

Markus Albers über Zeit absitzen im Büro, fortschrittliche Firmen und Flexibilität

Job: Ergebnisse messen, nicht Präsenz

Beim Unternehmenstag „Erfolgsfaktor Familie“ 2012 wurden acht Leitsätze für eine flexible und familienbewusste Arbeitszeitkultur vorgestellt. Die Leitsätze sind das Ergebnis von vielen Dialogkreisen und regionalen Veranstaltungen der Initiative „Familienbewusste Arbeitszeiten“. Sie sind Orientierungspunkte und Baukasten zugleich – für Unternehmen, die an einer modernen und intelligenten Arbeitszeitkultur arbeiten. Das Netzwerkbüro „Erfolgsfaktor Familie“ hat bei Markus Albers, Autor und Journalist, nachgefragt.



Freiheit statt Dienstwagen: Heute gelten andere Kriterien, sagt Markus Albers. (Foto: DIHK)

WIRTSCHAFT NORDHESSEN: Herr Albers, an welchen Stellen halten Sie die Arbeitszeitkultur in Deutschland für besonders veränderungsbedürftig?

Markus Albers: Wir arbeiten – mitten in der Wissensgesellschaft – mit Strukturen, Abläufen und Vorurteilen aus der Zeit der Industriegesellschaft. Trotz angeblich virtueller Arbeitsplätze, digitalem Nomadismus und fragmentierten Jobbiografien wollen Vorgesetzte ihre Mitarbeiter immer noch den ganzen Tag sehen. Abgessene Kernarbeitszeiten gelten als Leistungsnachweis und exzessive Überstunden als Trophäe der Engagierten. Noch bedeutet der Job für die meisten Menschen gerade hierzulande einen täglichen Trott von neun bis sieben. Das muss sich ändern.

WN: Welche Unternehmen haben hier Ihrer Meinung nach die Nase vorn?

Albers: In den USA erlösen große Konzerne wie Google oder Best Buy ihre Mitarbeiter von Schreibtischzwang und Stechuhr. Auch in Deutschland sind es innovative Branchenführer wie SAP, BMW, IBM und die Deutsche Bank, aber auch Mittelständler wie die Komsa AG, hhpberlin und Lorenzsoft, die begriffen haben, dass Arbeit nicht gleich Anwesenheit ist. Dass Spaß und Flexibilität zu mehr Kreativität führen.

WN: Was machen die genau?

Albers: Fortschrittliche Firmen räumen ihren Mitarbeitern schon heute maximale Freiheit ein. Sie messen Leistung nicht mehr in abgessener Zeit, sondern in erbrachten Ergebnissen. Manager müssen weg von der Logik der Anwesenheitspflicht. Arbeitnehmer müssen dafür das Konzept des Feierabends aufgeben, der Trennung zwischen Job und Freizeit. Wir

brauchen nicht mehr Zeit am Schreibtisch abzusitzen, sondern können Arbeit erledigen, wann und wo sie anfällt. Dafür müssen wir hochflexibel und fast immer erreichbar sein. Das ist der Preis. Doch erstmals haben wir dann einen Anreiz, unseren Arbeitstag aus Eigeninteresse effizienter zu gestalten: Wer heute sowieso acht oder neun Stunden im Büro absitzen muss, weil Kollegen und Chef auch noch da sind, hat keinen Grund, seine Arbeit schneller zu erledigen.

WN: Was glauben Sie, warum sich Unternehmen in diese Richtung verändern?

Albers: Die Vorteile für Arbeitgeber liegen auf der Hand: leichteres Recruiting, weil High-Potentials heute eher nach Freiheitspaketen fragen als nach Dienstwagen und Eckbüro. Gestiegene Produktivität, weil Mitarbeiter einen Anreiz haben, Zeit nicht einfach abzusitzen. Höhere Mitarbeiterzufriedenheit, weil diese Beruf und Freizeit, vor allem Familie, besser unter einen Hut bekommen. Die Folge ist eine geringere Fluktuation. Verbesserte Innovationsfähigkeit, weil Informationen freier fließen und man seine besten Ideen oft nicht am Schreibtisch hat. Zudem sinken die Kosten für Infrastruktur und Immobilien, weil man weniger Fläche vorhalten muss, wenn nicht jeder jeden Tag ins Büro kommt. Die Kosten für Reisen entfallen, weil virtuelle Kollaboration viele persönliche Meetings überflüssig macht. Und nicht zuletzt ist das mobile und flexible Arbeiten ein Anreiz für Unternehmen, den sowieso überfälligen Schritt hin zu komplett digitalen Workflows zu machen.

WN: Welche Rolle können Leitsätze spielen?

Albers: Ich glaube fest daran, dass es zum praktischen Realisieren der neuen Arbeitskul-

tur dreierlei bedarf: erstens der richtigen Werkzeuge, vor allem der Technologien, um ortsunabhängig kollaborativ zu arbeiten. Zweitens der richtigen Kommunikation, warum das Ganze eine gute Idee ist und nicht nur eine Sparmaßnahme des Arbeitgebers. Also Training und Change Management. Drittens aber, und hier kommen die Leitsätze ins Spiel, muss man den Menschen zwar in der neuen Arbeitskultur viel Freiheit und Vertrauen schenken. Aber ein paar Regeln, auf die sich alle einigen, helfen doch.

WN: Welchen finden Sie am wichtigsten?

Albers: Den zweiten: Ergebnisse messen, nicht Präsenz. Das ist der Kern der neuen Arbeitswelt. Klingt simpel, ist aber viel komplexer, folgenreicher und – ja – auch schwieriger zu implementieren als es zunächst scheint. Aber es lohnt sich.

WN: Welche Rolle spielt dabei die bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie?

Albers: Durch die heute noch vielfach verbreitete altmodische Präsenzkultur wird eine erfolgreiche Verbindung von Berufstätigkeit und Familie fast unmöglich. Mit teuren Tagesmüttern und einem permanent schlechten Gewissen erkaufen sich junge erfolgreiche Eltern heute den Nachwuchs-Wunsch. Doch viele Kollegen belächeln insgeheim Mütter und Väter, die mal wieder früher Feierabend machen. Und die meisten Vorgesetzten nehmen noch immer niemanden ernst, der nicht bereit ist, im Ernstfall Zwölf-Stunden-Schichten zu arbeiten. So wird Elternschaft zum ständigen Stressfaktor und oft genug sind es dann doch wieder gut ausgebildete Frauen, die entnervt ihre Karriere aufgeben – menschlich gesehen traurig, volkswirtschaftlich ein Wahnsinn.

WN: Stellen Sie sich das Jahr 2020 vor: An welchen drei Phänomenen wird man die Veränderung von Arbeitszeitkultur am besten ablesen können?

Albers: Optimistische Experten glauben, dass in entwickelten Wissensgesellschaften schon bald bis zu 80 Prozent aller Jobs mobil und flexibel, also ohne Präsenzpflcht erledigt werden können. Ich bin da konservativer und halte es mit Richard Florida, der die Zahl der Wissensarbeiter – er nennt sie Kreative Klasse – schon heute bei um die 50 Prozent sieht, Tendenz steigend. Ich glaube: Wenn meine jetzt noch kleine Tochter ins Berufsleben eintritt, werden ihr wahrscheinlich viele heute noch normale Konzepte unbekannt sein oder zumindest als sehr altmodisch vorkommen. Sie wird mich fragen: „Papa, was war eigentlich Berufsverkehr?“ oder: „Papa, was hieß Feierabend?“ ■

• Lesen Sie auch den Artikel rechts.