

Die Erfolgsfaktoren von Arbeitszeitmodellen für Führungskräfte und Organisationen untersuchten Wissenschaftlerinnen der EAF/Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft bei der Deutschen Rentenversicherung Bund.

Mehr Flexibilität

Flexibilität ist ein strapazierter Wert des 21. Jahrhunderts. Das rasante Tempo gesellschaftlicher Entwicklungen, die wachsende Differenzierung bei gleichzeitig steigender Komplexität, die Entgrenzung von Beruf und Familie – das alles erfordert ein Höchstmaß an individueller Flexibilität. In diesem Prozess gewinnen wir neue Gestaltungsspielräume – auch für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und für eine bessere Work-Life-Balance.

So zeigen die aktuellen Studien zur Familienfreundlichkeit, dass flexible Arbeitsbedingungen eine geradezu notwendige Voraussetzung sind, um Beruf und Familie erfolgreich miteinander zu vereinbaren. Tatsächlich gibt es heute bereits in vielen Unternehmen und Behörden Angebote zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und teilweise auch des Arbeitsortes. Häufig jedoch werden diese von Angestellten kaum oder lediglich aufgrund dienstlicher Erfordernisse genutzt. Für Führungskräfte ist die Situation besonders schwierig. Ständige Erreichbarkeit wird bei ihnen oft vorausgesetzt. Am Vormittag mit dem Kind zum

Arzt zu fahren oder einen Nachmittag zu Hause zu arbeiten, das scheint für Führungskräfte häufig unmöglich. Organisationen sind – nicht zuletzt vor dem Hintergrund des demografischen Wandels – gefordert, vorhandene Spielräume auch für Führungskräfte praktisch nutzbar zu machen und ihnen damit individuelle Freiräume zu eröffnen. Wie können die Möglichkeiten der Flexibilität Beschäftigten und Unternehmen gleichermaßen zu Gute kommen? Welche Rahmenbedingungen müssen hierfür gegeben sein oder sollten geschaffen werden?

Diese Fragen standen im Mittelpunkt des Modellprojekts „Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort für Führungskräfte mit Familienpflichten“, welches die EAF 2006 in Kooperation mit der Deutschen Rentenversicherung Bund durchführte. Dabei erprobten 27 weibliche und männliche Führungskräfte unterschiedlicher Laufbahnen und Funktionen mit Personalverantwortung gemeinsam mit ihren Vorgesetzten über einen Zeitraum von mindestens sechs Monaten Arbeitsmodelle, bei denen die Arbeitszeit oder der Arbeitsort je nach Bedarf flexibel gestaltet wurde. Das Modellprojekt sollte flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte auf ihre Machbarkeit und ihre kostenneutrale Umsetzbarkeit prüfen.

Vorteile für Führungskräfte

Die Ergebnisse zeigen, dass flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte möglich und sogar für alle Beteiligten von Nutzen sind. Die Win-win-Situation für Führungskräfte und Arbeitgeber stellt sich zwar nicht automatisch ein, doch sie kann geschaffen werden – und zwar deutlich häufiger, als es der Mythos von der Rund-um-die-Uhr-Führung vermu-

ten lässt. Entscheidend ist dabei die Überprüfung und Gestaltung der Rahmenbedingungen.

So bedarf es zweier grundlegender Voraussetzungen, damit Führungskräfte die Arbeitszeit oder den Arbeitsort flexibilisieren können: Erstens darf das für die Personalführung notwendige Maß an Präsenz für die Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nicht unterschritten werden. Für Führungskräfte mit reduzierter Vollzeittätigkeit ist daher ein flexibles Arbeitsmodell kaum praktikierbar. Zweitens müssen die An- und Abwesenheiten der Führungskraft für sie selbst und für ihr betriebliches und häusliches Umfeld weitgehend planbar sein.

Über die vertragliche Arbeitszeit hinaus entscheiden Arbeitsinhalte, Arbeitsmittel, Arbeitskultur, Arbeitsorganisation sowie die Kompetenzen der flexibilisierenden Person über den Erfolg des flexiblen Arbeitsmodells. Die Arbeitsinhalte müssen in ausreichendem Umfang für die am häuslichen Arbeitsplatz vorhandenen Arbeitsmittel geeignet und auch außerhalb von Regelarbeitszeiten, etwa in Abendstunden oder an Wochenenden, bearbeitbar sein. Hinsichtlich der notwendigen Arbeitsmittel ist eine technische Ausstattung der Führungskraft ideal, die sie ortsunabhängig arbeiten lässt. Minimal sind die Voraussetzungen, die die Bearbeitung von Dienstdokumenten auf privaten Endgeräten ermöglichen und mit Daten- und Virenschutzbestimmungen der Organisation in Einklang stehen. Eine Arbeitskultur unterstützt flexible Arbeitsmodelle, wenn sie ergebnis-



*Uta Kletzing,
Dipl.-Psych./MA
of Public Policy,
Bereichsleiterin
Politik, EAF
Kontakt:
kletzing@eaf-berlin.de*



*Kathrin Walther,
Dipl.-Sozialwiss.,
stellvertretende
Geschäftsführerin,
EAF, Berlin
Kontakt:
walther@eaf-berlin.de*

Stichwörter in diesem Beitrag

- Arbeitsinhalte
- Arbeitsmittel
- Arbeitskultur
- Arbeitsorganisation

sorientiert ist, im Gegensatz zu einer Ad-hoc-Kultur weitgehend planbare Arbeitsaufgaben ermöglicht, Führungskräften und Mitarbeitenden mit einem Vertrauensvorschuss begegnet und organisationale Veränderungen im Sinne einer lernenden Organisation handhabt.

Eine entsprechende Arbeitsorganisation der Führungskraft selbst und ihres Arbeitsumfeldes muss sicherstellen, dass das flexible Arbeitsmodell für das berufliche Umfeld berechenbar ist und die Führungskraft weiterhin verlässlich bleibt. Ein zentraler Faktor für den Flexibilisierungserfolg ist, dass – gerade am Anfang der Erprobung des flexiblen Arbeitsmodells – lieber zu viel als zu wenig über arbeitsorganisatorische Fragen kommuniziert wird. Für die Abwesenheitszeiten der Führungskraft muss es Regelungen zur Vertretung und zur Erreichbarkeit in Notfällen geben. Das flexible Arbeitsmodell darf keine Mehrarbeit für Vorgesetzte, Mitarbeitende oder Kollegen und Kolleginnen erzeugen; für Ausnahmefälle muss es einen geregelten Interessenausgleich im Team geben. Zwischen der flexibilisierenden Führungskraft und der oder dem Vorgesetzten muss ein Verfahren zur Dokumentation der Arbeitszeit vereinbart werden.

Ein flexibles Arbeitsmodell zu praktizieren und dabei die Interessen des betrieblichen Umfeldes mit den eigenen Interessen in Einklang zu bringen, setzt bei der flexibilisierenden Führungskraft eine grundsätzliche Haltung des Gebens und Nehmens voraus. Der Arbeitgeber kommt der Führungskraft entgegen und umgekehrt. Hier sind seitens der Führungskraft Flexibilisierungskompetenzen gefragt, die das Selbstmanagement, den Umgang mit Vorgesetzten, Mitarbeitenden, Kollegen und Kunden sowie mit dem häuslichen Umfeld betreffen.

Die Arbeitsplanung und -gestaltung hat in einem zeitlich und örtlich flexiblen Arbeitsmodell eine hohe Bedeutung, da Fehleinschätzungen zu wertvollen Zeitverlusten oder der Nichteinhaltung von Zusagen führen können. Eine sorgfältige Vor- und Nachbereitung der Arbeit am häuslichen Arbeitsplatz lässt sich deshalb häufig nicht vermeiden. Arbeitsabläu-

Lese-Tipp

Kathrin Walther, Helga Lukoschat: **Kinder und Karrieren: Die neuen Paare.** Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2008, ISBN 978-3-89204-988-3, 22 Euro

fe müssen im Vorfeld gut überschaut und geplant werden, damit beispielsweise nicht plötzlich am außerberuflichen Arbeitsplatz etwas benötigt wird, was nur im Büro zur Verfügung steht. Das Unterschätzen von Zeitaufwand für eine bestimmte Aufgabe führte im Projekt beispielsweise dazu, dass sie länger als beabsichtigt am häuslichen Arbeitsplatz liegen blieb.

Um die gewonnenen Freiräume zum eigenen Vorteil nutzen zu können, ist darüber hinaus die Fähigkeit zur mentalen Grenzziehung zwischen Berufs- und Privatleben entscheidend. Da die räumliche Trennung zwischen Arbeit und Privatleben durch die örtliche Flexibilisierung teilweise aufgehoben wird, obliegt es mehr als vorher der eigenen Verantwortung und Entscheidung der Führungskraft, wann Arbeit und wann Erholung angesagt sind. Auch die klare Trennung von Kinderbetreuungs- und Arbeitsphasen wurde von den Führungskräften als sehr wichtig eingeschätzt. Hier ist Vereinbarkeitsmanagement gefragt – also eine treffsichere Einschätzung eigener zeitlicher Rhythmen und Bedürfnisse.

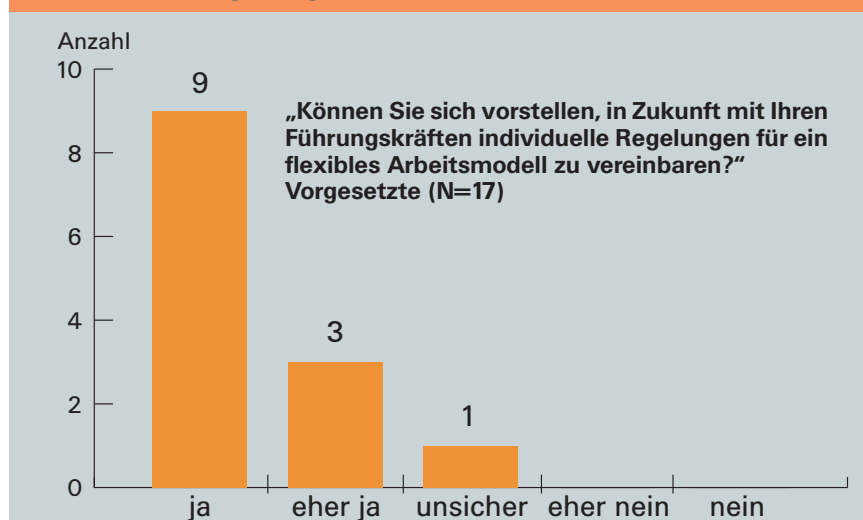
Im Rahmen der wissenschaftlichen Projektevaluation konnte die EAF

neben der Machbarkeit auch den Nutzen flexibler Arbeitsmodelle nachweisen. Für die Mehrheit der Führungskräfte hat sich die Work-Life-Balance durch die breitere Ausschöpfung des Arbeitszeitrahmens und die Möglichkeit, punktuell am häuslichen Arbeitsplatz zu arbeiten, zum Positiven verändert. Sie konnten familienbezogene Aufgaben besser und bedarfsgerechter wahrnehmen als zuvor. Im Detail berichten die Führungskräfte über gestiegene Arbeitsfreude, -zufriedenheit und -motivation. Im privaten Bereich entstand durch die erleichterte Organisation häufig eine entspanntere familiäre Situation. Generell verbesserte sich durch den geringeren Zeit- und Planungsdruck, die flexiblere und optimierte Arbeitsplanung, weniger Stress und Hektik sowie situative Flexibilität das Wohlbefinden; gleichzeitig konnten Ressourcen besser genutzt werden.

Vorteile für die Organisation

Diese Entwicklungen gingen jedoch nicht zu Lasten der Organisation, sondern standen – im Gegenteil – im Einklang mit den Interessen der Behörde. Die Führungskräfte haben teilweise die Erfahrung gemacht, dass sie ihre Arbeitseffizienz durch gezielteres Arbeiten im Dienst, schnelleres Arbeiten zu Hause und keinen oder einen geringeren Arbeitsausfall wegen Krankheit des Kindes steigern konnten.

Individuelle Regelungen



Die flexible Einteilung, wann und wo Arbeit optimal erledigt werden kann, wirkt sich in vielen Fällen positiv auf die Arbeitsqualität und -quantität aus. Gleichzeitig stärkt die Flexibilisierung die Eigenverantwortung und führt damit zur Hinterfragung etablierter Arbeitsabläufe und zur Optimierung der Arbeitsplanung und -organisation.

Die Ergebnisse zeigen auch: Wenn es Führungskräften durch flexible Arbeitsmodelle möglich wird, ihre Karriere besser mit familiärem Engagement zu vereinbaren, entwickeln sie neue Kompetenzen in der Mitarbeiterführung und im Selbstmanagement. Ein Arbeitsmodell erfolgreich zu praktizieren, bei dem sich Führungstätigkeit nicht mehr vollständig im Büro, sondern punktu-

ell auch am häuslichen Arbeitsplatz abspielt, und das darauf baut, dass die Mitarbeitenden ihre Arbeit auch ohne die zeitliche Allverfügbarkeit der Führungskraft effizient und qualitativ hochwertig erledigen, fordert und fördert Personalführungsfertigkeiten, die die Selbststeuerung von Mitarbeitenden unterstützen. Flexible Arbeitsmodelle können also einen wichtigen Beitrag zu organisationsinternen Modernisierungsprozessen leisten.

Die Einschätzung der Führungskräfte, die ein flexibles Arbeitsmodell erprobt haben, hinsichtlich der positiven Effekte auf ihre Work-Life-Balance, auf ihre Arbeitsweise und ihre Führungskompetenzen wurde weitgehend von den Vorgesetzten geteilt. Die Mehrheit der

Vorgesetzten gab am Projektende sogar an, dass sie sich vorstellen könnten, auch mit anderen Führungskräften die Erprobung flexibler Arbeitsmodelle zu vereinbaren. (Abb)

Die trotz anfänglicher Vorbehalte erfolgreiche Erprobung flexibler Arbeitsmodelle für Führungskräfte in der Deutschen Rentenversicherung Bund weist darauf hin, dass vielfältige Spielräume zur Flexibilisierung auch für Führungskräfte vorhanden sind. Es lohnt sich demnach, die Erfolgsfaktoren und Grenzen solcher Modelle im jeweiligen organisationalen Kontext zu analysieren und neue Wege für die Vereinbarkeit von Karriere und Kindern oder Karriere und Pflege zu eröffnen.