

**SPEZIAL: CHEMIE UND VERFAHRENSTECHNIK**

# JUNGE Handelsblatt Karriere

[www.karriere.de](http://www.karriere.de)

**INTERVIEW:  
DAIMLER-  
CHEF DIETER  
ZETSCHÉ**

# FREIHEIT\*

Selbstständig trotz Festanstellung: So bestimmen Sie, wann und wo Sie arbeiten!

\* ...ist das Einzige, was zählt!  
(Marius Müller-Westernhagen)

**10|2008 Deutschland 3€**  
Österreich 3,- €, Schweiz 5,80 CHF, Belgien 3,40 €,  
Griechenland 3,80 €, Italien 3,80 €, Luxemburg  
3,40 €, Niederlande 3,40 €, Portugal (Cont.) 3,80 €,  
Spanien 3,80 €

10

4 195396 203008



Sven Scheffler, Geschäftsführender Redakteur der Jungen Karriere

## Liebe Leserinnen und Leser.

**F**reiheit als Thema von Junge Karriere. Mit Freiheit verbinden wir meist doch eher Freizeit, auf keinen Fall Arbeit. Dafür orientiert sich die Wirklichkeit des Arbeitslebens zu sehr an den Zwängen des Jobs.

Wir arbeiten hart. Wir arbeiten lang. Wir arbeiten im Büro. Im Karriereumfeld ist Freizeit ein Schimpfwort, zumindest aber ein exotisches Fremdwort. Doch in vielen Unternehmen hat eine Revolution in der Arbeitswelt eingesetzt. Kaum ein Thema hat in den Junge-Karriere-Diskussionsforen bei Xing und StudiVZ mehr Aufmerksamkeit auf sich gezogen: Wie können wir besser und selbstbestimmter arbeiten? Aus eigener Erfahrung kann ich sagen, dass mir die besten Ideen jenseits des Alltagstrotts kommen. Der Journalist und Buchautor Markus Albers ist selbst Grenzgänger zwischen verschiedenen Arbeitswelten – für Junge Karriere hat er die spannendsten Fälle recherchiert und aufgeschrieben. In seinem Buch schildert er die Zukunft der Arbeit: Immer mehr Angestellte haben das Gefühl, außerhalb ihres Büros effizienter zu arbeiten. Recht haben sie!

Auf den Wissenstest der vergangenen Ausgabe haben wir überwältigendes Feedback erhalten. Wir haben auf unserer Website [www.karriere.de](http://www.karriere.de) nachgelegt: Wirtschaft, Politik, Geografie, Kunst und Kultur. Wie schlau sind Sie? Mit 200 Fragen aus zehn Rubriken trainieren Sie Ihr Allgemeinwissen. Ich wünsche Ihnen alles Gute für Ihre Karriere. Hoffentlich kann diese Ausgabe von Junge Karriere dabei helfen. Ich freue mich über Ihre Rückmeldung unter [s.scheffler@vhb.de](mailto:s.scheffler@vhb.de)

**Viel Spaß mit diesem Heft!**

### MITARBEITER



Als freier Journalist hat es **Markus Albers**, 38, recht einfach, auch mal tagsüber ins Kino zu gehen. Wie aber sieht es bei Festangestellten aus? Vor ein paar Jahren hieß es doch, die Telearbeit würde sie von der Pflicht befreien, jeden Tag im Büro zu sitzen. Was nie eintrat. Also fragte Albers nach – und fand zahlreiche Firmen, die jetzt flexible Arbeitszeitmodelle anbieten. Die Ergebnisse seiner Recherchen hat er in dem Buch „Morgen komm ich später rein“ veröffentlicht, und in Junge Karriere analysiert er, warum Chefs ihren Mitarbeitern mehr Freiheiten einräumen müssen, wenn sie konkurrenzfähig bleiben wollen.

**Seite 22**

# FREIHEIT

...in der Festanstellung ist kein Widerspruch. Immer mehr ihre Aufgaben erledigen, ist ihnen egal. Davon profitieren Leistung zu bringen. Zukünftig müssen Unternehmen die-

Chefs führen **flexible Arbeitsmodelle** ein. Wo die Mitarbeiter beide Seiten: Der Einklang von Job und Beruf motiviert, mehr Anreiz bieten, um konkurrenzfähig zu bleiben. Text: Markus Albers

**A**ufgepasst! Wir stehen vor einer grundlegenden Umwälzung dessen, was wir unter Arbeit verstehen. Die „Easy Economy“ bringt Festangestellten ein Maß an Freiheit und Selbstbestimmung, wie es bisher nur Freiberufler kannten. Sie gehen tagsüber ins Kino oder shoppen. Sie spielen mit ihren Kindern, stellen die Waschmaschine an oder machen ein Nickerchen. Sie integrieren ihre Hobbys, persönlichen Interessen und Freunde in ihren Tagesablauf, der bislang nur vom Berufsleben geprägt war. Und sie machen dabei keine Abstriche im Job. Im Gegenteil: Diese neuen „Freiangeestellten“ begegnen Kollegen und Vorgesetzten produktiver, gelassener und souveräner.

Seit kurzem fangen fortschrittliche Firmen an, ihre Mitarbeiter von überall aus arbeiten zu lassen. Viele von ihnen messen nicht mehr Anwesenheit, sondern Ergebnisse. Ob Deutsche Bank oder IBM, BMW oder SAP – sie alle haben die Vorteile einer Arbeitsweise erkannt, die ohne festen Ort auskommt. Nach Berechnungen des Instituts der

deutschen Wirtschaft wird Telearbeit heute bereits von 18,5 Prozent der deutschen Unternehmen angeboten – 2003 waren es noch 7,8 Prozent, 2000 erst vier Prozent. Die Technik war damals einfach noch nicht so weit. Die Prognosen gehen davon aus, dass sich in den nächsten vier bis fünf Jahren die Anzahl der Beschäftigten, die regelmäßig mobil und flexibel arbeiten, etwa verdoppeln wird.

Aber auch heute gibt es schon erste Beispiele dieses neuen Trends. So wie Dana Ebert (Porträt Seite 29). Die 30-jährige allein erziehende Mutter arbeitet beim Medizintechnikhersteller Stryker in Duisburg fest angestellt und Vollzeit. Wie das geht? Mit Hilfe eines flexiblen Arbeitgebers und mit moderner Technik. Die Angestellte im Kundenservice ist jeden Tag sieben Stunden in der Firma, von acht bis 15 Uhr, während ihre fünfjährige Tochter in der Tagesstätte ist. Und dann noch zwei Stunden zu Hause, nachdem sie die Kleine gegen sieben ins Bett gebracht hat.

Oder Marcel Schreiner (Porträt Seite 25). Er ist 24 Jahre alt und arbeitet bei der Firma Freudenberg in der Dichtungs- und Schwingungstechnik.

„Ich habe sehr flexible Arbeitszeiten und nicht mal einen festen Arbeitsplatz“, sagt er, „sondern ich suche mir jeden Morgen einen neuen Schreibtisch.“ Schreiner kann sich auch von unterwegs oder zu Hause aus per Netzwerkzugang oder UMTS in die Firma einwählen und „situativ arbeiten“, wie er es nennt. „Ich weiß, dass ich die Möglichkeit habe, morgens auch erst um zehn oder elf im Büro zu sein, wenn der Handwerker kommt oder ein Arzttermin ansteht.“

Eine faszinierende Entwicklung, die in letzter Konsequenz das Ende des Büros, wie wir es kennen, bedeutet. Hintergrund ist nicht zuletzt ein Generationenwechsel: Junge High Potentials wollen nicht mehr Eckbüro und Firmenwagen, sondern freiere Zeiteinteilung, selbstbestimmtes Arbeiten und bessere Work-Life-Balance. Sie wissen: Im Büro kommt es durch Ineffizienz und Ablenkung zu teils dramatischen Verlusten an Produktivität. Wer sich hingegen seine Arbeit selbst einteilen kann, wer konzentriert arbeitet, wenn er sich am fittesten fühlt und nachdem dringende Privatsachen erledigt sind, schafft die Arbeit von neun Stunden in



**Sandra Hitz, 22,  
Sekretärin bei der Stadt Wolfsburg**

Sandra Hitz hat zwar eine monatliche Arbeitszeit, aber ihr Arbeitgeber – die Stadt Wolfsburg – stellt es ihr frei, wie sie diese erfüllt. „Wenn man an einem Tag weniger zu tun hat, ist man nur ein paar Stunden im Büro, das muss man dann eben an einem anderen Tag nachholen.“ Für sie ist das ein Anreiz, effizienter zu arbeiten. „Diese Art, selbstbestimmt zu arbeiten, verschafft die Motivation, nicht bis 17 Uhr im Büro bleiben zu müssen, obwohl gar nichts mehr zu tun ist.“

Für die berufstätigen Mütter in der Verwaltung sei das besonders praktisch, sagt sie, gerade wenn die Kinder doch mal früher aus der Schule abgeholt werden müssen oder ein Termin beim Kinderarzt ansteht. „Ich selbst nutze diese Flexibilität zum Beispiel, um im Sommer einfach mal früher zu gehen und mit einer Freundin im Café zu sitzen. Und dafür bleibe ich an einem anderen Tag, an dem wirklich viel zu tun ist, länger“, so Hitz. Das klappt sogar sehr gut, obwohl sie als Sekretärin im Vorzimmer des Finanzdezernenten arbeitet – ein Job, von dem man zunächst annimmt, dass er ständige Anwesenheit erfordert. „Aber wenn der Chef im Ausschuss ist oder gerade Ratsferien sind, geht man eben früher nach Hause. Das Telefon wird dann an eine Kollegin umgestellt.“

Diese Vertrauensarbeitszeit sei praktischer und angenehmer als das Absitzen von nachmittäglichen Stunden ohne Arbeit, und Sandra Hitz gehört zu der Generation, die das Arbeiten gar nicht anders kennt. Sie hat bei der Stadtverwaltung gelernt, ist seitdem dort angestellt und würde bei einem eventuellen Jobwechsel darauf achten, dass ihr diese Flexibilität erhalten bliebe. Denn ihre Erfahrungen sind durchweg positiv, in Wolfsburg jedenfalls wird das Modell gut angenommen: „Die Mitarbeiter sind zufrieden, und die Bürger sind es auch.“

**FLEXIBILITÄT**

fünf. Der Rest ist gewonnene Freizeit. Die mit Handy und E-Mail aufgewachsenen Generationen lassen sich nicht mehr an den Schreibtisch ketten. Die Arbeitgeber müssen ihre Recruiting-Bemühungen künftig darauf abstimmen.

Jobsuchende und Studienabgänger können ihre Vorstellungen eines ausgeglichenen Arbeits- und Privatlebens derzeit so gut durchsetzen wie noch nie. Deutschland wird als Einwanderungsland für hochqualifizierte Ausländer immer unattraktiver. Nach Angaben des Bundesarbeitsministeriums kamen 2007 nur noch 23 400 Menschen aus Nicht-EU-Staaten, um bei uns einer Arbeit nachzugehen – ein Drittel weniger als im Jahr zuvor. Auch die Zahl junger Nicht-EU-Bürger, die in Deutschland ein Studium aufnahmen oder einen Sprachkurs besuchten, sank um etwa 3 000 auf 31 400. Arbeitgeber auf der Suche nach Wissensarbeitern müssen deshalb weiter vor allem in der demografisch schrumpfenden deutschen Bevölkerung rekrutieren.

Und das verschärft wiederum den Fachkräftemangel. Der VDI beziffert die Zahl fehlender Ingenieure in Deutschland auf 50 000

und rechnet durch den Produktivitätsausfall mit einem Verlust an Wertschöpfung in Höhe von 3,5 Milliarden Euro jährlich. Der DIHK warnt vor deutlichen Wachstums- und Beschäftigungsverlusten durch den derzeitigen Mangel an hochqualifizierten Mitarbeitern. Der Arbeitgeberverband BDA spricht von einer neuen Dynamik in der Diskussion: Laut dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) sei jede vierte Stelle länger als drei Monate vakant, zwölf Prozent der Stellen müssten mindestens sechs Monate lang unbesetzt bleiben, und jede fünfte Stelle gelte als „schwer besetzbar“. Die Unternehmensberatung McKinsey warnt, bei einem starken Wirtschaftswachstum fehlten Deutschland bis 2020 rund 6,1 Millionen Arbeitskräfte.

Weil also immer mehr gut ausgebildetes Personal auf dem Markt fehlt, haben hochqualifizierte Arbeitnehmer in bestimmten Branchen schon heute häufig jede Menge Auswahl an attraktiven Jobs – und die Arbeitgeber müssen sich zunehmend etwas einfallen lassen, wenn sie international die besten Köpfe anziehen und dann auch halten wollen. „Die Generation der Babyboomer geht langsam in Rente, und das zwingt Arbeitgeber, um neue Arbeitskräfte zu werben, indem sie junge Angestellte arbeiten lassen, wo immer diese wollen“, schreibt auch die britische Zeitschrift Economist.

### Freiräume auch für die Chefin: Sie kann drei Wochen am Stück Urlaub machen.

Dabei hilft Antonella Lorenz kräftig mit. Die Unternehmerin hat ihre Software-Firma Lorenzsoft 1991 in Freising gegründet, seitdem aufgebaut, und man könnte sie sich als gestressten, ausgelaugten Workaholic vorstellen. Das Gegenteil ist aber der Fall. Die dynamische 44-Jährige sagt, sie werde als Managerin keineswegs ständig beansprucht, um schnell ein Projekt zu retten oder einen Kunden zu beruhigen. Und – undenkbar für viele ihrer Chefkollegen: Sie könne auch durchaus mal drei Wochen am Stück in den Urlaub gehen.

Diesen für Unternehmer ganz ungewöhnlichen Zustand hat sie paradoxerweise erreicht, indem sie auch ihren Mitarbeitern besonders viel Freiheit einräumt. Ihre Philosophie ist es, „Arbeitsabläufe zu beschleunigen und so jedem Einzelnen mehr Lebensqualität zu verschaffen“ sowie „durch kleinteiliges Arbeiten Freiräume entstehen zu lassen“. Heißt konkret: Alle dürfen so kurz oder lang arbeiten, wie sie wollen. Sie können während der Arbeitszeit einkaufen gehen oder ins Café. Sie müssen nur innerhalb vereinbarter Zeiten ihre Aufgaben erledigt haben. Um acht Uhr morgens anfangen, dafür aber nachmittags um drei mit den Kindern in den Zoo

### Marcel Schreiner, 24, Ingenieur bei Freudenberg

Wenn Marcel Schreiner gerade nicht arbeitet, treibt er Sport. Viel Sport sogar, jeden Morgen zum Beispiel fährt er mit dem Rad 14 Kilometer in die Firma. Und da er zusätzlich in mehreren Sportgruppen aktiv ist, muss er manchmal schon während der Arbeitszeit los. Das ist aber kein Problem. „Dann setze ich mich halt hinterher zu Hause noch eine halbe Stunde an den Rechner und beantworte E-Mails“, sagt er.

Der Ingenieur ist im Innovation Center des Automobilzulieferers Freudenberg im baden-württembergischen Weinheim angestellt und kann sich seine Zeit flexibel einteilen. Vor ein paar Jahren war das noch nicht möglich, doch „dank der virtuellen Netzwerke kann man sich von überall in der Welt einwählen“. Einen festen Schreibtisch mit dem Foto seiner Familie drauf hat er nicht, aber das vermisst er auch nicht. In seiner Abteilung suchen sich alle Mitarbeiter morgens einen freien Platz, loggen sich ein und legen los. Und wenn man einen privaten Termin hat, dann kommt man halt ein wenig später.

Diese Freiheiten schätzt Marcel Schreiner, und er möchte sie ungern wieder hergeben. „Sollte ich mich später woanders bewerben, würde ich immer danach fragen und meine Entscheidung auch davon abhängig machen. Ich habe noch mein ganzes Arbeitsleben vor mir, aber man lernt schon sehr früh, dass Freizeit ein hohes Gut ist, das im Arbeitsalltag oft zu kurz kommt.“

**FREIZEIT**



Fotos: Daniel Moeller, Alexandra Lechner

gehen? Bei diesem Arbeitgeber ist das kein Problem.

Lässiges Improvisieren ist all dies dennoch nicht. Die virtuelle Stechuhr wird erst durch peinlich genaue Planung möglich, so Lorenz. Jeder einzelne Auftrag wird zunächst in kleinste Arbeitsschritte aufgeteilt: „Dann geben unsere Mitarbeiter wöchentliche Zeitangebote in unser System ein. Sie haben dabei die aktuelle Auftragslage im Visier, können aber gleichzeitig ihre Freizeitaktivitäten berücksichtigen. Sie agieren eigenverantwortlich und loten ihre Zeit im Büro mit der Zeit für die Familie selbst aus.“ Die tägliche Dateneingabe dauert laut Firmenchefin nicht länger als 15 Minuten, doch der Vorteil, den diese Planung auf der anderen Seite eröffne, sei gigantisch.

Denn diese, wie sie es nennt, „atomare Arbeitsweise“ bedeutet in der Praxis eine totale

Befreiung vom Anwesenheitszwang: „Wenn ich alle heutigen Aufgaben erledigt habe, kann ich nach Hause gehen. Wir müssen weg von der Einstellung, dass nur die Leistung zählt, bei der lange Anwesenheit im Büro nachgewiesen werden kann, und gearbeitet wird, bis das Blut spritzt.“ Anarchie herrscht bei Lorenzsoft deswegen nicht.

**Die Work-Life-Balance wird zu einem strategischen Thema für Unternehmen.**

Die ChefIn kontrolliert auch von unterwegs per Laptop, wie weit die Projekte sind und welcher ihrer Mitarbeiter gerade was macht. Überstunden sind bei Lorenzsoft angeblich unbekannt, und wer zwischendurch einkaufen oder ins Kino will, geht einfach. Diese flexible Arbeitsweise komme unterschiedlichen Lebensumständen entgegen, so Lo-

renz: „Wir haben junge Väter, die das schätzen, aber auch Mitarbeiterinnen, die zu normalen Zeiten zum Friseur gehen.“

Für ihre Kollegin Claudia Lorenz (Porträt unten), mit der Firmenchefin nicht verwandt, ist das „die beste Art zu arbeiten, und ich freue mich, dass ich einfach mal ausschlafen, in Ruhe zum Friseur gehen und dann erst ins Büro kommen kann. Bäckerei-Verkäuferinnen oder Kfz-Mechaniker können ja nicht so arbeiten.“

Laut Führungsexpertin Jutta Rump von der Fachhochschule Ludwigshafen liegen die beiden Damen Lorenz im Trend. „Die Work-Life-Balance wird derzeit zu einem strategischen Thema für viele Unternehmen.“ Von der kleinen Firma bis zum Großkonzern würden Mitarbeiter neuerdings mit der Aussicht auf mehr Kontrolle über die eigene Zeit geworben, auf Arbeiten daheim, auf die Mög-



**Claudia Lorenz, 27, Software-Entwicklerin bei Lorenzsoft**

Claudia Lorenz plant jeden Freitag ihre Woche. Dann trägt sie in den Projektplan ihres Arbeitgebers, der Software-Firma Lorenzsoft in Freising, ein, an welchem Tag sie wie lange arbeiten will. Da steht dann manchmal auch nur: Mittwoch – vier Stunden. An solchen Tagen geht sie dann zum Friseur oder lässt den Handwerker zu Hause rein. „Ich kann es mir aussuchen, wann ich dann entsprechend länger arbeite.“ Dadurch, dass ihre Vorgesetzten immer genau wissen, welcher Mitarbeiter wann und wie lange für welches Projekt verfügbar ist, „fallen bei uns auch keine Überstunden an“. Eine Ausnahme in dieser Branche der Deadlines und Spätschichten.

**VERTRAUEN**

Sie kennt die Arbeit nur so flexibel. „Ich bin gleich nach der FH hier gelandet, und der Prozessdurchlauf ist genau so, wie ich es dort gelernt habe.“ Sie hört von Kollegen, dass in anderen Firmen Elf- oder Zwölf-Stunden-Schichten die Regel sind – das hat sie nicht. Die Technik hilft bei der Planung der flexiblen Arbeit:

„Wir haben die Zeiterfassung als Outlook-Erweiterung selbst programmiert. Wenn ich morgens den Rechner anstelle, sehe ich meine persönliche To-do-Liste.“ Die Arbeit wird in kleine Häppchen aufgeteilt – ChefIn Antonella Lorenz, mit der Claudia Lorenz nicht verwandt ist, nennt das „atomare“ Arbeit und ist sich sicher, dass nur so das Überallarbeiten und eine große persönliche Flexibilisierung möglich sind. Claudia Lorenz hat auch ein Homeoffice. „Wenn da der typische Termin des Telekom-Technikers anliegt, bei dem es heißt ‚komme zwischen zehn und 18 Uhr‘ – da bleibe ich dann einfach zu Hause, wähle mich ins Firmennetzwerk ein und arbeite vom Sofa aus.“

Foto: Quirin Leppert

**Ralf Arnold, 37,  
Software-Entwickler im Support bei SAP**

Ralf Arnold arbeitet beim Software-Hersteller SAP in der Produktwartung. Da sind die Probleme, wie er sagt, „sowieso nicht in wenigen Minuten abgehandelt, sondern man braucht einen halben bis ganzen Tag, manchmal länger“. Und darum ist es nicht besonders kritisch, wenn man morgens mal nicht um halb acht beginnt, sondern später reinkommt und dafür abends ein bisschen länger arbeitet.

Der 37-Jährige nutzt diese Flexibilität, um nahezu professionell Sport zu treiben: Als Radfahrer und Triathlet hätte er sich um ein Haar für die Paralympics qualifiziert – Arnold hat eine Sehschwäche. Mittwochs arbeitet er sowieso immer von zu Hause aus und wählt sich übers Internet in die Firma ein: „Da muss man dann nicht gleich einen Tag Urlaub nehmen, wenn ein Arzttermin oder ein Behördengang anliegt.“ Da alle Leistungen über Ziele gemessen werden, ist es bei SAP auch im eigenen Interesse, seine Arbeit ordentlich zu machen. Arnold: „Das ist sicher die Zukunft der Arbeit – allein, wenn man Familie und Beruf unter einen Hut bekommen will.“

Die Technik fürs ortlose Arbeiten sei mittlerweile ganz einfach, „die könnte meine Großmutter bedienen.“ Bei ihm geht das so: „Es gibt eine sichere, doppelverschlüsselte Internetverbindung, eine Secure-ID-Karte, man muss einen sechsstelligen ID-Pin eingeben, und dann wird ein Passwort generiert, das nur wenige Sekunden gültig ist. Dann ist man mit seinem PC direkt in der Firma, und das ist wirklich sehr sicher.“

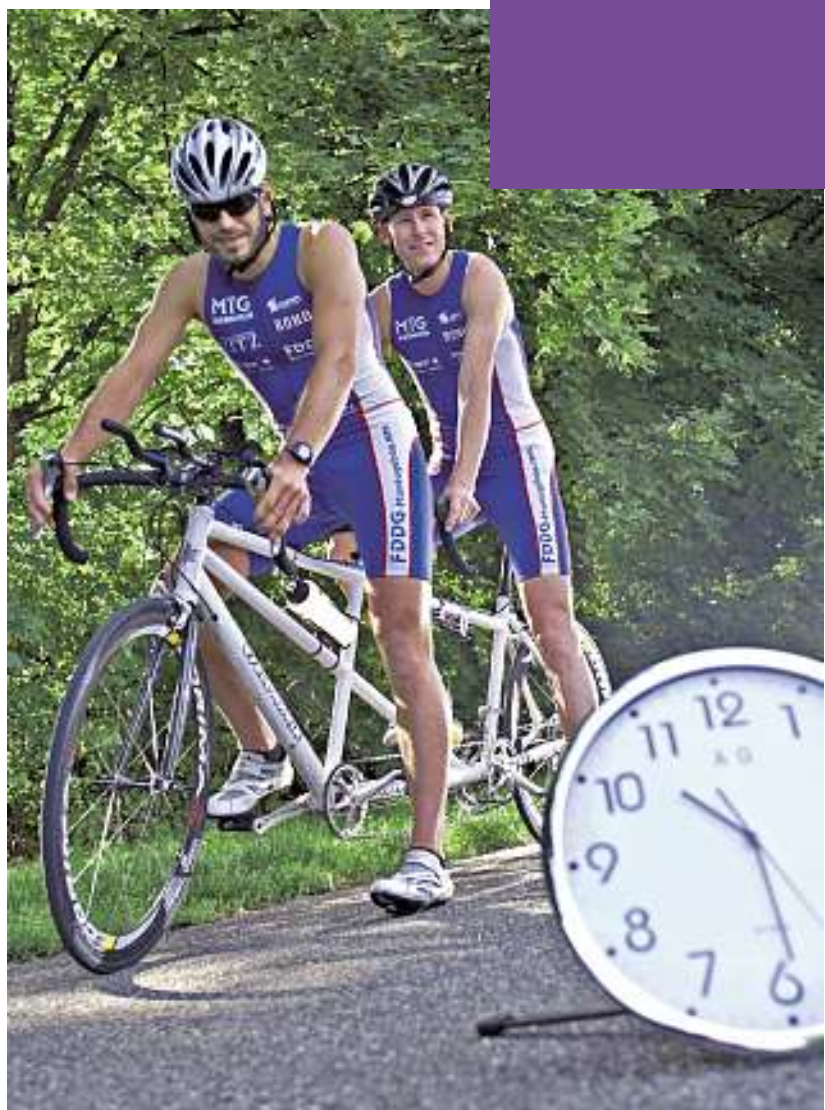


Foto: Oliver Rütter

lichkeit spontanen Freinehmens oder eines Sabbaticals. „Die Fachkräfte werden knapp“, schlussfolgerte die Die Zeit. Allerdings werde häufig noch „von Fall zu Fall bestimmt, wer in den Genuss dieser Möglichkeiten kommt“, so Rump: „Es geht nach der Kompetenz des Mitarbeiters, nach seiner Nützlichkeit und Ersetzbarkeit.“ Den Festangestellten ein ausgeglicheneres Leben zu ermöglichen, werde häufig auf der Kostenseite verbucht, als Belohnung, so Rump, aber „das ist eigentlich falsch“.

Auch die Stadtverwaltung Wolfsburg hat die so genannte Vertrauensarbeitszeit eingeführt. „Es wird nicht mehr gestempelt, Arbeit wird nicht nach Zeit gemessen, sondern nach Aufgaben“, sagt Christian Cauers, Pressesprecher der Stadt. Obwohl die öffentlichen Bediensteten also in Wolfsburg mehr oder weniger kommen und gehen können, wann sie wollen, leidet der Bürgerservice darunter nicht – im Gegenteil: „Unsere Bürgerdienste haben nahezu durchgehende Betreuungszeiten, ohne Mittagspause.“ Das klappt heute sogar noch besser als früher, weil Teams sich jetzt flexibel absprechen: Wer will heute später reinkommen, wer hat Lust auf eine Frühschicht?

.....  
**Wichtig sind Zielvereinbarungen.  
Wann sie erledigt werden, ist unwichtig.**  
.....

Bei internen Aufgaben wird die Anwesenheit sogar noch flexibler gehandhabt. Cauers: „Einige Kollegen arbeiten bis in die Abendstunden, manche kommen auch samstags oder sonntags rein, wenn beispielsweise bei verdichteten Projekten mit Termindruck gerade viel anliegt.“ Dafür gehen sie dann tagsüber ins Fitnessstudio, widmen sich Vereinstätigkeiten, bleiben zu Hause, wenn ein Kind krank ist. „Bei uns sind viele individuelle Lösungen möglich“, so Cauers. Anfängliche Kritik habe sich nach der Einführung dieser Arbeitsweise schnell gelegt. Bald war allen klar: Jetzt zählt der Teamgedanke. Man einigt sich auf Zielvereinbarungen, „wer das wie und wann erledigt, ist egal“. Frühaufsteher stimmen sich mit Morgenmuffeln ab – das Umdenken von der strikten 40-Stunden-Woche sei schnell gegangen. Sandra Hitz (Porträt Seite 24), die im Vorzimmer des Wolfsburger Finanzdezernenten arbeitet, meint grundsätzlich: „Für die Führungskräfte ist das sicher erstmal ungewohnt, aber wenn sie sich darauf einlassen, werden sie feststellen, dass die Mitarbeiter ihre Arbeit sehr wohl machen und sogar noch motivierter sind.“

Für Wilhelm Bauer vom Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation ist die neue Flexibilität der Easy Economy nicht zuletzt ein hervorragendes Recruiting-Argument: „Eine moderne, flexible Arbeitsumgebung zu schaffen, in der man entschei-



Foto: Emanuel Bloedt

den kann, wann und wo man arbeitet, das ist für junge Leute sehr reizvoll.“ Wenn außerdem die Technologie zur Verfügung gestellt wird, ein Notebook selbstverständlich mit nach Hause genommen werden kann, „sind das super Argumente für Bewerber“, so der Forscher.

### **Ein flexibles Arbeitszeitmodell ist ein gutes Argument, um Bewerber zu locken.**

Gerade die heute 20- bis 30-Jährigen, die derzeit auf den Arbeitsmarkt drängen, kann man nicht mehr neun Stunden pro Tag an den Schreibtisch ketten. Sie sind mit kollaborativen Werkzeugen wie Wikipedia und Myspace aufgewachsen, kommunizieren wie selbstverständlich unterwegs auf allen digitalen Kanälen und haben andere Erwartungen an eine Festanstellung als ihre Eltern. In den USA hat sich für Arbeitnehmer dieses Alters bereits der Begriff der „Generation Y“ durchgesetzt – im Anschluss an die von Schriftsteller Douglas Coupland Ende der 80er-Jahre identifizierte Generation X.

„Für die Generation Y ist Work-Life-Balance nicht nur ein Schlagwort“, schrieb die Zeitung USA Today: „Anders als die Baby-Boomer, die großen Wert auf ihre Karriere

### **Dana Ebert, 30, Kundenservice-Mitarbeiterin bei Stryker**

Wenn Dana Ebert anderen Müttern von ihrer Arbeit erzählt, ist das Erstaunen oft groß. Eine Vollzeitstelle? Für eine Alleinerziehende? Wie geht denn das?, wollen sie dann wissen. Die meisten Unternehmen bieten Frauen, die nach der Elternzeit zurückkehren, nämlich nur Teilzeitmodelle an. Ebert aber fängt morgens um acht Uhr an, arbeitet bis 15 Uhr, holt dann ihre fünfjährige Tochter von der Kindertagesstätte ab – und hängt abends noch zwei Stunden dran, wenn Alexis schläft. „Alleinerziehend und Vollzeit, das ist schwierig, aber durch die flexible Stelle machbar.“ Sie sieht ihre Arbeit als „sehr modern und fortschrittlich – früher wäre das gar nicht gegangen.“ Noch während ihrer Schwangerschaft konnte sich das keiner vorstellen. Dann begann das Umdenken im Unternehmen. „Jetzt kann ich mit dem Laptop alles zu Hause machen. Ich bin komplett ausgestattet und angeschlossen.“

Seit neun Jahren ist Ebert bei Stryker in Duisburg tätig, sie unterstützt den Kundenservice des Herstellers von Medizintechnik. Meistens muss sie dafür anwesend sein. Wenn aber Projektarbeit ansteht, kann sie sich auch mal einen halben Tag nehmen und die Arbeit an den heimischen Schreibtisch verlegen. Seit etwa vier Jahren macht es Stryker möglich, die Zeit flexibel aufzuteilen. Meistens sind es Mütter, die das Modell nutzen, und viel Überzeugungsarbeit müssen sie nicht leisten. Dana Ebert ist auf ihren Vorgesetzten zugegangen, wurde dann mit einem Laptop ausgestattet – nach einem Monat war das Thema geklärt. Zeit für ein Hobby hat sie dadurch zwar auch nicht, aber sie kann jetzt mehr Zeit mit ihrer Tochter verbringen. Und ist damit nicht allein bei Stryker. „Inzwischen hat bei uns jede Mutter ihr eigenes Modell bekommen.“

**WORK-LIFE-BALANCE**



# Die digitalen Ureinwohner vermischen Beruf und Privatleben ganz natürlich. Sie freuen sich als erste Generation darauf, den Job zu wechseln.

gelegt haben, wollen die jungen Mitarbeiter von heute ihre Jobs mit Freizeit und Familie unter einen Hut bekommen.“ Sie verlangen, so zeigen Umfragen, von ihren Arbeitgebern Flexibilität, alternierende Telearbeit und die Möglichkeit, entweder auf Teilzeit zu gehen oder zeitweilig aus dem Job auszuschneiden, wenn sie Kinder bekommen. Außerdem erwarten sie nicht, allzu lange in einem Job oder auch nur auf einem Karrierepfad zu bleiben. Sie haben gesehen, wie Wirtschaftsskandale Unternehmen implodieren lassen und stehen Konzepten wie Mitarbeiter-Loyalität skeptisch gegenüber, sagt Bruce Tulgan, der das Buch „Managing Generation Y“ geschrieben hat und Unternehmen darin berät, wie mit diesen anspruchsvollen jungen Angestellten umzugehen ist. „Sie bleiben nicht gern zu lange bei einer Aufgabe“, so USA Today. „Sie sind eine Generation von Multitaskern, die E-Mails von ihrem Blackberry verschicken, während sie mit dem Handy telefonieren und sich durch Websites klicken.“

## iPod & Laptop: Heutige Bewerber kommunizieren auf allen Kanälen.

Die dänische Trendforscherin Marianne Levinsen geht einen Schritt weiter und meint, sogar schon die nächste Altersgruppe entdeckt zu haben, die Unternehmen als künftige Mitarbeiter umwerben sollten. Die „Generation Z“ ist zwischen 1990 und 2001 geboren, zahlenmäßig größer als ihr alphabetischer Vorgänger, und ihre ersten Mitglieder beginnen so langsam, über Arbeit nachzudenken. Die Mitglieder dieser Generation gelten als „digitale Ureinwohner“. Ein Job muss diesen extrem vernetzten Jugendlichen vor allem die Möglichkeit bieten, unterschiedliche Menschen, Aufgaben und Arbeitsplätze kennenzulernen. Sie vermischen Beruf und Privatleben ganz natürlich, multitasken per Internet, Handy und iPod und sind, so Levinsen, „die erste Generation, die sich darauf freut, den Job zu wechseln“.

Das Softwarehaus SAP hat darauf reagiert. Susanne Labonde, Leiterin des weltweiten Personalmarketings, erzählt, warum bei SAP die Jobmodelle individuell vereinbar sind: „Hier ist fast alles vertreten und viel möglich – von der Kombi aus Homeoffice mit Büro, über die unterschiedlichsten Ar-

## Lebensbilanz

### Sieben Jahre arbeiten, zwei Wochen küssen:

Die Grafik zeigt, wie ein durchschnittlicher Deutscher sein Leben verbringt.



Quelle: Geo; Grafik: Junge Karriere

## 5-Punkte-Plan für mehr Freiheit

### So überzeugen Sie Ihren Chef, ein flexibles Arbeitsmodell einzuführen.

1. Sprechen Sie das Problem bei Ihrem Vorgesetzten offen an: „Warum sitzen wir hier neun Stunden lang im Büro, wenn wir nach sieben schon fertig sind?“
2. Hören Sie auf, über Zeit zu sprechen. Beklagen Sie sich nicht ständig, dass Sie „gestern wieder zwölf Stunden im Büro“ waren und „Kollege XY immer früher geht“. Fangen Sie lieber an, über Ergebnisse zu reden. Also: „Mein Projekt ist fertig.“ Oder: „Wie erreichen wir gemeinsam die vereinbarten Ziele?“ Ermahnen Sie die Kollegen, es ebenso zu halten.
3. Bieten Sie Ihrem Chef eine widerrufbare Testphase an, zum Beispiel, dass Sie einen Tag pro Woche zu Hause arbeiten. Und erklären Sie ihm, dass er von der größeren Motivation seiner Mitarbeiter profitiert.
4. Seien Sie an diesem Tag produktiver als im Büro. Wegen der fehlenden Ablenkung dürfte das leicht fallen. Wichtig: Dokumentieren Sie Ihre Verbesserungen.
5. Weiten Sie die Testphase aus: „Schauen Sie, wie viel ich geschafft habe. Wie wär's mit zwei Tagen pro Woche?“

beitszeitmodelle.“ Stundenweise, halbe oder ganze Tage bei einer reduzierten Arbeitszeit bis zu 35 Prozent, in Ausnahmefällen sogar weniger – bei SAP kein Problem. Ralf Arnold (Porträt Seite 28), der mit 37 Jahren nicht mehr zur Generation Y gehört, sich als Mitarbeiter in der Produktwartung aber trotzdem über die Arbeitszeiten bei SAP freut, sagt: „Das ist viel flexibler als normale Gleitzeit, bei der es immer noch eine Kernarbeitszeit einzuhalten gilt. Wir haben nicht mal eine Kernarbeitszeit. Alles gründet sich auf Vertrauen.“

## Bewerber fragen noch sehr selten nach mehr Freiheiten im Arbeitsalltag.

„Wir möchten damit flexibel auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter in ihren aktuellen Lebensphasen eingehen können“, so Labonde. Bei SAP gilt die so genannte Vertrauensarbeitszeit, das heißt: Arbeitszeit wird nicht erfasst. Die Mitarbeiter werden am Ende des Jahres danach bewertet, ob sie ihre individuell festgelegten Ziele erreicht haben. „Wann und wo sie daran arbeiten, verfolgen wir nicht.“ Es gebe diverse Beispiele von Kollegen, die nicht täglich im Büro sind und einen Heimarbeitsplatz in Anspruch nehmen. „Viele unserer Mitarbeiter sind auch ab und zu am Wochenende online oder spät-abends – damit verwischen die Grenzen zwischen Privatleben und Job zunehmend“, so Labonde, die selbst davon profitiert. Zweimal pro Woche arbeitet sie in ihrem Homeoffice und telefoniert viel am Abend, „wenn die Kinder schlafen“.

Diese Freiheit anzubieten, ist auch bei SAP wichtig fürs Recruiting hervorragender Mitarbeiter. Laut einer Studie, die das Unternehmen unter mehr als 10 000 nicht bei SAP beschäftigten Arbeitnehmern durchgeführt hat, stehen flexible Arbeitszeiten in Deutschland sehr hoch auf der Liste der Anforderungen an beliebte Arbeitgeber. Labonde: „Wir wissen, dass flexible Arbeitszeiten vor allem für Top Talents und sehr gute Universitätsabsolventen ein Thema sind.“ Interessanterweise, so erzählt sie, fragen Bewerber in Bewerbungsgesprächen aber nur sehr selten nach mehr Freiheit: „Offenbar befürchten sie, sich damit als Spaßvogel zu outen.“ **K**

Der Autor hat zu dem Thema auch das Buch „Morgen komm ich später rein“ geschrieben (Campus Verlag, 220 Seiten, 18,90 Euro).



Infografik: Ralph Stegmaier/esjottes