

REDLINE | VERLAG

Charlie Warzel
Anne Helen Petersen

Lost im Homeoffice



Die großen Probleme und noch größeren
Versprechen des mobilen Arbeitens

Charlie Warzel und Anne Helen Petersen
Lost im Homeoffice

Charlie Warzel
Anne Helen Petersen

Lost im Homeoffice

Die großen Probleme und noch größeren
Versprechen des mobilen Arbeitens

Übersetzung aus dem Englischen von Petra Pyka

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie.
Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

info@redline-verlag.de

1. Auflage 2022

© 2022 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Türkenstraße 89
D-80799 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

© der Originalausgabe by Charlie Warzel and Anne Helen Petersen
Die englische Originalausgabe erschien 2021 bei Knopf unter dem Titel *Out of Office: The Big Problem and Bigger Promise of Working from Home*.

Die gewählte männliche Form bezieht sich immer zugleich auf weibliche, männliche und diverse Personen. Auf konsequente Doppelbezeichnung wurde aufgrund besserer Lesbarkeit verzichtet.

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Übersetzung: Petra Pyka
Redaktion: Monika Spinner-Schuch
Umschlaggestaltung: Karina Braun
Umschlagabbildung: Shutterstock.com/SpicyTruffel, Abimuth
Satz: Satzwerk Huber, Germering
Druck: GGP Media GmbH, Pöbneck
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-907-6
ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-459-5
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96267-460-1

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter www.m-vg.de

Inhalt

Einleitung	7
Kapitel 1: Flexibilität	25
Kapitel 2: Kultur	88
Kapitel 3: Bürotechnologie	160
Kapitel 4: Gesellschaft.	234
Schlusswort an alle, die Personalverantwortung tragen	288
Ein Appell an die Beschäftigten	299
Über das Autorenteam	319
Quellenverzeichnis	320

Einleitung

Was immer Sie während der Pandemie und in der noch nicht wieder ganz normalen Zeit danach getan haben – im Homeoffice gearbeitet haben Sie sicherlich nicht.

»So ein Quatsch«, werden Sie vielleicht einwenden und dabei an die vielen Stunden denken, die Sie in Ihrem Behelfsbüro im Schlafzimmer zugebracht haben – nach Ihren Möglichkeiten so umgestaltet, dass es bei Zoom-Calls halbwegs professionell wirkte. Die rund 42 Prozent der Amerikaner, die während der Pandemie nicht in der Firma arbeiten mussten, verbrachten ihre Zeit vermutlich größtenteils zu Hause vor dem Bildschirm, wo sie sich jeden Morgen pünktlich einloggten.¹ Sie erledigten ihren Job von zu Hause aus.

Das mag auch auf Sie zutreffen, heißt aber noch lange nicht, dass Sie im Homeoffice gearbeitet haben. Sie haben isoliert und unter besonderer Belastung gearbeitet. Man könnte auch sagen, Sie haben am Arbeitsplatz gewohnt. Sie haben hektisch E-Mails getippt und gleichzeitig versucht, das Mittagessen auf den Tisch zu bringen und den Distanzunterricht Ihrer Kinder zu überwachen.

Sie haben wochenlang in einer beengten Wohnung festgesessen, konnten weder Freunde noch Angehörige sehen, waren erschöpft und standen so unter Druck, wie Sie es nie für möglich gehalten hätten. Die Arbeit wurde zum Leben, das Leben zur Arbeit. Man lebte nicht wirklich, man überlebte irgendwie.

Und hier das Albtraumszenario: So könnte die Zukunft der Arbeit aussehen. Noch vor Kurzem glich die Vorstellung, dass generell von zu Hause aus gearbeitet wird, mehr einem Gedankenexperiment aus der *Harvard Business Review* als einer realistischen Möglichkeit. Doch die Pandemie zwang Millionen ins Homeoffice und die Unternehmen fanden das interessant. Eine teure Immobilie in der Innenstadt aus der Bilanz zu streichen, ist für einen Finanzchef eine verlockende Aussicht – umso mehr, wenn man die niedrigeren Lebenshaltungskosten für Beschäftigte einkalkuliert, die dann aus teuren Städten wegziehen können. Hinzu kommen die Effizienzvorteile: Wer nicht mehr pendeln muss, kann mehr E-Mails beantworten! Ein paar der größten Unternehmen der Welt haben mobiles Arbeiten bereits auf absehbare Zeit als Option vorgesehen. Wie fast jede unternehmerische Entscheidung bedeutet auch diese, dass sich dadurch aus betriebswirtschaftlicher Sicht das Ergebnis verbessern lässt. Doch was der Arbeitgeber spart, müssen Sie drauflegen.

Das ist die düstere Wahrheit des mobilen Arbeitens, wie wir es heute kennen: Es verspricht, Beschäftigte von der Bürokratie zu lassen, schlägt in Wirklichkeit aber Kapital daraus, dass deren Work-Life-Balance total zusammenbricht.

Wir sprechen aus Erfahrung. 2017 hatten wir uns überlegt, dass wir als Reporter außerhalb der Stadt vermutlich besser arbeiten könnten. Wir luden in Brooklyn das Auto voll und zogen nach über zehn Jahren Bürodasein nach Montana ins Homeoffice. Anne, die besser organisiert und vom Wesen her introvertierter ist

als ich, hatte sich schnell eingefunden. Bevor sie in den Journalismus wechselte, war sie an der Uni tätig und bekleidete einen Lehrstuhl. Ins Büro zu gehen, war für sie stets fremder und zwanghafter, als am Küchentisch zu arbeiten. Doch die »Flexibilität« in Forschung und Lehre – und nun als Journalistin – bedeutete für sie im Grunde, dass sie so flexibel war, *ständig zu arbeiten*. Träume von täglichen Wanderungen durch die Berge zerplatzten schnell. Sie arbeitete mindestens so viel wie in New York, wenn nicht mehr. Nur vor einer schöneren Kulisse.

Charlie albert gern mit Kollegen herum. Pünktlichkeit ist nicht sein Ding. Er lebt von der Interaktion. Er bekam in der Pandemie prompt Probleme. Die ersten Monate verunsicherten und zermürbten ihn. Er schrieb und mailte viel und hielt vom Sofa aus über Slack-Nachrichten (Slack ist ein Messaging-Dienst aus den USA, Anm. d. Übers.) laufend mit allen Kontakt, sodass ihm der kalte Schweiß ausbrach, wenn er sich abends dort hinsetzte, um zu entspannen. Auf Dauer zu Hause zu arbeiten, verursachte Kurzschlüsse in seinem Gehirn. Er konnte weder körperlich noch geistig verarbeiten, wie es möglich war, gleichzeitig im Büro und vor Netflix zu sitzen.

Charlie war sicher: Dieser Schritt würde seiner Karriere schaden. Er wäre isoliert, für Vorgesetzte unsichtbar und würde bei der Vergabe von Projekten übergangen. Er befürchtete, von der Arbeitswelt abgehängt zu werden, wenn er keine Gelegenheit zu Begegnungen und Gesprächen mehr hatte, die ihn auf neue Ideen brachten. Deshalb stürzte er sich wie besessen in die Arbeit und seine Vorgesetzten ernteten die Früchte – oftmals unbemerkt. Wochenendarbeit? Warum nicht? Er war schließlich schon im Büro. Dass er nicht mehr pendeln musste, verschaffte ihm morgens und abends nicht etwa mehr Freizeit – nein, es bedeutete, gleich nach dem Aufstehen zum Handy zu greifen und sich einzu-

loggen. Er schrieb mehr denn je, geriet aber nach wenigen Wochen an den Rand eines Burn-outs – und suchte verzweifelt nach Beschäftigungen, die ihm helfen würden, Arbeit und Freizeit voneinander abzugrenzen.

So konnte es nicht weitergehen. In unsere Jahre vor Ausbruch der Pandemie angestellten Überlegungen dazu, wie wir auf Dauer von zu Hause aus arbeiten könnten, mussten wir die Frage einbeziehen, wie wir ein abwechslungsreiches Privatleben führen und unseren Job darin unterbringen konnten, nicht umgekehrt. Das bedeutete nicht nur, dass wir öfter offline gehen mussten, sondern auch, dass wir unseren Tagesablauf verändern und die starren Strukturen abschaffen mussten, die uns die moderne Arbeitswelt eingebläut hatte.

Als wir die nötigen Änderungen vorgenommen hatten, wurde uns eines sofort klar: Ein Büro kann einen Menschen ganz schön tyrannisieren. Es zwingt uns, unseren Alltag auf Verkehrsverbindungen auszurichten. Es beansprucht unsere Aufmerksamkeit durch (manchmal durchaus erfreuliche!) ungeplante spontane Besprechungen. Es erhebt das *Gefühl*, produktiv zu arbeiten, über die Produktivität. Es ist eine Brutstätte für Mikroaggressionen und toxische hierarchische Verhaltensschleifen. Kein Wunder, dass die Menschen, die im Büro aufblühen, fast immer dieselben sind, die auch im Privatleben eine Menge identitätsbezogener Privilegien erworben oder in die Wiege gelegt bekommen haben.

Das Homeoffice kann zum maßgeblichen Akt der Kontrolle und des Widerstands werden. Ein Allheilmittel ist es aber nicht. Ebenso wenig stellt es eine Lösung für die Fäulnis im Mark des modernen Kapitalismus in Aussicht. Sämtliche der angesprochenen toxischen Entwicklungen sind nämlich ins Homeoffice übertragbar. Das gilt umso mehr, wenn Sie oder Ihr Arbeitgeber darunter verstehen, dass Sie künftig zuhause abarbeiten, was zuvor im

Büro erledigt wurde – mit dem kleinen Unterschied, dass *Sie* fortan die Miete und die Nebenkosten übernehmen. Ziel dieses Buches ist es daher, herauszufinden, wie wir uns von den schädlichsten, abschreckendsten und frustrierendsten Aspekten des Büroalltags befreien können. Und zwar nicht, indem wir einfach nur den Arbeitsplatz verlagern, sondern vielmehr, indem wir unsere Arbeit und die Zeit, die wir dafür vorsehen, ganz neu denken.

Dieses Buch ist kein Leitfaden für die Praxis. Auch kein Ratgeber – jedenfalls nicht im herkömmlichen Sinne. Wir behaupten nicht, schon alles zu wissen. Auch für uns ist die Work-Life-Balance nach wie vor ein Kampf, den wir immer wieder verlieren – unter anderem, weil wir in unserer Arbeit Erfüllung finden. Dieses Buch richtet sich insbesondere an den beachtlichen Anteil der Erwerbstätigen (in den USA: 42 Prozent), deren Aufgaben sich von zu Hause aus erledigen lassen: also längst nicht an alle. Doch für diese 42 Prozent (in den USA) (die ständig mehr werden) wollen wir herausfinden, was mit dieser Beschäftigung nicht stimmt, die so viele unserer wachen Stunden beansprucht, und versuchen, das in Ordnung zu bringen.

Deshalb sehen wir dieses Buch eher als Orientierungshilfe. Es zeigt Ihnen, wie wir an den Punkt gekommen sind, an dem unser Verhältnis zur Arbeit gestört wurde, und welche Wege wir nun einschlagen können. Wir können kehrtmachen und wieder dieselben ausbeuterischen Kräfte walten lassen, die im Büro herrschen und uns die Seele aussaugen – nur eben zu Hause. Jeder Einzelne kann sich, wie schon seit Jahren, selbst seinen Weg abseits der Hauptstraße bahnen und darum kämpfen, angesichts der Unternehmensnormen im Gleichgewicht zu bleiben. Wer so selbstbewusst und privilegiert ist, dass er zu *seinen* Bedingungen ins Homeoffice wechseln kann, wird davon Vorteile haben. Andere werden zu Bürobürgern zweiter Klasse. Wir können aber auch einen dritten

Weg wählen und den Arbeitstag an sich – und die Erwartungen der Arbeitnehmenden – neu konzipieren. Das ist aber nicht mit einer Happy Hour auf Zoom getan oder mit dem unternehmensweiten Hinweis, es sei nicht so schlimm, wenn mal ein Kind in die Telko platzt, weil es einen Keks möchte. Solche Trippelschrittchen lösen nichts und bringen alle an ihre Grenzen.

Ein neues Konzept setzt eine ehrliche Bestandsaufnahme voraus: Wie arbeiten wir und wie könnten wir unserer Ansicht nach *besser* arbeiten, nicht länger? Und zwar nicht, indem wir noch mehr Projekte übernehmen oder geschickter delegieren oder noch mehr Meetings ansetzen. Und auch nicht, indem wir »Mehrwert« für den Arbeitgeber schaffen – auf Kosten unserer geistigen und körperlichen Gesundheit. Es bedeutet vielmehr, anzuerkennen, dass *weniger* auch bei der Arbeit manchmal mehr sein kann. Denn weniger zu arbeiten, macht die Menschen glücklicher und kreativer und bewirkt, dass sie sich für die Arbeit und für ihren Arbeitgeber engagierter einsetzen. Dazu müssen wir zum Beispiel herausfinden, inwiefern Tools zur Online-Kommunikation der Überwachung dienen und bewirken, dass Leistung nur vorgetäuscht wird, statt wirklich *erbracht*. Es setzt voraus, dass sich Arbeitszeiten nach den Präferenzen und nach der Effektivität von Beschäftigten und Vorgesetzten richten – und dass Verpflichtungen wie Kinderbetreuung und Altenpflege, ehrenamtliche Aufgaben und verschiedene Zeitzonen berücksichtigt werden.

Wohlgermerkt liefern wir Ihnen nicht die eine optimale Parade-lösung. Checklisten zum Abhaken werden Sie am Kapitelende vergeblich suchen. Es ist ein schwieriger Prozess, der, wenn wir ehrlich sind, nie endet. Doch wir stehen gesellschaftlich an einem Wendepunkt. Bestimmte Aspekte des Lebens, die uns früher schon auf die Nerven gingen, sind inzwischen regelrecht unerträglich. Gesellschaftliche Institutionen, die uns schon lange nicht mehr

intakt erscheinen, machen uns aktiv kaputt. Dabei ließe sich so vieles ändern, was wir als Norm akzeptieren – ob im öffentlichen Gesundheitswesen oder im Lehrplan öffentlicher Schulen. In Ermangelung visionärer Politiker müssen Impulse für Veränderungen zunehmend vom Einzelnen ausgehen. Und wir beobachten tatsächlich, dass Einzelne Bewegungen auslösen, die auf Fairness, Gleichheit, Bekämpfung von Rassismus und wirtschaftlicher Gerechtigkeit fußen.

Die politischen Vorlagen, die diese Bewegungen leiten, sind ehrgeizig und können im Detail komplex wirken. Doch die Ideen, die dahinterstehen, sind bestechend einfach: Eine Institution, die nicht mehr richtig funktioniert, lässt sich nicht durch Flickwerk reformieren – durch kleine Teilreparaturen, die das Problem nur am Rande berühren, aber nicht zu seinem Kern vordringen. Diese gilt es zu überdenken – allerdings nicht utopistisch, sondern mit einem wachsamem Auge darauf, wie sich Einfluss konzentriert und verteilt.

Das ist ein schwieriges Unterfangen, das für jedes Unternehmen anders aussieht. Zumindest anfangs wird es Ihnen womöglich radikal vorkommen. Der Kapitalismus ist vom Wesen her ausbeuterisch, aber auch – zumindest vorerst – unser wirtschaftliches Leitsystem. Wenn wir in einer kapitalistischen Welt leben sollen, wie können wir diese dann so gestalten, dass weniger Menschen darunter leiden? Nicht nur die Menschen im Büro, sondern auch unsere engen Angehörigen, unsere sozialen Gemeinschaften und die übrige Arbeitswelt?

Dieses Buch stellt die These auf, dass mobiles Arbeiten, wenn es nicht pandemiebedingt oder erzwungen stattfindet, Ihr Leben verändern kann. Es kann Sie dazu bringen, nicht länger am Rad der unablässigen Produktivität zu drehen. Es kann Sie *ganz persönlich* glücklicher und gesünder machen, und Ihr Umfeld ebenso. Es kann

dafür sorgen, dass Hausarbeit gerechter aufgeteilt wird, und bewirken, dass Sie ein besserer Freund, eine bessere Mutter oder ein besserer Lebenspartner werden. Ironischerweise kann es tatsächlich die Solidarität unter Arbeitnehmenden stärken. Es kann Ihnen ermöglichen, das Leben zu führen, das Sie in Ihren Instagram-Posts vorseigeln. Es kann Ihnen die Freiheit geben, sich Lebensbereiche zu erschließen, die nicht von der Arbeit bestimmt werden – von echten Hobbys bis hin zu staatsbürgerlichem Engagement.

Dazu müssen Sie aber gar nicht die ganze Zeit über zu Hause arbeiten. Es sagt auch keiner, dass es keine Büros mehr geben darf. Wie es der Chief Operating Officer von JPMorgan im Februar 2021 formulierte: »Ich glaube, die Wahrscheinlichkeit, dass 100 Prozent aller Beschäftigten wieder zu 100 Prozent im Büro arbeiten, ist gleich null. Das gilt aber auch für die Wahrscheinlichkeit, dass alle auf Dauer im Homeoffice bleiben.«² Für die meisten Beschäftigten wird sich das klassische Büro in der einen oder anderen Form mit Co-Working-Angeboten, Cafés, dem Küchentisch von Freunden *und* dem häuslichen Arbeitszimmer mischen. So isoliert und klaustrophobisch wie während der Pandemie sieht die Zukunft der Arbeit definitiv *nicht* aus.

Wir sehen eine reelle Chance, unser Verhältnis zur Arbeit – das vor allem hier in Amerika, aber zunehmend auch in anderen Ländern total zerrüttet ist – wieder ins Lot zu bringen. Arbeit, lange Zeit eine Quelle der Inspiration, der persönlichen Würde und der lieb gewonnenen Aussicht auf Aufwärtsmobilität, stagniert und wird uns zur Falle. Das meinen wir aber keinesfalls revisionistisch, denn Arbeit war immer wieder auch jammervoll. Allzu viele sogenannte Wissensarbeiter definieren sich jedoch ausschließlich über ihre Arbeit, sodass diese nach und nach auch andere Bereiche unterwandert, die ein erfülltes, ausgewogenes Menschenleben ausmachen.

Die gute Nachricht: Wir können das ändern. Aber nur, wenn wir uns aktiv damit auseinandersetzen, welchen Platz Arbeit in unserem Leben einnehmen soll. Zurzeit stimmen unsere Prioritäten nicht. Statt unser *Leben* zu verändern, damit wir besser arbeiten können, müssen wir unsere *Arbeit* verändern, um besser zu leben.

Um aufzuzeigen, welche Veränderungen möglich sind, haben wir dieses Buch auf vier übergreifenden Konzepten aufgebaut. Wir werden ausloten, wie sich jedes dieser Konzepte vor der Pandemie darstellte, was daran allmählich oder längst schon nicht mehr funktioniert, und wie mobiles Arbeiten bestehende Probleme künftig verlagern oder verschärfen oder – im Idealfall – sogar Lösungsansätze bieten könnte.

Flexibilität

In den vergangenen 40 Jahren ist der Begriff »Flexibilität« im Unternehmenskontext von Wirtschaftsfachbüchern, Finanzpublikationen und Wirtschaftslenkern zunehmend fetischisiert worden. Die Besessenheit vom »agilen« Unternehmen sollte eigentlich eine ebensolche Besessenheit von einer weiteren Eigenschaft mit sich bringen: nämlich der, sich an verschiedene Zeitpläne, Arbeitsweisen oder Standorte anzupassen. Stattdessen avancierte »Flexibilität« zum Codewort für die Kapazitäten eines Unternehmens, Personal je nach Bedarf jederzeit ein- und auszustellen. Nach und nach entwickelte sie sich zur primären Rechtfertigung für die Beschäftigung freier Mitarbeiter und die Auftragswirtschaft. Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wurden mit dem Versprechen verführt, sie von den Zwängen eines klassischen Achtstundentages zu befreien.

Profitiert haben von der flexiblen Wirtschaft fast nur die Unternehmen. Die Erwerbstätigen mussten sich stattdessen auf eine nie dagewesene Unsicherheit im Arbeitsleben einstellen. Externe Kräfte können ihre Zeit zwar frei gestalten, müssen sich aber laufend nach dem nächsten Auftrag umschaun. Wer so arbeitet, weiß nie, ob er auch genug zu tun hat, und kommt selten in den Genuss der Sicherheit, die ein Vollzeitjob im Büro bietet. Stattdessen hangeln sich die Scheinselbstständigen von einem prekären Projekt zum nächsten.

Leitmotiv der künftigen Büroarbeit muss eine neue, echte Flexibilität sein, bei der sich die *Arbeit* nach dem Arbeitnehmenden richtet – nicht umgekehrt. Das Projekt zur Sanierung der Arbeitswelt steht und fällt mit echter Flexibilität: Ohne sie lassen sich weder die Arbeitskultur noch die Beziehung der Menschen zur Technologie oder ihr Engagement für die Gesellschaft wesentlich verändern. Werden die Erwerbstätigen von ihrem willkürlichen Zeitdiktat befreit, entsteht Raum für alle möglichen Veränderungen: solche, die beeinflussen, wie wir unseren Arbeitsalltag erleben, wie wir unsere Aufgaben erfüllen können und wie unsere Beziehungen zu den Menschen aussehen, die unser Leben erst lebenswert machen.

Wie aber sieht echte Flexibilität in der Praxis aus? Sie setzt voraus, dass wir ganz neu denken, welche Aufgaben und Kooperationen gleichzeitig ablaufen müssen und welche nicht, wie viele Tage und Stunden Beschäftigte nach unserer Vorstellung im Büro sein sollen und zu welchem Zweck. Dazu gehört auch, Berufsbilder zu erweitern, um die zeitlichen und örtlichen Bedürfnisse von Menschen mit Behinderungen oder Betreuungspflichten besser zu berücksichtigen. Und ebenso die Umsetzung faktischer, respektierter Grenzen, um sicherzustellen, dass »flexibles Arbeiten« den Kalender nicht komplett mit Beschlag belegt.

Kultur

Das Bild, das eine Organisation der Öffentlichkeit vermittelt, ist eine Sache. Eine ganz andere Sache ist, wie Beschäftigte den Alltag in dieser Organisation erleben. Irgendwo zwischen diesen beiden Vorstellungen bewegt sich die *Unternehmenskultur*. Sie zu verändern, wenn sie sich einmal etabliert hat, kann unglaublich schwierig sein – es sei denn, es kommt zu einem dramatischen Ereignis wie einer Pandemie, die einen Paradigmenwandel auslöst.

Wir werden uns anschauen, wie sich Unternehmen selbst sehen – ob eher als Verein, als Gang, als Ansammlung von Workaholics, als Gruppe unflexibler, aber zuverlässiger Traditionalisten oder, die gängigste Variante, als »Familie« – und welche Standards für Verhalten, Ausbeutung, Verschwendung, Produktivität, Hierarchien, Respekt oder fehlenden Respekt sich daraus ergeben.

Wird ein Büro ganz oder teilweise auf mobiles Arbeiten umgestellt, kann es sein, dass sich dadurch die bestehende Kultur verfestigt, was in erster Linie der Angst geschuldet ist. Dazu kommt es, wenn Unternehmen mehr Meetings abhalten und durch kommunikatives Mikromanagement versucht wird, vorhandene Hierarchien zu zementieren. Doch ein fähiger Manager wird nie zum Selbstzweck den Vorgesetzten herauskehren – das zumindest hat das Pandemiejahr mehr als deutlich gemacht. Es ist aber möglich, die Unternehmenskultur zu verändern. Diese Veränderung darf allerdings nicht beim CEO oder beim einzelnen Beschäftigten ansetzen, sondern muss mit einem drastischen Umdenken darüber beginnen, wie sich das Management tatsächlich darstellt – und zwar inner- und außerhalb des klassischen Büros.

Selbst eine Unternehmenskultur, die nicht nur in der Theorie taugt oder für das Management, sondern wirklich gut ist, kommt nicht ohne sorgfältige Planung aus, um festzustellen, wie sich ein

flexibleres Arbeiten darin integrieren lässt. Eine toxische Unternehmenskultur dagegen ist auch durch Flexibilität nicht zu retten. Doch vielleicht eröffnet sie die Gelegenheit, darüber nachzudenken, wie diese Kultur künftig aussehen könnte.

Bürotechnologie

Unter Bürotechnologie verstehen wir in erster Linie unsere digitalen Helfer: Rechner, Smartphones und die Programme und Apps, die darauf laufen. Dabei ist Bürokultur in hohem Maße von der Design-Technologie abhängig. Darunter fällt alles Mögliche, von der physischen Architektur, die bestimmt, wie sich die Beschäftigten im Gebäude verteilen, bis zur digitalen Architektur, die vorgibt, wann und wie Sie mit Ihren Slack-Nachrichten interagieren. Allzu oft wurde Bürotechnologie, vom gefürchteten Großraumbüro bis zur geschäftlichen E-Mail, mit utopischen Hoffnungen entwickelt, die prompt an unternehmerischen Zwängen zerschellten und dazu führten, dass die Arbeit nach und nach immer beschwerlicher wurde. Das Gleiche gilt für den coolen Silicon-Valley-Campus, den Aeron-Stuhl und den Google-Kalender: Die coolen Neuerungen, die eigentlich Probleme lösen sollten, schufen neue – und zwar größere und schwerwiegendere, als ihre Schöpfer ahnen konnten.

Stellt sich daher die Frage, wie wir unsere derzeitige Abhängigkeit von einer Technologie und einem Design beenden können, die uns mehr Arbeit machen und uns lähmen? Wie können wir unsere Technologie von dem ebenso schwammigen wie kompromisslosen Begriff der Produktivität lösen und sie umgestalten? Wie schaffen wir Räume für Präsenzarbeit, die flexibler genutzt werden können und sich doch nicht so anfühlen wie ein befremdli-

ches, anonymes Arbeitshotel? Solche Herausforderungen verlangen mehr Strategie als Inbox Zero (Konzept des »leeren Posteingangs« – ein System um den Posteingang besser zu organisieren, Anm. d. Verlags), mehr Vision als ein Ungetüm wie WeWork (ein US-amerikanisches Unternehmen, das Büroflächen und Coworking Spaces für Selbstständige und Unternehmen anbietet, Anm. d. Verlags) und mehr Nuancierung als Instrumente, die »Arbeitszeit« mit »Mausbewegungen« gleichsetzen.

In der Technologie, den Tools und im Design lassen sich die tiefgreifendsten Änderungen am schnellsten erkennen. Verändern wir, wie wir über unsere Arbeit kommunizieren, und flexibilisieren wir, wo wir sie erledigen, kann dies den zeitlichen Ablauf und die Konturen unseres Arbeitsalltags umgestalten. In der Vergangenheit waren Bürotechnologie und -design darauf ausgerichtet, Beschäftigte länger am Arbeitsplatz und/oder bei der Arbeit zu halten. Der neue Auftrag lautet, sie so einzusetzen, dass sie das Gegenteil bewirken.

Sozialleben

Was würden Sie tun, wenn Sie Ihr Leben freier gestalten könnten? Jeden Tag mit einem Spaziergang beginnen? Endlich regelmäßig Sport treiben? Sich neue Hobbys suchen? Was hält Sie davon ab? Wie sich zeigt, ist das meist der Job.

Die Arbeit wird immer ein wichtiger Teil unseres Lebens sein. Worauf wir hinauswollen, ist aber, dass sie nicht länger der Faktor sein sollte, der unser Leben primär bestimmt: als primärer Ursprung von Freundschaften, primärer Maßstab für unseren Wert als Menschen oder das primäre Sozialgefüge. Nimmt die Arbeit unser ganzes Leben in Beschlag, wirkt sich das auf unser

Privatleben aus. Dann geben und nehmen wir *weniger*: Wir kümmern uns weniger, haben weniger vor und kommunizieren weniger. Wahrhaft flexible Arbeit – und ihr Nebeneffekt, der bewirkt, dass der Job nicht mehr im Mittelpunkt steht – kann uns die Freiheit geben, unsere Beziehungen zu uns selbst *und* zu den Menschen um uns herum wieder zu pflegen und neu zu strukturieren. Natürlich kann dadurch Nähe zu Kollegen verloren gehen. Doch wenn es in Ihrem Leben andere Nischen gibt, in denen Sie sich geliebt, verstanden, geschätzt und wichtig fühlen, ist das dann noch so relevant?

In der Praxis kann Ihnen diese Verschiebung von Schwerpunkten die nötige Zeit geben, um die im Haushalt anfallenden Arbeiten wirklich gerecht zu verteilen. Sie könnte es ihnen ermöglichen, herauszufinden, wie Sie Ihre Freizeit eigentlich gern verbringen würden, wenn Sie sie nicht mehr komplett dafür aufwenden müssen, sich vom Stress der Arbeit zu erholen. Das könnte bedeuten, Wege zu finden, um die Pflege älterer Angehöriger oder die Kinderbetreuung so zu organisieren, dass es für Sie weniger aufreibend ist. Auf keinen Fall sollte es heißen, dass Sie zu Hause noch mehr Multitasking betreiben und noch mehr Funktionen übernehmen. Wird Arbeit so flexibel, dass sie sich an unsere Bedürfnisse anpassen lässt, können wir in unserem Tagesablauf Raum schaffen für sinnvolle, regelmäßige, erfüllende Aktivitäten: für uns selbst, aber auch für die Menschen, die unser Leben lebenswert machen.

Das bedeutet auch, sich stärker gesellschaftlich einzubringen. Vor der Pandemie war der soziale Zusammenhalt in den USA auf einem Tiefpunkt seiner jüngeren Geschichte angelangt. Es mangelt uns an Bereitschaft, Opfer für Menschen zu bringen, die wir nicht persönlich kennen. Wir fokussieren uns weit mehr auf unser Einzelschicksal – auf *mich und die Meinen* –, nicht so sehr auf das

Schicksal der Gesellschaft als Ganzes. Sehen wir unseren Lebensunterhalt bedroht und gefährdet, verhalten wir uns im Krisenfall in aller Regel, wie wir es gelernt haben: *zunächst selbst die Sauerstoffmaske aufsetzen, dann erst anderen helfen.*

Für den bröckelnden sozialen Zusammenhalt gibt es jede Menge Gründe. Die meisten stehen im Zusammenhang mit ungezügelter Kapitalismus, Mangel und einer allgemeinen Weigerung, tiefgreifende, hartnäckige Ungleichbehandlung aufgrund von Hautfarbe oder Geschlecht wirkungsvoll zu bekämpfen. Doch als Wissensarbeiter haben wir beide zu diesem Niedergang beigetragen und darauf reagiert, *indem wir mehr arbeiteten.* Diese Strategie führt manchmal zu einem (etwas) stabileren Einkommen, aber auch zu Entfremdung, Einsamkeit und einem deutlich schwächer ausgeprägten Gefühl der Zusammengehörigkeit. Wer ständig arbeitet, engagiert sich weniger ehrenamtlich und verbringt weniger Zeit mit Gleich- und Ungleichgesinnten. Vielleicht lieben wir unsere Heimat, doch wir zeigen das nicht, indem wir uns aktiv engagieren.

Richtig gemacht, bedeutet flexibles Arbeiten, dass weniger gearbeitet wird und mehr Zeit, Geld und Engagement in die breitere Gesellschaft gelenkt wird. In der Praxis beschränkt sich das nicht nur darauf, Zeit für die ehrenamtliche Tätigkeit im Bibliotheksvorstand zu erübrigen. Es gewährleistet auch, dass sich dieses Gremium nicht nur aus ähnlich gelagerten Menschen zusammensetzt. Dabei geht es um mehr als nur den Beitritt zum örtlichen Verein für solidarische Landwirtschaft. Es geht darum, Zeit zu investieren, um Lösungen für die Ernährungssicherheit in Ihrem Wohnort zu finden. Darum, Zeit für sich selbst zu finden und, wenn man sie gefunden hat, einen Teil dieser Zeit darauf zu verwenden, allen Menschen im eigenen Umfeld ein besseres Leben zu ermöglichen.

Aus diesem Grund werden wir auch berücksichtigen, wie sich eine Umstellung auf wirklich flexiblen Arbeiten maßgeblich auf Städteplanung, öffentliche und private Versammlungsstätten und Konzepte für alle möglichen Bereiche auswirken kann, von der Kinderbetreuung bis zur Arbeitnehmersolidarität. Städte schrumpfen und wachsen ständig, doch was können wir gegen Veränderungen unternehmen, die die zuverlässige Anbindung an den öffentlichen Nahverkehr einschränken – oder an gut ausgestattete Schulen und Einzelhandelsgeschäfte, die frische Produkte anbieten? Wie passen sich kleinere Städte und Gemeinden an den Zuzug von Gutverdienern an, während die Löhne vor Ort niedrig bleiben? Wie muss die Planung auf Staats- und Unternehmensebene aussehen, um aktiv gegen die Entstehung weiterer Schichten vorzugehen, die sich zwischen denjenigen, die ihren Arbeitsrhythmus frei gestalten können, und allen anderen herausbilden?

Wer auch künftig Wert auf eine gesunde Gesellschaft legt, der muss sich *heute* diesen Fragen stellen. Denn wenn unser soziales Umfeld leidet, werden uns all diese Veränderungen am Ende oberflächlich und hohl vorkommen.

Wissensarbeit – also die Arbeit, die in der Hauptsache aus der Ferne erledigt wird – ist letztlich privilegierte Arbeit. Das gilt durchaus manchmal auch für die damit verbundenen Probleme: Wer mit der Arbeit im Homeoffice kämpft, quält sich selten mit der Frage, wie er seine Familie ernähren soll. Wenn uns die Pandemie eines gelehrt hat, dann das: Der Kompass, der uns bei der Frage leitet, welche Tätigkeiten systemrelevant sind und wie diese honoriert werden sollten, ist nicht mehr richtig kalibriert. Unsere Produktivitätsbesessenheit hat uns den Blick auf die Ungleichheit im System verstellt und die Zeit und Energie aufgesogen, die wir gebraucht hätten, um uns für Veränderungen einzusetzen. Eine

Frage wird derzeit immer wieder gestellt: Wie kann man Menschen dazu bringen, sich um das Wohl anderer zu sorgen? Eine der einfachsten Lösungen wäre vielleicht, ihnen die Zeit und Muße zu geben, sich um Dinge zu kümmern, die nicht sie selbst und ihre engsten Angehörigen betreffen.

Dann ist da noch die sekundäre Möglichkeit einer grundlegenden Veränderung an den Dingen und Menschen, die wir schätzen. Verlagern wir unseren Fokus weg von unablässiger Produktivität, dann können wir gemeinsam unsere gesellschaftlichen Erfolgsmaßstäbe überdenken. Eine von Shareholder-Value, BIP und Wertschöpfung in Unternehmen besessene Gesellschaft wird all jene wertschätzen und honorieren, die diese Kennzahlen nach oben treiben: Banker, Risikokapitalgeber, Day-Trader. Eine Gesellschaft, der es in erster Linie um Werte geht wie Lebensqualität, Fürsorge und eine gesunde Gesellschaft, belohnt ganz andere Menschen. Vor und während der Pandemie hatten unsere besonders »systemrelevanten« Beschäftigten Mühe, gerechte Entlohnung und angemessenen Schutz durchzusetzen – und zwar, weil ihre Arbeit nicht gewürdigt wurde. Was, wenn das anders wäre? Was, wenn einer der wichtigsten Schritte auf dem Weg dorthin wäre, dass nicht systemrelevante Werkstätige (wie wir!) unseren Blick auf uns selbst verändern?

Seit Jahren verhalten sich viele von uns, als wäre der Job wichtiger als alles andere im Leben. Wir scheuen uns, das offen zu sagen, doch unsere Handlungen sprechen für sich: Unser beruflicher Erfolg ist uns wichtiger als unsere Familie, wichtiger als unsere persönliche Entwicklung und Gesundheit und wichtiger als unsere Gesellschaft. Dass wir so viel darauf geben, liegt an unserer Angst vor Instabilität. Zum Teil kommt es aber auch daher, wie sehr wir uns selbst eingeredet haben, dass unsere Arbeit wichtig ist, um zu rechtfertigen, wie viel unserer Kraft und Zeit wir ihr widmen.

Derartige emotionale Verstrickungen erschweren es uns, Arbeit als das zu sehen, was sie wirklich ist: kein Lebensretter und auch keine »Familie«, sondern ein *Job*. Aus demselben Grund ist es auch so schwer, bessere Bedingungen für andere Beschäftigte, am eigenen Arbeitsplatz oder woanders herbeizuführen oder zu fordern. So paradox das klingt, aber wenn es uns gelingt, den Schwerpunkt in unserem Leben nicht länger auf die Arbeit zu setzen – uns zumindest nicht mehr so stark damit zu identifizieren –, so macht uns das zu besseren Fürsprechern für *andere* Werktätige.

Falsch ausgeführt wird flexibles Arbeiten Klassenunterschiede verschärfen und die Kluft zwischen den wirklich systemrelevanten Beschäftigten und denjenigen, die sicher von zu Hause aus arbeiten können, noch vertiefen. So wird es kommen, wenn wir nicht grundlegend verändern, wie wir Arbeit wahrnehmen und für andere eintreten. Eine gezielt konzipierte flexible Zukunft könnte aber auch etwas ganz Erstaunliches bewirken: Sie könnte uns spürbar und dauerhaft von den Fesseln der Arbeit befreien. Wir arbeiten nämlich nicht von zu Hause aus, weil Arbeit das Wichtigste im Leben ist. Wir tun es, um uns die Freiheit zu verschaffen, uns auf das wirklich Wichtige zu konzentrieren.

KAPITEL I

Flexibilität

Haben Sie schon einmal die Kundenbetreuung bei Airbnb, Instacart, Amazon, Disney, Home Depot, Peloton, Virgin Atlantic, Walgreens, Apple oder AT&T angerufen? Dann haben Sie vermutlich unwissentlich mit einem »Service Partner« von Arise gesprochen. Solche Service Partner sind Call-Center-Agents ohne Call Center. Sie arbeiten von zu Hause aus, kaufen sich ihre Ausrüstung selbst und tragen die Kosten für einen zusätzlichen Telefonanschluss und mehrwöchige Schulungen. Ist das geschafft, stehen sie im Wettbewerb um die zu besetzenden Schichten. Sie sind nicht bei den Unternehmen angestellt, deren Kunden sie betreuen. Genau genommen sind sie auch bei Arise nicht angestellt, das seine Beschäftigten – wie so viele Unternehmen der sogenannten »Gig Economy« – als »selbstständige Auftragnehmer« betrachtet. Sie sind nicht krankenversichert und bekommen weder bezahlten Urlaub noch irgendwelche anderen Nebenleistungen. Was ihnen geboten wird, nennt sich »Flexibilität«.

»Die Arise Platform ist nicht unbedingt eine Erfolgsgarantie«, erklärte das Unternehmen ProPublica. »Wie bei jeder Arbeit kann es Probleme geben, und wie bei vielen Vereinbarungen mit selbstständigen Auftragnehmern besteht eine Abhängigkeit von der Nachfrage – doch auf jeden Fall bietet die Tätigkeit erhebliche Flexibilität.«¹ Auf der Arise-Website ist die Rede von der Freiheit, »Ihr eigener Chef zu sein« und »Ihre Zeit frei einzuteilen« – und das alles bequem von zu Hause aus. Der Nutzen, den diese Flexibilität bringt, fließt aber voll und ganz den Unternehmen zu, die die Dienste von Arise in Anspruch nehmen, von Amazon bis Airbnb. Anders als Call-Center-Agents werden die »Service Partner« von Arise für Mittags- oder Kaffeepausen oder Schulungen nicht bezahlt. Wie ein ehemaliger Arise-CEO dem *Argyle Journal* mitteilte, hilft Arise anderen Unternehmen, »einen typischen Arbeitstag zu entschlacken«.²

Das ist das düstere Versprechen der Flexibilität, wie sie heute existiert: Sie gibt Werkträgern die »Freiheit«, sich ihre Arbeitszeit selbst einzuteilen. Dafür verdienen sie deutlich weniger und verzichten auf jeden Arbeitnehmerschutz. Doch auch wenn Sie für ein Unternehmen arbeiten, das auf den ersten Blick ganz anders wirkt als Arise, hat das »Flexibilitätsethos« bestimmt auch dort bereits Fuß gefasst. »Flexibel«, wie es derzeit definiert wird, bedeutet nämlich nicht, dass Sie die Möglichkeit haben, früher zu gehen, um Ihre Kinder von der Kita abzuholen. Es bedeutet vielmehr, dass Ihr Arbeitgeber rasch hoch- und wieder herunterskalieren kann, ob es um Größe, Belegschaft, Immobilien oder Wirtschaftsleistung geht. Gemeint ist damit die Möglichkeit, die Leistung – mitunter exponentiell – zu steigern, und das mit einer deutlich kleineren Belegschaft. Dabei handelt es sich um eine fragwürdige Kostensparmaßnahme, die als Vorzug verkauft werden soll. Das muss sich ändern, wenn wir wollen, dass unser Verhältnis zur Arbeit ein anderes wird.

Die gerade beschriebene Form der Flexibilität wird auch gern als »unkonventionell«, »schlank« und »originell« bezeichnet. Ihren Anfang nahm sie in manchen der größten, namhaftesten Konzerne, doch inzwischen manifestiert sie sich in allen möglichen Organisationen, vom Start-up bis zur gemeinnützigen Stiftung. Ganz gleich, wie wir es nennen oder wo wir damit zu tun bekommen – das Ethos ist stets dasselbe: Mit weniger Einsatz soll mehr erreicht werden. Im Klartext heißt das, mit weniger Sicherheit, weniger Unterstützung und weniger Ruhezeit. Das kommt in erster Linie oder zumindest überwiegend dem Unternehmensergebnis zugute. Bei der Belegschaft untergräbt es in aller Regel die Belastbarkeit und die Motivation und mindert die Arbeitsqualität. Als Unternehmensstrategie verwandelte »Flexibilität« viele Arbeitsplätze in Orte der Angst, an denen produktivitätsbesessene Arbeitskräfte vor der nächsten großen Entlassungswelle zitterten. Gleichzeitig wurde sie denselben Werktätigen oft in anderer Verpackung als Zukunftsvision präsentiert: *Wir haben Sie zwar entlassen, aber wir geben Ihnen Ihren Job wieder zurück – als »flexibler« Subunternehmer. Lediglich auf verschiedene Nebenleistungen und Stabilität müssen Sie dafür verzichten. Aber Sie haben ja kaum eine Wahl.*

Das prägende Merkmal der flexiblen Arbeitswelt war in Wirklichkeit niemals mehr Freiheit, ganz gleich, was propagiert wurde. Es war stets die Prekarisierung der Arbeitnehmerschaft. Eine echte Lösung für das Problem des globalen Marktes war dieser aus Verzweiflung geborene Ansatz nie. Doch um uns von dieser Bedeutung des Begriffs zu lösen und zu dem neuen Konzept *echter* Flexibilität zu gelangen, das Beschäftigten nutzen kann und dabei der gesamten Organisation zugutekommt, müssen wir uns klarmachen, was so viele Unternehmen an der falsch verstandenen Flexibilität reizte und wie sich diese wiederum zum Wahrzeichen für Burn-out bei Beschäftigten entwickelte. Eine »flexible« Konfigura-

tion der Arbeitswelt war schon immer die Zukunft. Doch wir haben die seltene Chance, neu zu definieren, was diese ausmacht und wem sie nutzt.

Anfang der 1970er-Jahre beauftragte AT&T den Stararchitekten Philip Johnson mit der Planung des neuen Firmensitzes an der Madison Avenue. Wie sich Johnson später erinnerte, lautete die Vorgabe, dass das Gebäude wie »die Pforte zu unserem Imperium«³ wirken sollte. Um das zu erreichen, weckte Johnsons Entwurf Erinnerungen an die New Yorker Prachtbauten des vergoldeten Zeitalters und an italienische Renaissance-Palazzi, unter anderem durch einen Rundbogen über dem Eingang, der sich über sieben Stockwerke zog und jeden verschluckte, der das Gebäude betrat, gekrönt von einer Aussparung nach »Chippendale«-Manier, die aussah, als habe ganz oben jemand ein großes rundes Stück aus dem Gebäude herausgebissen.

Doch der Bau sollte nicht nur ein Imperium heraufbeschwören, sondern auch die Beschäftigten von AT&T betören. Er sollte ihnen einerseits ihre eigene Bedeutung vermitteln – immerhin arbeiteten sie für eines der mächtigsten Unternehmen der Welt! –, andererseits aber auch, wie klein und unbedeutend sie im Verhältnis zu den historischen Dimensionen ihres Unternehmens waren. Dieser letzte Aspekt wurde bereits mehr als deutlich, noch bevor das Unternehmen überhaupt eingezogen war. 1982 verlor AT&T, das lange als Telekommunikationsmonopol betrieben worden war, einen großen Kartellprozess und musste sich überlegen, wie es zwei Drittel seiner Vermögenswerte ausgliedern konnte. In der Praxis bedeutete das für mehr als 107.000 Beschäftigte die Kündigung.

In Kenntnis dieser Sachlage beschloss das Unternehmen, fast die Hälfte seiner Büroflächen unterzuvermieten. Für das übrige

Gebäude waren weitere Veränderungen geplant. Sämtliche Decken waren mit speziellen Nuten versehen, damit Wände problemlos versetzt und Büroräume vergrößert oder verkleinert werden konnten. Das Gebäude war quasi flexibel. Doch die Flexibilität physischer Räume hat ihre Grenzen. 1992 stand das AT&T-Gebäude größtenteils leer. Manche Beschäftigte hatte man in andere Büros nach Manhattan und New Jersey versetzt, andere arbeiteten im Homeoffice. AT&T wollte das Gebäude an Sony vermieten, mit einer Option auf einen späteren Kauf. Sony nutzte es, bis es 2013 an einen Bauträger und 2016 dann an einen saudischen Konzern verkauft wurde. AT&T hatte damals keine Wahl. Es musste flexibel werden – in Bezug auf Büroraum, die eigene Organisation, die Zahl seiner Beschäftigten und die Sicherheit, die diese von ihrem Arbeitgeber erwarten durften. Doch in den 1980er-Jahren schlugen Hunderte anderer Unternehmen ganz bewusst denselben Kurs ein, weil sie global mithalten, mehr unternehmerische Risiken eingehen, ihren Stockholder Value steigern und auf Unternehmensberater hören wollten, die ihnen empfahlen, den Ballast loszuwerden, den das typische amerikanische Unternehmen mit sich herumschleppte.

Das erklärte Ziel war eine »schlanke« Organisation, ganz ohne Redundanzen, Ineffizienzen und andere Formen der Verschwendung. AT&T hatte mit seinem modularen (und problemlos untervermietbaren) Bürogebäude den richtigen Riecher gehabt. Doch idealerweise sollte dieses Ethos das gesamte Unternehmen erfassen: »Flexible« Sonder- und Nebenleistungen bedeuteten oft, dass solche Leistungen nicht mehr verlässlich flossen. Anstelle einer Rente trat der 401(k)-Plan zur Altersvorsorge (ein vom Arbeitgeber mitfinanziertes Modell der privaten Altersvorsorge in den USA, Anm. d. Verlags), bei dem der Arbeitgeber die Beiträge um Beträge aufstockte, die nach und nach verringert oder gänzlich