersten Schritt überhaupt erst zu machen – das Thema Zeitsouveränität, mobiles und flexibles Arbeiten gegenüber dem Vorgesetzten ansprechen und gegenüber den Kollegen verteidigen. Was die beste Art angeht, sein bisheriges Berufsleben derart radikal auf den Kopf zu stellen, empfehlen die einschlägigen Experten durchaus ähnliche Strategien: Die Effizienz steigern, sich möglichst unentbehrlich machen, schrittweise vorgehen, die eigene

Auf dem Weg zur Freianstellung.

Einstellung zu Arbeit und Zeit ändern und auch mit Vorgesetzten und Kollegen darüber sprechen, sowie schließlich – wenn all das nichts fruchten sollte – auch bereit sein, zu kündigen.

Für die meisten dürfte der gangbarste Weg sein, dem Chef eine widerrufbare Testphase vorzuschlagen, zum Beispiel zwei Wochen lang zwei Tage pro Woche von zu Hause aus zu arbeiten. Die Unternehmens-IT muss dafür einen Zugang zum Firmenrechner von außen ermöglichen, sei es per VPN oder ein webbasiertes Workflow-Programm. Für die Testphase kann es auch reichen, Dokumente in E-Mails zu verschicken. Wichtiger als technische Fragen: In dieser Zeit muss man die eigenen Überallarbeitsfähigkeiten erproben und trainieren. Das Ergebnis sollte idealerweise sein, dass man aufgrund fehlender Ablenkung deutlich mehr schafft als im Büro und dies auch dokumentiert. Telearbeit, das betont zum Beispiel Timothy Ferriss, der Advokat der Vier-Stunden-Woche zu Recht, muss dem Chef als vernünftige unternehmerische Entscheidung präsentiert werden. Nach der Testphase kann, wer will, versuchen, die Heimarbeitsfrequenz auf drei oder vier Tage pro Woche zu erhöhen.

Testweise frei.

Das radikale Ergebnis einer vollständigen Abwesenheit vom Büro ist für die meisten Menschen sicher nicht realistisch und wohl auch gar nicht erstrebenswert – wobei Verfechter dieser totalen Freiheit wie Ferriss argumentieren, das Ziel sei eben nicht das einsame Rumsitzen am Computer zu Hause, sondern ausführliches Reisen und das Pflegen interessanter Hobbys. Zunächst muss klar sein: Solch ein extremer Schritt ist sicher nichts für jedermann. Die meisten Menschen werden schon glücklicher sein, wenn sie einen oder zwei Tage lang nicht ins Büro müssen, sondern in dieser Zeit frei bestimmen können, wann sie was erledigen.

Um eine größere – und möglichst totale – Zeitsouveränität zu erreichen, empfehlen Cali Ressler und Jody Thompson vom US-Unternehmen Best Buy, zunächst die Art und Weise zu ändern, wie wir mit Vorgesetzten und Kollegen über das Thema Zeit im Job reden: „Wenn Sie über das Thema Work-Life-Balance sprechen, benutzen Sie nicht mehr das Wort ‚Flexibilität‘ und sagen Sie stattdessen lieber ‚Kontrolle‘ (‚Ich suche nach einem Job mit Kontrolle‘ statt ‚Ich suche nach einem flexiblen Job‘)“, so die Erfinderinnen von ROWE, des Arbeitsplatzes ohne Anwesenheitspflicht. „Benutzen Sie nicht mehr die Worte ‚früh‘ und ‚spät‘ oder antiquierte Formulierungen wie ‚bis zum Ende des heutigen Arbeitstages‘. Hören Sie auf, darüber zu sprechen, wie viele Stunden Sie arbeiten und wie hart Sie arbeiten. Um Gottes willen fangen Sie an, das Wort ‚Ergebnisse‘ zu benutzen.“

Notfalls gehen.

Dadurch, so die Managerinnen, die sich durchaus selbstbewusst als Vorboten einer sozialen Revolution verstehen, komme das Gespräch automatisch auf das Prinzip des ergebnisorientierten Arbeitens, das ROWE (Results-Only Work Environment) zugrunde liegt. „ROWE ist nicht nur eine neue Art zu arbeiten, sondern eine neue Art zu leben. Wir wollen, dass die ganze Welt so arbeitet, vom mächtigsten Geschäftsführer bis zum Berufseinsteiger.“ Dazu müssten Individuen und Unternehmen ihr Denken ändern, und das fange bei jedem Einzelnen an: mit der Art, wie wir über Arbeit und Zeit denken und sprechen.

Bill Jensen, der Befürworter des radikalen Vereinfachens am Arbeitsplatz, teilt den missionarischen Eifer der beiden Frauen ebenso wie Ferriss' Empfehlung zu schrittweisem Vorgehen. Seine Empfehlung: Nachdem man alle Regeln zur Effizienzsteigerung und Erhöhung der Zeitsouveränität angewandt hat, muss man ein Fazit ziehen. Funktioniert das in diesem Unternehmen? Mit diesem Chef, in dieser Kultur? Die Antwort kann lauten: Leider geht es nicht. Jensen: „Löschen Sie noch mehr E-Mails und bleiben Sie noch mehr Meetings fern. Lernen Sie, in ziemlich jeder Situation Nein zu sagen. Lernen

Sie, zu fragen, warum man Ihnen bestimmte Aufgaben gibt. Lernen Sie, mit solchen Chefs umzugehen, die es nicht kapieren und die alles auf Ihrem Schreibtisch abladen. Lernen Sie, die Dummheit bestimmter Unternehmensstrukturen beim Namen zu nennen.“ Wenn all das funktioniert und sogar noch der eigenen Karriere im Unternehmen förderlich ist, solle man bleiben. Wenn nicht, müsse man gehen.

Auch Ferriss empfiehlt, die letzte Konsequenz der Kündigung zumindest immer als Option zu begreifen, um dem eigenen Anliegen der Befreiung vom Büro nötigen Nachdruck zu verleihen: „Nur weil es Ihnen peinlich ist, sich einzugestehen, dass Sie immer noch die Folgen einer falschen Entscheidung ausbaden, die Sie vor fünf, zehn, 15 oder 20 Jahren getroffen haben, sollten Sie nicht darauf verzichten, heute eine richtige Entscheidung zu treffen.“ Wer einen Job oder ein Projekt anfangt, ohne festzulegen, an welchem Punkt die Sache sinnlos wird, handele wie jemand, der ins Spielkasino gehe, ohne sich ein Limit zu setzen: gefährlich und dumm. Kurz: „Manche Jobs sind einfach nicht zu retten.“

Zum Glück muss selbst eine Kündigung kein Drama sein. Denn nicht nur gibt es – wie wir gesehen haben – inzwischen diverse Unternehmen, bei denen die Denk- und Arbeitsweise der Easy Economy Einzug gehalten hat. Und ständig werden es mehr. Die Voraussetzungen für ein Leben als neuer Freiangestellter werden also immer besser. Vor allem steht hinter der Entscheidung, ob man in einem Job bleibt oder nicht, die größere Frage nach den angemessenen Kriterien für diese Entscheidung. Seth Godin, einer der weltweit erfolgreichsten Business-Blogger, unterscheidet in seinem Buch-Bestseller *The Dip* zwischen zwei Szenarien, vor denen wir in der Regel stehen, wenn uns nach Kündigung zumute ist: der „Senke“ und der „Sackgasse“.

In einer Senke befinden wir uns, wenn eine schwierige Situation anstrengend wird, aber am Ende des Tunnels Licht zu sehen ist. Senken durchzustehen unterscheidet laut Godin „Superstars“ vom Mittelmaß. Die Senke ist der Grund, warum wir etwas gut machen, weshalb Menschen oder Firmen sich spezialisieren können: Wäre es einfach, könnte es jeder tun. Häufig verzetteln wir uns aber in zu vielen Seitenprojekten oder hängen an Jobs, in denen wir niemals zu den Besten gehören werden. Wenn eine solche Situation schwierig ist, dann nicht, weil wir uns in der Senke befinden, sondern in der Sackgasse. Hier führt kein Weg hinaus, hier wartet keine Belohnung auf den Hartnäckigen. Wenn wir uns in einer solchen Sackgasse befinden, müssen wir die Aktivität beenden, und zwar sofort, um unsere Ressourcen auf vielversprechendere Dinge zu lenken.

Dieser kluge Rat trifft vor allem auf folgende Jobs zu: Wenn unser Chef keinerlei Willen erkennen lässt, jemals auch nur ein wenig mehr Flexibilität zuzulassen. Wenn wir wissen, dass wir auch in fünf Jahren noch jeden Tag zehn oder elf Stunden an diesem Schreibtisch verbringen werden, ohne zwischendurch auch nur mal einkaufen oder zum Sport gehen zu dürfen. Wenn wir in einem starren, autoritären und auf altmodischer Anwesenheitspflicht basierenden Unternehmen gefangen sind, ohne Aussicht auf Besserung. Dann sollten wir kündigen. Denn diese stupide Monotonie aus Pendeln, Meetings, Ablenkung und Fremdbestimmtheit darf nicht unser Leben sein.

Vor anderthalb Jahren saß ich noch jeden Tag im Schnitt elf Stunden am Schreibtisch. Das Büro war mein Zuhause. Wenn ich abends heim in die Wohnung kam, machte ich mir etwas zu essen, schaute fern und ging früh ins Bett, weil ich am nächsten Tag ja wieder einsatzfähig sein musste. Zweimal pro Woche Fitnessstudio, um halbwegs in Form zu bleiben. Ab und zu ein Bier mit Kollegen, aber nicht zu lange – „muss morgen wieder früh raus“. Ich hatte keine Hobbys, kaum Zeit, Freunde zu treffen und den Urlaub ließ ich mir auszahlen.

Raus aus der Tretmühle.

*Arbeiten, wann ich will
und wo ich will.*

Heute arbeite ich fast nur noch dann, wann ich will und wo ich will. Manchmal im Ausland, manchmal im Café oder im Zug. Zeitweise auch ganz traditionell im normalen Büro mit Kollegen. Größtenteils aber von meinem Homeoffice aus. Ich gehe morgens dann pünktlich um neun an den Rechner, weil ich weiß, dass ich vormittags produktiv bin. Ab Mittag mache ich es mir nett: schaue mir eine Folge meiner aktuellen Lieblingsfernsehserie an. Treffe Freunde zum Lunch. Gehe laufen. Lese ein Buch. Mache ein Nickerchen. Gegen vier bin ich zurück am Rechner. Manchmal nur für eine oder zwei Stunden, manchmal – wenn es gut läuft – bis in den späten Abend oder auch mal am Wochenende. Feierabend mache ich, sobald ich dazu Lust habe. Einen freien Tag gönne ich mir selbst. Ach, und natürlich bin ich so trotzdem erheblich kreativer und produktiver als vorher.

Sollten Sie mein Buch schon gelesen haben, werden Sie Ihren Büroalltag vermutlich bereits mit anderen Augen sehen. Sie wissen nun, dass der tägliche Weg zur Arbeit ebenso wenig unvermeidlich ist wie die permanente Ablenkung durch Meetings, Chefs und Kollegen. Sie haben gesehen, welche positiven Auswirkungen eine selbstbestimmte und mobile Arbeitsweise auf Kreativität, Work-Life-Balance und allgemein den Spaß an der Arbeit hat. Wenn Sie ein Angestellter sind, werden Sie sich wahrscheinlich wünschen, genauso mobil sein zu dürfen wie die Mitarbeiter bei IBM oder der Deutschen Bank, so eigenverantwortlich wie jene bei Google oder 3M und mit so viel Kontrolle über die eigene Zeit ausgestattet wie bei Best Buy oder Lorenzsoft. Wenn Sie eine Führungskraft, eine Managerin, ein Unternehmer oder eine Personalchefin sind, denken Sie womöglich darüber nach, wie Sie die beschriebenen Vorteile in Sachen Recruiting, Motivation, Produktivität und Loyalität für Ihr Unternehmen aktivieren, gleichzeitig Innovation freisetzen und Kosten für Infrastruktur sparen können.

Kurz: Sie haben angefangen, über die Easy Economy nachzudenken. Über das emanzipierte Dasein als neuer Freigestellter, über die veränderte Rolle des Büros in der Wissensgesellschaft – über eine neue Art, Leben und Arbeit miteinander zu verbinden: ohne Anwesenheitszwang, Schreibtischfron und all die kleinen Frustrationen, die uns heute noch jeden Tag im Job begegnen. Es spricht viel dafür, dass Sie nun denken: Klingt ja alles toll, aber in meiner Firma, in meiner Abteilung wäre das nicht möglich. Wahrscheinlich fallen Ihnen viele Gründe ein, weshalb gerade bei Ihnen doch jeder Mitarbeiter jeden Tag von neun bis fünf oder länger im Büro sein muss.

Dieses Gefühl ist normal. Geben Sie ihm nicht nach. Veränderung passiert nicht von selbst und nicht über Nacht. Vermutlich wird niemand eines schönen Tages in Ihr Unternehmen oder Ihre Abteilung kommen und sagen: Ab jetzt arbeitet Ihr, wann und wo Ihr wollt, viel Spaß! Diese Revolution der Arbeitsweise muss gewollt sein, sie einzuführen kann als durchaus schmerzhafter Prozess voller Irrtümer und Fehler ablaufen, aber sie wird geschehen und Menschen müssen sie einfordern. Die nicht beim ersten Hindernis umkehren, beim ersten „Nein!“ einknicken und so weitermachen wie bisher.

Denn das Weiter-so ist keine Option. Die Fakten sind ebenso schlicht wie eindeutig: Wir leben in der Wissensgesellschaft. In einer globalisierten Wirtschaft. Und mit einer Technik, die den Einzelnen zunehmend zum mobilen und kollaborativen Zentrum aller beruflichen Aktivitäten macht. Es hat keinen Sinn, am Überkommenen festzuhalten, nur weil es so schön vertraut erscheint. Unternehmen müssen ihren Mitarbeitern Freiheit, Selbstverantwortung, Mobilität und Kontrolle über ihre Zeit einräumen, sonst werden sie im internationalen Wettbewerb nicht mithalten.

Wer soll die nächtlichen Telefonate mit den USA oder Asien führen, wenn nicht Langschläfer, die morgens später reinkommen? Wer soll die Ideen für innovative neue Produkte und Dienstleistungen haben, wenn nicht die

*Nachdenken über die
Easy Economy.*

Glück vielleicht.

Kreativen, die auch mal tagsüber im Park beim Joggen über die Arbeit nachdenken? Wie soll die Gesellschaft Müttern die Berufstätigkeit ermöglichen ohne dramatisch flexiblere Arbeitsmodelle? Welches Unternehmen will langfristig riesige, scheinbar repräsentative Büroklötze finanzieren, wenn die Mitarbeiter viel lieber mit dem Laptop im Café sitzen oder sowieso irgendwo auf der Welt beim Kunden unterwegs sind?

Es spielt keine Rolle, ob wir es Easy Economy nennen, Mobile Work oder ROWE – diese fundamentale Veränderung unserer Arbeitswelt ist nicht aufzuhalten, und nur wer ihre Regeln versteht, wird dabei mitspielen können. Wer aber die Vorteile zu nutzen weiß, wird mit einem konkurrenzfähigeren Unternehmen belohnt werden, mit zufriedenen, einfallreichen und hochmotivierten Mitarbeitern und vor allem: mit einem ausgeglicheneren Alltag, der nicht mehr länger aus dem frustrierten Blick durchs Bürofenster besteht, während irgendwo da draußen das richtige Leben stattfindet. Den eigentlichen Wert, den dieser Wandel hervorbringen wird, kann keine ökonomische Kennziffer fassen, keine Managementtheorie beschreiben und keine Zielvorgabe definieren. Man könnte ihn „Glück“ nennen.



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. Er schrieb für *Stern* und *Spiegel*, das *SZ-Magazin* sowie die *Welt am Sonntag*. Zuletzt arbeitete er als geschäftsführender Redakteur der deutschen *Vanity Fair*. Seine eigene Arbeitsbiografie wechselte stets zwischen festen und freien Beschäftigungen. Im August erschien sein Buch *Morgen komm ich später rein. Für mehr Freiheit in der Festanstellung*.

Mit einer Illustration von *Limo Lechner*.



Markus Albers:
Morgen komm ich später rein.
Für mehr Freiheit in der Festanstellung.
 Campus Verlag, Frankfurt / New York 2008,
 239 Seiten, 18.90 Euro.
 ISBN 978-3-593-38652-2
www.morgenkommichspaeterrein.de