



Change.me

Unternehmen in Bewegung

Robert C. Wolcott

Leading
Innovation

Markus Albers

Flexibles Arbeiten
in der Meconomy

**Dr. Irene Marie
Matthiessen**

Kommunikation
und Innovation

Dr. Thomas Bieringer

Die Organisation eines
»wissenschaftlich orientierten
Erfinderunternehmens«

Flexibles Arbeiten in der Meconomy

Markus Albers

Die Zukunft des Lebens und Arbeitens wird heute bei Erdnussflips, Paprikaschnitten und Elektromusik erfunden. Auf großen Tafeln mit bunten Zetteln, mit rührenden selbst gebastelten Modellen und nach Selbsterfahrungsübungen wie dem gemeinsamen Überqueren eines Flusses und dem Erklimmen einer Mauer mittels handgeknüpfter Leitern. Willkommen bei Palomar5, einem Camp, in dem hochbegabte junge Leute unter 30, so genannte Digital Natives, erkunden sollen, was sich ihre Generation unter Job und Identität vor-

ren. Hier sind sie aufgefordert, zunächst spielerisch zu definieren, wie sie sich ihre künftige Berufs- und Lebenswelt vorstellen. Und dann sollen sie auch gleich konkrete Produkte entwickeln, mit denen Unternehmen den Anforderungen der Digital Natives gerecht werden können. Fest steht: So wie heute sieht der Arbeitsplatz dann nicht mehr aus.

Für diese jungen Leute ist es selbstverständlich, dass sie überall arbeiten können und nicht mehr jeden Tag ins Büro

sich Job und Leben vorstellt. Geht ein Unternehmen nicht auf diese Fragen ein, werden solche High Potentials lieber bei der Konkurrenz anheuern. Dabei entsteht auch ein neuer Markt innovativer Produkte und Dienstleistungen, die die Bedürfnisse junger Arbeitnehmer bedienen. Und so denken die klugen Mittzwanziger an Begriffen herum wie „The Next Generation of Identity“, „Knowledge Cultivation“ oder „Collaborative Value Creation“. Was klingt wie eine Satire über Trendforscher, hat für die Teilnehmer hier ganz lebenspraktische



„Palomar 5“ – eine WG auf Zeit: Sechs Wochen steckten Kreative aus 13 Ländern die Köpfe zusammen ...

stellt. Davon, dass die Telekom hier einiges Geld investiert hat, um Angela Merkel auf dem nächsten IT-Gipfel mit den bahnbrechenden Einsichten der jungen Elite zu beeindrucken, ist auf der großen Terrasse an der Berliner Spree erst mal wenig zu sehen. Das Wasser kommt aus billigen Discounter-Plastikflaschen, die Teilnehmer sitzen auf Decken und Kissen herum, schnibbeln, kleben und plaudern. Ein Subwoofer brummt leise. Irgendwo hängt eine Schaukel. Das Ganze wirkt eher wie ein Jugendlager als wie ein hochmoderner Thinktank.

Aber erste Eindrücke können täuschen. Die Camp-Besucher sind durchgehend zwei- bis dreisprachige Designer, Kommunikationswissenschaftler, IT-Experten und angehende Manager in den Zwanzigern. Sie werden, das ist klar, zur beruflichen Elite von morgen gehö-

gehen. Dass sie trotzdem mithilfe kollektiver Softwarelösungen in ständigem Kontakt mit ihren Kollegen stehen wollen. Dass sie nicht mehr an die eine glücklich machende Festanstellung glauben, sondern dass Projekte künftig in einem losen Netzwerk zwischen Firmen, Subunternehmern, Freiberuflern und Experten umgesetzt werden. Dass es dann egal ist, wer frei arbeitet und wer fest angestellt. Die Teilnehmer haben ganz neue Denkmuster und ganz konkrete Fragen: „Warum kann eine Person zum Beispiel nicht drei Arbeitsverträge gleichzeitig haben?“, so Stefan Liske, der Palomar5 mitorganisiert.

Klingt wie ein großer Science-Fiction-Spielplatz und ein bisschen soll es das ja auch sein. Gleichzeitig müssen Personaler und Führungskräfte sehr genau hinhören, wie diese neue Generation

Bedeutung. Die Sache mit der Identität zum Beispiel treibt sie wirklich um: „Unsere Biografie ist fragmentiert“, sagt die Chinesin Xiwen in perfektem Englisch: „Wir haben eine Persönlichkeit auf Facebook, eine auf Xing, eine in unserem Blog und eine in der realen Welt. Wir brauchen neue Werkzeuge, um all diese Facetten unseres Lebens zu verwalten.“ Die anderen Teilnehmer nicken bedeutungsschwanger – derartige Probleme dürfen heute offenbar als kulturübergreifend betrachtet werden.

Ich bin heute hier eingeladen, um einen Vortrag über mein letztes Buch zu halten, und schalte dazu eigens live per Skype zu mobilen Wissensarbeitern nach New York, wo mit großem Hallo die virtuellen Besucher aus Berlin begrüßt werden. Was vermutlich Manager mancher Großkonzerne beeindruckt

hätte, nehmen die jungen Zuschauer hier interessiert aber lässig als ganz selbstverständlich hin. Was ich mit meinen 39 Jahren für durchaus modern hielt und irgendwie Hightech, ist für diese Mittzwanziger schlicht Alltag. Einwegwasserflaschen und Erdnussflips hin oder her, es sieht aus, als wäre hier wirklich das Potenzial vorhanden, über – so die offizielle Zielsetzung – „Business Ecosystems“, „Leadership Models“ und „Knowledge Management“ nachzudenken und neue Lösungen anzustoßen.

Überall in Deutschland beobachten Experten aktuell den grundlegenden Wandel der Berufswelt. Einer von ihnen ist Alexander Greisle, der früher

sie von Chefs und Kollegen erwarten, ob sie überhaupt noch ins Büro gehen, welche Technologien sie dann dort vorfinden wollen und welche Produkte sie interessieren – all das wird derzeit in einer betäubenden Anzahl von Kongressen, Workshops und Camps diskutiert. Unternehmensberater Greisle hat viele Mitglieder dieser Generation interviewt und dabei herausgefunden, wie der neue Berufstätige tickt. Digital Natives integrieren technische Möglichkeiten wie selbstverständlich in ihren Lebensalltag. Greisle hat beobachtet, dass sich die derart sozialisierten jungen Menschen in traditionellen Arbeitsumgebungen oft sehr schwer tun: „Man kann ihn fast körperlich spüren, den Kulturschock

Arbeit wird zunehmend zeitlich und räumlich flexibel. Dank moderner Kommunikationstechnik können fortschrittliche Unternehmen ihren Angestellten erlauben zu arbeiten, wann und wo diese wollen, Hauptsache die Arbeit wird gemacht – eine Grundvoraussetzung, um für die junge Elite der Digital Natives überhaupt als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden. Das Beispiel eines vorbildlich agierenden deutschen Großkonzerns ist SAP. Hier wird die Arbeitszeit schlichtweg gar nicht erfasst. Die Mitarbeiter werden am Ende des Jahres danach bewertet, ob sie ihre individuell festgelegten Ziele erreicht haben. Personalchefin Susanne Labonde: „Wann und wo sie daran arbeiten, diese



... und überlegten, wie sie die Arbeitswelt verändern können.

Fotos: © Norbert Ittermann

beim Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation gearbeitet hat und heute mit seinem eigenen Unternehmen Kunden von der EU über die Bayer AG bis zur Allianz bei der Konzeption und Umsetzung von neuen Management- und Bürokonzepten berät. Greisle publiziert regelmäßig, wie er selbst sagt, „über die Trends der Arbeitswelt, gibt Tipps für den Information Worker und beschäftigt sich mit der Informationsgesellschaft“.

Die vielleicht wichtigste Entwicklung, die nicht nur er dabei ausgemacht hat, ist die Art und Weise, wie die Digital Natives Arbeit neu definieren. Diese mit Internet und Handy aufgewachsene Generation wird derzeit von Marktforschern, Wissenschaftlern und Personalern umworben wie keine andere. Wie sie arbeiten und kommunizieren, was

für junge Menschen, die mit solchen Verhaltensweisen und allerlei technologischem und methodischem Know-how in unsere Unternehmen kommen“, sagt der Berater: „Sie werden durch die traditionellen Arbeits- und Führungsmethoden in vielen Unternehmen schlicht ausgebremst.“

Vor allem die gut ausgebildeten der jetzt ins Berufsleben eintretenden Arbeitnehmer nehmen sich die Freiheit, den Arbeitgeber nach seiner Kultur zu selektieren. „Bei dieser Gelegenheit werden sie ihn, ganz Internet-Generation, auch noch online bewerten.“ Die Gefahr für Arbeitgeber, die sich nicht auf die veränderten Bedürfnisse der künftigen Angestellten einlassen, sei, „dass dadurch frisches Blut abgeht, neue Impulse und Ideen erstickt werden im Gewohnten. ‚Das haben wir schon immer so gemacht‘ als Energiekiller.“

Ziele zu erreichen, 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.

Sie weiß aus eigener Erfahrung, wovon sie spricht, denn sie arbeitet selbst zweimal pro Woche im Homeoffice und telefoniert am Abend viel mit dem Ausland, „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 be-



Die mit Internet und Handy aufgewachsene Generation wird derzeit von Marktforschern, Wissenschaftlern und Personalern umworben wie keine andere. Foto: © Caroline Seeliger

liebte Arbeitgeber. Interessanterweise, so erzählt Labonde, fragen Bewerber in Bewerbungsgesprächen aber nur sehr selten nach mehr Freiheit, wohl „weil sie befürchten, sich damit als ‚Spaßvogel‘ zu outen“. Aber: „Wir wissen, dass flexible Arbeitszeiten vor allem für Top Talente und sehr gute Universitätsabsolventen ein Thema sind.“

In Deutschland bieten bereits fast 20 Prozent aller Unternehmen derart flexibles und mobiles Arbeiten an – vor zehn Jahren waren es gerade mal vier Prozent. Einen zusätzlichen Schub hat die Entwicklung durch die gerade abklingende Weltwirtschaftskrise bekommen. Für viele – und keineswegs nur jüngere – Arbeitnehmer lautet die Lehre: Die Krise hat uns die Grenzen vieler Werte und Regeln aufgezeigt, die noch unseren Eltern Sicherheit und Verlässlichkeit boten: der lebenslange Job? Die großen Unternehmensmarken? Die Altvor-

sorge? Marode oder komplett hinfällig. Die scheinbare Berechenbarkeit unseres Lebensrhythmus, der tägliche Weg zur Arbeit, das Sparen für die Rente – alles schien plötzlich hoffnungslos veraltet.

Man konnte in diesen Katastrophenmeldungen eine gute Nachricht entdecken: Denn was erwartet uns statt des patriarchalischen Systems von Rheinischem Kapitalismus, Reihenhäusern, Rente? Vielleicht ja ein Leben, das wir schon seit einigen Jahren vorgeschmeckt haben, das wirklich zu kosten uns aber immer zu risikoreich erschien. Ein Leben, das uns Freiheiten, Entscheidungsoptionen und Wege der Selbstverwirklichung eröffnet, die noch vor wenigen Jahren undenkbar waren.

Für die kluge britische Zeitschrift *Monocle* war 2009 das „Rethink year“ – das Jahr des Umdenkens. Die Menschen hätten gelernt, sich auf ihre Fähigkeiten zu verlassen, sagte mir Chefredakteur

Andrew Tuck, der Stimmen aus aller Welt zu diesem Thema veröffentlicht: „Es gab schreckliche Verluste für viele, aber auch einige heilsame Korrekturen.“ Auch Tuck glaubt, dass es nun einfacher ist, sich neu zu erfinden: „Ich kenne Menschen, die vom Fotoagenten zum Koch umgeschult haben oder vom Banker zum Bauern und die in beiden Bereichen gut sind. Ich finde das toll. Es ist nie zu spät, zu tun, woran einem wirklich liegt.“ Viele hätten in und nach der Krise gelernt, was sie wirklich glücklich macht.

Denn wenn der klassische Büroalltag der Vergangenheit angehört, tun sich plötzlich ganz neue Möglichkeiten auf: Tu, was Du liebst, heißt es, dann wirst Du keinen Tag Deines Lebens arbeiten. Was früher nach schwülstiger Selbstfindungsromantik klang, wird heute plötzlich möglich. Nicht zuletzt die digitale Ökonomie macht es einfacher und zugleich notwendiger, Zielgruppen, Anhänger und Märkte für Tätigkeiten und Produkte zu finden, für die wir brennen. Das Leben wird zu einem Baukasten der Möglichkeiten. Modular können wir uns genau jene Teile zusammensetzen, die zu uns passen.

Von überall in der Welt tauschen sich neuerdings Menschen darüber aus, wie sich die alltäglichen Dinge des Lebens mithilfe von praktischen Tricks und moderner Technik besser bewältigen lassen. Sie versuchen so, ihre persönliche Produktivität zu optimieren, weil der gute alte Bürotag von neun bis fünf zunehmend der Vergangenheit angehört und wir dank diesem Ende der Anwesenheitspflicht erstmals ein wahres Interesse daran haben, Dinge schneller und effizienter geregelt zu bekommen, um danach freizuhaben.

In meinem letzten Buch, „Morgen komm ich später rein“, habe ich gezeigt, wie man durch mobile und flexible Arbeitsweise heute weniger Zeit im Büro verbringt und Zeit für andere Dinge gewinnt. Die Frage, die sich nun stellt, ist: Was passiert dann? Wie nutzt man diese Zeit? Bei der Recherche für mein



Wir arbeiten hart. Wir arbeiten lang. Wir arbeiten im Büro. Freizeit ist ein exotisches Fremdwort. Dabei wissen wir ganz genau, dass uns jenseits des Alltagstrotts die besten Ideen kommen. Immer mehr Angestellte haben daher das Gefühl, außerhalb ihres Büros effizienter zu arbeiten. Recht haben sie! Man will kaum glauben, dass wir in einer Wissensgesellschaft arbeiten, denn unsere Arbeitsstrukturen ähneln immer noch denen einer Industriegesellschaft: Abgessene Kernarbeitszeit und exzessive Überstunden gelten als Beweis für „echtes“ Engagement. Markus Albers beweist in seinem Buch „Morgen komm ich später rein“ anhand vieler Beispiele, dass das nicht stimmt.

neues Buch, „Meconomy“, habe ich im vergangenen Jahr festgestellt, dass die Antwort für immer mehr Menschen lautet: Bildung, Fähigkeiten erweitern, Selbstverbesserung, sowie: die Sinnfrage stellen und herausfinden, was man wirklich will.

Es ist kein Zufall, dass der Ansatz des mobilen, flexiblen und selbstbestimmten Arbeitens auch in ökonomisch angespannten Zeiten funktioniert. In Wahrheit, so denke ich inzwischen, funktioniert er dann sogar besser. Die Krise ist – zumindest gefühlt – schon wieder vorbei, doch sie hat einen grundlegenden Mentalitätswandel bewirkt.

Sie war der Katalysator für eine Entwicklung, die Experten schon vorher unaufhaltsam erschien, die nun aber noch einmal beschleunigt, vor allem aber für viele erstmals sichtbar wurde. Am Ende stehen Lebens- und Arbeitsbiografien, die kaum noch etwas mit denen unserer Elterngeneration zu tun haben. Die neue Arbeitswelt wird hart werden und sie wird die Gesellschaft in der Mitte spalten. Sie gilt vor allem für Wissensarbeiter, auch Kreative Klasse genannt. Also Menschen, die mit Informationen umgehen, die eher Produkte entwickeln als herstellen, die eher digitale als handwerkliche Dienstleistungen anbieten, die hauptsächlich am Computer arbeiten. Das sind heute schon etwa 50 Prozent aller Jobs, Tendenz steigend.

In der „Meconomy“ werden wir mit weniger Sicherheiten auskommen müssen, ohne manche Leitplanken der alten Wirtschaftsordnung. Der Staat, die Sozialversicherungssysteme und viele politische Ordnungsmuster werden sich an diese neue Welt anpassen müssen, wenn sie noch eine Gültigkeit für die Menschen haben sollen. Doch vor allem gilt: Es ist für Hochqualifizierte so einfach wie nie, ihre Leidenschaften zum Job zu machen, nach eigenen Regeln erfolgreich zu sein und den Job nicht mehr ihr gesamtes Leben dominieren zu lassen. Wer künftig für diese Menschen noch als Arbeitgeber attraktiv sein will, muss Konditionen bieten, die ihnen ein Maximum



Markus Albers, der Autor des sehr erfolgreichen Buches „Morgen komm ich später rein“, hat ein neues Buch geschrieben, welches thematisch an das erste Buch anknüpft. Der Titel verrät uns gleich, worum es geht: um die Ich-Wirtschaft (Me + Economy = Meconomy).

Spätestens seit der Wirtschaftskrise, die noch nicht zu Ende ist, dürfte auch dem Letzten klar geworden sein, dass die alten Spielregeln nicht mehr gelten. Es gibt keine Garantie mehr auf sichere Arbeitsplätze, die Spielräume werden enger und die Jobs immer frustiger.

an Freiheit, Selbstverwirklichung und Flexibilität bietet.

Markus Albers



Foto: Patrick Strattner

Markus Albers lebt als freier Journalist und Sachbuchautor in Berlin. Er schreibt für Monocle, Brand Eins, Die Zeit, GQ und AD. Seine Arbeiten wurden auch in Vanity Fair, Spiegel, Stern, SZ-Magazin und der Welt am Sonntag veröffentlicht. Außerdem entwickelt er neue Print- und Online-Formate für Verlage und Agenturen.

Sein Buch „Morgen komm ich später rein“ (Campus-Verlag 2008) wurde vielfach besprochen und war ein ‚Manager Magazin‘- und ‚GetAbstract‘-Bestseller. Sein neues Werk „Meconomy“ ist im Januar erschienen und das erste deutsche Sachbuch eines erfolgreichen Autors, das zuerst als E-Book und iPhone-App veröffentlicht wird.

www.meconomy.me