

Worum geht es in diesem Buch?

Ich weiß nicht, wie es Ihnen geht, aber ich habe zu viel Lebenszeit im Büro verbracht. 12-Stunden-Tage, wenn der Chef mal wieder einen Spezialauftrag hatte. Nachtschichten und Sonntage vor der Deadline. Dazu der Fron der täglichen Routine. Die Erkenntnis ist eigentlich schockierend: Ich habe den Großteil der wachen Minuten meines Erwachsenenlebens an einem Schreibtisch vor dem Computer gesessen. Vielleicht geht es Ihnen ja so wie mir – ich arbeite gern. Ich mag Kollegen, ich mag die Herausforderung eines spannenden Jobs, ich bin kein müßiggängerischer Misanthrop – oder jedenfalls nur an schlechten Tagen. Die einzige Glückstheorie, die ich gelten lasse, ist jene des Psychologen mit dem schwierigen Namen Mihaly Csikszentmihalyi, der behauptet, wir fänden unsere größte Zufriedenheit im so genannten »Flow«, also dem konzentrierten Abarbeiten von Aufgaben, die wir sehr gut beherrschen, die aber doch so anspruchsvoll sind, dass wir von ihnen gefordert werden. Für mich ist das ein Zustand, den ich am häufigsten im Job erlebe. Glück hat für mich eine Menge mit Arbeit zu tun. Klingt etwas traurig? Ist laut Csikszentmihalyi aber bei den meisten Menschen so. Weshalb es in diesem Buch auch nicht darum gehen kann, nie mehr zu arbeiten. Vielleicht ein bisschen weniger. Vor allem aber: Selbstbestimmter. Flexibler. Freier. Auch als Festangestellter.

Weshalb sieht der durchschnittliche deutsche Joballtag so trist aus? Warum gehen wir immer noch jeden Tag ins Büro? Verschwenden acht, neun oder mehr Stunden unserer Lebenszeit mit Mono-

tonie, Missmanagement und zickigen Kollegen in deprimierenden Räumen? Wir sitzen alle zu viel vor dem Monitor. Der Job frisst unsere Freizeit auf, obwohl wir wissen, dass uns die besten Ideen meist nicht bei der Arbeit kommen. Zwischen Meetings, Deadlines und purem Abwarten, bis der Chef Feierabend macht, haben viele Menschen das Gefühl, sie hätten in vier oder fünf Stunden effizienter, selbstbestimmter Zeit genauso viel leisten können. Und sie haben Recht.

Ich bin seit zwölf Jahren Journalist. Meine Erfahrungen als Freiberufler und Festangestellter zeigen mir immer wieder ein fundamentales Dilemma: Selbstständige arbeiten meist effizienter, haben mehr Freiheit, mehr Spaß, manchmal sogar mehr Geld. Bloß keine klassische Karriere. Sie lässt sich nur innerhalb von Unternehmen machen, doch wählt man diesen Weg, ist man sofort wieder in allen oben beschriebenen Ärgernissen des Büroalltags gefangen. Gespräche mit erfolgreichen aber notorisch unzufriedenen Freunden und Bekannten bestätigen den Befund. Es muss einen Mittelweg zwischen beiden Extremen geben.

Kurz vorweg: Drei Geschichten aus der Easy Economy

Wenn Uwe Schimanski einen Anruf seiner Kollegen bekommt, muss er manchmal eine Hand vom Steuer seines Segelboots nehmen. Der Mitarbeiter der deutschen IBM ist leidenschaftlicher Segler und verlegt seinen Arbeitsplatz regelmäßig auf schwankende Planken. »Durch den Freiheitsgrad meiner Arbeit kann ich mich irgendwo hinbewegen, wo mein Bötchen gerade liegt«, erzählt er, »zu einem Zeitpunkt, wenn nicht die Autobahn gerade zu ist. Und dann kann ich von meinem Boot aus arbeiten, bis das Wochenende beginnt.« Auch für Arztbesuche hetzt sich der 55-Jährige nicht vor Dienstbeginn ab oder muss sich eigens freinehmen: Derartige private Termine und Erledigungen plant er ganz entspannt, zu einem Zeitpunkt, wenn er wenig Zeit dafür aufwenden muss. Und wenn er morgens hört, dass zur Rush-Hour mal wieder viel Verkehr ist, fährt er einfach ein paar Stunden später zur Arbeit, »statt im Stau unnötig Zeit

und Benzin zu verbrauchen«. Kurz: Er teilt sich seine Anwesenheit im Büro so ein, »dass ich möglichst produktiv bin unter bester Ausnutzung der Ressourcen. Und die Familie hat auch noch was davon.« Dieser scheinbar luxuriöse, für Uwe Schimanski aber ganz normale Arbeitsrhythmus macht ihn zu einem hocheffizienten und gleichzeitig extrem entspannten Mitarbeiter. Die Kehrseite der Medaille: Wenn er Urlaub hat, muss er auch erreichbar sein. Für ihn haben erst schnelles Internet, Handys mit E-Mail-Funktion und ein flexibles Arbeitsverständnis seines Unternehmens diese Emanzipation vom Büro möglich gemacht: »Die technischen Gegebenheiten hält keiner auf. Wer sie bewusst für sich einsetzt, kann nur gewinnen.«

Mark Wells aus Minneapolis ist ein Riesenfan der Dave Matthews Band, einer Rock-Formation, die bekannt ist für großartige Live-Auftritte. Darum hat er schon immer versucht, seine Helden so oft wie möglich auf der Bühne zu sehen. Aber weil die Band ständig durch die USA tourt, war das früher fast unmöglich, denn Wells arbeitet in der Zentrale der größten amerikanischen Elektronikmarktkette Best Buy. Er entwickelt Online-Schulungen für Verkäufer in den Filialen, saß also den ganzen Tag am Computer. Dass er diese Arbeit im Grunde von überall aus machen konnte, änderte nichts an der Tatsache, dass er jeden Tag ins Büro musste. Doch eine Arbeitszeitrevolution namens ROWE, von der später noch zu lesen sein wird, hat sein Leben komplett umgekrempelt: Nun reist er seiner Lieblingsband quasi permanent hinterher, obwohl er genauso festangestellt ist wie zuvor. Seine Arbeit erledigt er per Laptop, seinen Schreibtisch in der Firmenzentrale sieht er fast gar nicht mehr.

Die Dänin Camilla Kring, eine Ingenieurin, die ihre Doktorarbeit über Work-Life-Balance geschrieben hat, war es gewohnt, als faul bezeichnet zu werden, weil sie morgens wenig zustande bekommt. Dann fand sie heraus, dass Wissenschaftler die Menschen in A- und B-Typen einteilen – erstere sind Frühaufsteher, letztere Morgenmuffel. Kring identifizierte sich eindeutig als B-Typ, sah die gesellschaftliche Tragweite ihres scheinbar persönlichen Problems und gründete die »B-Society«, um für die Rechte der Langschläfer zu kämpfen. »Tatsächlich sind wir B-Typen genauso produktiv wie

andere Menschen, nur zu unterschiedlichen Zeiten«, sagt sie. Das gängige Arbeitszeitmodell stammt für sie aus der Zeit der agrarischen Gesellschaft, als Bauern den Tag früh beginnen mussten, und aus den Schichtarbeitssystemen der Industriezeit. Weil aber Landwirte und Industriearbeiter einen immer kleineren Anteil der Bevölkerung ausmachen, sollen sich nun bitte auch die Arbeitszeiten ändern. »In Dänemark gibt es viele Diskussionen darüber, dass wir eine Innovationsgesellschaft werden«, so Kring. »Wenn man mit dem Kopf arbeitet, geht es aber nicht darum, wie viele Stunden man am Schreibtisch verbringt, sondern wann man am produktivsten ist und die besten Ideen hat.« Auch über die B-Society werden Sie später noch mehr erfahren. Hier nur so viel: Sie ist ein Riesenerfolg.

Überall auf der Welt ist dieser Tage eine Umwälzung unserer Arbeitsformen zu erleben, eine Neudefinition der Art wie wir Zeit und Leistung messen, ein Ende unseres Daseins als stets gestresste Schreibtischklaven. Sie wird vorangetrieben von Menschen wie Uwe Schimanski, Mark Wells und Camilla Kring. Vielleicht gehören Sie auch bald dazu.

Begriffsklärung: Freiangestellte und Easy Economy

Mitte der neunziger Jahre, zu Zeiten der New Economy und der mit dem Internet verbundenen technischen Innovationen war uns schon einmal eine neue Art des Arbeitens versprochen worden. Jeder einzelne von uns modernen Berufstätigen sollte von nun an eine selbstgenügsame Produktionseinheit darstellen. Wir würden künftig als so genannte »Flexexecutives« mobil und vernetzt sein. Wir würden unser papierloses Büro per Laptop und Handy mit uns herum tragen. Wir würden uns als digitale Nomaden von überall ins weltweite Netz und damit in die Arbeitsabläufe einklinken. Der amerikanische Wissenschaftler Nicholas Negroponte schrieb 1995 das damals visionäre und heute immer noch aktuelle Buch *Total Digital* am Notebook in einer einsamen Hütte auf der griechischen Insel Patmos, bevor er wieder an sein hochtechnisiertes Forschungsinstitut in den USA zurückkehrte. Ich kann mich erinnern: So wollte ich auch arbeiten.

Die Realität sah anders aus: Gerade die Programmiersklaven der Startup-Unternehmen mussten 14-Stunden-Schichten knüppeln und mit dem Schlafsack unter dem Schreibtisch schlafen, bevor ihr Unternehmen erst an die Börse und dann Pleite ging. Und wer versuchte, sich mit verheddertem Kabelsalat und den unfassbar langsamen Modems jener Zeit von unterwegs ins Internet einzuwählen und dann zusah, wie sich quälend zäh einzelne Websites auf dem kleinen Bildschirm aufbauten, wünschte sich auf der Stelle an seinen Büroschreibtisch mit schneller Internetverbindung zurück. Handys waren damals teuer, konnten kaum etwas außer telefonieren und ihre Benutzer wurden zudem als Angeber abgestempelt.

Auf den ersten Blick war also das freiere Arbeiten mit mehr Flexibilität, Individualität und in der Folge auch mehr Spaß eines jener luftigen Versprechen, die die New Economy nie einhielt. Tatsächlich steckte aber ein wahrer Kern darin, der erst mit dem technischen Fortschritt ein paar Jahre später Wirklichkeit werden konnte. So wie wir mit MySpace, Facebook und dem Web 2.0 insgesamt die Renaissance des tot geglaubten Online-Geschäftsmodells erlebt haben, so wie Amazon und Ebay tatsächlich unsere Art einzukaufen verändert haben, Spiegel-Online unsere Art Nachrichten zu lesen, E-Mail unsere Art zu kommunizieren, wie Communities und Blogs doch eine reichweitenstarke Gegenöffentlichkeit zu etablierten Medien bilden, so ist hinter unserem Rücken plötzlich auch die Arbeitsrevolution möglich geworden, die uns damals versprochen wurde.

Sechs Faktoren machen Freiangestellte und Easy Economy erst heute möglich:

Die Technik war im Jahr 2000 einfach noch nicht so weit. Heute ist sie es. Mobile, leistungsstarke Endgeräte, weit verbreitete schnelle Internetverbindungen sowie Web-basierte Workflow-Software, weltweite Dokumentenstandards und komplett digitalisierte Arbeitsabläufe emanzipieren den Arbeitnehmer immer mehr von Zeit und Raum. »Du bist die Festplatte, wir sind dein Backup«, brachte es 2007 die Werbung des Herstellers Lacie für externe Speichermedien auf den Punkt. Wir haben erstmals wirklich alle notwendigen Informationen und Werkzeuge in unserem Laptop, unserem Smartphone

und unserem Kopf, um von überall aus arbeiten und trotzdem Verbindung zur Firma halten zu können. Wo die technischen Möglichkeiten konsequent angewendet werden, ändert sich eben doch die Art, wie wir arbeiten und leben.

Die Kosten für die Mobilisierung und Emanzipation des Arbeitnehmers vom Büro sinken gen Null: »Eine Internet-Standleitung kostete in den Neunzigern noch vierstellige Summen pro Monat – eine gleich schnelle DSL-Leitung heute fast nichts mehr. Auf diese belastbare und günstige Web-Anbindung von Mitarbeitern habe ich zehn Jahre lang gewartet«, sagt der Geschäftsführer einer Berliner Agentur im Interview in Kapitel 8. Chris Anderson, Chefredakteur der Zeitschrift *Wired* und Autor des Bestsellers *The Long Tail* hat als nächsten Trend »Free«, also »Umsonst« ausgemacht: Der Preis von technischer Infrastruktur wie Bandbreite, Transistoren auf Chips und Speicher sinkt – in Relation zu ihrer Nützlichkeit – permanent so stark, dass er heute als nahezu Null betrachtet werden kann.

Unsere Berufswelt hat sich verändert: Nichtlineare Jobbiografien sind heute für viele Menschen normal. Was der Soziologe Richard Sennett 1998 noch als Problem des entwurzelten »flexiblen Menschen« kritisierte, ist heute häufig Alltag: Wir haben nicht mehr einen Job bis ans Ende unseres Lebens, wir brauchen nicht mehr nur den Beruf, um unserem Leben eine Struktur zu geben, und das ist auch gut so. Die Globalisierung ist in unserem Berufsleben zunehmend kein abstrakter Begriff mehr, sondern pragmatischer Alltag: Internationale Teams, Outsourcing sowie Kunden und Geschäftspartner aus aller Welt sorgen dafür, dass wir nachts E-Mails aus Indien bekommen oder abends Anrufe aus den USA. Mit einem klassischen 9-to-5-Arbeitstag ist das kaum zu vereinbaren.

Der zunehmende weltweite Wettbewerb motiviert Unternehmen, permanente Effizienzoptimierung zu betreiben: Wer seine Mitarbeiter per Notebook und Datenverbindung in die Freiheit entlässt, steigert Produktivität, Zufriedenheit und Flexibilität. Gleichzeitig spart er an Immobilien und Infrastruktur. Beides zusammen macht Firmen fit im Kampf gegen internationale Wettbewerber.

Die Gefahren durch Terroranschläge und Naturkatastrophen

motivieren vor allem in den USA viele Unternehmen, die Krisenresistenz ihrer Produktionsprozesse zu überdenken. Zentralisierte Infrastrukturen sind anfälliger als vernetzte. Alle Arbeitsplätze und Informationen in einem Bürogebäude zu versammeln, bedeutet, dass die Produktion stillsteht, wenn hier etwas schief geht. Mitarbeiter an verschiedenen Orten arbeiten zu lassen und diese digital zu vernetzen, heißt, dass die Arbeit auch im Katastrophenfall weitergehen kann. Das mag hierzulande überängstlich wirken, wird in Amerika aber heiß diskutiert.

Die gesellschaftlichen Parameter sind verschoben: Dass Frauen heute berufstätig sind, ist weitgehend Normalität. Männer wiederum fordern mehr Teilhabe am Familienleben, wollen auch Zeit mit ihren Kindern verbringen. Deshalb ist für die meisten Paare die zentrale gemeinsame Herausforderung geworden, Familie und Job zu vereinbaren. Unser Bedürfnis nach einem Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben, der viel beschworenen Work-Life-Balance, ist insgesamt gestiegen: Wir definieren uns nicht mehr ausschließlich über beruflichen Status, sondern wollen ein in vielerlei Hinsicht erfülltes Leben haben. Der demografische Wandel und die damit beschriebene Alterung der Bevölkerung in der westlichen Welt wird zu einem zunehmend dramatischen Nachwuchskräftemangel führen. Wer künftig die besten Köpfe für sein Unternehmen gewinnen will, muss ihnen Freiheit und Flexibilität anbieten. Außerdem werden wir alle später in Rente gehen – deshalb müssen Arbeitsplätze künftig stärker altersverträglich gestaltet sein.

All diese Faktoren lassen sich nicht mehr mit der altmodischen, aber verbreiteten Lebensweise vereinbaren, den ganzen Tag in ein Büro eingesperrt zu sein. Die Lösung des Schreibtischdilemmas liegt in einer flexiblen und mobilen Arbeitsauffassung. Wer kennt nicht das wunderbare Gefühl, morgens mal später zur Arbeit zu müssen, mehr Zeit für Kinder, Frühstück und Zeitungslektüre zu haben, vielleicht noch kurz in Ruhe seine E-Mails zu checken oder draußen in der Sonne einen Kaffee zu trinken. Nicht selten geht man dann mit mehr Lust ins Büro, hat vielleicht vorher schon eine gute Idee ent-