

Zeitschrift: Schweizer Monat : die Autorenzeitschrift für Politik, Wirtschaft und Kultur

Band: 93 (2013)

Heft: 1005

Artikel: Irgendwer arbeitet immer

Autor: Rittmeyer, Florian / Wiederstein, Michael / Gratton, Lynda

DOI: <https://doi.org/10.5169/seals-737017>

Nutzungsbedingungen

Die ETH-Bibliothek ist die Anbieterin der digitalisierten Zeitschriften auf E-Periodica. Sie besitzt keine Urheberrechte an den Zeitschriften und ist nicht verantwortlich für deren Inhalte. Die Rechte liegen in der Regel bei den Herausgebern beziehungsweise den externen Rechteinhabern. Das Veröffentlichen von Bildern in Print- und Online-Publikationen sowie auf Social Media-Kanälen oder Webseiten ist nur mit vorheriger Genehmigung der Rechteinhaber erlaubt. [Mehr erfahren](#)

Conditions d'utilisation

L'ETH Library est le fournisseur des revues numérisées. Elle ne détient aucun droit d'auteur sur les revues et n'est pas responsable de leur contenu. En règle générale, les droits sont détenus par les éditeurs ou les détenteurs de droits externes. La reproduction d'images dans des publications imprimées ou en ligne ainsi que sur des canaux de médias sociaux ou des sites web n'est autorisée qu'avec l'accord préalable des détenteurs des droits. [En savoir plus](#)

Terms of use

The ETH Library is the provider of the digitised journals. It does not own any copyrights to the journals and is not responsible for their content. The rights usually lie with the publishers or the external rights holders. Publishing images in print and online publications, as well as on social media channels or websites, is only permitted with the prior consent of the rights holders. [Find out more](#)

Download PDF: 28.01.2026

ETH-Bibliothek Zürich, E-Periodica, <https://www.e-periodica.ch>

1 Irgendwer arbeitet immer

Ältere Leute pflegen, Software programmieren, Wasserkraftanlagen bauen: Welche Jobs sind heute sicher – und welche morgen? Lynda Gratton analysiert die Veränderungen in der Arbeitswelt. Und stellt fest: die «Mitte» des Fachkönnens bricht weg.

Florian Rittmeyer und Michael Wiederstein treffen Lynda Gratton

Frau Gratton, lassen Sie uns über Ihr grosses Thema sprechen: die Zukunft der Arbeit. Beginnen wir so simpel wie ausladend: Wird es in Zukunft überhaupt genug Arbeit für die wachsende Zahl von Menschen geben?

Sie meinen, ob es genug Arbeit für jeden und jede auf der ganzen Welt geben wird?

Wir reden vom menschlichen Traum, mindestens die harte, körperliche Arbeit irgendwann an von uns zuvor geschaffene Maschinen abzugeben. Jedes moderne Fliessband, an dem Roboter Autos konstruieren, erinnert uns schliesslich daran.

Da hüte ich mich vor einer absoluten Antwort! Aber Sie sagen es ja mit dem Fliessbandbeispiel schon: Unsere Arbeitswelt wird von zwei grossen Kräften verändert,

ren werden sie in die Arbeitsmärkte eintreten und ihre Arbeitskraft international anbieten. Europäer mit eurozentrischem Blick vergessen gerne: Von mobilen, qualifizierten Arbeitskräften gibt es Millionen. Verstehen Sie? Millionen.

Das klingt irgendwie bedrohlich. Sie gehen also von Massenbewegungen von Arbeitssuchenden aus, die unser Zusammenleben verändern werden?

Das kommt darauf an. Die jüngeren Generationen von Arbeitswilligen – und das ist auch neu – brauchen sich physisch nicht unbedingt zu bewegen. Sie wandern in neue Arbeitsmärkte ein, aber nicht unbedingt in neue Länder. Oder anders gesagt: Jobs wandern aus, aber nicht zwangsläufig auch die Menschen. Technologische Vernetzung lässt einen die Arbeit von überall aus erledigen. Die Tatsache, dass heute etwa viele Menschen Englisch sprechen, befähigt sie, irgendwo auf dieser Welt hinter einem Computer zu sitzen, Anrufe zu tätigen und Aufträge auszuführen. Sie merken: Wenn wir von Globalisierung reden, so hat das nicht nur mit physischer Mobilität zu tun. Es hat vor allem mit Wissen, Kommunikation und Netzwerken zu tun, mit denen man innert Sekundenbruchteilen Terabytes von Daten über die ganze Welt versenden kann.

Keine Frage: Technik vereinfacht das Leben. Zugleich nehmen gerade in entwickelten Ländern die Klagen zu, dass die neuen technischen Möglichkeiten neue Abhängigkeiten schaffen, zu einer ständigen Verfügbarkeit der Menschen führen, unsere Auf-

Lynda Gratton

ist Professorin für Managementpraxis an der London Business School. Sie ist Gründerin der Forschungsplattform «Hot Spots Movement» und Autorin zahlreicher Bücher über Arbeit und Unternehmensstrategie. Zuletzt von ihr erschienen:

«Job Future – Future Jobs» (Hanser, 2012) / Originaltitel: «The Shift: How the Future of Work is Already Here» (Harper Collins, 2011).

Florian Rittmeyer und Michael Wiederstein sind Redaktoren dieses Magazins.

merksamkeit ausbeuten, kurz, uns zu modernen Sklaven machen...

Sie meinen Entertainment? Dafür ist jeder selbst verantwortlich. Für unsere tatsächliche Arbeitswelt viel wichtiger ist, was folgendes Beispiel illustriert: Wenn Sie in den USA zum Arzt gehen und der von Ihnen ein Röntgenbild macht, dann können Sie ihn am nächsten Tag wieder besuchen, und er wird Ihnen erzählen, was auf dem Bild zu sehen ist. Nicht weil er die ganze Nacht aufgeblieben ist, um ihr Bild zu studieren. Er hat das Bild einfach an ein Zentrum auf den Philippinen gesendet. Dort existiert heute die grösste Gruppe von Technikern, die Röntgenbilder studiert und die Ergebnisse sofort retourniert – während Ihr Arzt und Sie schlafen, also nicht produktiv sind. Das ist nur möglich dank der entsprechenden Technologie. Und das revolutioniert unsere Arbeitswelt.

Die Arbeit wird dort getan, wo sie sich am produktivsten erledigen lässt. Die Schweizer Nationalbank eröffnete unlängst eine Filiale in Singapur, um die dort Angestellten die Märkte überwachen zu lassen, während

Wenn wir von Globalisierung reden, so hat das nicht nur mit physischer Mobilität zu tun.

von neuer Technologie und jener Dynamik, die wir gemeinhin als Globalisierung bezeichnen. Dass die Arbeit irgendwo auf dem Globus erledigt werden kann, hat konkrete Auswirkungen: Firmen rekrutieren Talente aus der ganzen Welt, und in den letzten zehn Jahren sind Millionen von Menschen in neue Arbeitsmärkte migriert. Diese Bewegungen werden anhalten. In China lernen heute viele junge Menschen Englisch. Innerhalb von fünf bis zehn Jah-



Lynda Gratton, photographiert von Michael Wiederstein.

Europa gerade schläft. Sie sprechen im Zuge dessen von einem «Shift» – von einer Verschiebung – der Arbeit.

Richtig. Dieser «Shift» hat verändert, welche Arbeit jemand verrichtet, wer diese zu welchen Teilen tut, wo sie getan wird, wann es getan wird und mit welchen Instrumenten sie getan wird. Ob jemand künftig eine Arbeit hat, so die einfache Schlussfolgerung, hängt also elementar davon ab, ob sich jemand dank seinen Fähigkeiten zum festen Glied in den neuen Arbeitsketten der Wissensgesellschaft entwickelt.

Ich bin heute durch das Eintippen eines Suchbegriffs schneller am Ziel als jede Hilfskraft zu Fuss und mit Bibliotheksausweis.

Das verteilt die Aufstiegschancen neu. Natürlich stimmt weiterhin: Wer in einem Slum in Mumbai zur Welt kommt, hat schlechtere Voraussetzungen als das Neugeborene in Kopenhagen. Wir sind immer eingeschränkt durch äussere Umstände und das Umfeld, in das wir hineingeboren werden. Aber ich behaupte, dass die Berufe den Menschen heute Aufstiegschancen bieten, die vor 20 oder 40 Jahren noch nicht existierten. Durch ein Wahrnehmen dieser Chancen kann man der Gefahr entgehen, von dem betroffen zu werden, was ich gern als «Aushöhlung der Arbeit» bezeichne.

Was meinen Sie damit?

Ich kenne die Lage in der Schweiz nicht im Detail, aber in Grossbritannien und in den USA findet längst eine «Aushöhlung der Arbeit» statt: Die «Mitte» des Fachkönnens bricht weg. Die Jobs, die heute gedeihen – und jene, die weiterhin florieren werden –, bewegen sich ausserhalb dieser Mitte von Fachkönnern. Es gibt zwei Sorten von Arbeitskräften, die immer und überall gebraucht werden: Die einen sind die Hochqualifizierten, die nicht ersetzt werden können. Weder von einer Person woanders

auf der Welt noch von einer technologischen Errungenschaft. Und die anderen sind jene, die elementare Dienste erbringen...

...bleiben wir zuerst bei den sogenannten Hochqualifizierten, zu denen Sie als Professorin gehören. Sie müssen sich also keine Sorgen machen...

...ich bin bisher jedenfalls noch nicht ersetzt worden! (lacht) Aber ich kann in diesem Fall als interessantes Beispiel dienen. Früher brauchte ich als Universitätsprofessorin zehn Forschungsassistenten, wenn ich Daten beispielsweise über die Veränderungen des deutschen Arbeitsmarkts oder einer grossen Firma wie SAP sammelte. Heute habe ich nur noch einen Forschungsassistenten. Was die einen vorschnell als Wegfall von Arbeitsplätzen beklagen, ist in Wahrheit ein unglaublicher Fortschritt – meine ehemaligen Kollegen hatten als Hochqualifizierte sehr rasch wieder einen Job.

Klartext: Ihre ehemaligen Assistenten wurden durch Google ersetzt?

Richtig. Durch Google oder andere, akademische Suchmaschinen und Onlinebibliotheken. Und das aus einem einfachen Grund: Ich bin heute durch das Eintippen eines Suchbegriffs schneller am Ziel als jede Hilfskraft zu Fuss und mit Bibliotheksausweis. Meine Arbeit als strukturiert arbeitende Hochqualifizierte am Ende der Verwertungskette wird jedoch von dieser Entwicklung nicht angetastet.

Ein hübsches Beispiel, aber seien Sie ehrlich: Viele, die sich selbst als hochqualifiziert bezeichnen, finden heute keine Stelle mehr. Wer Goethes «Faust II» rezitieren kann, ist vielleicht hochqualifiziert – eine Anstellung muss aber mit diesem Wissen nicht zwingend einhergehen.

Leider haben Sie recht. Deshalb eine Konkretisierung: Wenn ich von Hochqualifizierten spreche, meine ich vor allem Physiker, Mediziner, Ingenieure, Anwälte, unternehmerische Geisteswissenschaftler. Darüber hinaus existiert aber auch die zweite Gruppe von Jobs, die bisher nicht

ersetzt wurden: einfache und vor Ort ausgeführte Services, die schlicht und einfach nicht in andere Länder ausgelagert werden können, wie etwa der Kellner, der uns eben einen Kaffee gebracht hat – vielleicht wird sich die Person mal verändern, nicht aber der Job als solcher. Die Menschen, die ältere Menschen pflegen, die Ihr Haar schneiden, Ihr Essen kochen – das können Sie nicht von einem Verarbeitungszentrum in Indien erledigen lassen. Aber alles, was sich zwischen diesen Polen befindet, ist in entwickelten Ländern im Verschwinden begriffen. Deswegen auch diese merkwürdige Kombination, die wir in den USA vorfinden: hohe Arbeitslosigkeit, aber viele Jobs, die nicht besetzt sind. In den USA gibt es derzeit 3 Millionen offene Stellen – für diese zum Teil technisch anspruchsvollen Jobs konnten nicht die Kandidaten mit den entsprechenden Fachkenntnissen gefunden werden. Deswegen wiederhole ich den Rat, den ich in meiner Arbeit immer wieder vorgetragen habe: Bildet euch weiter! Fokussiert auf eure eigene Entwicklung! Das ist die einzige Versicherung für die Zukunft.

Ist also die Rede vom lebenslangen Lernen doch mehr als ein PR-Slogan der Universitäten? In Spanien beträgt die Jugendarbeitslosigkeit immerhin bis zu 50 Prozent, es ist dort bereits die Rede von einer «verlorenen Generation». Können diese jungen Leute sich noch anpassen – oder ist der Zug abgefahren?

Ein schwieriges Thema. Dazu eine kleine Anekdoten: Mein letztes Buch wurde in verschiedene Sprachen übersetzt, und als Autorin interessiert es mich immer, wo und wie die eigenen Ideen kursieren. Also habe ich mal eine kleine Studie erstellt: «The Shift» fand besonders viele Leser in Japan, wo junge Menschen sich fragten, wie sie in die japanische Gesellschaft und Unternehmenswelt passen. Ebenfalls breit rezipiert wird es in Spanien. In beiden Ländern gibt es eine grosse Zahl an Menschen, die sehr um ihre eigene Zukunft besorgt sind. Kürzlich war ich in Madrid, wo ich an einem Tag von 25 Journalisten einzeln befragt wurde. Das ist mein persönlicher Rekord und

zeigt: Die Leute stürzen sich auf jene, von denen sie sich eine Antwort auf ihre Probleme erhoffen. Allerdings gibt es diese einfachen Antworten nicht.

Das erwarten wir auch nicht, aber Sie werden sich Gedanken zur Jugendarbeitslosigkeit gemacht haben, die Sie mit uns teilen können.

Das habe ich. Der Cocktail in Spanien ist zweifellos explosiv. Die beiden wichtigsten Zutaten sind bekannt: das Platzen der Blase auf dem Immobiliensektor und das Fehlen eines flexiblen Arbeitsmarkts. Jobs, die es unter normalen Umständen nie gegeben hätte, sind von einem Tag auf den anderen weggefallen, und es ist für Arbeitgeber aufgrund der herrschenden Gesetze seit Jahr und Tag sehr teuer, Leute einzustellen – und ebenso teuer, Leute zu entlassen. Das heisst: die Jobs sind weniger geworden, und jene, die bestehen, bleiben in den Händen jener, die sie haben.

Viele europäische Politiker vertreten die Meinung, dass es sich bei der grassierenden Jugendarbeitslosigkeit um ein zyklisches Phänomen handelt, das von der Wirtschaftskonjunktur abhängig sei. Hier scheint die Hoffnung Vater des Gedankens zu sein.

Das ist, soweit ich sehe, in der Tat reine Be schwichtigsrhetorik. Jugendarbeitslosigkeit ist kein zyklisches Phänomen, es ist ein strukturelles. Und es ist ein Resultat jener Aushöhlung der Arbeit, die ich bereits beschrieben habe. Einige Jobs, die junge Menschen früher in ihrer Karriere beflügeln, sind heute automatisiert oder in Länder verlegt worden, deren Standortfaktoren besser sind. Diese Jobs sind weg, und sie kommen auch nicht zurück – egal, was wir uns hier für Geschichten erzählen. Entweder orientieren sich junge Menschen also an anderen Jobs mit hohen Fachkenntnissen, statt naiv darauf zu hoffen, irgend wann, wenn der vermeintliche «Zyklus» beendet ist, wieder Arbeit zu finden. Oder sie entschliessen sich dazu, jene geographisch verankerten Jobs zu suchen, die zwar keine aussergewöhnlichen Qualifikationen verlangen, aber eben auch nicht ausgelagert werden können. Tun sie nichts

von beidem, ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sie arbeitslos bleiben.

Was lief in Spanien denn konkret falsch?

Im Falle von Spanien bot der Immobilien sektor lange Zeit viele Jobs für Niedrigqualifizierte. Die Spanier dachten in diesen Jahren, dass damit unglaublich viel Geld dauerhaft auch für Geringqualifizierte ab fiele. Gleichzeitig wurde die Infrastruktur vernachlässigt, die industrielle Erneuerung ermöglicht: Ausbildungsstätten für Fachkräfte, Zentren für Start-up-Unternehmer. Als die Blase platzte, sass man nicht nur auf wertlosen Immobilien, sondern auch noch auf einer maroden Infrastruktur. Das hätte man wissen können, hätte man sich nicht in völliger Sicherheit gewiegt! Jugendarbeitslosigkeit ist letztlich das Resultat eines fehlenden Zusammenspiels dreier Pole. Das Unternehmen schafft die Arbeit, der Staat prägt das Bildungssystem und das Individuum will arbeiten. Daraus entsteht eine Dreiecksbeziehung: Unternehmen müssen Signale aussenden, welche Art von Arbeitskräften sie wollen. Regierungen müssen über die Bildung darauf reagieren, indem sie registrieren, welches die Fähigkeiten sind, die künftig gefragt sein werden. Und der einzelne muss bereit sein, auf dieser Basis Entscheidungen zu treffen.

Irgendwo ist da offenbar Sand im Getriebe. Wo?

Ich sehe seit Jahren, dass die Signalmechanismen nicht funktionieren. Sie funktionieren in der Politik nicht, und sie funktionieren zwischen Unternehmen und Arbeitnehmern nur sehr dürf tig – das macht es den kommenden Arbeitskräften unserer Gesellschaften fatal einfach, falsche Entscheidungen zu treffen.

Genauer, bitte.

Nehmen Sie die Politik: Kein Staat Europas wagt es, seinen Bürgern die Wahrheit über den Zustand der Pensionssysteme und die damit verbundenen Konsequenzen zu sagen. Während Jahren haben uns Regierungen vor der schlechten Nachricht geschont, dass die gestiegenen Lebenserwar

tungen bedeuten, dass wir mindestens bis 70 arbeiten werden. Um frühzeitig in Rente gehen zu können, muss frühzeitig mit dem Sparen begonnen werden. Hier macht das aber niemand früh genug! Wir könnten das, wenn wir wollten, trotz Krise. Aber wir haben es verlernt.

Einverstanden. Welches Beispiel macht Ihnen umgekehrt Mut?

Paradoxe Weise China! Dort legen die Leute 20 bis 30 Prozent ihres Einkommens auf die hohe Kante, weil sie nicht wissen,

Jugendarbeitslosigkeit ist kein zyklisches Phänomen, es ist ein strukturelles.

wie es mit ihrem Land weitergeht. Es tut weh, das zu sagen, aber diesbezüglich ist man da viel weiter als im Westen. Die Chinesen realisieren, dass sie sich um sich selber kümmern werden, wenn sie alt sind. Die Staaten in Europa haben Mühe, dies ihren Bürgern zu vermitteln. Teilweise tun sie sogar alles, um die Bürger davon abzuhalten, selbst vorzusorgen. Ich glaube aber zu erkennen, dass in den europäischen Bevölkerungen langsam ein Umdenken stattfindet.

Pardon, aber auf uns machen die europäischen Bevölkerungen eher den Eindruck, als lägen sie in einem wohligen Dornrösenschlaf.

Sie sind gerade am Aufwachen, weil sie merken, dass Europa mittlerweile nicht mehr den Takt angibt, sondern Asien. In Singapur etwa funktioniert das eben erwähnte Dreieck zwischen den Bildungs- und Jobinstitutionen sehr gut. Schüler erfahren schon früh, was sie tun müssen, wenn sie gut bezahlte Jobs wollen: Ingenieurswissenschaften, Naturwissenschaften, Informationstechnologien, Medizin. Aber der Staat kann Schülern nicht sagen: Werdet Ingenieure, Anwälte oder Medizi-

12. SCHWEIZER STIFTUNGSSYMPORIUM
6. JUNI 2013, VOLKSHAUS BASEL

INNOVATION STATT STAGNATION

WIE STIFTUNGEN MIT DER KRISE UMGEHEN

ORGANISIERT VON SWISSFOUNDATIONS, DEM VERBAND DER SCHWEIZER FÖRDERSTIFTUNGEN

NETZWERKANLASS DER SCHWEIZER STIFTUNGSBRANCHE

Empfohlen für Stiftungsräte, Geschäftsführer und Mitarbeitende gemeinnütziger Stiftungen, Stiftungsinteressierte, Aufsichtsbehörden, Stiftungsberater, Stiftungsexperten aus Finanz und Recht

INNOVATION STATT STAGNATION

Stiftungssymposium mit zwei Plenarveranstaltungen und sechs Workshops zu aktuellen Themen und Fragestellungen aus der Praxis für die Praxis.

Mit:

Dr. Astrid Bonfield; Dr. Stefan Burla; Peter Brey; Dr. Philipp Egger; Fiona Ellis; Nadine Felix; Reinhard Fichtl; Benoît Fontaine; Sandro Giuliani; Dr. Janine Händel; Constanze Lullies; Dr. Christian Meyn; Kaspar Müller; Prof. Dr. Theo N.M. Schuyt; Dr. Peter Spinnler, Präsident Animate Stiftung, Zürich; Dr. Thomas Sprecher; Dr. Karsten Timmer, Julia Unwin CBE; Prof. Dr. Georg von Schnurbein

THEMENAUSWAHL

- **Staat und Stiftungssektor** – Ansätze für einen neuen Dialog?
- **Spend it all out** – Aus dem Leben einer Verbrauchsstiftung
- **Wie rette ich meine Zuwendungen?** – Tipps für eine nachhaltige Vermögensverwaltung
- **Workshop für Neustifter** – 10 Fehler, die Sie vermeiden sollten
- **Vom Förderer zum Akteur** – Wenn Stiftungen operativ Verantwortung übernehmen
- **Capacity Building** – Wie Stiftungen Organisationsentwicklungen fördern
- **Wirkung sichtbar machen** – Wie Stiftungen ihre Wirkung messen

Programm und Anmeldung:
www.stiftungssymposium.ch

ner! Wichtig ist nur, dass es genügend Signale für künftige Entwicklungen gibt, damit Sie und ich fundierte Entscheidungen treffen können. Es bleibt dann dem einzelnen überlassen, ob er sich in diese Richtung bewegt oder ob er die Signale bewusst ignoriert. Das ist völlig in Ordnung – wenn er bereit ist, die Konsequenzen zu tragen.

Wechseln wir an dieser Stelle einmal die Seite: Wie haben sich denn die Arbeitgeber und ihre Unternehmen in unseren Breitengraden entwickelt? Sie laufen heute mehr

Wer sich in alten Arbeitswelten zurücklehnt, wird die kommende Welt bloss an sich vorbeiziehen sehen.

denn je Gefahr, ihre gut ausgebildeten Arbeitnehmer auf die andere Seite der Welt zu verlieren...

Ja, auch hier hat sich viel verändert. Vor vielleicht 10 oder 15 Jahren hatten Unternehmen ein noch eher paternalistisches Verhältnis zu ihren Angestellten: Wir sind die Eltern, du bist das Kind; wir wissen, was gut für dich ist und wie du es zu machen hast. Von dieser Elternrolle haben sich die Unternehmen verabschiedet, aber die Angestellten realisieren vielerorts noch nicht, dass sie nun Erwachsene sind und selbst für sich schauen müssen.

Das klingt nach Stress. Vorausgesetzt, man hat einen Job und strebt mit diesem nach einem guten Leben, findet man zahlreiche Bücher, die von einer Work-Life-Balance sprechen. Darin wird gesagt, dass es zwei Seiten gebe, zwischen denen wir als Arbeitnehmer wie auch als Arbeitgeber eine Art Balance finden sollen. Was halten Sie davon?

Rufen wir uns nochmals in Erinnerung, was unsere Arbeitswelt verändert: Globalisierung und Technologie. Globalisierung heisst im Kontext der Arbeit, dass man als Element einer Wertschöpfungskette mit verschiedenen Zeitzonen verbunden ist.

Ich wache am Morgen auf und finde mich in einer 24-Stunden-Welt wieder. Die Idee, dass man von 8 bis 17 Uhr arbeitet, ist damit lächerlich geworden. Zweitens, Technologie hat die Verbindung zwischen fixen Zeiten und Arbeit weitgehend aufgebrochen. In vielen Berufen ist es einfach geworden, nach individuellen Zeiten zu arbeiten...

Die Probe aufs Exempel: Tun Sie das als Professorin?

Aber natürlich! Ich schreibe jeweils am Morgen. Ich beginne um 6 Uhr und bin um 14 Uhr weitgehend durch. Am Nachmittag widme ich mich dann anderen Aufgaben: Vorlesungen, Bürozeiten, der übliche Kram. Zugestanden, dieser Luxus ist nicht jedem vergönnt, aber prinzipiell ist es möglich: Leute könnten ihr eigenes Leben und ihre Arbeitszeiten heute prinzipiell freier gestalten. Das gleiche gilt für die Unternehmen. Vor fünf oder zehn Jahren sagten Unternehmen noch: Wir wollen die Leute während fixen Zeiten in den Büros. Dieses Denken befindet sich in einem grossen Wandel. Flexibles Arbeiten ist wohl die grösste organisatorische Veränderung, die ich während meiner bisherigen Zeit beobachten konnte.

Die neue Yahoo-Chefin Marissa Mayer hat soeben sämtliche Home-Office-Arbeitskräfte zurück in die Räumlichkeiten des Unternehmens gebeten. Der Grund: die sinkende Arbeitsmoral der daheim Schaffenden. Sind also die Vorteile des flexiblen Arbeitens vielleicht für die Unternehmerseite gar keine?

Yahoo steht diesbezüglich ziemlich alleine da. Flexibles Arbeiten ist für alle Seiten ein Gewinn: Man kann sein Werk daheim verrichten, unterwegs, im Büro oder in externen Büroräumen, das ist heute alles möglich, auch in den wildesten Kombinationen. Und Sie, egal ob als Arbeitnehmer oder Arbeitgeber, tun dies vielleicht zu den Zeiten, in denen Sie Ihre Arbeit am besten erledigen können. Die Idee hinter dieser Entwicklung ist doch auch ganz einfach: Sie sind produktiver. Flexibles Arbeiten kann einen enormen Produktivitätsgewinn be-

deuten. Und übrigens: es schafft auch neue Arbeitsplätze. Denken Sie blass einmal an all diese Bürohäuser, die in den Metropolen der Welt entstanden sind, um Arbeitsplätze stunden- oder tageweise zu vermieten. Das, so viel kann ich Ihnen versichern, ist erst der Anfang.

Ehrlich gesagt: das kann man auch andersherum deuten. Wer von 9 bis 17 Uhr arbeitet, hat danach frei. Die Flexibilisierung kann aber auch dahin gehen, dass jeder zu jeder Zeit erreichbar sein muss. Wer will das schon?

Sie meinen: Es kommen ständig E-Mails, ständig neue Anfragen. Niemand sagt: jetzt ist aber Schluss! Das stimmt. Aber hier muss nun der einzelne entscheiden, wann und wie er diese Arbeit bewältigen will. Weil die Arbeit erledigt werden muss, formt sich eine individuelle Disziplin. Und Unternehmen werden immer empfänglicher für diese Flexibilität. Einige sind es noch nicht. Aber sie werden sich anpassen. Flexibles Arbeiten ist aufgrund der technologischen Möglichkeiten eine beschlossene Sache. Wer sich in alten, konservativen Arbeitswelten zurücklehnt, wird die kommende Welt bloss an sich vorbeiziehen sehen.◀