

Mobiles Arbeiten

«Wir sind always on»

Smartphone und Laptop haben die Grenze zwischen Arbeitsplatz und Zuhause verwischt. Dank Internet können immer mehr Arbeiten orts- und zeitunabhängig erledigt werden. Professor Jens O. Meissner, Managementforscher an der Hochschule Luzern, sieht vor allem Chancen.

Interview: Daniel Fleischmann, PANORAMA-Redaktor

PANORAMA: Nach Angaben des deutschen statistischen Bundesamtes greift fast jede zweite Person von zu Hause auf ihre Arbeitsmails zu, meist über das Smartphone. Tun Sie das auch?

Jens O. Meissner: Natürlich, auch zu den unmöglichsten Zeiten und an den unmöglichsten Orten, an der Kasse im Supermarkt zum Beispiel. Wenn eine E-Mail da ist, schau ich sie an und beantworte sie wenn möglich.

Und es ärgert Sie nicht, dass Sie nicht die Musse haben, andere Menschen vor der Kasse zu beobachten?

Überhaupt nicht. Ich empfinde es als grossen Luxus, so arbeiten zu können. In diesen Zwischenräumen arbeite ich Pendenzen ab, die ich sowieso erledigen muss. Und ich werde ja nicht dazu gezwungen. Ich mache auch zu Hause weiter, aber viel reduzierter. Und das Laptop öffne ich dann nicht mehr; das habe ich vor sechs Jahren noch gemacht. Mein jüngster Sohn ist vier Jahre alt.

Ständig im Kontakt mit der Welt: Da ist man nie ganz bei sich.

Mir geht das nicht so. Ich habe eine Haltung entwickelt, die der Managementphilosoph Wendelin Küpers als «engagierte Gelassenheit» bezeichnet hat. Auf ganz wichtige Dinge reagiere ich sofort, andere verschiebe ich, dritte klicke ich weg. Ich engagiere mich für die Arbeit, die mir wichtig ist. Aber ich bin so gelassen dabei, dass ich nicht in ein Burn-out gerate.

Was bringt es, so gut erreichbar zu sein?

Ein wichtiger Teil meiner Arbeit ist es, zu kommunizieren. Von sechzig Nachrichten pro Tag, die ich erhalte, geben drei richtig zu tun – die anderen aber leite ich weiter, beantworte ich mit einer Auskunft oder

verwahre sie. Das Smartphone ermöglicht mir eine smoothere Arbeitsbewältigung am Übergang zwischen Arbeit und Freizeit. So geht es allen Leuten in meinem Umfeld – Leuten, die viel mit Wissen arbeiten, Leistungsträgern. Sie sind always on. Was sie dafür erhalten, ist ein gutes Gehalt oder die Freiheit, selbst über ihre Arbeit zu bestimmen.

Trotz der Vorteile des mobilen Arbeitens stagniert seine Verbreitung. 2001 hatten laut Bundesamt für Statistik 82 Prozent einen festen Arbeitsort ausserhalb der Wohnung, 2017 waren es immer noch 80 Prozent.

Das zeigt, dass die Arbeitgeber zwar Anreize für mobiles Arbeiten setzen, aber sein Sparpotenzial gar nicht ausreizen wollen. Obwohl sie die Büroarbeitsfläche pro Kopf vielleicht reduzieren, wollen die Firmen ihren Mitarbeitenden immer noch einen festen, individuellen Arbeitsplatz anbieten. Das mobile Arbeiten nimmt trotzdem zu. Wir haben vor fünf Jahren erhoben, wie viele Leute ab und zu mobil arbeiten. Wenn man die Unternehmen fragt, ist der Anteil an der Bruttoarbeitssumme ein Prozent, fragt man aber die Leute selber, etwa 25 Prozent.

Dass Firmen Heimarbeit vorschreiben, beobachten Sie nicht?

Nein, im Gegenteil. Homeoffice und Telearbeit, Schlagworte aus den 80er- und 90er-Jahren, sind out. Sie waren mit Isolation, Kontrollproblemen und Kostenstreitigkeiten verbunden. Heute haben die Arbeitgeber verstanden, dass sie die Arbeit vor allem im wissensintensiven Bereich nicht so strukturieren können, dass sie sich zu Hause erledigen lässt. Der Austausch untereinander ist einfach zu wichtig. Ich habe in meiner Doktorarbeit den Einsatz

von neuen Medien in den Unternehmen untersucht. Es zeigte sich, dass mit der Zunahme der digitalen Kommunikation auch die Präsenzkommunikation zunimmt. Das klingt paradox. Aber je dienstleistungsintensiver das Geschäft wird, desto höher wird der gesamte Kommunikationsaufwand.

Dann wird das digitale Nomadentum ein Randphänomen bleiben?

Ja, auch wenn es die Formen der Arbeit um eine interessante Facette ergänzt. Sie eignet sich für wenige Freaks, die reisen und zugleich arbeiten wollen und wenige Bindungen haben. Die soziale Funktion von Arbeit ist so vielschichtig, dass sie die Menschen auch künftig zusammenkommen lässt – unter anderem in traditionellen Arbeitsverträgen.

Und doch klingt es nach einem alten Menschheitstraum: Arbeit soll so etwas wie Freizeit sein und nicht mehr weh tun.

Wir haben dank dem Internet in der Tat die Chance, dass sich diese Sphären annähern. Die Vorstellung, dass Arbeit erzwungen werden muss, ist ja ihrerseits historisch gewachsen: Sie wurzelt in der Vorstellung, dass Menschen kontrolliert und hierarchisch angewiesen werden müssen. Heute werden die Unternehmen immer pfiffiger, Bedingungen zu schaffen, dass die Leute ihren Job schön finden. Früher ging das nur übers Gehalt, heute zum Beispiel mit einer flexiblen Arbeitsorganisation. Entscheidend ist, dass mobiles Arbeiten nicht verordnet, sondern von den Betroffenen gewünscht ist.

Wie viele Unternehmen akzeptieren oder fördern mobiles Arbeiten?

Mobil-flexibles Arbeiten hat sich breit etabliert. Zugleich setzen die Personalabteilungen oft enge Grenzen: Ein Tag pro Woche wird in vielen Firmen akzeptiert, ein zweiter Tag wird schon kritisch – je nach Pensum.

Verrechnen die Leute die Arbeitszeit, die sie in der Warteschlange vor der Kasse mit Mails verbringen?

Ich vermute nicht. Aber sie wollen das auch nicht – ich spreche jetzt wieder über höher qualifizierte Personen, Wissensarbeiter, Leute, die genügend Humankapital haben, ihre Arbeitsbedingungen selber zu verhandeln und wenn nötig den Job zu wechseln.

Aber diese Leute erwarten dann auch vom Arbeitgeber Grosszügigkeit.

Genau. Sie erwarten Dinge wie faire Vergütung, Loyalität, Verzicht auf Kontrolle, die Möglichkeit, im Büro auch mal private Dinge – das Präsidium für den Sportverein beispielsweise – zu erledigen. Das sind Graubereiche, die man sich gegenseitig zugesteht.

Wo liegen die wichtigsten wirtschaftlichen Chancen mobilen Arbeitens?

Wer mobil arbeitet, ist gut erreichbar, antwortet rasch und wird von internen und externen Kunden als verbindlich wahrgenommen. Damit macht man sich selber und seine Firma wettbewerbsfähig. Das ist die grösste Chance des mobilen Arbeitens. Eine hohe Dienstleistungsqualität ist Swissness – ein Wettbewerbsvorteil, den wir pflegen sollten.

Und welches sind die Gefährdungen?

Mit der Flexibilisierung der Arbeit ist eine Reihe von Gefahren verbunden, die wir in unserer Studie aufgearbeitet haben. Eine zentrale Gefahr sehe ich in der «Subjektivierung der Arbeit». Sie entsteht, wenn sich Personen stark mit ihrem Unternehmen identifizieren und dessen Erfolgsdruck internalisieren. Das wird zum Beispiel dann zum Problem, wenn das soziale Netz bricht, das den Abbau von Druck ermöglicht.

Mobiles Arbeiten führt dazu, dass sich die Menschen stärker an ihre Firma binden?

Es ist Ausdruck und Ursache davon, ja. Solange sich die Menschen frei dafür entscheiden, hat diese Identifikation Vorteile. Aber wenn Zielvereinbarungen zu hoch angesetzt werden und implizit ein Zwang entsteht, mobil zu arbeiten, wird es gefährlich.

Die berufliche Smartphone-Nutzung nach Feierabend führt laut einer deutschen Studie dazu, dass Beschäftigte sensibler auf Belastungen bei der Arbeit reagieren und schneller erschöpft sind – es sei denn, sie schlafen wirklich gut.

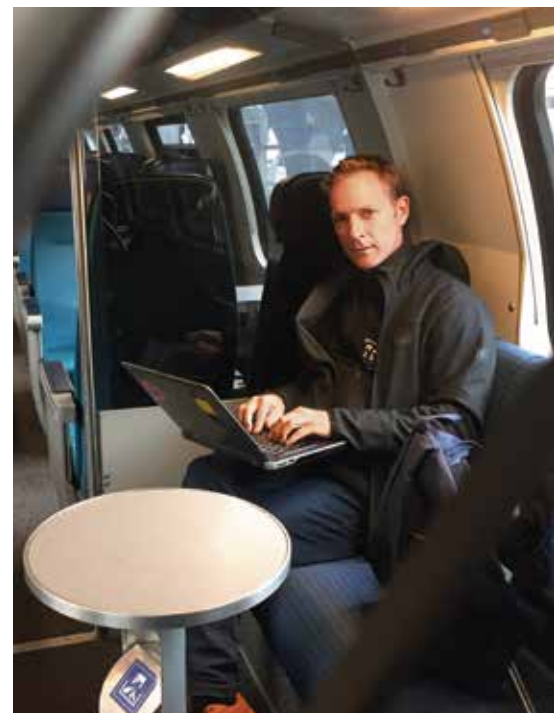
Das erstaunt mich nicht und macht die Gefahren deutlich, die mit der Subjektivierung der Arbeit verbunden sind.

Was würden Sie diesen Leuten empfehlen?

Ich habe jedes Jahr mit mehr als 400 Studierenden Kontakt. Ich stelle fest, dass sie vom uralten Recht, während des Studiums auch mal zu verlottern, wie der Organisationssoziologe Dirk Baecker es einmal nannte – also nicht zur Vorlesung zu erscheinen, sondern eigene Wege zu gehen –, kaum Gebrauch machen. Am Ende ihres Studiums fehlen ihnen dann das Gespür und die Selbstständigkeit, sich vor den Folgen ihres Ehrgeizes oder Pflichtbewusstseins zu schützen – und eben engagiert gelassen zu sein. Das müssen sie aber lernen. Arbeitgeber sollten ihnen dabei helfen.

In Ihrer Studie empfehlen Sie, dass betriebliche Abmachungen zum Umgang mit erhöhter Flexibilität entwickelt werden.

Dem wird in grossen Firmen eher nachgelebt, in kleinen und mittleren kaum. Vielerorts herrscht zwar ein Klima der gegenseitigen Wertschätzung. Eigentlich öffnet das Freiräume, Präsenz- und Leistungserwartungen zu klären. Aber dazu muss man sich auch mal hinsetzen und unausgesprochene Dinge ansprechen. Dass man das nicht tut, dass man impli-



Jens O. Meissner, Hochschule Luzern: «Ich checke auch im Zug und zu Hause meine beruflichen E-Mails. Das ist völlig selbstverständlich.»

zites Wissen nicht diskutiert und dokumentiert, gehört zu den Wachstumsbremsen der Schweizer Wirtschaft.

Sie sprachen von mehreren Gefahren. Welche sind noch zu erwähnen?

Eine Gefahr des mobilen Arbeitens liegt in seinem unklaren rechtlichen Status. Arbeitet, wer sein Handy checkt? Unternehmen müssen ihre Arbeitnehmenden davor schützen, dass sie zu viel arbeiten. Wozu verpflichtet sie das? Viele Firmen führen ihre Mitarbeitenden über Zielvereinbarungen. Entlastet sie das von diesen Verpflichtungen? Weitere Gefährdungen sind mit dem virtuellen Arbeiten verbunden. Es kann zu einer Art Schattenwirtschaft führen – Steuerhinterziehung, Scheinselbstständigkeit. Der Gesetzgeber ist aber auf das Thema aufmerksam geworden.

.....
Meissner, J. O. et al. (2016): Flexible neue Arbeitswelt. Eine Bestandsaufnahme auf gesellschaftlicher und volkswirtschaftlicher Ebene. Zürich, vdf. Das Buch ist open access zugänglich.