

In Freianstellung

Freiheit im Job gibt es auch diesseits der Festanstellung – ein Gespräch mit Markus Albers.

Von Winfried Kretschmer

Arbeiten, wann und wo man will – was bislang als Privileg von Selbstständigen, Freiberuflern und digitalen Bohemiens galt, verbreitet sich zunehmend auch in der Arbeitswelt diesseits der Festanstellung. Mehr und mehr Büroklaven emanzipieren sich von Anwesenheitszwang und Zeitkontrolle und bestimmen selbst, wann, wo und wie sie ihre Arbeit tun. Doch ganz von allein wird die große Freiheit nicht ausbrechen. Sagt ein Buchautor. Und empfiehlt: Wer mehr Freiheit im Job will, der muss sie einfordern!

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. Das Thema seines Buches ist damit auch ein Lebensthema.

Guten Tag, Herr Albers! Sagen Sie, wie sieht Ihr Arbeitstag heute aus?

Wie meist bin ich heute Morgen pünktlich um neun Uhr in meinem Heimbüro am Rechner gesessen. Dann arbeite ich zwei, drei Stunden. In der Mittagszeit mache ich, was mir als Festangestellter nie möglich gewesen wäre: Ich gehe laufen, treffe Freunde zum Mittagessen, lese ein Buch oder mache ein Nickerchen. Nachmittags arbeite ich dann noch mal zwei, drei Stunden.

Sie haben sich binnen eines Jahres vom Büroklaven zum mobilen Arbeitsnomaden gewandelt. Erzählen Sie doch mal: Wie ist das gelaufen?

Vor etwas mehr als eineinhalb Jahren ist mir bewusst geworden, dass ich als Festangestellter ganz altmodisch im Büro sitze: Ich fahre morgens hin, bin dort acht, neun, zehn Stunden, und abends, wenn es dunkel ist, fahre ich wieder nach Hause – im Grunde arbeite ich genau so, wie mein Vater gearbeitet hat. Aber da gab es doch ein Versprechen zu Zeiten der New Economy: dass die Technik uns von den Büros befreit und wir als digitale Nomaden arbeiten könnten. Ich habe mich gefragt: Hat das alles nicht gestimmt? Oder hat es nur ein bisschen länger gedauert? Das war der Anstoß, es selbst auszuprobieren und zu recherchieren, wie es bei großen deutschen und internationalen Unternehmen aussieht. Dabei habe ich gelernt: Es gibt auch Festangestellte, die nicht mehr ins Büro gezwungen werden. Sondern die von überall aus und immer arbeiten. Die Entwicklung hin zum digitalen Nomaden hat nur ein bisschen länger gedauert.



Sie berichten von einem radikalen Wandel der Art zu arbeiten, von Mobilität, Flexibilität und Freiheit. Das klingt in der letzten Hochkonjunktur, dem Boom der New Economy, ziemlich ähnlich. Ist das nur Déjà-vu? Oder was hat sich geändert?

Es ist schon ein Déjà-vu. Nicht alles, was zu Zeiten der New Economy an Visionen entwickelt wurde, war falsch. Und die Technik hat sich weiterentwickelt – nun laden wir eben doch unsere Filme aus dem Internet runter, kaufen unsere Bücher online und lesen unsere Nachrichten online. Vor allem aber hat sich ein großer Teil der Geschäftsprozesse ins Internet verlagert. Die Konsequenz für die Arbeitnehmer ist folgenreich: Dadurch, dass die Workflows größtenteils digitalisiert sind, fällt der Hauptgrund weg, warum man früher ins Büro gehen musste: nämlich zu den großen Aktenschränken, an die man ran musste, und zu den Kollegen, die man jeden Tag treffen musste, weil man anders nicht kommunizieren konnte. Heute gibt es nun tatsächlich Handys, die E-Mail können, gibt es flächendeckend schnelle, fast kostenlose Internetverbindungen, und das auch drahtlos. Im Grunde ist es erst seit ein, zwei Jahren so weit, dass wir wirklich unabhängig vom Büro arbeiten können. Und darum geht es jetzt erst los.

Sie ziehen ja die Parallele zur New Economy auch auf begrifflicher Ebene. Sie sprechen von einer Easy Economy. Was verstehen Sie darunter?

Ich habe das – ein bisschen provokativ vielleicht – so genannt, weil ich finde, dass wir es uns unnötig schwer machen damit, wie wir arbeiten. Denn wir benutzen die falsche Maßeinheit: Wir messen die Anwesenheitszeit im Büro, wenn wir Leistung bestimmen wollen, nicht die Ergebnisse. Das Messen der Zeit ist ein Relikt aus der Industriegesellschaft, nur sind wir schon lange in der Wissensgesellschaft angekommen. Ein Chef, der schaut, ob seine Mitarbeiter morgens pünktlich kommen, ob sie auch nicht zu lange Mittag machen, ob sie alle auch schön an ihrem Schreibtisch sitzen, der handelt nicht sehr klug. Denn die Anwesenheitspflicht bietet unter anderem hervorragende Versteckmöglichkeiten für Drückeberger, die ganz beschäftigt tun, aber gar nicht viel beitragen.

Da müssen vor allem Manager umdenken und lernen, klare Ziele zu definieren. Moderne Firmen wie SAP, IBM oder Teile der Deutschen Bank erfassen nicht mehr die Arbeitszeit, 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.

Aus der digitalen Bohème kennen wir das ja: Arbeiten, wann und wo man will. Sie sagen nun, das gelte nicht nur für Freiberufler, Selbständige und digitale Bohémiens, sondern auch für Festangestellte. Und Sie sprechen von einem Festangestellten neuen Typs, dem Freiangestellten. Wie sieht das denn aus?

Die digitale Bohème ist relativ überschaubar; da geht es um großstädtische freiberufliche Kreative, die mit dem MacBook in einem schicken Café sitzen und vielleicht einen Blog schreiben. Das ist alles interessant – als Feuilleton-Phänomen. Aber es hat nur begrenzt wirtschaftliche Auswirkungen. Denn das ist nicht das Leben der meisten Menschen. Die gehen jeden Tag zur Arbeit und haben eine feste Anstellung. Ich wollte schauen, ob es auch da einen Wandel gibt. Und siehe da, es gibt ihn! Viele Unternehmen beginnen zu entdecken, dass ihre Mitarbeiter produktiver und kreativer sind und nicht so oft kündigen, wenn man sie nicht mehr jeden Tag ins Büro zwingt. Sondern sie auch mal von zu Hause oder von unterwegs aus arbeiten lässt.

Aber in einer Hinsicht stimmt der Transfer von den Kreativarbeitern auf die Festangestellten – nämlich mit Blick auf das Ziel: den Spaß an der Arbeit wiederzuentdecken?

Absolut! Das ist ein ganz wichtiger Punkt. Wenn ich früher morgens an meinen Schreibtisch gefahren bin und diese freiberuflichen Kreativen in den Cafés sah, dann dachte immer: Mensch, die sehen aber eigentlich zufriedener aus als ich, der ich mich jetzt zehn Stunden lang in einen grauen Bürokasten setzen muss und mit Kollegen zu tun habe, die ich mir nicht ausgesucht habe. Zudem gibt es im Büro unheimlich viele Dinge, die das Arbeiten erschweren. Man wird ständig abgelenkt, kommt kaum zum Arbeiten, bevor das nächste Meeting beginnt. Und nicht zuletzt gibt es im Büro auch keinen Anreiz, seine Produktivität zu erhöhen. Auch wenn ich nach fünf Stunden mit meiner Arbeit fertig bin, muss ich trotzdem noch mindestens drei Stunden sitzen, denn die Arbeit dauert in Deutschland eben acht Stunden. Einen Anreiz habe ich nur, wenn gilt: Wenn ich fertig bin, dann habe ich frei. Und wenn ich sagen kann, heute komme ich nur drei Stunden ins Büro und arbeite dann vielleicht noch zwei Stunden von zu Hause aus.

Den Spaß an der Arbeit hat uns die Industriekultur ziemlich radikal ausgetrieben ...

... Spaß ist natürlich ein weiter Begriff. Ich bin nicht für die Gepflogenheiten aus der New Economy, wo man da einen Kicker oder eine Pingpong-Platte hingestellt hat – und dann hatten alle angeblich ganz viel Spaß bei der Arbeit. Denn das sind auch nur vergoldete Ketten. Genauso wie die teure Kaffeemaschine oder das frische Obst sollen solche Vergünstigungen nur dafür sorgen, dass die Menschen noch länger und noch lieber im Büro sind. Doch: Muss das eigentlich so sein? Am Ende geht es doch um Arbeit – darum, was man erreicht, was man produziert, wie produktiv man ist. Aber diese Anwesenheitspflicht mit dem ganzen Drumherum – wir müssen so und so lange bleiben; solange der Chef nicht weg ist, kann ich auch nicht gehen und so weiter – ist eine große Zeitverschwendung.

Sie sprechen von Unternehmen, die ihre Mitarbeiter an den Schreibtisch ketten, schreiben von Bürofronarbeit und von Schreibtischsklaven. Ist es so? Ist die Büroarbeit eine legale Form von Sklaverei?

Sagen wir so: Es gibt eigentlich keinen einzigen sinnvollen ökonomischen Grund, Menschen dazu zu zwingen, den ganzen Tag in einem Büro zu sitzen. Daraus muss man sich befreien. Ich meine schon, dass eine große Emanzipationsbewegung ansteht.

Müssen die Büroarbeiter ihren blinden Bürogehorsam aufkündigen?

Kaum ein Unternehmen wird diese Freiheiten von sich aus einräumen, wenn nicht von den Mitarbeitern danach gefragt wird. Ich plädiere entschieden dafür, das zu tun. Man sollte sich nicht scheuen, schon im Bewerbungsgespräch danach zu fragen, wie es um die Freiheit bei der Arbeit bestellt ist. Das aber wird zu wenig getan. Die Personalchefin von SAP hat mir erzählt: Bewerber trauen sich oft nicht zu fragen, weil sie Angst haben, als Drückeberger zu wirken. Also trauen Sie sich ruhig! Oder man agiert nach der Salamtaktik und schlägt seinem Chef vor, freitags gelegentlich von zu Hause aus zu arbeiten. In der Regel wird man sich da besser konzentrieren können; man wird mehr schaffen – und das kann man dann dem Chef wieder gut verkaufen. Kleine Schritte bringen einen auch weiter. Nur wird kein Unternehmen diese Freiheiten zugestehen, wenn es nicht auch ökonomisch Sinn macht.

Wie können Unternehmen davon profitieren?

Nehmen wir ein Beispiel: Best Buy ist eine Elektronikmarkt-Kette in den USA.

In der Zentrale arbeiten 4.000 Menschen, und noch vor vier Jahren war das eine Sklavenhöhle. Man musste jeden Morgen um acht Uhr da sein; es gab nur Meetings, Meetings; die Mittagspause wurde gestoppt. Dann aber haben zwei Mitarbeiterinnen aus der Personalabteilung es geschafft, dieses System komplett umzudrehen. Seiher arbeiten alle Mitarbeiter, wann und wo sie wollen. Es ist egal, ob, wann und wie lange jemand ins Büro kommt. Hauptsache, die Arbeit wird gemacht. Und das hatte messbar positive Folgen für das Unternehmen: Die Produktivität ist gestiegen, die freiwillige Kündigungsrate ist gesunken. Gleichzeitig ist die unfreiwillige Kündigungsrate gestiegen, denn das Unternehmen hat Drückeberger, die vorher nur beschäftigt taten und sich von einem Meeting zum nächsten hangelten, enttarnt und gefeuert. Nicht zuletzt ist diese Freiheit ein hervorragendes Recruiting-Instrument. Denn junge High Potentials fragen heute nicht mehr nach dem Dienstwagen und dem teuren Eckbüro, sondern nach Flexibilität und nach Work-Life-Balance. Wenn ein Unternehmen das bieten kann, dann bekommt es die guten Leute. Und zudem kann es Immobilienkosten einsparen, weil ja nicht jeder jeden Tag im Büro ist.

Und die Bindung der Mitarbeiter an das Unternehmen wächst. Es ist im Grunde paradox, dass sich die freien Arbeiter stärker an ihre Unternehmen gebunden fühlen als die klassischen Festangestellten.

Studien zur Arbeitszufriedenheit in Deutschland liefern immer wieder schockierende Ergebnisse. Sie zeigen, dass die große Mehrzahl aller Mitarbeiter mit ihrer Arbeit nicht zufrieden ist und sich ihrem Unternehmen nicht verbunden fühlt. Nicht weil sie ihre Arbeit oder ihren Chef nicht mögen. Ich glaube, das hat viel damit zu tun, dass Arbeitnehmer in Deutschland noch behandelt werden wie kleine Kinder: Als könnte man ihnen nicht zutrauen, selbst zu entscheiden, dass sie vielleicht vormittags erst mal noch eine private Erledigung machen und dafür lieber abends noch ein paar E-Mails beantworten.

Liegt diese Entwicklung zu mehr Freiheit bei der Arbeit in der Entwicklungslogik der Wissensgesellschaft? Oder braucht es da schon die Einzelnen, die auf den Tisch pochen und sagen: „Chef ich möchte anders arbeiten!“?

Einerseits ist diese Entwicklung schon im Gange, und sie ist auch nicht aufzuhalten. In einer globalisierten Ökonomie muss man in der Lage sein, abends um 22 Uhr noch eine E-Mail aus den USA beantworten zu können. Da hilft der gute alte Nine-to-five-Arbeitstag einfach nicht weiter. Gleichzeitig gibt es sehr viele Unternehmen, die davor die Augen verschließen. Und wenn man in so einem Unternehmen arbeitet, kann ich nur nachdrücklich empfehlen, diese Freiheit auch einzufordern.

Und wie sieht die Zukunft aus? Brauchen wir überhaupt noch Büros?

Vermutlich werden wir immer Büros haben. Aber es sind nicht mehr diese Gebäude, wie wir sie heute kennen, wo ein Einzelbüro neben dem anderen liegt. Wo man morgens hingeht, um sich an einen Computer zu setzen. Büros verändern ihre Rolle. Sie werden zu Treffpunkten, zu Kommunikationsorten, wo man sich miteinander abstimmt, wo man Ideen entwickelt, wo man gemeinsam kreativ ist. Man wird Meetings haben, wo man bespricht, was zu tun ist, man wird vielleicht auch ein bisschen tratschen. Aber danach kann man das Büro auch wieder verlassen. Und sagen: Ich arbeite von zu Hause aus. Ich arbeite aus dem Park. Ich arbeite diese Woche von Mallorca aus.

Und wie geht es bei Ihnen heute weiter?

Ich mache anschließend ein bisschen Sport. Ich finde das eine tolle Sache,

wenn man das zwischendurch einrichten kann. Dann werde ich noch etwas arbeiten und ein wenig Hausarbeit machen. Es sind ja oft die kleinen, alltäglichen Dinge, die darüber entscheiden, ob wir zufrieden sind oder nicht. Als Festangestellter hatte ich immer lange To-do-Listen mit Nebensächlichkeiten wie Altglas wegbringen, Milch kaufen und so weiter geführt, weil ich es nach Feierabend einfach nicht geschafft habe. Heute erledige ich das nebenbei, und das ist ein sehr beruhigendes Gefühl.

Winfried Kretschmer ist leitender Redakteur und Geschäftsführer bei changeX.

Foto: Max Miller



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.campus.de

www.morgenkommichspaeterrein.de