

Bleiben Sie doch, wo Sie wollen –

IM FILM „MINORITY REPORT“ hat Tom Cruise als Polizist John Anderson eines der wohl aufregendsten Gadgets zur Verfügung, das sich technikbegeisterte Wissensarbeiter vorstellen können: Nur mit seinen Händen manipuliert er in der Luft schwebende Projektionen von Daten, Filmsequenzen, Informationen. Was heute noch schwerfällig auf einem Computerbildschirm hin- und hergeklickt werden muss, verbindet sich in der Kinovision aus dem Jahr 2002 auf wundersame Weise mit den Bewegungen des Nutzers: Der Mensch wird zur Benutzeroberfläche.

Der Medienwissenschaftler John Underkoffler stand der Filmcrew als technischer Berater zu Seite. Heute will er mit seiner Firma Ob-long Industries die Utopie Realität werden lassen: „Es sieht so aus wie im Film, nur dass es tatsächlich funktioniert“, so Underkoffler.

Eine enorm futuristische, aber zugleich technisch machbare und plausible Anwendung ist der sogenannte Cocoon: eine Kapsel, in der Menschen per virtueller Realität – ähnlich wie Tom Cruise im Film – mit weit entfernten Kollegen zu-

„Wir arbeiten vom Haus auf dem Land und bleiben mit dem Büro in Verbindung, wenn wir reisen“

sammenarbeiten können, so als wären sie im selben Raum. Der deutsche Architekt und Filmdesigner Tino Schädler hat das Gerät zusammen mit Underkoffler entwickelt – noch gibt es nur den Entwurf, im kommenden Jahr soll bereits ein Prototyp folgen.

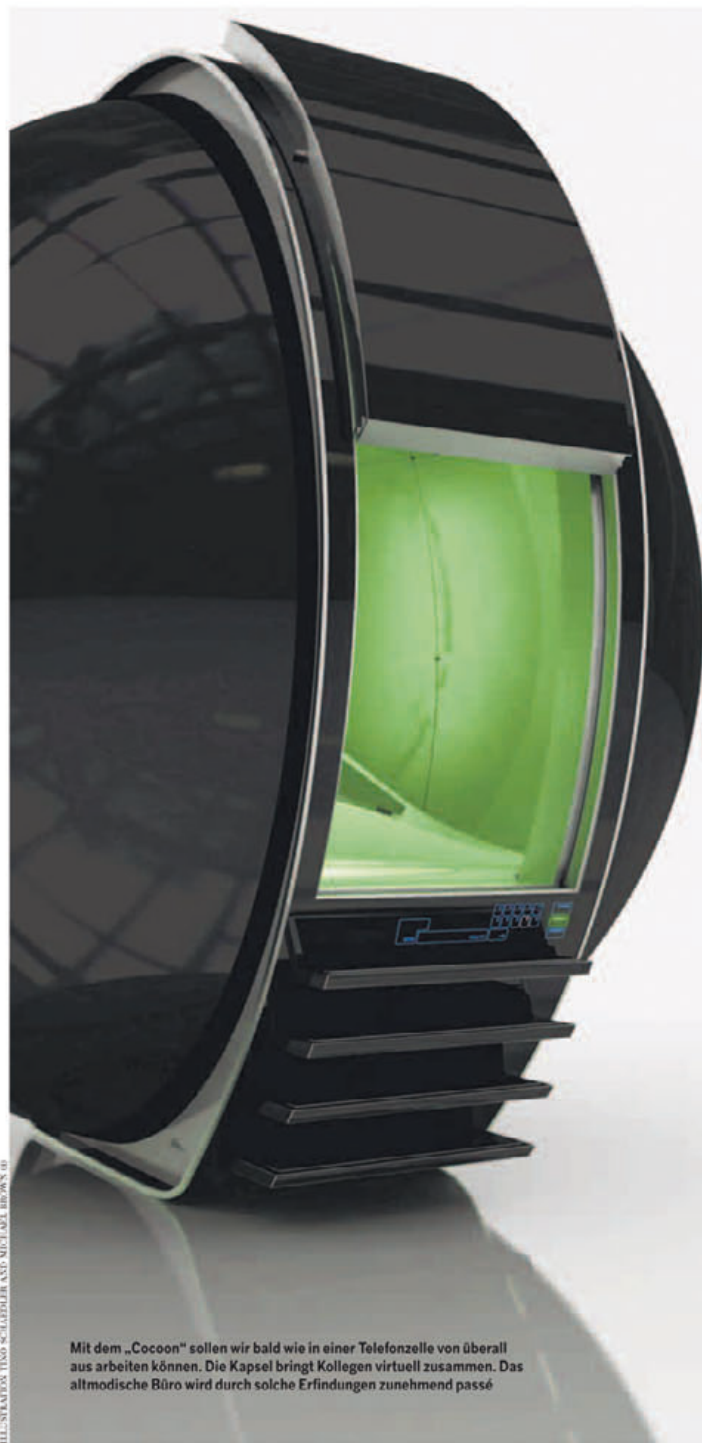
Schädler, der sich einerseits die künstlichen Welten in den Filmen „Charlie und die Chocolate Factory“, „V for Vendetta“ oder „Harry Potter“ ausgedacht hat, andererseits aber als Architekt handfeste Gebäude baut, will mit dem Cocoon nun die Arbeitswelt revolutionieren: „Viele träumen von einem Szenario, in dem wir von einem abgelegenen Haus auf dem Lande aus arbeiten können oder besser mit dem Büro in Verbindung bleiben, wenn wir reisen“, sagt der 36-Jährige, der selbst ständig um den Globus jettet und dabei mit Kollegen in Australien, Korea oder Los Angeles per Laptop zusammenarbeitet.

„Der Cocoon schafft ein virtuelles Büro, in dem all die subtilen und spontanen Interaktionen des traditionellen Arbeitsplatzes möglich werden“, sagt Schädler. „Menschen auf der ganzen Welt können zusammenarbeiten. Ihre Produktivität wird dabei nicht mehr davon bestimmt, wo sie sich aufhalten“, lautet die Utopie des Deutschen, der in Los Angeles lebt und die Zukunft der Arbeit mit für Hollywood typischer Unbefangenheit angeht.

Soll man derartige Erfindungen als Fantasie abtun? Besser nicht: Denn seit Kurzem fangen immer mehr Firmen tatsächlich an, ihre Mitarbeiter von überall aus arbeiten zu lassen. Festangestellte können und müssen zunehmend so mobil und flexibel sein wie bislang nur Freiberufler. Die Zukunft der Arbeit ist die „Easy Economy“: ortlos, aber hochkommunikativ. Technisch avanciert, aber zutiefst menschenfreundlich. In ihr werden wir selbstbestimmt mit unserer Zeit umgehen dürfen, aber müssen fast immer erreichbar sein.

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 einfach noch nicht so weit. Seit wenigen Jahren haben wir Handys, die E-Mails empfangen. Haben billige, flächendeckende und rasend schnelle Internetverbindungen und Software, die uns das gemeinsame Arbeiten ermöglicht, ohne am selben Ort zu sein.

Auch Unternehmen hierzulande entdecken die Vorteile dieser neuen Mobilität: Die Deutsche Bank versorgt im Rahmen des Programms „New Work Space“ gerade ihre Mitarbeiter mit Laptops und Blackberys. Nur noch 40 Prozent werden bald als sogenannte „Resident People“ weiter täglich ins Büro gehen, etwa 40 Prozent sind als „Mobile People“ viel unterwegs, und



Mit dem „Cocoon“ sollen wir bald wie in einer Telefonzelle von überall aus arbeiten können. Die Kapsel bringt Kollegen virtuell zusammen. Das altmodische Büro wird durch solche Erfindungen zunehmend passé

Moderne Angestellte erledigen ihren Job, wenn es ihnen passt. Eine Vision versponnener Trendforscher? Keinesfalls, meint Markus Albers. Handys und Computer sind endlich so weit, uns die Arbeit wirklich zu erleichtern. Die Bürorevolution hat längst große Konzerne erreicht



siert in einer erkonservativen, biedereren Stadt im amerikanischen Mittelwesten: Minneapolis. Die Straßen sind gesäumt mit großen Supermärkten und rustikalen Sportsbars, die Einwohner sind oft übergewichtig, die Geländewagen riesig. Dies ist nicht das Silicon Valley. Minneapolis ist weit weg von der kreativen Bohème San Franciscos oder der internationalen Professionalität New Yorks, wo Neuheiten täglich verkündet werden und die Menschen experimentierfreudig sind. In Minneapolis wird tagtäglich ehrlich geschuftet und abends American Football geschaut. Dass ausgerechnet hier der klassische Nine-to-five-Arbeitstag auf den Müllhaufen der Industriegesellschaft geworfen wird, zeigt: ROWE ist kein versponnenes New-Economy-Experiment, keine studentisch inspirierte Freiberuflerromantik. Bei Best Buy wird nicht geträumt, sondern Geld verdient.

Der Freeway von der Innenstadt zum Industriegebiet führt in ein tristes Niemandsland aus Bürogebäuden und Fast-Food-Restaurants. Die vier Türme der Best-Buy-Zentrale sind schon von Weitem zu sehen. Im Inneren landet der Besucher als Erstes in einer Lounge mit Coffeeshop und vielen Sitzcken, in denen Gruppen aus Mitarbeitern und Besuchern informelle Meetings halten. Erster Eindruck: Offenbar gehen doch viele Mitarbeiter ins Büro, auch wenn sie nicht mehr müssen. Jody Thomson, eine resolute, warmherzige 50-Jährige im klassischen Business-Kostüm, schränkt ein: „Die meisten sind zumindest für ein paar Stunden am Tag im Büro. Aber es stehen nicht mehr – wie früher – alle um sieben im Stau, damit sie um acht am Schreibtisch sitzen. Sie kommen und gehen, wie sie wollen.“

Arbeit – so das Mantra von Ressler und Thompson – ist bei Best Buy etwas, was man tut, nicht ein Ort, an den man morgens geht. Produktivität wird nicht mehr mit physischer Anwesenheit gleichgesetzt. Mitarbeiter, die erst um 14 Uhr im Büro auftauchen, sind keine Zuspätkommer. Andere, die um 14 Uhr schon wieder gehen, machen keineswegs einen frühen Feierabend. Die Teilnahme an allen Meetings ist freiwillig. Es ist in Ordnung, Telefonkonferenzen von seinem Wohnzimmer aus zu halten. Mitarbeiter werden ermutigt, tagsüber einkaufen zu gehen, zum Sport oder ins Kino. Niemand muss sich mehr rechtfertigen, wie er seine Zeit verbringt.

Ressler und Thompson trafen sich erstmals 2003. Bei Best Buy begann der Arbeitstag damals um acht Uhr morgens, Abteilungsleiter ließen ihre Mitarbeiter die Länge der Mittagspausen stempeln, wer früher gehen wollte, schlich sich über die Feuertreppe hinaus. Die beiden Frauen arbeiteten in der Personalabteilung des Unternehmens und wollten diese anachronistische Tretmühle beenden.

Die radikale Lösung, so erkannten die beiden Frauen, bestand darin, alle alten Strukturen abzuschaffen. „Statt nur einigen Mitarbeitern Flexibilität einzuräumen, geben Sie sie allen. Niemand muss um Erlaubnis bitten“, erinnert sich Ressler an den Geistesblitz: „Wenn jemand seine Powerpoint-Präsentation bei Starbucks bearbeiten will – nur zu! Wenn das Wetter schön ist und jemand in den Park möchte – warum nicht?“

Was hat ROWE der Firma gebracht? Die durchschnittliche Produktivität pro Mitarbeiter stieg um 35 Prozent. Die freiwillige Kündigungsrate fiel um 52 Prozent in der Logistikabteilung und um satte 90 Prozent in der Online-Sparte des Unternehmens. Andererseits stieg die Zahl der unfreiwilligen Kündigungen um 50 bis 70 Prozent. Weil sich unproduktive Mitarbeiter nicht mehr hinter einer Show des Beschäftigt-Aussehens verstecken können, werden sie leichter enttarnt und gefeuert. Die Mitarbeiterzufriedenheit ist nach Messungen des unabhängigen Gallup-Instituts so hoch wie nie zuvor in der Geschichte des Unternehmens.

Best Buy ist längst nicht das einzige Unternehmen, das die Vorteile der Flexibilität für sich erschließt. Auch in Deutschland gibt es erste Beispiele dieser „Easy Economy“: Wer Heiko Humpal auf der Büronummer anruft, kommt schon mal unlegen. „Oh, hallo“, sagt er dann, „ich konnte Ihre E-Mail noch nicht lesen – ich bin im Urlaub.“ Böse ist er offenbar nicht über die Störung, denn die gehört zum Konzept:

Die fünf wichtigsten Regeln für die Zukunft der Arbeit

MOBILITÄT

■ Wir werden nicht mehr jeden Tag ins Büro fahren und dort am Schreibtisch sitzen bleiben. Sondern wir werden arbeiten, wann und wo wir wollen: zu Hause, im Café, am Flughafen – oder manchmal eben auch doch wieder im Büro. Das verschafft Freiheit, bedeutet aber auch: Erreichbarkeit fast rund um die Uhr.

ERGEBNISORIENTIERUNG

■ Moderne Unternehmen messen schon heute die Leistung ihrer Mitarbeiter nicht mehr nach der Zeit, die sie im Büro verbringen, sondern nach den Ergebnissen, die sie produzieren. Festangestellte müssen lernen, stärker wie Freiberufler zu denken. Manager müssen lernen loszulassen.

GLEICHBERECHTIGUNG

■ Nur wenn künftig noch mehr Frauen berufstätig sind, entkommen wir der demografischen Falle des Fachkräftemangels. Aus demselben Grund werden wir alle länger arbeiten. Beides setzt voraus, dass wir Arbeit und Freizeit besser integrieren können als heute. Flexible und mobile Arbeitsmodelle helfen dabei.

WERTEWANDEL

■ Studien zeigen: Junge Hochqualifizierte wollen nicht mehr Eckbüro und Firmenwagen, sondern freiere Zeiteinteilung, selbstbestimmtes Arbeiten, bessere Work-Life-Balance. Die mit Handy und E-Mail aufgewachsenen Generationen lassen sich nicht mehr an den Schreibtisch ketten. Arbeitgeber müssen sich beim Werben um Personal darauf einstellen.

KOMMUNIKATION

■ Statt uns jeden Tag im Büro an der Kaffeemaschine zu treffen und ständig in Meetings zu sitzen, finden wir andere Formen des gemeinsamen Arbeitens. Kollaborative Webtools, Videotelefonie, Chats, E-Mail und Social Software sorgen dafür, dass wir uns sogar noch intensiver mit Kollegen austauschen als in der Isolation des Einzelbüros.

rund 20 Prozent „Super-Mobile People“ können komplett arbeiten, wann und wo sie wollen.

Wer beim Softwarekonzern SAP anfängt, lernt als Erstes, dass dort viele Büros leer sind und nur relativ selten persönlich kommuniziert wird, sondern über E-Mail und Handy und Online-Konferenzen. Man verabredet sich nicht in der Teeküche, sondern zum Telefonieren. Jeder hat einen Blackberry.

Der Trick dabei: Fortschrittliche Unternehmen messen nicht mehr Anwesenheit, sondern Ergebnisse. Dabei müssen vor allem Manager umdenken und lernen, klare Ziele zu definieren. Diese Art zu arbeiten funktioniert natürlich nicht für Bauarbeiter, Fluglotsen oder Ärzte. Aber doch für immer mehr Berufsbilder: Eine globale McKinsey-Studie zeigt, dass sogenannte komplexe Tätigkeiten in entwickelten Ländern wie Deutschland bereits jetzt

35 bis 45 Prozent aller Jobs ausmachen und dass ihr Anteil wächst. Der klassische Sachbearbeiter wird immer weniger gebraucht, weil Prozesse rationalisiert oder durch Technologie ersetzt werden. 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.

Zum ersten Mal sind Festangestellte dann ohne Anwesenheitspflicht und Schreibtischzwang. Sie können zwischenreich Erledigungen machen, haben Zeit für Freunde und Familie. Sie gehen immer noch manchmal ins Büro, aber verbringen nicht mehr den größten Teil ihrer wachen Zeit dort, sondern vielleicht nur zwei Tage pro Woche oder nur drei Stunden am Tag. Zum Glück, denn am klassischen Arbeitsplatz kommt es durch Ineffizienz und Ablenkung zu teil-

weise dramatischen Verlusten an Produktivität. Wissensarbeiter können sich laut Studien im Büro nur elf Minuten auf eine Aufgabe konzentrieren, bevor Kollegen, Chefs, Meetings oder das Telefon sie wieder unterbrechen.

Wer sich hingegen seine Arbeit selbst einteilen kann, wer konzentriert arbeitet, wenn er sich am fitesten fühlt und nachdem er dringende Privatsachen erledigt hat, der schafft die Arbeit von neun Stunden in fünf. Der Rest ist gewonnene Freizeit.

Wenn Steve Hance, Personalarbeiter in der Zentrale der größten US-amerikanischen Elektronikmarktkette Best Buy, Anrufe von seinen Kollegen entgegennimmt, kann es sein, dass er das Handy in der einen und ein Gewehr in der anderen Hand hält. Der leidenschaftliche Jäger hat neuerdings viel mehr Zeit, auch in der Woche seinem

Hobby nachzugehen. Die alleinerziehende Mutter Kelly McDevitt, Promotions-Managerin bei Best Buy, kann freitags mit ihrer Tochter Boot fahren. Einkäufer Dean Janke mailt lieber spätabends mit

„Wir sind die erste Generation, die sich dank Technik vom Schreibtischzwang befreien wird“

seinen Zulieferern aus Asien und hat dafür morgens frei. So konnte er seinen schwer kranken Vater regelmäßig tagsüber zu Untersuchungen fahren und hat am Wochenende nachgearbeitet: „Ihn in

dieser schwierigen Zeit zu begleiten war mir unendlich wichtig. In welchem anderen Job wäre das möglich gewesen?“

Möglich wird all das durch ein Programm namens ROWE, oder „Results only work environment“, zu Deutsch: eine Arbeitsumgebung, in der ausschließlich das Ergebnis zählt. ROWE, vor vier Jahren von den Personalrinnen Cali Ressler und Jody Thompson bei Best Buy eingeführt, ist das Paradebeispiel der Entwicklung hin zur Easy Economy – und nichts weniger als eine Revolution des Büroalltags. Denn es schafft ihn einfach ab. Mit ROWE gibt es überhaupt keine Anwesenheitspflicht mehr, keine Kernarbeitszeiten und kein Stundenzählen. Jeder darf arbeiten, wann, wo und so lange, wie er will. Hauptsache, er hält die vorab vereinbarten Ziele ein.

Die Arbeitsplatzrevolution pas-

wie wir in Zukunft arbeiten werden

Alle Anrufe auf seiner Kurzwahl werden automatisch aufs Handy umgeleitet, wenn er nicht am Platz ist. „Ich bin jetzt quasi jederzeit erreichbar und kann mich nicht verstecken“, erklärt er: „Ich habe das Telefon in der Regel immer an.“

Der Mann mit dem komplizierten Titel Projektmanager Operative Strukturplanung ist in dem von der Star-Architektin Zaha Hadid gestalteten Verwaltungsgebäude des Leipziger BMW-Werks verantwortlich für das hochmoderne Bürokonzept, das der Autobauer hier erstmals realisiert hat. „Wir leben Flexibilisierung“, sagt Humpal.

Alle Mitarbeiter – außer den Ingenieuren, die an speziellen CAD-Rechnern arbeiten müssen – haben Laptops, auch er selbst: „Den nehme ich mit nach Hause, auf die Dienststreife oder an einen anderen Arbeitsplatz.“ Immerhin 20 Prozent der Leute praktizieren Telearbeit: „Wir haben ein großes Einzugsgebiet, einige Kollegen kommen über 80 Kilometer weit her“, so Humpal: „Die müssen nicht jeden Tag reinkommen.“ Und arbeiten dann zum Beispiel montags und freitags zu Hause. Der Mitarbeiter muss seine Abwesenheit in den Kalender eintragen, aber nicht jedes Mal den Chef fragen: „Das läuft bei uns über Selbstorganisation.“

Der typische Arbeitstag von Hermann Hartenthaler beginnt damit, dass er in den 18. Stock des Hochhauses der Technischen Universität Berlin fährt, wo die Telekom gemeinsam mit Wissenschaftlern aus aller Welt Innovationen entwickelt, die später als Produkte für uns alle auf den Markt gebracht werden. Hartenthaler ist Programmmanager dieser „T-Labs“ genannten Ideenschmiede. Oben schaut er auf einen Bildschirm im Flur, der den Grundriss der Stockwerke anzeigt. Rot markiert sieht man hier besetzte Schreibtische, grüne sind frei.



Innen besteht die Kapsel aus einem 360-Grad-Bildschirm, auf den beliebige Inhalte projiziert werden können: Filme, Dateien, Meetingräume und Kollegen

denn 150 Mitarbeiter teilen sich 110 Arbeitsplätze. Hartenthaler hält seine Chipkarte an den Schirm, tippt auf einen freien Tisch und hat ihn damit für sich reserviert.

Am Schreibtisch angekommen, schließt er den mitgebrachten Laptop an einen großen Bildschirm an. Weil er sich für diesen Arbeitsplatz angemeldet hat, werden alle Telefonate automatisch hierhin umgeleitet. Das sogenannte „Sharepoint-Portal“ auf dem Rechner zeigt an, ob Kollegen heute im Haus sind, wo sie ihren Arbeitsplatz gebucht haben und ob sie gerade telefonieren.

Alle Daten und Informationen über laufende Projekte sind digital übers Internet zugänglich, sodass Hartenthaler dieselbe Arbeitsumgebung hätte, wenn er zu Hause säße, in einem Hotel oder Café mit DSL-Zugang. „Bei uns muss man nicht jeden Tag ins Büro gehen“, sagt er – einige Kollegen arbeiten mehrere Tage pro Woche zu Hause:

„Das ist ja auch die Basis fürs Desk-sharing: In dieser Zeit sitzt jemand anders an dem Arbeitsplatz.“

Dadurch kann man Bürofläche reduzieren, die sonst leer stehen würde. Für den Chefentwickler der Telekom ist all dies das Büro der Zukunft: Man kann hingehen, muss aber nicht. Die Großkunden-Abteilung T-Systems hat gleich ein Produkt daraus gemacht, das sie nun ihren Kunden anbietet. „Für T-Systems ist dieses Büro der Zukunft derzeit ein wichtiges Vertriebsthema“, sagt Hartenthaler: „Büroarbeit besser und effizienter zu organisieren ist gerade ein Hype. Viele Unternehmen waren in den letzten Jahren zurückhaltend mit Investitionen. Jetzt sehen sie, dass sie ihre Effizienz steigern müssen, um aus den Leuten, die sie haben, mehr herauszuholen, etwa, indem sie das Arbeitsumfeld optimieren.“

Das Timing sei richtig, denn mobiles Arbeiten funktioniert erst



Bewegungssensoren erfassen Aktionen des Nutzers. Er kann Bilder und Daten „in der Luft“ umherschieben – wie Tom Cruise im Film „Minority Report“

dann wirklich, wenn wirklich alle Arbeitsschritte auf Internet umgestellt sind. Hartenthaler: „Das war vor drei, vier Jahren erst in Ansätzen erkennbar – jetzt ist es kein Problem mehr.“

Ihn besuchten wöchentlich Firmen der Pharmaindustrie genauso wie Automobil- oder Chemieunternehmen: „Das Thema interessiert wirklich über alle Branchen hinweg und vom Mittelständler bis zum Großkonzern. Flexible Arbeit war früher nur für ganz kleine Gruppen möglich, zum Beispiel Künstler oder Studenten. Aber dass für eine größere Anzahl von Menschen nicht mehr die Anwesenheit im Büro zählt, sondern die Ergebnisse – das ist neu“, sagt Hartenthaler. Und dann fasst der eher nüchterne Techniker das Thema für ihn untypisch emotional zusammen: „Wir sind die erste Generation, die sich von der Anwesenheitspflicht im Büro emanzipieren kann.“

Die Metapher des modernen Nomaden geistert schon so lange durch Fachliteratur, Utopien und Pseudo-Analysen von Trendscouts, dass ihre Glaubwürdigkeit stark überstrapaziert scheint. Und doch veröffentlichte die seriöse britische Wirtschaftszeitschrift „Economist“ Mitte dieses Jahres einen großen Sonderteil mit dem Titel „Nomads at last“, in dem sie argumentiert, dass trotz aller verfrühten Prognosen nun das Zeitalter der digitalen Nomaden angebrochen sei.

Moderne Nomaden haben keine Papierunterlagen dabei, weil sie auf ihre Dokumente ausschließlich elektronisch zugreifen. Zunehmend haben sie nicht einmal mehr ein Laptop dabei – ihnen reichen mobile Kleingeräte wie Blackberry oder iPhone – alle Informationen, die sie benötigen, sind online jederzeit abrufbar. Manuel Castells, ein Soziologe der Universität von Südkalifornien sagt: „Permanente Verbin-



Noch gibt es das futuristische Gerät nur als Entwurf, doch ein Prototyp entsteht bereits im kommenden Jahr. Technisch ist das inzwischen machbar

dung ist das kritische Element, nicht Bewegung.“

James Katz, Professor an der Rutgers-Universität in New Jersey, glaubt, dass diese Entwicklung eine „historische Re-Integration“ unserer Arbeits- und Privatsphären zur Folge habe. In der vorindustriellen Gesellschaft arbeiteten die Menschen an denselben Orten, an denen sie lebten. Erst die arbeitsteiligen Fabriken der Industriegesellschaft und die modernen Bürokratieapparate machten es nötig, die Sphären zu trennen, weil Arbeiter und Beamte an einem Ort versammelt werden mussten, um effizient zu funktionieren. Heute vermischen sich die beiden Bereiche wieder, glaubt Katz. Der moderne Angestellte kann arbeiten, wo er lebt und umgekehrt.

Allerdings werde es in dieser Entwicklung Gewinner und Verlierer geben, warnt Catherine Hakim von der London School of Econo-

mies, die sich seit Jahren mit Telearbeit beschäftigt. Denn die zusätzliche Autonomie gebe es nicht automatisch und nicht für alle Arbeitnehmer: „Es wird eine immer stärkere Differenzierung geben zwischen den Wissensarbeitern und den Unqualifizierten.“

Diese sicher zutreffende Befürchtung weist auf ein grundsätzliches Paradox der „Easy Economy“ hin: Nur mit guter Ausbildung, hoher geistiger Flexibilität, lebenslangem Lernen, technischer Unbefangtheit, Freude an Kommunikation, Fachkompetenz, Selbstbewusstsein und ohne Existenzangst werden wir ihre Vorteile genießen können. Das bedeutet aber auch: Sich nicht mehr von der Arbeit stressen zu lassen kann ein ziemlich anstrengender Job sein.

Der Autor hat zu dem Thema ein Buch geschrieben: „Morgen kommt ich später rein“, Campus, 18,90 Euro