



Flexibles Arbeiten in Führung

Ein Leitfaden für
die Praxis



SEITE 3



Das Projekt im Überblick

Lernen Sie die Projektziele und Praxispartner kennen. Lesen Sie die Zusammenfassung der Ergebnisse auf einen Blick.

SEITE 11



Welche flexiblen Modelle gibt es und wie ver- breitet sind sie?

Erfahren Sie mehr über flexible Arbeitsmodelle und lesen Sie die Ergebnisse der quantitativen Befragung von 800 Führungskräften.

SEITE 29



Warum flexible Arbeitsmodelle? 8 gute Gründe

Warum sollte Ihre Organisation flexible Arbeitsmodelle einführen? Warum sollte es deren Nutzung gerade für Führungskräfte anbieten?

SEITE 39



Strategien für die erfolgreiche Einführung

In diesem Abschnitt erfahren Sie, wie Sie flexible Arbeitsmodelle in Führungspositionen erfolgreich einführen und umsetzen können.

Anhang

Literaturverzeichnis 60
Herausgebende Organisationen 62
Autor*innen 62
Impressum 64

SEITE 58

**CHECKLISTE
zur Reflexion für
Führungskräfte,
die sich für flexibles
Arbeiten
interessieren**



Die Gleichberechtigung von Frauen und Männern ist ein grundlegender Wert unserer Gesellschaft. Artikel 3 des Grundgesetzes legt ausdrücklich fest: »Männer und Frauen sind gleichberechtigt. Der Staat fördert die tatsächliche Durchsetzung der Gleichberechtigung von Frauen und Männern und wirkt auf die Beseitigung bestehender Nachteile hin.« Der Anteil erwerbstätiger und gut qualifizierter Frauen steigt, auf den Führungsebenen von Unternehmen, Instituten oder Verwaltungen sind sie aber noch unterrepräsentiert.

Durch die demografische Entwicklung, dem damit einhergehenden Fachkräftemangel vor allem in technischen Berufen sowie aus der fortschreitenden Digitalisierung unseres Lebens ergeben sich zusätzliche Herausforderungen. Die beruflichen Chancen für Frauen stehen dabei gut: Noch nie war die Zahl qualifizierter Frauen in Deutschland so hoch wie heute und bei vielen Unternehmen besteht ein großes Interesse, verstärkt Frauen mit technisch-naturwissenschaftlichen Begabungen zu gewinnen. Um diese Potenziale zu erschließen, sollten auch für die Führungsebenen flexiblere Arbeitsformen stärker in den Blick genommen werden, die eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie und eine praktikable Gestaltung der Work-Life-Balance ermöglichen und zugleich den Erfordernissen einer Führungsposition gerecht werden. Davon profitieren Frauen wie Männer gleichermaßen sowie Arbeitgeber, deren Erfolg auf Loyalität, Identifikation und Motivation ihrer Mitarbeiterschaft gründet.

Das Projekt »Flexship: Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte« der Europäischen Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft Berlin e.V. und der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin ist gemeinsam mit seinen Praxispartnern den Ursachen für die geringe Präsenz von Frauen in Führungspositionen nachgegangen und hat den vorliegenden, best-practice-orientierten Leitfaden zusammengestellt. Er gibt wertvolle Impulse für private und öffentliche Arbeitgeber sowie deren Beschäftigte. Beide Seiten möchte ich ermutigen: Haben Sie Courage, gerade die hochqualifizierten Frauen bei ihrer Karriereplanung zu unterstützen und ihnen Führungsverantwortung zu geben!

Prof. Dr. Johanna Wanka
Bundesministerin für Bildung und Forschung



1

Das Projekt im Überblick

Einführung und Praxispartner



Teilzeit, Jobsharing, Homeoffice – für viele Führungskräfte in Deutschland sind flexible Arbeitsmodelle attraktiv. Und auch immer mehr Unternehmen und Organisationen wollen die Flexibilität und Eigenverantwortlichkeit ihrer Führungskräfte fördern. Denn flexible Modelle unterstützen die Bindung und Motivation der Beschäftigten. Sie fördern die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben und die Gleichstellung von Frauen und Männern auch in den Führungsetagen. Organisationen profitieren, da Flexibilität und Leistungsorientierung als Schlüsselkompetenzen zunehmend an Bedeutung gewinnen. Bislang sind örtlich und zeitlich flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte jedoch wenig verbreitet. Eine Anwesenheitskultur bildet in Deutschland die Norm: Vollzeitarbeit, Überstunden und Präsenzerwartungen sind mit dem Weg zu einer Führungsposition verbunden. Diese Anspruchshaltung bleibt auch im weiteren Karriereverlauf mit hoher Selbstverständlichkeit bestehen.

Weibliche Führungskräfte arbeiteten 2013 durchschnittlich 41 Wochenstunden, wünschten aber 34 Stunden. Männliche Führungskräfte arbeiteten hingegen durchschnittlich 46 Wochenstunden, gaben aber 38 Stunden als Präferenz an (Holst et al. 2015: 34). Der Wunsch nach reduzierten Arbeitszeiten – wie auch nach anderen flexiblen Arbeitsmodellen – ist also sowohl bei Männern als auch bei Frauen durchaus hoch.

Diese Veränderungswünsche lassen sich vor dem Hintergrund tiefgreifender technologischer und gesellschaftlicher Veränderungsprozesse verstehen. Digitalisierung, Globalisierung und Vernetzung ermöglichen örtlich flexibles Arbeiten in neuer Qualität; die Anliegen der Generation Y und veränderte Rollenmuster erfordern neue Arbeitsmodelle, auf die betriebliche Strukturen zunehmend reagieren – Trends, die politisch unter dem Schlagwort »Arbeit 4.0« diskutiert werden (vgl. BMAS 2015a).

Im Vergleich zur internationalen Forschung zeigt sich, dass flexible Modelle für Führungskräfte in Deutschland noch unzureichend erfasst und analysiert sind. Nicht zuletzt aufgrund der deutlichen Nachfrage ergibt sich daraus ein starker Forschungs- wie auch Umsetzungsbedarf.

Projektziele und Partner

An dieser Stelle setzt das Forschungs-Praxis-Projekt FleXship an: Was sind die Erfolgsfaktoren innovativer Arbeitsmodelle in Wirtschaft und Wissenschaft? Welche Barrieren gilt es zu überwinden? Diese Fragen haben die EAF Berlin und die Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin im Projekt »FleXship: Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte« untersucht. Das Projekt wurde vom Bundesministerium für Bildung und Forschung gefördert.

In Zusammenarbeit mit unseren Praxispartnern Deutsche Bahn, Deutsche Post DHL Group, Deutsche Telekom, Leibniz-Gemeinschaft, Max-Planck-Gesellschaft, sowie dem Führungskräfteverband United Leaders Association (ULA) haben wir gute Beispiele aus Unternehmen und Wissenschaftsorganisationen gesammelt, analysiert und eine aktuelle Datengrundlage zum Thema flexibles Arbeiten in Führung geschaffen.

Der vorliegende Leitfaden zeigt den Umsetzungsstand flexibler Modelle in Deutschland auf und gibt praxisorientierte Anregungen, wie Organisationen flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte erfolgreich einführen und nachhaltig unterstützen können.



Seite 18



Seite 36



Seite 37

Deutsche Post DHL
Group

Seite 41



Seite 42



ERLEBEN, WAS VERBINDET.

Seite 43

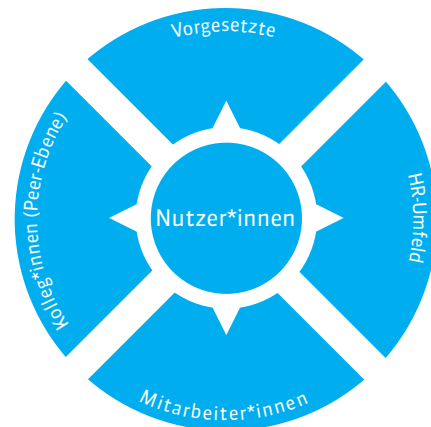
Qualitative und quantitative Erhebungen

Die hier präsentierten Ergebnisse beruhen auf qualitativen und quantitativen Untersuchungen, die im Rahmen des Projektes Flexship durchgeführt wurden. Den Kern des Forschungs-Praxis-Projektes bildeten Interview-Workshops in den fünf beteiligten Organisationen, in denen Erfolgsfaktoren und Barrieren für flexible Arbeitsmodelle in Führungspositionen ermittelt wurden. Das Format der Workshops kombinierte das in der sozial- und wirtschaftswissenschaftlichen Forschung gängige Format der Fokusgruppe mit dem in der Personalentwicklung verbreiteten »360°-Feedback«, das eine Reflexion aus der Perspektive verschiedener Akteursgruppen ermöglicht.

Diese Einbeziehung unterschiedlicher Sichtweisen sowie der Vergleich von Unternehmen und Forschungsorganisationen machen den innovativen Ansatz unseres Forschungsprojektes aus. In den Workshops wurden Führungskräfte, die in einem flexiblen Arbeitsmodell arbeiten (z.B. reduzierte Vollzeit, Homeoffice oder Jobsharing) mit ihren Vorgesetzten, Kolleg*innen und Mitarbeiter*innen sowie Personalverantwortlichen als 360°-Reflexionsgruppe zusammengebracht und befragt. Die Ergebnisse der Fokusgruppen-Interviews wurden für den vorliegenden Leitfaden aufbereitet; ausgewählte Zitate finden sich mit Angabe der jeweiligen Akteursgruppe im Text.

Zusätzlich wurde in Zusammenarbeit mit dem Führungskräfteverband ULA Anfang 2016 eine quantitative Erhebung unter 793 Befragten im Rahmen eines Manager Monitors mit dem Titel »Arbeiten 4.0, Führen 4.0« durchgeführt. Die zentralen Erkenntnisse zur Inanspruchnahme von und Erfahrungen mit flexiblen Modellen finden sich ebenfalls in diesem Leitfaden.

Die Projektergebnisse wurden im Rahmen der Fachkonferenz »Flexibles Arbeiten in Führung« am 17. März 2016 in Berlin diskutiert und wichtige Rückmeldungen der Teilnehmer*innen in diesen Leitfaden aufgenommen.



Aufbau des Leitfadens

Den Auftakt des Leitfadens bildet eine Zusammenfassung der zentralen Ergebnisse und Empfehlungen des Projektes in Kapitel 1. Kapitel 2 zeigt basierend auf der quantitativen Erhebung, wie verbreitet die unterschiedlichen flexiblen Modelle bereits sind. Kapitel 3 nennt acht gute Gründe, weshalb sich flexible Arbeitsmodelle lohnen: Warum sollten Organisationen flexible Modelle anbieten und was sind die Vorteile für Führungskräfte selbst? Im vierten Kapitel werden Strategien für die erfolgreiche Einführung vorgestellt: Was sind die Erfolgsfaktoren innovativer Arbeitsmodelle in Wirtschaft und Wissenschaft? Welche Barrieren gilt es zu überwinden? Der Leitfaden schließt mit einer Checkliste für Führungskräfte, die den Übergang zu einem flexiblen Arbeitsmodell in Erwägung ziehen.

Förderung

Das dieser Broschüre zugrunde liegende Verbundvorhaben »Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte – Forschungskooperation und Netzwerktaetigkeit im Dialog von Wissenschaft und Praxis« wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter den Förderkennzeichen 01FP1446 und 01FP1448 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt der Broschüre liegt bei den Autorinnen und Autoren.

Dank

Wir danken den Praxispartnern für ihre Unterstützung und die Bereitschaft, ihre Erfahrungen im Rahmen eines 360°-Workshops weiterzugeben und die Projektergebnisse öffentlich zugänglich zu machen. Den Teilnehmer*innen der 360°-Workshops danken wir besonders herzlich für ihre Mitwirkung und die Offenheit, ihre persönlichen Erfahrungen zu teilen. Die Zusammenarbeit mit der ULA ermöglichte uns die Erhebung relevanter quantitativer Daten. Kathrin Mahler-Walther und Dr. Philine Erfurt Sandhu waren maßgeblich an der Entwicklung des Projektdesigns beteiligt, Christoph Zarft begleitete die ersten Monate des Projektes und Thea Garten hat die statistische Auswertung unterstützt. Allen Beteiligten gilt unser herzlicher Dank.

Zusammenfassung der Ergebnisse

Für viele Führungskräfte sind flexible Arbeitsmodelle attraktiv. Arbeitgeber denken zunehmend darüber nach, wie sie entsprechende Angebote gestalten können. Dennoch ist die Forschung dazu, wie Modelle konkret umgesetzt werden und wie sie im Organisationskontext wirken, in Deutschland noch recht lückenhaft. Das Projekt Flexship hat daher Einstellungen von Führungskräften zu diesen Modellen ebenso untersucht wie konkrete Erfahrungen von Nutzer*innen und ihrem Arbeitsumfeld. Im Folgenden finden Sie in knapper Form die wichtigsten Ergebnisse im Überblick, die in den weiteren Kapiteln des Leitfadens ausführlicher dargestellt werden.

Angebote und Nutzung – noch Luft nach oben!

Modelle für flexibles Arbeiten in Führung werden in vielen Organisationen bereits angeboten und in unterschiedlichem Maße genutzt, wie die Ergebnisse unserer quantitativen Führungskräfte-Befragung zeigen: Spitzenreiter ist die Vertrauensarbeitszeit (Angebot in den Unternehmen: 78,7 Prozent/ Nutzung unter den befragten Führungskräften: 65,5 Prozent), während die Diskrepanz zwischen Angebot und Nutzung bei Homeoffice (69,2 Prozent/37,5 Prozent), Teilzeit (82,1 Prozent/14,9 Prozent) und Jobsharing (26,9 Prozent/1,3 Prozent) verdeutlichen, dass bei der Nutzung durch Führungskräfte noch Luft nach oben ist. Die positive Einschätzung der Eignung und der Effekte von flexiblen Arbeitsmodellen durch Führungskräfte in der quantitativen Studie (ausführlicher siehe Kapitel 2) verweist auf das bestehende Potenzial: Es existiert ein (ungedeckter) Bedarf bei Führungskräften.

Die Zahlen zeigen auch: Die Reduktion der individuellen Arbeitszeit für Führungskräfte ist derzeit offenbar häufig noch schwierig. Frauen sind bei der Nutzung flexibler Modelle generell stärker repräsentiert, und ihre Nutzung verteilt sich gleichmäßiger auf einzelne Modelle. Insbesondere Teilzeit ist ein vorwiegend von Frauen gewähltes Modell. Auch wird deutlich, dass größere Unternehmen meist auch über das größte Angebot verfügen. Überraschend ist aber, wie gut die kleineren Unternehmen mithalten und wie breit auch hier die Angebote sind. Die gute Nachricht: Hier muss nichts neu erfunden, sondern nur gesehen, gewählt und ggf. verbessert werden.

Barrieren überwinden

Die wichtigsten Hemmnisse für die Nutzung flexibler Arbeitsmodelle sind aus der Sicht der befragten Führungskräfte fehlende Rollenvorbilder, fehlende Unterstützung durch die oberste Führung und die fehlende Unterstützung durch direkte Vorgesetzte. Auch die mangelnde Anpassung des Arbeitsvolumens an reduzierte Arbeitszeiten, unklare Regelungen (etwa zur Arbeitssicherheit im Homeoffice) und fehlende systematische Programme sind wichtige Barrieren. Führungskräfte befürchten außerdem Karriereeinbußen: 31 Prozent der befragten Führungskräfte erwarten oder erfahren eine Verschlechterung ihrer Karrierechancen. Dies zeigt, dass ein Kulturwandel aussteht, denn wenn solche Modelle alltäglich werden, werden sich auch die Erwartungen an eine Führungskraft anpassen. Oft wird gute Führung noch mit Präsenz oder permanenter Verfügbarkeit gleichgesetzt. Sie ist jedoch vielmehr davon abhängig, dass bedarfsgerecht, transparent und gut kommuniziert wird. Dies geht durchaus auch im Rahmen reduzierter oder flexibler Anwesenheit, vom Homeoffice aus oder – oft sogar besonders gut – im Jobsharing-Tandem. Hier sind Informationen, ein genaueres Hinschauen und der Mut erforderlich, ein neues Modell auszuprobieren.

Gute Gründe für flexible Modelle



Vieles spricht für eine verstärkte Umsetzung flexibler Modelle: Die Arbeitswelt verändert sich mit Digitalisierung und Globalisierung zunehmend. Personal- und Führungskonzepte, die auf die zunehmende Vernetzung und Beschleunigung reagieren, sind notwendig und ökonomisch sinnvoll. Arbeitgeberattraktivität, Recruitment- und Bindungsvorteile sind für strategisches Personalmanagement besonders relevant. Mitarbeiter*innen und Führungskräfte wünschen diese Modelle zunehmend, weil sie ihnen Entlastung zugunsten von Privatem und insbesondere Familienaufgaben bieten. Die Mühe lohnt sich für Arbeitgeber. Die in unserer quantitativen Untersuchung befragten Führungskräfte gaben an, dass ein Zuwachs an Motivation (63 Prozent der Befragten), Produktivität (58 Prozent), Kreativität (57 Prozent) und Work-Life-Balance/Lebensqualität (68 Prozent) zu erwarten ist. Flexible Modelle tragen damit auch zur Verbesserung der Qualität der Arbeit bei. Sie sind notwendig, um die Chancengleichheit der Geschlechter und damit die Vielfalt in Führungspositionen zu erhöhen. Und sie sind nachhaltig, weil sich die Entlastung von Führungskräften und ihre Arbeitszufriedenheit auch positiv auf ihre körperliche und emotionale Gesundheit auswirken. Kapitel 3 nennt acht gute Gründe, warum sich flexible Arbeitsmodelle lohnen.

Eigeninitiative und (Selbst)führung sind gefragt

Wenn Führungskräfte an der Nutzung von flexiblen Modellen interessiert sind, dann ist vor allem eine Person gefragt: die Führungskraft selbst. Die erfolgreiche Umsetzung eines flexiblen Arbeitsmodells bedeutet für die Nutzer*innen: Mit einem hohen Maß an Eigeninitiative, Selbstmanagementkompetenz und Proaktivität muss das eigene Umfeld für die neuen Ideen gewonnen werden. Zunächst sollte sich der/die Nutzer*in Gedanken darüber machen, welches Modell am besten zur Tätigkeit und zur Lebenssituation passt. Denn »One Size Fits All« gilt bei flexiblen Modellen nicht. Auch eine gute und fundierte Vorbereitung der Verhandlung mit dem/der direkten Vorgesetzten über das Arbeitsmodell ist ein Erfolgsfaktor. Danach gilt es, das neue Modell zu erproben. Damit sind in der Regel Veränderungen der Arbeitsorganisation, des Führungsstils und der Kommunikation verbunden. Flexibel arbeitende Führungskräfte kommunizieren einerseits klar, was sie möchten und brauchen, andererseits berücksichtigen sie auch den Bedarf des/der Vorgesetzten, des Teams, der Kund*innen und der Organisation. Eine Haltung des »Gebens und Nehmens« ist besonders wichtig, etwa wenn es um Verlagerung von Arbeitsvolumen geht. Die Delegation von Aufgaben und die Übernahme von mehr Verantwortung durch Kolleg*innen und Mitarbeiter*innen können wiederum karriereförderlich

für die Teammitglieder sein, wenn die flexibel arbeitende Führungskraft dies entsprechend unterstützt. Hier sorgen erfolgreiche Führungskräfte für Interessenausgleich zwischen den beteiligten Akteuren. Weitere Empfehlungen und Anregungen bietet die »Checkliste zur Reflexion für Führungskräfte, die sich für flexibles Arbeiten interessieren« am Ende des Leitfadens.

Teamwork und systemische Lösungen statt Einzelkampf

Nutzt eine Führungskraft ein flexibles Arbeitsmodell, trägt sie nicht alleine zum Gelingen bei – hier ist Teamwork gefragt. Sonst besteht die Gefahr, dass sich Nutzer*innen und sogar Modelle im Kampf gegen Vorurteile und Gewohnheiten verschleißen. Für Mitarbeiter*innen und Kolleg*innen entstehen in der neuen Situation mehr Autonomie und Eigenverantwortung. Dies erfordert einen Lernprozess im gesamten Umfeld, der zumindest in der Anfangsphase mehr Kommunikation erfordert. Die Vorgesetzten der Führungskräfte schildern, dass sie ihren Mitarbeiter*innen einen Vertrauensvorschuss entgegenbringen, damit das Modell überhaupt möglich wird. Ihre Aufgabe ist es, die Erfordernisse und Bedarfe der verschiedenen Seiten möglichst gut auszubalancieren und dabei auch ein gewisses Maß an Fehlerfreundlichkeit und Lerntoleranz zu zeigen. Nicht zuletzt ist auch das Ausprobieren oder Anwenden flexibler Modelle durch die Vorgesetzten selbst (also in höheren Hierarchieebenen) im Sinne eines »Management by Example« wichtig, um diese Modelle als ernsthafte Erweiterung betrieblicher Arbeitsformen sicht- und lebbar zu machen. In innovativen Prozessen sind Personalabteilungen besonders gefordert, Prozesse anzustoßen und zu begleiten, Bedarfe zu erheben und Beispiele guter Praxis zu kommunizieren. Durch das Zusammenspiel aller Akteursgruppen gelingt es, Abläufe in der Organisation so zu verändern, dass flexibles Arbeiten erfolgreich möglich wird.

Angebote und
Nutzung – noch Luft
nach oben!

Gute Gründe
für flexible Modelle

Barrieren
überwinden

Teamwork und
systemische
Lösungen statt
Einzelkampf

Eigeninitiative
und (Selbst)führung
sind gefragt

Besonderheiten
in der Wissenschaft

Modellprojekte
wagen –
Bausteine eines
Kulturwandels

Besonderheiten in der Wissenschaft

Zwar wird in der Wissenschaft informell sehr flexibel gearbeitet, doch bestehen in den Wissenschaftsorganisationen im Vergleich mit der Wirtschaft bisher wenige formale Angebote für flexibles Arbeiten in Führung. Forschungseinrichtungen weisen ähnliche Bedarfe und Herausforderungen auf wie andere Organisationen. Dennoch ist es wichtig, hier einige Besonderheiten zu verstehen. So ist der »Sog der Verfügbarkeit« in diesem Feld herausragend, weil Wissenschaft ein besonders kompetitives Feld und durch ein hohes Maß intrinsischer Motivation geprägt ist. Teilzeitverträge gehen sehr oft mit der Erwartung von Mehrarbeit und eigener wissenschaftlichen (Weiter)Qualifikation einher, Überstunden und zeitliche Überlastung bei gleichzeitig befristeten Projekten und Verträgen sind verbreitet. Hochspezialisierte Forschungsgebiete machen ein Modell wie Jobsharing für viele Wissenschaftler*innen nur schwer vorstellbar und legen gleichzeitig – unter hohem Publikations- und Ressourcendruck – entgrenzte Arbeitsformen nahe. Zugleich liegt die zentrale Karrierephase im Alter von 30-40 Jahren, also in einer üblichen Familiengründungsphase, was zu klassischen Genderkonstellationen und Karrierebrüchen führt. Durch den gesteigerten Druck der Zuwendungsgeber für mehr Frauen in Führung werden hier jedoch Modelle, die eine Karriere in der Wissenschaft und Care-Aufgaben vereinbar machen, immer wichtiger.

Modellprojekte wagen – Bausteine eines Kulturwandels

Schließlich ist es besonders erfolgsversprechend, die Einführung und Verbreitung von flexiblen Modellen für Führungskräfte als Veränderungsprojekt in Form eines strukturierten Pilotprojektes anzugehen. Hier können Modelle systematisch erprobt und in ihrer Wirkung im Umfeld genau analysiert und angepasst werden.

Flexible Modelle helfen, Organisationen und ihre Führungs- und Arbeitskultur an die Erfordernisse einer technisierten und globalisierten Arbeitswelt anzupassen. Sie tragen nicht nur dazu bei, die Arbeitgeberattraktivität zugunsten eines erfolgreichen Recruitment zu erhöhen, sondern bieten auch die Möglichkeit, Prozesse zu optimieren und so in Richtung einer sozial und wirtschaftlich nachhaltigen betrieblichen Entwicklung zu wirken. Dabei fordert die Einführung neuer Modelle oft überkommene, hegemoniale Arbeitskulturen heraus. Flexible Arbeitsmodelle sind auf die Entwicklung einer flexiblen, auf Vertrauen basierenden Führungskultur angewiesen. Neue Modelle benötigen die Kooperation der beteiligten Akteure und eine offene Führungskultur – so dass die Einführung flexibler Arbeitsmodelle für Führungskräfte zu einem echten Kulturwandel in Unternehmen beiträgt.



2

**Welche flexiblen
Modelle gibt es
und wie verbreitet
sind sie?**

Flexibilisierung für Führungskräfte bedeutet, dass sie einen Teil ihrer Arbeitszeit flexibel gestalten und/oder einen Teil ihrer Arbeit auch unterwegs oder zu Hause erledigen können.

Die *Flexibilisierung des Arbeitsortes* kann durch folgende Maßnahmen bewirkt werden: mobiles Arbeiten (etwa auf Dienstreisen), Desksharing innerhalb eines Unternehmens sowie Telearbeit. Letztere kann im Homeoffice als feste Heimarbeit oder – wie meist bei Führungskräften – alternierend im Wechsel von Heim- und Büroarbeit umgesetzt werden.

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit wird unterteilt in *chronometrische Maßnahmen*, die – wie Teilzeit (auch Altersteilzeit) – die regelmäßige Wochenarbeitszeit verkürzen, sowie *chronologische Maßnahmen*, die die Lage der Arbeitszeit variieren: Gleitzeit, Vertrauensarbeitszeit, Arbeitszeitkonten.

Jobsharing ist eine Teilzeit-Sonderform, die chronometrisch angelegt ist (und die Arbeitszeit verkürzt), aber in der Praxis auch chronologisch abgestimmt wird.

Eine wichtige Unterscheidung ist auch, ob die Arbeitszeit regelmäßig kürzer ist oder längere Abwesenheitsblöcke (Sabbaticals/ mehrmonatige Freistellungen, Elternzeit, Pflegezeit) erfolgen.

In unserer qualitativen Erhebung haben wir uns auf die Modelle Homeoffice, reduzierte Vollzeit und Jobsharing konzentriert.

Homeoffice im Fokus

Homeoffice, auch bekannt als **Telearbeit**, bedeutet in der Regel Heimarbeit ohne Büropräsenz. Diese kann als ausschließliche Teleheimarbeit oder alternierend, im Wechsel mit regelmäßiger Büropräsenz stattfinden. Häufige Modelle, auch für Führungskräfte, sind ein fester Homeoffice-Tag und Kombinationen mit reduzierter Vollzeit.

Wie auch bei anderen Arbeitsmodellen gilt hier das Arbeitszeitgesetz (ArbZG), das u. a. Höchstarbeitszeiten, Pausen und Ruhezeiten regelt. Darüber hinaus wurde 2002 eine EU-weite Rahmenvereinbarung über Telearbeit verabschiedet, die eine gemeinsame Definition der Modelle enthält und Sozial- und Schutzstandards gewährleisten soll.



Herausforderungen

Präsenzkultur und Statusverlust:

Der Trend geht dahin, Arbeitsleistung stärker anhand von Ergebnissen als an zeitlicher Präsenz zu messen. Die Angst vor Statusverlust und geringeren Karrierechancen sollte kein Hemmnis für die Nutzung von Homeoffice sein, denn je mehr Kolleg*innen das Modell nutzen, desto eher wird sich dieses Vorurteil auflösen.

Kontrolle vs. Vertrauen: Führungskräfte sollten vor allem Ergebnisse überprüfen und darauf vertrauen, dass Arbeitsprozesse in ihrem Team auch ohne ihre Präsenz reibungslos funktionieren. Genauso sollte sich das Team auf einen guten Kommunikationsfluss mit der Führungskraft verlassen können.

Was soll mein Nachbar denken, wenn ich drei Tage hintereinander zu Hause bin?

Fokusgruppe Nutzer*innen

Entgrenzung von Arbeit und Privatleben:

Homeoffice sollte nicht bedeuten, keinen Anfang und kein Ende für den Arbeitstag zu finden oder rund um die Uhr erreichbar zu sein.

Homeoffice am freien Tag: Bei der Kombination von reduzierter Arbeitszeit und Homeoffice ist Vorsicht geboten. Manche Führungskräfte nutzen etwa an ihrem freien Tag (in reduzierter Vollzeit) dennoch Homeoffice. Das sollte nicht der Regelfall sein!

Weniger Spontaneität: Wer im Homeoffice arbeitet, kann in der Regel nicht an spontanen Meetings o.Ä. teilnehmen. Dies sollte in der Wochenplanung mit bedacht werden.

Unklarer rechtlicher Rahmen: Über den Versicherungsschutz im Homeoffice sollten sich Arbeitgeber*in und Arbeitnehmer*in Klarheit verschaffen (→ Infobox Arbeitsrecht).

Wenn jemand offiziell im Homeoffice ist und sich beim Fasching ein Bein bricht – bin ich dann dran?

Fokusgruppe Vorgesetzte

Chancen

Klare Regelungen und Planbarkeit:

Führungskräfte sollten sich einen Plan für die Nutzung von Homeoffice erstellen (Dauer, welche Tage, flexible Nutzung). Dies sollte auf die individuellen Bedürfnisse und auf die eigenen Arbeitsbereiche abgestimmt sein. Für das Team sollte die Erreichbarkeit und Kommunikation im Homeoffice transparent gemacht werden. Außerdem können konzern- oder abteilungsweite Leitlinien zum Umgang mit Homeoffice erstellt werden.

Weniger oder genutzte Fahrtzeiten:

Homeoffice kann zur Reduzierung von Arbeitswegen beitragen. Ebenso können längere Fahrten schon als Arbeitsmöglichkeit genutzt werden – allerdings nicht zum Aufbau von Überstunden!

Manche zaubern im Homeoffice wahre Wunder hervor, wozu sie im Büro nicht kommen.

Fokusgruppe Vorgesetzte

Eignung bestimmter Arbeitsaufgaben:

Die Ruhe im Homeoffice kann für Aufgaben genutzt werden, die konzentriertes Arbeiten erfordern oder virtuelles Arbeiten voraussetzen, z.B. die Kommunikation mit internationalen Partnern. Ebenso kann regelmäßiges Homeoffice räumlich entlasten – etwa von Großraumbüros.

Technische Voraussetzungen:

Es gilt sicherzustellen, dass das Arbeits-equipment funktioniert, an einem gesunden Arbeitsplatz gearbeitet wird und auf alle notwendigen Daten zugegriffen werden kann. Die Schaffung von Zugängen zu Datenbanken oder etwa die Bereitstellung von Laptops anstelle von Computerstationen sind Maßnahmen, die Arbeitgeber in Erwägung ziehen sollten.

Reduzierte Vollzeit im Fokus

Reduzierte Vollzeit, auch **vollzeithnahes Arbeiten** genannt, ist eines von vielen Teilzeit-Modellen. Reduzierte Vollzeit beträgt in der Regel mehr als 30 Arbeitsstunden pro Woche.

Durch das Teilzeitbefristungsgesetz (TzBefG) von 2001 gibt es eine gute Zugangsmöglichkeit zu reduziertem Arbeiten bei gleichzeitigem Diskriminierungsschutz.



Herausforderungen

Sie haben natürlich eine geringere Chance, sich innerhalb der Organisation darzustellen. Das bedeutet weniger Möglichkeiten und Karrierechancen.

Fokusgruppe Vorgesetzte

Gleiche Arbeit in weniger Zeit: Eine Folge von Arbeitszeitreduzierung kann Arbeitsverdichtung sein. Dem kann mit einer systematischen Verteilung von Arbeitsaufgaben und -bereichen im restlichen Team entgegengewirkt werden.

Vollzeit arbeiten trotz Teilzeitvertrag: Wer sich für einen Vertrag mit reduzierter Vollzeit entscheidet, sollte dies auch in die Tat umsetzen. Dazu zählt unter anderem, dass nicht übermäßig Überstunden angehäuft werden oder während freier Tage nicht regelmäßig Homeoffice genutzt wird.

Angst vor Statusverlust: Es gilt, Reduzierung von Vollzeit nicht als reduziertes Engagement oder geminderten Aufstiegswillen zu deuten. Dass Beschäftigte, die nicht Vollzeit arbeiten, Schutz vor Benachteiligung erfahren (z. B. hinsichtlich der Verteilung von Gehaltsstufen), sollte vom Personalbereich gewährleistet werden.

Kleine Ausgleichsstellen: Die Verteilung der verbleibenden 10 bis 20 Prozent Arbeitszeit (und des Arbeitsvolumens) als Folge von reduzierten Arbeitsverträgen ist für Personalabteilungen herausfordernd. Hier kann eine durchdachte Umstrukturierung von Arbeitsbereichen hilfreich sein und sollte systematisch in Zusammenarbeit mit den Abteilungen vorgenommen werden.

Intransparente Reduzierung: Damit in Teams angemessen interagiert werden kann, sollten Führungskräfte offen mit ihrem Modell umgehen. Kolleg*innen und Mitarbeiter*innen, die über reduzierte Arbeitszeiten im Bilde sind, können besser darauf eingehen.

Niemand nimmt in der Leitung darauf Rücksicht, ob jemand seine Arbeitszeit um fünf oder acht Stunden reduziert hat. Und dann findet innerhalb einer Abteilung eine Umverteilung der Arbeit statt, das führt natürlich zu Missmut. Die einen sind dann immer die Dienstleister für die Modelle, von denen sie selber nichts haben und von denen nur andere profitieren.

Fokusgruppe Vorgesetzte

Weniger persönlicher Austausch: Oft bleibt für den zwischenmenschlichen Austausch weniger Zeit, etwa für detaillierte Gespräche zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften. Regelmäßige Personalgespräche oder aber Verabredungen zu gemeinsamen Mittagessen können dem entgegenwirken.

Höhere Kosten: Bei reduzierter Arbeitszeit sind die Personalnebenkosten pro Kopf höher. Es gibt allerdings auch finanzielle Vorteile: so können Dienstwagen anteilig finanziert oder mehrfach genutzte Büros eingerichtet werden.

Chancen

Transparente Kommunikation: Eine transparente Wochenplanung und regelmäßige Sitzungen im Team sind der Schlüssel für fluide Arbeitsprozesse bei reduzierter Arbeitszeit. Insbesondere bei reduzierten Wochenstunden sollte das gesamte Team stets über die Verfügbarkeit der Führungskraft informiert sein.

Flexibel bleiben: Auch wenn Führungskräfte in reduzierter Vollzeit einen festen freien Tag o.Ä. nutzen, sollten sie in ihrer Zeitplanung Bereitschaft für eine gewisse Flexibilität aufbringen.

Ein Kollege sagte: »Ach, Sie sind in Teilzeit, das habe ich gar nicht gemerkt«.

Fokusgruppe Nutzer*innen

Ich habe mit Teilzeit gute Erfahrungen gemacht. Eine Führungskraft war einfach super: Die hat nach ihrer Stundenreduktion alles gestraffter organisiert und eine zielorientierte Meetingkultur durchgesetzt. Da hat sich eine Laberkultur in eine Effizienzkultur verwandelt.

Fokusgruppe Vorgesetzte

Personalentwicklungsinstrument:

Die Übernahme von Arbeitsbereichen durch Mitarbeiter*innen kann auch Weiterbildungs- und Karrierechancen bedeuten.

Stellenabbau im Unternehmen:

Für Arbeitgeber*innen kann die Reduzierung der Arbeitszeit von Beschäftigten eine Alternative zu Kündigungen sein.

Effizienteres Arbeiten: Viele Führungskräfte berichten, dass sie reduziert effizienter arbeiten. Dies wird durch eine planvolle Arbeitsorganisation ermöglicht.

Rückkehroption: Vertragliche Regelungen über die Möglichkeit, nach einer bestimmten Zeit in Vollzeit zurückzukehren, können Führungskräften die Bedenken nehmen, ihre Arbeitszeit zu reduzieren.

Jobsharing im Fokus

Es fehlt eine positive
Besetzung des Themas.
Fokusgruppe Personal/Diversity

Herausforderungen

Jobsharing bedeutet üblicherweise die Aufteilung einer Vollzeitstelle auf zwei Personen, die eng im Tandem zusammenarbeiten. Die Aufteilung der Arbeitszeiten und Aufgaben kann in der Regel von den Nutzer*innen selbst bestimmt werden.

Wie alle Teilzeitmodelle ist Jobsharing durch das Teilzeitbefristungsgesetz (TzBefG) rechtlich verankert.



Niemand will sein
Herrschaftswissen teilen.
Fokusgruppe Vorgesetzte

Abgabe von Macht: Die Konkurrenz um Macht und Wissen vermeidet ergebnisorientierte Lösungsmöglichkeiten im Team. Verändert sich das Verständnis von Führung zugunsten von Partizipation, kann sich auch Jobsharing für Führungskräfte besser etablieren.

Abgabe von Verantwortung: Viele Vorgesetzte haben Schwierigkeiten, Verantwortung anderen zu überlassen. Eine vertrauensbasierte Arbeitskultur ist besonders innerhalb von Jobsharing-Tandems, aber auch im gesamten Team maßgeblich.

Veränderte Kommunikation: Zwei Ansprechpartner*innen können für Mitarbeiter*innen zunächst ungewohnt sein. Um Unsicherheiten zu vermeiden, sollten Führungskräfte ihrem Team die Verantwortlichkeiten und Kommunikationsstrategien des Tandems transparent machen.

Fehlende Regeln: Die Vorbehalte gegen Jobsharing beruhen häufig auf der fehlenden unternehmensinternen Standardisierung. Für die erfolgreiche Einführung von Jobsharing sind klare Regeln und Vorbilder notwendig.

Unternehmenskultur: Vielerorts herrscht eine hohe Skepsis hinsichtlich des Erfolgs von Jobsharing. Hier kann eine positive Besetzung des Themas durch Rollenvorbilder und die Unterstützung des Vorstands viel bewirken.

Budgetfrage: Nicht jedes Unternehmen kann sich zwei Führungskräfte mit je einer 60-Prozent-Stelle plus Pauschalen leisten. Allerdings können diese Mehrkosten an anderer Stelle wieder kompensiert werden, da Jobsharing etwa die Ausfälle aufgrund von Krankheit oder Urlaub reduziert.

Chancen

Vertrauen elementar: Personen, die sich den Job teilen, müssen sich vertrauen, ein gutes persönliches Verhältnis pflegen und gut miteinander arbeiten können. Kurze Kommunikationswege und regelmäßige Absprachen helfen dabei.

Höhere Arbeitgeberattraktivität: Das Arbeiten in einem Jobsharing-Tandem ist für Arbeitnehmer*innen vor allem hinsichtlich einer verbesserten Work-Life-Balance vorteilhaft: Motivation, Effizienz, Arbeitszufriedenheit und Fehltagelast verändern sich. Die Attraktivität einer Organisation als Arbeitgeber*in wächst.

Ein Mehrwert: In Jobsharing-Tandems ergänzen sich verschiedene Fähigkeiten und Perspektiven. Dies steigert die Qualität und Sicherheit der Arbeit. Vier Augen sehen mehr als zwei.

Jobsharing ist ein zartes Pflänzchen, aber es lohnt sich, dafür zu werben. Es braucht einfach Beispiele.

Fokusgruppe Personal/Diversity

Mehr Führungskontakt: Jobsharing erhöht die Präsenz von Führungskräften. Dies entlastet Vorgesetzte und ermöglicht Mitarbeiter*innen mehr Führungskontakt.

Jobsharing in Übergangsphasen: Jobsharing ermöglicht einen besseren organisationsinternen Wissenstransfer und eignet sich hervorragend für Übergangsphasen sowie bei Übernahmen von Abteilungen oder Bereichen.

Politischer Rahmen: Die gesetzlichen Rahmenbedingungen für Jobsharing sind vorhanden. Hier ist eine Weiterentwicklung des Hausrechts in den Organisationen gefragt.

Der politische Rahmen ist weiter als die hausrechtlichen Möglichkeiten.

Fokusgruppe Vorgesetzte

Wie verbreitet sind diese und andere flexible Modelle unter Führungskräften? Dazu haben wir in Kooperation mit dem Führungskräfteverband ULA in einer Online-Umfrage Anfang 2016 793 Führungskräfte befragt. In einem Manager Monitor zum Thema »Arbeiten 4.0 – Führen 4.0« wurden Fragen zur Verbreitung, den Erfahrungen und zur Einschätzung von flexiblen Arbeitsmodellen an Führungskräfte gestellt. Neben den für die qualitative Befragung zentralen Modellen (vollzeitnahe Teilzeit, Homeoffice und Jobsharing) wurden bei der quantitativen Befragung auch Modelle einbezogen, die aufgrund gesetzlicher Regelungen für Führungskräfte besonders relevant sind: flexible Arbeitszeiten/ Vertrauensarbeitszeit, Sabbaticals/ mehrmonatige Freistellungen, Arbeitszeitreduzierungen ab dem 60. Lebensjahr, Arbeiten über die Regelaltersgrenze hinaus, Elternzeit und Pflegezeit.

Praxispartner ULA

Die Führungskräftevereinigung ULA – United Leaders Association, gegründet im Jahr 1951 unter dem damaligen Namen »Union der Leitenden Angestellten«, ist heute der größte politische Dachverband für Fach- und Führungskräfteorganisationen.

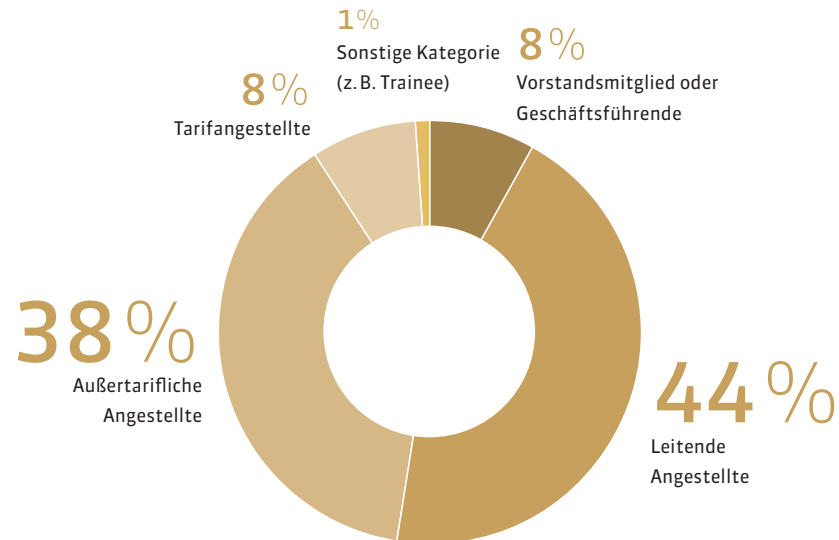
Sie versteht Führungskräfte und hoch qualifizierte Arbeitnehmer*innen als gesonderte Gruppe von Beschäftigten mit spezifischen Interessen und Bedürfnissen. Die eigenständige Vertretung von Leitenden Angestellten in der Mitbestimmung auf betrieblicher Ebene (Sprecherausschussgesetz) und auf der Unternehmensebene (garantierte Vertretung eines Leitenden Angestellten unter den Arbeitnehmervertretern in Aufsichtsräten nach dem Mitbestimmungsgesetz 1976) geht maßgeblich auf das politische Engagement der ULA zurück.

Dieser Fokus auf Belange von Minderheitengruppen und die Überzeugung, dass Vielfalt Gesellschaft und Wirtschaft stärkt und belebt, macht sie offen für ein Engagement zugunsten von Chancengleichheit auch in anderen Bereichen. So hat die ULA sich frühzeitig für eine Frauenquote in Aufsichtsräten eingesetzt.

Befragte nach beruflicher Stellung (n=649)

Die Teilnehmer*innen der Befragung

Insgesamt haben 793 Personen an der Befragung zu flexiblen Arbeitsmodellen teilgenommen. Da keine der Fragen verpflichtend war, kann die Zahl der Antwortenden je Frage (n) differieren. Ca. 90 Prozent derjenigen, die auf diese Frage geantwortet haben, arbeiten als außertarifliche Angestellte, leitende Angestellte oder Vorstandsmitglieder bzw. Geschäftsführer*innen. Es nahmen 34 Prozent Frauen und 66 Prozent Männer teil. Die Befragten arbeiten zu ca. 67 Prozent in der Industrie (inkl. Energie), 29 Prozent in Dienstleistungsunternehmen und 4 Prozent in der öffentlichen Verwaltung. Die Aussagen sind so nur begrenzt auf den Sektor öffentliche Verwaltung übertragbar. Die Befragten arbeiten zu ca. 64 Prozent in Unternehmen mit mehr als 2000 Mitarbeiter*innen, zu ca. 13 Prozent in Unternehmen mit 500 bis 2000 Mitarbeiter*innen und zu ca. 22 Prozent in Unternehmen mit weniger als 500 Mitarbeiter*innen. Bei der Betrachtung der Befragten nach Altersgruppen bilden die 50- bis 59-Jährigen die größte Gruppe mit 38 Prozent, die Gruppe der 40- bis 49-Jährigen umfasst 29 Prozent, die Altersgruppe unter 40 Jahren stellt mit 22 Prozent weniger als ein Viertel der Befragten. Da die Zielgruppe dieser Befragung Führungskräfte sind, also bereits zahlreiche Karrierestufen durchlaufen haben, entspricht dies den Erwartungen. Die Gruppe der über 60-Jährigen umfasst 11 Prozent.





Die Verbreitung flexibler Modelle für Führungskräfte in Deutschland

Das Angebot von flexiblen Modellen in Unternehmen unterscheidet sich stark je nach Modell. Während Teilzeit in über 80 Prozent der Unternehmen angeboten wird, liegt das Angebot von Vertrauensarbeitszeit bei 79 Prozent, von Homeoffice bei 69 Prozent und von Sabbaticals bei 44 Prozent. Eine Sonderstellung haben hier Elternzeit und Pflegezeit, die aufgrund von gesetzlichen Regelungen in weitgehend allen Unternehmen angeboten werden müssen. Hier stellt sich mehr die Frage nach der Bekanntheit des Angebots unter den Befragten. Seltener werden Arbeiten über die Regelaltersgrenze hinaus (17 Prozent) und Jobsharing (27 Prozent) angeboten.

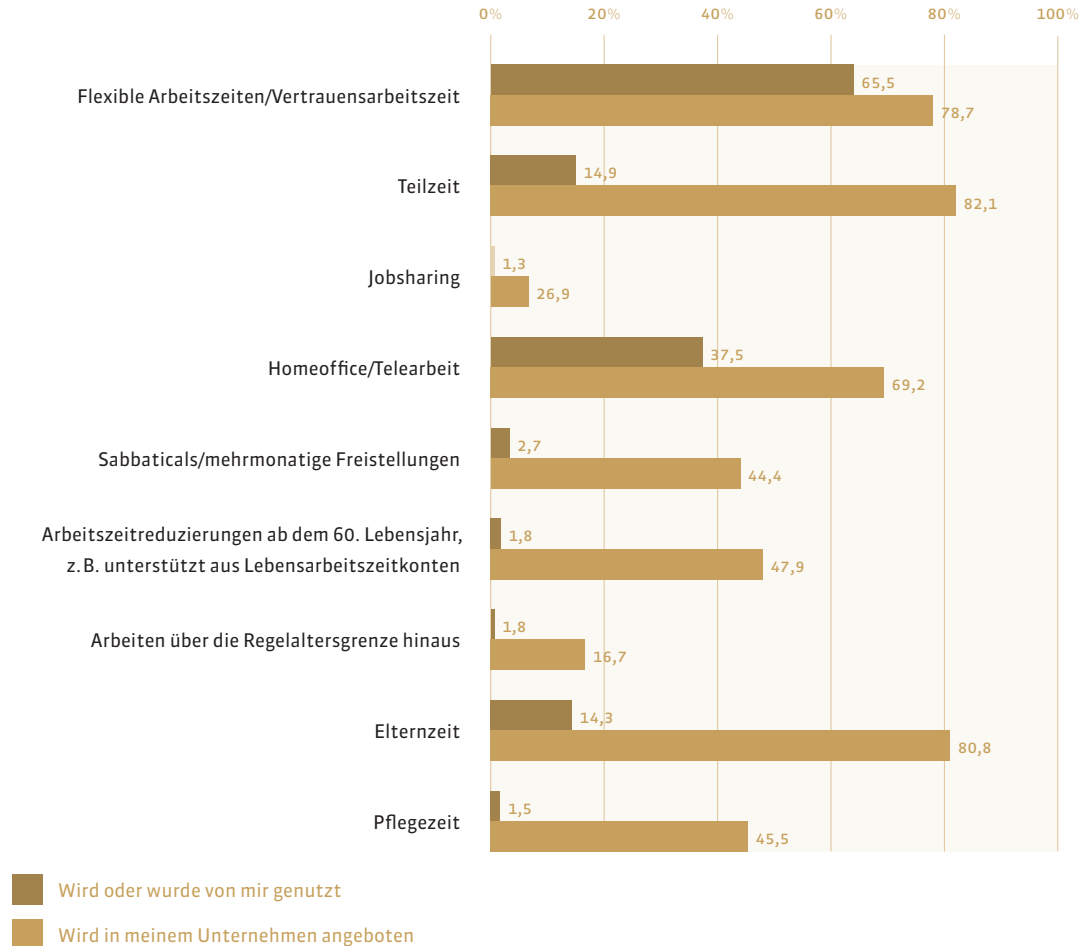
Von allen Befragten geben über 78 Prozent an, eins oder mehrere Modelle selber zu nutzen oder genutzt zu haben. Interessant ist hier, dass das Angebot der Unternehmen die Nutzung weit überschreitet. Obwohl 82 Prozent der Befragten angaben, dass ihr Unternehmen Teilzeit anböte, gaben lediglich 15 Prozent an, dieses Angebot auch zu nutzen oder genutzt

zu haben. Diese Diskrepanz zwischen Angebot und Nutzung ist in allen Branchen annähernd gleich. Lediglich bei der Betrachtung nach Unternehmensgröße zeigt sich, dass wie zu erwarten die großen Unternehmen (über 2000 Mitarbeiter*innen) das umfangreichste Angebot machen, die kleinen Unternehmen (weniger als 500 Mitarbeiter*innen) jedoch mit einem überraschend breiten Angebot mithalten. So wird Teilzeit z. B. von 94 Prozent der großen Unternehmen, 85 Prozent der mittleren Unternehmen und 75 Prozent der kleinen Unternehmen angeboten. Die Nutzung von flexiblen Modellen unterscheidet sich je nach Altersgruppe. Während die unter 40-Jährigen mit 81 Prozent flexible Modelle nutzen oder nutzten, so sind es bei den über 60-Jährigen nur 70 Prozent.

Auf die Frage, wie intensiv Führungskräfte insgesamt nach Meinung der Befragten die Möglichkeiten einer räumlichen und zeitlichen Flexibilisierung nutzen, wird vor allem die Vertrauensarbeitszeit als sehr häufig genutztes Modell (54 Prozent) genannt. Die Nutzung der Vertrauensarbeitszeit steigt mit der Größe der Unternehmen: Beträgt bei Unternehmen bis zu 500 Mitarbeiter*innen die Nutzung ca. 42 Prozent, liegt sie bei Unternehmen mit 500 bis 2000 Mitarbeiter*innen bei 52 Prozent und bei großen Unternehmen bei über 53 Prozent.

Angebot von flexiblen Arbeitsmodellen und die eigene Nutzung (in % aller Befragten)

Bei der Frage nach der Intensität der Nutzung wird von 38 Prozent der Befragten angegeben, dass Homeoffice ein sehr/eher häufig genutztes Modell sei, 51 Prozent schätzen es als eher selten genutzt ein. Teilzeit hingegen wird von 70 Prozent der Befragten als eher selten genutzt eingeschätzt. Auffallend ist vor allem, dass Vertrauensarbeitszeit nur von 4 Prozent der Befragten als gar nicht genutzt eingeschätzt wird. Teilzeit hingegen wird von 16 Prozent als gar nicht von Führungskräften genutztes Modell eingeschätzt und Homeoffice von 10 Prozent.

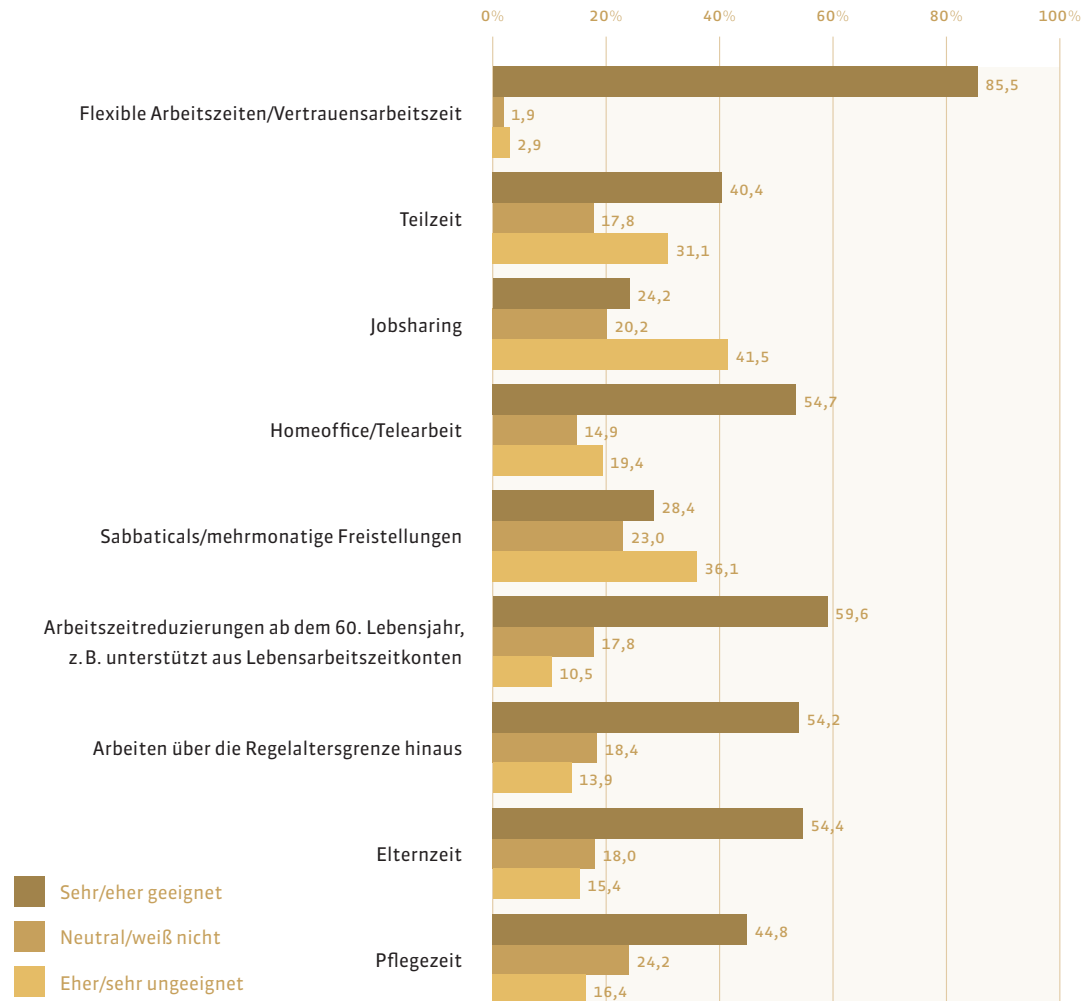


Eignen sich flexible Arbeitsmodelle prinzipiell für Führungskräfte?

(in % aller Befragten)

Welche Modelle sind für Führungskräfte geeignet? Einschätzungen der Befragten

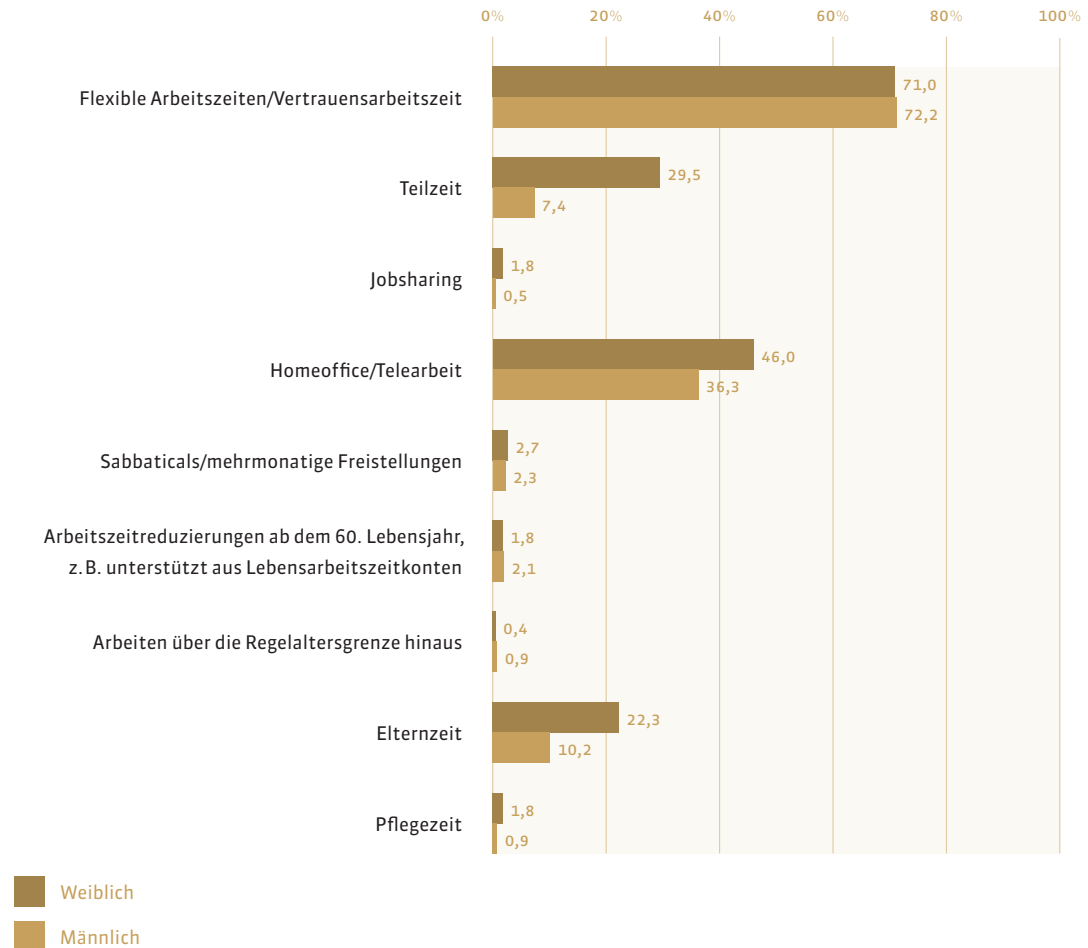
Im nächsten Schritt wurden die Befragten gebeten, die Eignung der verschiedenen Modelle für Führungskräfte zu beurteilen. Die Umfrageergebnisse zeigen eine grundsätzlich positive Haltung gegenüber diesen Modellen: 86 Prozent aller Befragten (n=793) beurteilen Vertrauensarbeitszeit und 55 Prozent Homeoffice als jeweils sehr/eher geeignet. Selbst das am kritischsten eingeschätzte Modell Jobsharing wird noch mit 24 Prozent als sehr/eher geeignet beurteilt, trotz der 42 Prozent, die dieses Modell als eher/sehr nicht geeignet beurteilen. Danach folgen mit 36 Prozent Sabbaticals als eher/sehr ungeeignet beurteiltes Modell.



Welche flexiblen Modelle nutzen Sie oder haben Sie bereits genutzt?

Befragte, die selber flexible Modelle nutzen (bzw. die mindestens ein Modell nutzen oder genutzt haben) schätzen die Eignung der Modelle für Führungskräfte überwiegend gleich ein wie Befragte, die selber noch keine Modelle genutzt haben. Lediglich die sehr gute Eignung der Vertrauensarbeitszeit steigt auf 96 Prozent an, während Nicht-Nutzer*innen die gute/sehr gute Eignung nur mit 90 Prozent angeben. Auch beim Homeoffice zeigt sich ein deutlicher Unterschied zwischen Befragten, die Modelle nutzen bzw. nicht nutzen: Während die Nutzer*innen Homeoffice mit 30,2 Prozent als sehr/eher geeignet einschätzen, sehen die Nichtnutzer*innen nur eine sehr/eher Eignung von 19,6 Prozent.

Bei der Nutzung der flexiblen Arbeitsmodelle nach Geschlecht fällt auf, dass Frauen mehr auf Teilzeit, Jobsharing, Elternzeit, Sabbaticals, Pflegezeit und Homeoffice zurückgreifen als Männer. Der auffälligste Unterschied zeigt sich hier beim Modell Teilzeit: Während 29,5 Prozent aller Frauen in Teilzeit arbeiten, nutzen nur 7,4 Prozent aller Männer dieses Modell. Vertrauensarbeitszeit wird von Männern wie Frauen gleichermaßen genutzt (71 Prozent). Lediglich das Arbeiten über die Regelaltersgrenze hinaus und Arbeitszeitreduktion ab dem 60. Lebensjahr wird von Männern in geringem Maße mehr genutzt.

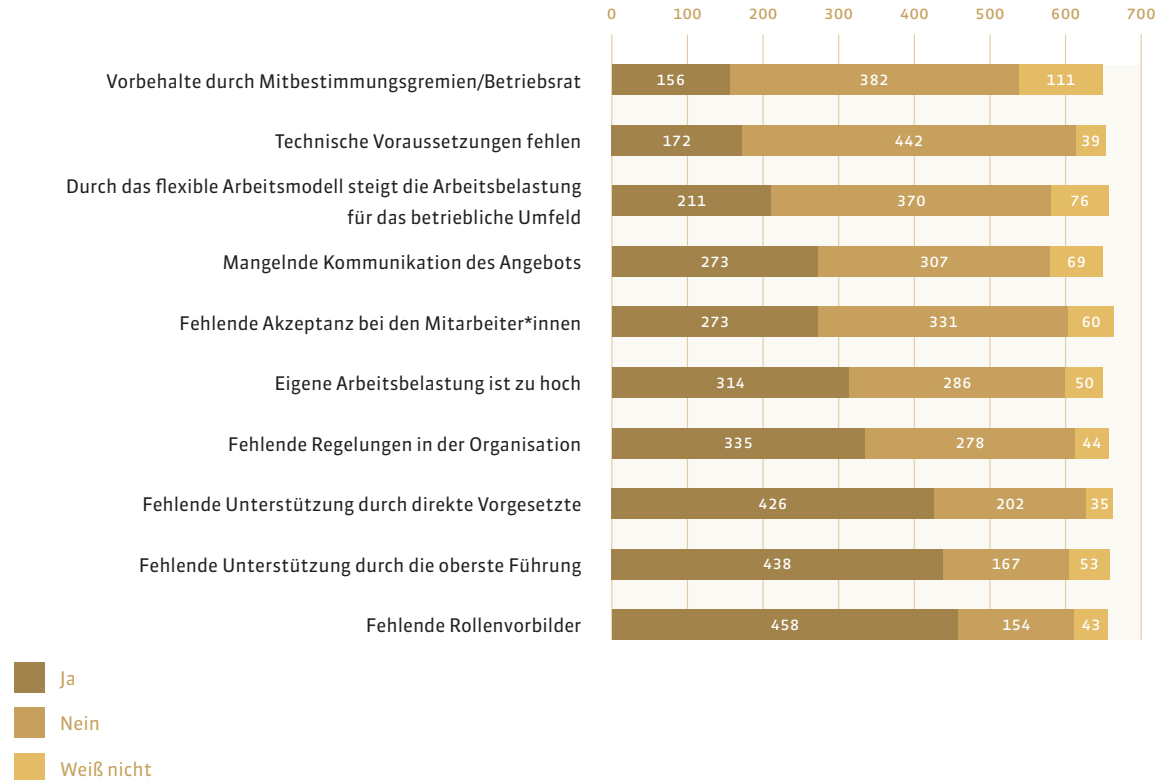


Was macht die Nutzung flexibler Arbeitsmodelle für Führungskräfte aus ihrer Sicht schwierig?

(n= Summe der Antwortenden je Frage)

Barrieren für die Nutzung flexibler Arbeitsmodelle

Als zentrale Probleme für die Nutzung flexibler Arbeitsmodelle werden fehlende Rollenvorbilder (von 70 Prozent), fehlende Unterstützung durch die oberste Führung (67 Prozent) und die fehlende Unterstützung durch direkte Vorgesetzte (64 Prozent) gesehen. Für eher unproblematisch werden fehlende technische Voraussetzungen (mit Nein antworten 68 Prozent), Vorbehalte durch Mitbestimmungsgremien (59 Prozent) und steigende Arbeitsbelastung für das betriebliche Umfeld (56 Prozent) befunden.



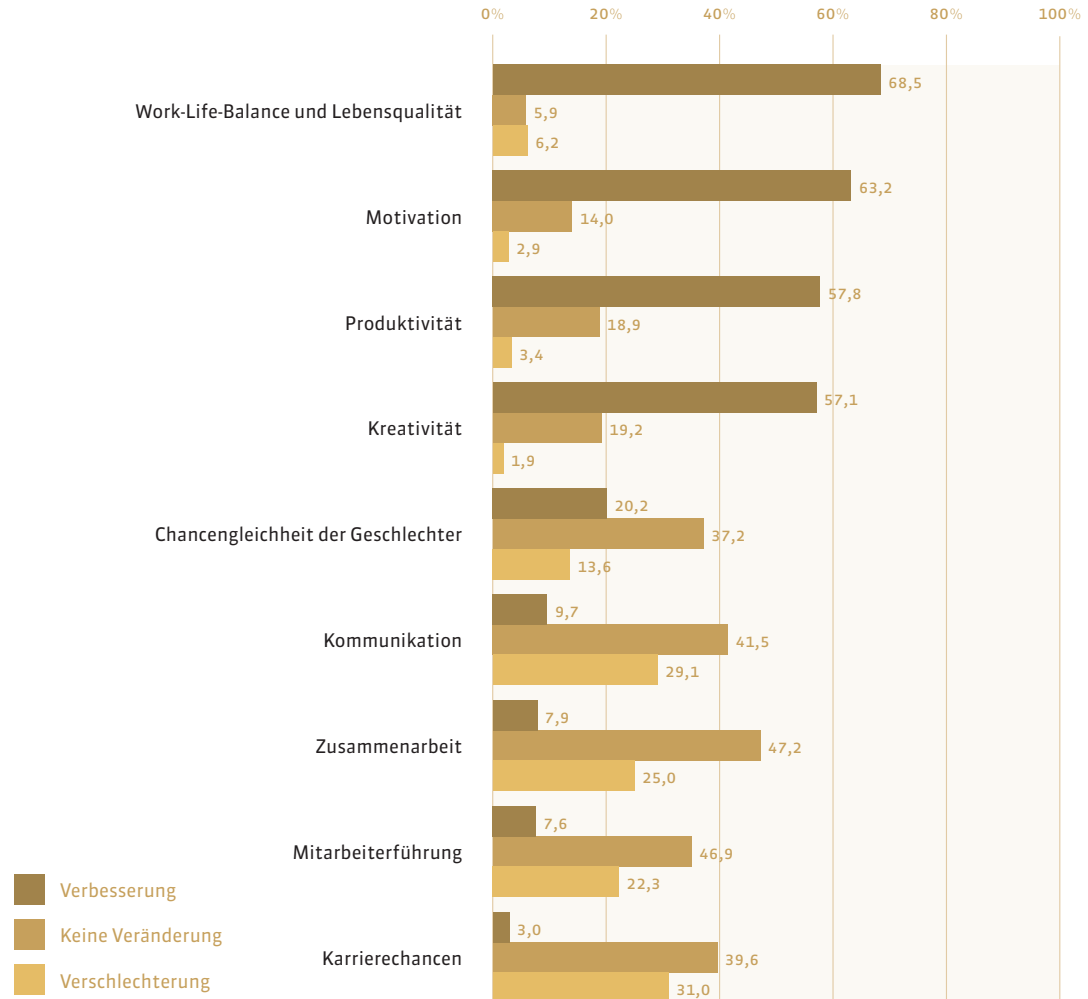
Effekte flexibler Arbeitsmodelle in Prozent (n=793)

Effekte der Nutzung flexibler Modelle

Wie sich die Arbeitsbelastung und Arbeitsdichte durch die Nutzung von flexiblen Arbeitsmodellen auswirkt, wurde in Bezug auf drei Arbeitsmodelle gefragt. Die Auswirkungen von Vertrauensarbeitszeit auf Arbeitsbelastung und Arbeitsdichte werden von über 50 Prozent der Befragten als positiv bewertet, weniger als 18 Prozent sehen negative Auswirkungen im Vordergrund. Mit Blick auf Homeoffice ändert sich das Bild: 43 Prozent sehen positive Effekte, ca. 14 Prozent eher negative. Bei Teilzeit wird hingegen von 29 Prozent eher eine Verschlechterung erwartet, 19 Prozent denken, dass eher keine Veränderungen auftreten und nur 27 Prozent erwarten eine Verbesserung der Arbeitsbelastung und Arbeitsdichte.

Neben den Auswirkungen auf Arbeitsbelastungen und Arbeitsdichte wurde nach dem Effekt auf eine Reihe von weiteren Faktoren gefragt. Diese Frage war an die Nutzenden von flexiblen Modellen gerichtet.

Während eine deutliche Verbesserung (von mehr als 68 Prozent der Befragten) von Work-Life-Balance und Lebensqualität, Motivation (63 Prozent), Produktivität (58 Prozent) und Kreativität (57 Prozent) gesehen wird, wird gleichzeitig eine deutliche Verschlechterung von Karrierechancen (31 Prozent), Kommunikation (29 Prozent), Zusammenarbeit





(25 Prozent) und Mitarbeiterführung (22 Prozent) angenommen. Überraschend ist der sehr ambivalent eingeschätzte Effekt auf die Chancengleichheit der Geschlechter: 37 Prozent gehen davon aus, dass flexible Modelle zu keiner Veränderung führen, nur 20 Prozent gehen von einer Verbesserung aus und immerhin 14 Prozent gehen sogar von einer Verschlechterung aus.

Die Beurteilung der Effekte auf die oben genannten Faktoren unterscheidet sich in der Einschätzung zwischen Personen, die flexible Modelle nutzen (oder genutzt haben) und denen, die sie nicht nutzen, kaum. Nur bei den Faktoren Zusammenarbeit und Karrierechancen können größere Unterschiede beobachtet werden. Bei der Zusammenarbeit beurteilen Nicht-Nutzende die Effekte negativer als die Nutzenden, die vor allem davon ausgehen (60 Prozent der Befragten), dass flexible Modelle diesen Faktor nicht verändern. Bei Karrierechancen erwarten nur ca. 4 Prozent aller Befragten Verbesserungen durch flexible Modelle. Keine Veränderung sehen vor allem Nutzende (51 Prozent), in geringerem Maße Nicht-Nutzende (37 Prozent). Verschlechterungen der Karrierechancen sehen

nur 35 Prozent der Nutzenden, aber 47 Prozent der Nicht-Nutzenden. Die Effekte auf diese Faktoren werden von Personen mit Personalverantwortung und ohne Personalverantwortung weitgehend gleich eingeschätzt. Auch wenn die persönliche Erfahrung mit flexiblen Modellen die Einschätzung der Effekte positiver werden lässt, bleibt hier dennoch eine weitgehend negative Beurteilung.

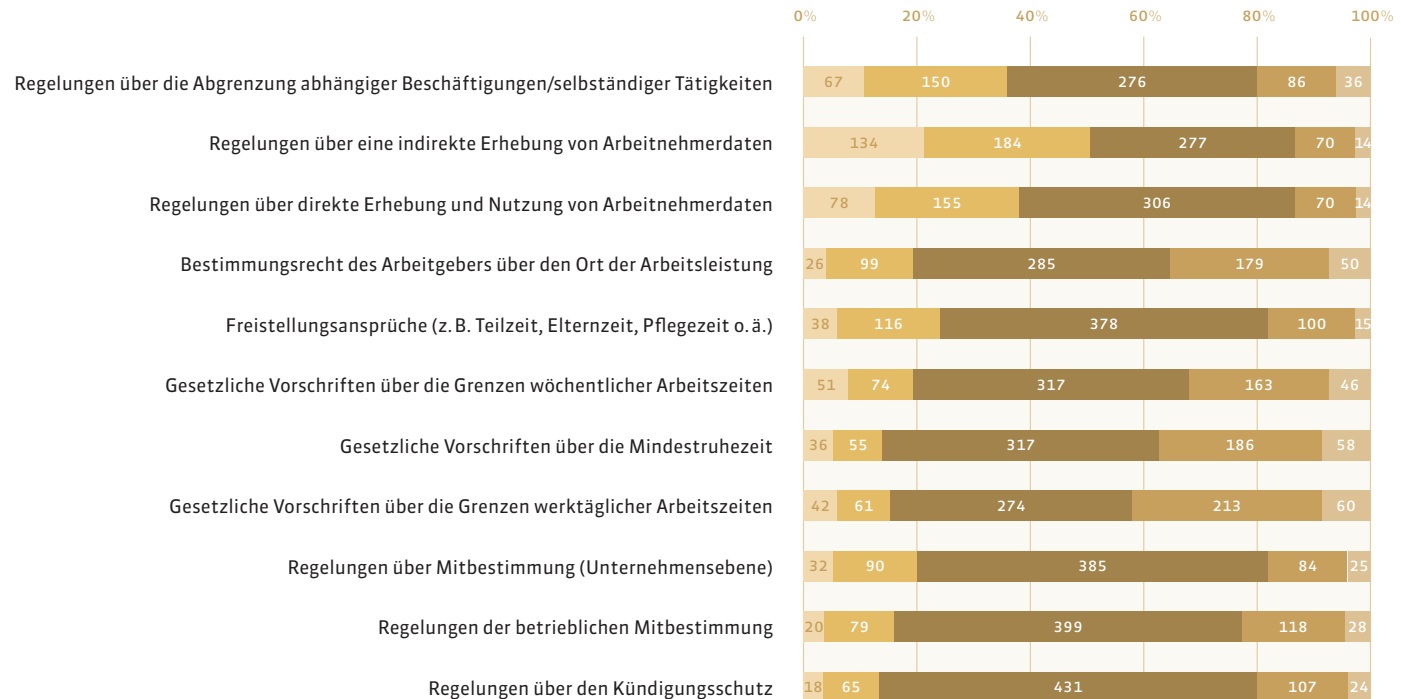
Wünsche für die zukünftige Gestaltung der rechtlichen Rahmenbedingungen

Ein großer Anteil der Befragten sieht keinen Handlungsbedarf bei der Anpassung rechtlicher Regelungen, die Antwortkategorie »soll im Kern unverändert bleiben« wird für alle Fragen am häufigsten gewählt (zwischen 28 Prozent und 54 Prozent). Trotzdem lassen sich bei den Wünschen für die künftige Ausgestaltung von rechtlichen Regelungen Tendenzen erkennen.

Während der Wunsch nach Verschärfung von rechtlichen Rahmenbedingungen vor allem Regelungen des Datenschutzes betrifft, zielen die Wünsche nach Lockerung der rechtlichen Regelungen vor allem in Richtung Arbeitszeit.

Welche Wünsche haben Sie persönlich an die künftige Ausgestaltung der folgenden arbeitsrechtlichen Regelungen?

(in % der Antwortenden, im Balken absolute Werte)



- sollen deutlich verschärft werden
- sollen leicht verschärft werden
- sollen im Kern unverändert bleiben
- sollen etwas gelockert werden
- sollen stark gelockert werden

Zusammenfassung der quantitativen Ergebnisse

Flexible Arbeitsmodelle sind weit verbreitet, sowohl in kleineren als auch in großen Unternehmen. Das Angebot von Unternehmen ist häufig vielfältig und breit gefächert, die Nutzung der Modelle durch Führungskräfte ist aber sehr unterschiedlich und oft nicht sehr ausgeprägt. Während Vertrauensarbeitszeit, Homeoffice und Teilzeitarbeit noch häufiger genutzt werden, trifft das für Teilzeit, Jobsharing, Arbeitszeitreduktionen ab 60 Jahren und Sabbaticals schon weniger zu.

Die Wirkungen von flexiblen Modellen auf Work-Life-Balance, Motivation, Produktivität und Kreativität werden als sehr positiv beurteilt, gleichzeitig werden aber auch negative Effekte auf Karrierechancen, Kommunikation, Zusammenarbeit und Mitarbeiterführung angeführt. Barrieren für die Nutzung von flexiblen Modellen sind vor allem fehlende Rollenvorbilder und Unterstützung, sei es durch direkte Vorgesetzte oder die oberste Führung. Als wenig problematisch werden fehlende technische Voraussetzungen, Vorbehalte der Mitbestimmungsgremien und steigende Arbeitsbelastung für das betriebliche Umfeld gesehen.



3

Warum flexible Modelle? 8 gute Gründe

»Es ist jetzt klar, dass Bedarfe nach flexiblen Modellen bestehen, die über Homeoffice hinaus gehen. Diese Wünsche gab es vor dem Pilotprojekt schon – häufig kamen anonyme Anfragen. Jetzt müssen wir die Unternehmenskultur so verändern, dass man das damit auch zeigen kann.« **Fokusgruppe Personal/Diversity**

Warum sollte Ihre Organisation flexible Arbeitsmodelle einführen? Warum sollte sie deren Nutzung gerade für Führungskräfte anbieten? Die Antworten darauf erhalten Sie im folgenden Kapitel anhand der Erfahrungen von Führungskräften der Unternehmen und Wissenschaftsorganisationen, die wir für diesen Leitfaden interviewt haben. Sie berichten uns, warum ihre Organisationen diesen Weg gegangen sind und welche Erfahrungen sie damit gemacht haben. Hier sind acht gute Gründe für flexibles Arbeiten in Führung:

1.
Gesellschaftlicher Wandel:
Wunsch nach Work-Life-Balance

2.
Arbeitszufriedenheit und
Gesundheit

3.
Arbeitgeberattraktivität

4.
Chancengleichheit

5.
Technische Entwicklung
und globale Kooperation

6.
Effizienzsteigerung und
Kapazitätsanpassung

7.
Verbesserte Kommunikation und
klare Prozesse

8.
Wandel der Führungs- und
Arbeitskultur

1. Gesellschaftlicher Wandel: **Wunsch nach Work-Life-Balance**

Der Wandel der Lebensmodelle in der Gesellschaft und der daraus resultierende Wunsch nach neuen Arbeitsmodellen in der Organisation sind in der Regel besonders wichtige Impulse für die Einführung von flexiblen Arbeitsmodellen.

Betrachtet man Fach- und Führungskräfte in unterschiedlichen Lebensphasen, dann zeigen sich in jeder Phase neue oder gewandelte Bedürfnisse.

Bei jungen Fach- und Führungskräften der Generation Y wird laut aktueller Studien die Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben höher geschätzt als in älteren Generationen und ist ein wichtiges Kriterium bei der Auswahl des Arbeitgebers (A.T. Kearney 2015; Xing/Forsa 2015)

Diese Entwicklung wurde von den befragten Organisationen in der vorliegenden Studie bestätigt. Die Organisationen stellen zunehmend Menschen ein, denen die persönliche Entwicklung außerhalb der Arbeit ebenso wichtig ist wie die innerhalb der Arbeit: Menschen, die Führungsverantwortung übernehmen wollen, hochqualifiziert sind und die ihren Ehrgeiz mit einer nachhaltigen Orientierung auf psychische und physische Gesundheit verbinden. In der mittleren Lebensphase geht es häufig um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie: So wünschen sich in Deutschland mittlerweile viele Paare mit Kindern eine partner-

»Wenn wir Personal haben wollen, müssen wir daran denken. Gerade auch, wenn wir im süddeutschen Raum mit der Wirtschaft konkurrieren, die oft besser bezahlen kann.« **Fokusgruppe Personal/Diversity**

schaftliche Arbeitsteilung, Tendenz steigend. Väter und Mütter wollen stärker als früher Karriere und aktive Familienverantwortung verbinden (Hurrelmann/Albrecht 2014) und dafür sind flexible Arbeitsmodelle ein zentrales Instrument.

In späteren Berufsphasen sind Belastungen durch eigene Krankheit oder Krankheit und Pflegebedürftigkeit im Familien- oder Freundeskreis häufige Motive für den Bedarf nach innovativen Arbeitsmodellen.

Aber auch die Pflege von Netzwerken, ehrenamtliches Engagement und Weiterbildung sind lebensphasenübergreifende Motive für den Wunsch nach flexiblen Modellen.

Für die Arbeitgeberattraktivität ist es sinnvoll, die Work-Life-Balance nicht nur auf eine Zielgruppe zu fokussieren, sondern allen Beschäftigten flexible Arbeitsformen zu eröffnen.

2. Arbeitszufriedenheit und Gesundheit

Flexible Arbeitsmodelle haben einen wichtigen Effekt auf die Arbeitszufriedenheit und die Gesundheit. (Berufundfamilie 2015) So geben die in unserer quantitativen Untersuchung befragten Führungskräfte an, dass durch flexible Modelle die Kreativität und Produktivität gesteigert wird, die Arbeitszufriedenheit steigt und Gesundheitsrisiken verringert werden können (siehe hierzu auch Ergebnisse der quantitativen Untersuchung auf Seite 25). Viele der Befragten berichteten z. B. auch, dass sie vor der Nutzung flexibler Arbeitsmodelle sehr große Belastungen bei der Vereinbarung von Arbeiten und Privatleben hatten. So wurde von Fahrtzeiten von bis zu zwei Stunden pro Strecke berichtet, was bedeutet, dass durch Home-office-Tage bis zu vier Stunden eingespart werden konnten. Zugleich kann die Entwicklung einer neuen Arbeitskultur mit verstärkter Ergebnisorientierung und eigenverantwortlicher Arbeit gerade für leistungs- und karriereorientierte Beschäftigte attraktiv sein.

3. Arbeitgeberattraktivität

Die demografische Entwicklung führt zunehmend dazu, dass Arbeitgeber um Talente kämpfen müssen. (BMFSFJ 2013; Bundesagentur für Arbeit 2016) Bei der Max-Planck-Gesellschaft diskutiert man, gezielt mit flexiblen Modellen für junge Wissenschaftler*innen attraktiv zu werden.

In der Außenkommunikation zeigt die Organisation, dass sie durch flexible und zukunftsweisende Strategien auf den erwarteten Fachkräftemangel reagiert und so Modernität und Innovationskraft kommuniziert. Zugleich bedeutet dies die Übernahme von Corporate Responsibility für gesellschaftliche Entwicklungen wie den demografischen Wandel und den Einsatz für mehr Gerechtigkeit.

»Von 28 Niederlassungsleitungen wohnen vier arbeitsortnah, alle anderen müssen pendeln, eine Stunde, anderthalb, durch die Umstrukturierungen. Man weiß in der Regel nicht, wie lange das geht – oder wie lange man das auch selber machen möchte.« **Fokusgruppe Nutzer*innen**

»Ich agiere, auch wenn ich gar nicht ausdrücklich angesprochen bin, weil ich Dinge nebenbei mitbekomme. Das ist ein Zeitkiller.« Fokusgruppe Nutzer*innen

4. Chancengleichheit

Flexible Modelle sind ebenfalls ein wichtiges Instrument im Rahmen der Förderung von gleichen Karrierechancen von Frauen und Männern, denn durch innovative Arbeitsorganisation können Karriereabbrüche aufgrund von aktiver Elternschaft verhindert werden. (Accenture 2016) Die Einführung der gesetzlichen Quote und die Gleichstellungspolitik sind daher ebenfalls wichtige Treiber für flexible Arbeitsmodelle in Organisationen. Neue Arbeitsformen erhalten dadurch einen höheren Stellenwert und werden manchmal sogar zur »Chefsache«. Die von uns befragten Führungskräfte beurteilten die Effekte flexibler Modelle auf die Chancengleichheit zwar eher zurückhaltend, aber es wurde deutlich, dass dies im Zusammenhang mit Akzeptanzproblemen und mangelnder Einbettung in die allgemeine Managementstrategie und die Ziele der Organisationen zu sehen ist. Organisationen müssen aktiv handeln, damit flexibles Arbeiten nicht zum karrierehinderlichen »mommy track« wird!

5. Technische Entwicklung und globale Kooperation

Mobile Endgeräte ermöglichen Organisationen und Beschäftigten die räumlich verteilte Koordination von Arbeits- und Organisationsleistungen. Kollaborative Plattformen, Software, Clouds und Videokonferenzen können mehr und mehr das räumliche Zusammenkommen der Kolleg*innen ergänzen oder ersetzen. Die Arbeit kann zunehmend digital geleistet und online zusammengeführt werden. Digitale Kalender erleichtern die Abstimmung. Wenn Fach- und Führungskräfte weltumspannend kommunizieren, müssen sie ohnehin zeitlich flexibel sein: Ein Telefonat in die USA oder nach Asien kann nicht immer zu üblichen Bürozeiten stattfinden, Informationen sind zu jeder Tageszeit verfügbar. Technik und globales Arbeiten flexibilisieren so wechselseitig und fast automatisch unsere Arbeitsrhythmen. (Fraunhofer IAO 2016; Accenture 2016)

6. Effizienzsteigerung und Kapazitätsanpassung

In vielen Interviews wurde berichtet, dass flexible Arbeitsmodelle dabei geholfen haben, die Ressourcen der Organisation effizienter zu nutzen. Dies haben auch verschiedene andere Studien nachgewiesen (z. B.: Robert Half 2014). Hinsichtlich der Arbeit im Büro wurden von den Führungskräften, die in unserer quantitativen Untersuchung befragt wurden, häufige Unterbrechungen beklagt, die konzentriertes Arbeiten erschweren. Einen ganz zentralen Impuls zur Einführung von flexiblen Modellen stellte der Wunsch dar, mit der bestehenden Arbeitsorganisation verbundene Belastungen und Ineffizienzen zu reduzieren.

Führungskräfte, die für mehrere Standorte zuständig sind oder aus anderen Gründen lange Anfahrtswege hatten, konnten durch Homeoffice oder mobiles Arbeiten erhebliche Fahrtzeiten einsparen: Die flächendeckende Verkürzung von Arbeitszeiten stellte in einem Fall eine Alternative zum Personalabbau dar. Eines der befragten Unternehmen hat Homeoffice mit Desksharing kombiniert und konnte so die Kosten für Bürofläche und Fahrten reduzieren. Arbeitszeitreduktion, Homeoffice und Desksharing sind hier Elemente einer Gesamtstrategie der Rationalisierung und Effizienzsteigerung. Ergebnisorientierte Steuerung kann zudem ermöglichen, Hierarchien flacher zu gestalten, Selbstorganisation vermehrt auch für Personalentwicklung und -verwaltung zu nutzen und die Kosten für Aufgaben wie z.B. Schichtplanung zu reduzieren.

Kosten und Nutzen von Teilzeit-Modellen

Nutzen

Eine Studie zu betriebswirtschaftlichen Effekten von Teilzeitmodellen (Mazal 2011) hat folgenden Nutzen festgestellt:

Wenn betriebliche Erfordernisse existieren, die eine Kosteneinsparung durch Flexibilisierung ermöglichen, wie z. B. bei saisonalen Schwankungen von Dienstleistungsangeboten oder durch neue Raumkonzepte wie Desksharing, kann der Nutzen sehr hoch sein. Hier können durch flexible Arbeitszeiten in Orientierung an den Marktanforderungen Kosten eingespart werden. Durch mehr Teilzeitstellen erhält jede Organisation ein größeres Problemlösungs- und Kreativitätspotenzial, da das Arbeitsvolumen von mehr Köpfen mit unterschiedlichen Perspektiven und Zugängen erledigt wird. Wenn Mitarbeiter*innen gezwungen sind Vollzeit oder sogar weit mehr als Vollzeit zu arbeiten, obwohl sie eigentlich gerne weniger arbeiten würden, führt dies zu geringerer Arbeitsleistung, da während der Arbeit arbeitsfremde Tätigkeiten integriert werden (Internetsurfen, private Terminabstimmungen, Gespräche auf dem Flur etc.). Außerdem sinkt die Motivation und damit die Konzentrationsfähigkeit, was den Workflow beeinträchtigt.

Mitarbeiter*innen, deren Bedürfnisse berücksichtigt werden, haben dagegen eine höhere Arbeitsmotivation und -produktivität, weil sie ausgeglichener und zufriedener sind. Dies wiederum führt zu einer größeren Arbeitgeberattraktivität und verringert Krankheiten und Fluktuation.

Eine Erhebung von Robert Half (2014) unter 200 deutschen HR-Managern ergab, dass die Mehrheit von ihnen positive Effekte von mehr Eigenständigkeit der Mitarbeiter*innen bei der Arbeitsorganisation (flexible Arbeitszeiten, Telearbeit, weniger direkte Leitung) erwartet. Die stärksten positiven Effekte werden bei den Faktoren »Produktivität« (58 Prozent der Befragten positiv) und »Kreativität« (57 Prozent positiv) erwartet, während vor allem die »Zusammenarbeit« und die »effiziente Mitarbeiterführung« (jeweils 35 Prozent positiv) die geringsten positiven Erwartungen weckten. Im Bereich der »Kommunikation« erwarten weniger HR-Manager in Unternehmen mittlerer Größe positive Effekte (34 Prozent), während dies in kleinen (40 Prozent) und großen Unternehmen (44 Prozent) positiver gesehen wird.

In der hier vorliegenden quantitativen Untersuchung (siehe auch Seite 25) beobachten die befragten Führungskräfte eine deutliche Verbesserung (mehr als 68 Prozent der Befragten) von Work-Life-Balance und Lebensqualität, Motivation (63 Prozent), Produktivität (58 Prozent) und Kreativität (57 Prozent).



Kosten

Eine Fallstudie von Formánková und Křížková (2015) mit 35 weiblichen Fach- und Führungskräften in einer tschechischen Tochter eines globalen Unternehmens zeigte ambivalente Effekte flexibler Modelle: Einerseits sahen sich durch Familienaufgaben einige der Befragten auf Teilzeit, flexible Arbeitszeiten und Homeoffice-Lösungen angewiesen. Doch nicht immer war die Nutzung in diesem Sinne erfolgreich: Reduzierte Stunden zogen aufgrund nicht reduzierter Arbeitslast ein Mehr an Druck und Stress nach sich (ebd.: 232), und im Homeoffice seien ungünstige Überlagerungen von Büro- und Familienarbeit möglich (ebd.: 233).

In unserer quantitativen Untersuchung beobachteten die befragten Führungskräfte teilweise eine Verschlechterung von Karrierechancen (31 Prozent), Kommunikation (29 Prozent), Zusammenarbeit (25 Prozent) und Mitarbeiterführung (22 Prozent). Die negativen Effekte auf die Karrierechancen sind stark abhängig von der Präsenzkultur in der jeweiligen Organisation und der Einstellung des Vorgesetzten zu flexiblen Modellen. Kommunikation,

Zusammenarbeit und Mitarbeiterführung verschlechtern sich insbesondere dann, wenn die betroffene Führungskraft nicht für transparente Ab- und Anwesenheitszeiten sorgt und wenn die Präsenz im Team so gering ist, dass eine effektive Kommunikation und Führung nicht mehr möglich sind. Daher sind in Führungspositionen in der Regel nur vollzeitnahe Modelle mit einer hohen Flexibilitätsbereitschaft seitens der Führungskraft praktikabel.

Zusätzlich entstehen je nach Modell dadurch Kosten, dass der Planungsaufwand im Team (durch die Koordinierung verschiedener flexibler Modelle) und die Personalverwaltungskosten pro Mitarbeiter*in in Teilzeit steigen. Auch der Aufwand für die Arbeitsmittel und die Räume kann steigen.

Fazit

Der Netto-Effekt ist entscheidend, aber schwer zu messen!

Eindeutig positive oder negative Effekte von Teilzeitbeschäftigung bzw. flexibler Arbeitsorganisation konnten bisher empirisch nicht nachgewiesen werden (Mazal 2011). Dies liegt vor allem daran, dass der Netto-Effekt von den Rahmenbedingungen in der jeweiligen Organisation abhängt. Ob Kosten oder Nutzen überwiegen, hängt von verschiedenen Faktoren ab: Unternehmen, die aufgrund spezifischer betrieblicher Abläufe direkt von Flexibilisierung profitieren, haben einen höheren Nutzeneffekt. Der Netto-Effekt hängt auch von der Umsetzung der Modelle und deren Rahmenbedingungen ab. Positiven Einfluss haben die sichtbare und gelebte Unterstützung durch das Topmanagement, die Akzeptanz bei Vorgesetzten und die Unterstützung von Kolleg*innen und Mitarbeiter*innen. Organisationen können also aktiv beeinflussen, ob flexible Arbeitsmodelle einen positiven oder negativen Effekt haben, indem sie Kulturen und Prozesse schaffen, in denen Flexibilität aktiv gefördert und toleriert wird.

Von Flexibilisierung profitieren grundsätzlich Arbeitsprozesse, die Innovationskraft, Kreativität, Flexibilität und Eigenverantwortung der Mitarbeiter*innen erfordern. Im Zuge des Werte- und Rollenwandels und der Globalisierung und Flexibilisierung des Marktumfeldes steigt die Notwendigkeit gerade letzteres gezielt zu fördern.

Durch die Betrachtung der Kosten- und Nutzeneffekte wird deutlich, dass es immer wieder betriebs- und team-individuell abzuwägen gilt, wo, wie viel und welche Art von Flexibilisierung sinnvoll ist. Denn auf der einen Seite können die Kosteneffekte von Flexibilisierung durch zu hohe Abstimmungszeiten und Planungsaufwände irgendwann überwiegen. Auf der anderen Seite führt die Unterdrückung von Flexibilisierungspotenzialen aber dazu, dass Mitarbeiter*innen und Teams aufgrund mangelnder Autonomie und Flexibilität nicht ihr volles Potenzial entfalten können.

Effizienzsteigerung im Homeoffice

Wissenschaftler*innen der Universität Stanford begleiteten 255 Callcenter-Mitarbeiter*innen einer in Shanghai ansässigen Reiseagentur über einen Zeitraum von neun Monaten. Eine Hälfte der Mitarbeiter*innen wurde für vier Tage die Woche ins Homeoffice geschickt, die andere blieb im Büro. Voraussetzungen waren lediglich, dass die Mitarbeiter*innen bereits sechs Monate lang für die Firma arbeiteten und in ihrer Wohnung über einen Breitband-Internetanschluss und ein Arbeitszimmer verfügten.

Nach neun Monaten kam man zu folgenden Ergebnissen:

- Die Mitarbeiter*innen im Homeoffice konnten ihre Leistung gegenüber ihrer Arbeit im Büro um 13 Prozent steigern. Sie arbeiteten mehr Stunden, weil sie kürzere Pausen machten und weniger krank waren. Und sie schafften in kürzerer Zeit ein höheres Arbeitspensum.

- In der Homeoffice-Gruppe verließen von den Mitarbeiter*innen 50 Prozent weniger das Unternehmen als in der im Büro arbeitenden Gruppe.
- Die Arbeitszufriedenheit bei den Homeoffice-Mitarbeiter*innen war höher als zuvor.

Als Folge der Studie bot das Unternehmen allen qualifizierten Arbeitskräften die Möglichkeit an, von zu Hause zu arbeiten. Die Wissenschaftler*innen begleiteten die Umstellung über einige Monate und führten ihre Erhebungen fort. Dabei stellten sie fest, dass sowohl Mitarbeiter*innen, die als Leistungsträger galten, als auch eher durchschnittliche Mitarbeiter*innen im Homeoffice produktiver waren. (Quelle: Bloom et al. 2015)



7. Verbesserte Kommunikation und klare Prozesse

Flexible Arbeitsformen gehen oft damit einher, dass das Team zu verschiedenen Zeiten nicht vollzählig an einem Ort ist, sodass Meetings in diesen Zeiten nicht spontan abgehalten werden können. Dies wird oft als Erschwernis der Kommunikation erlebt. In vielen Teams entspricht diese Situation jedoch ohnehin der Normalität, da Dienstreisen und Meetings ebenfalls zu Abwesenheiten führen, die selbstverständlich organisatorisch aufgefangen werden. Warum ist das Ergebnis verbesserte Kommunikation? Weil die neue Herausforderung der Koordination von Homeoffice-Zeiten, reduzierten Arbeitszeiten, freien Nachmittagen einen Anlass bietet, die Kommunikationsprozesse zu reorganisieren, zu straffen, neue Instrumente wie Online-Kalender einzusetzen oder Kernarbeitszeiten zu verabreden, um Transparenz für alle herzustellen. Einschränkend muss allerdings erwähnt werden, dass sich dieser Effekt nicht von allein einstellt, sondern einen gewissen Aufwand darstellt. Es gibt aber viele gute Beispiele, die zur Inspiration genutzt werden können.



MAX-PLANCK-GESELLSCHAFT

8. Wandel der Führungs- und Arbeitskultur

Die Einführung flexibler Arbeitsmodelle ist oft mit neuen Führungsstilen und Arbeitskulturen verbunden. So setzen zum Beispiel Homeoffice und Zielsteuerung Vertrauen voraus. Anders als in einer klassischen Anwesenheitskultur kann die Führungskraft keine direkte Kontrolle der Arbeitsausübung vornehmen (was jedoch ohnehin ein aufwändiger und oft unproduktiver Führungsstil ist).

Führungskräfte, die ihre Arbeitszeit reduzierten, berichteten, dass sie mehr Aufgaben delegieren. Daraus ergaben sich Chancen für die berufliche Entwicklung der Mitarbeiter*innen, die diese Aufgaben übernehmen. Insgesamt führte die Einführung von flexiblen Arbeitsformen zu mehr Selbstverantwortung, Ergebnisorientierung, Selbstorganisation und Kooperation. Für die Führungskräfte stellte dies oft eine Entlastung bei Arbeitsorganisation und Arbeitskontrolle dar, die mit einer besseren Work-Life-Balance einherging. Homeoffice-Tage eröffnen Raum für strategische Überlegungen. Hochqualifizierte Beschäftigte und Führungskräfte fühlen sich durch das Mehr an Eigenverantwortung oft professionell stärker anerkannt.

Diese Effekte ergeben sich nicht von selbst. Es ist notwendig, die Einführung flexibler Arbeitsformen durch geeignete Reorganisation und Teamentwicklungsmaßnahmen zu begleiten. Transparenz und Beteiligung können vermeiden, dass sich Kolleg*innen, Mitarbeiter*innen und Vorgesetzte »... als Dienstleistende von Modellen fühlen, von denen sie selber nicht profitieren.« (Fokusgruppe Vorgesetzte)

Praxispartner Max-Planck-Gesellschaft

Die Max-Planck-Gesellschaft zur Förderung der Wissenschaften e.V. (MPG) ist eine der führenden deutschen Institutionen im Bereich der Grundlagenforschung mit Sitz in München. Die MPG unterhält 83 Forschungsinstitute und -einrichtungen. Der Fokus liegt auf Forschungsgebieten in den Natur-, Geistes- und Sozialwissenschaften, die besonders innovativ und zukunftsweisend sind oder einen speziellen finanziellen oder zeitlichen Aufwand erfordern. Derzeit sind etwa 22.000 Mitarbeitende in den Einrichtungen der MPG beschäftigt. Knapp 30 Prozent der Wissenschaftler*innen sind weiblich. Die MPG wird überwiegend aus öffentlichen Mitteln von Bund und Ländern finanziert, hinzu kommen Drittmittelprojekte.

Chancengleichheit und die Vereinbarkeit von Karriere und Familie haben einen besonderen Stellenwert für die Max-Planck-Gesellschaft. Sie unterstützt Frauen insbesondere durch Mentoring- und Netzwerkprogramme wie das Wissenschaftlerinnennetzwerk Minerva-

FemmeNet, das Elisabeth-Schiemann-Kolleg für promovierte Forscherinnen und das Careerbuilding-Programm »Sign Up!« für Postdoktorandinnen, das seit 2009 in Zusammenarbeit mit der EAF Berlin durchgeführt wird. Die Christiane-Nüsslein-Volhard-Stiftung unterstützt begabte Doktorandinnen und Postdoktorandinnen in einem Fach der experimentellen Naturwissenschaften oder der Medizin mit Kindern. Ihnen soll die für eine wissenschaftliche Karriere erforderliche Freiheit und Mobilität verschafft werden, damit sie der wissenschaftlichen Forschung nicht verloren gehen.

Als erste deutsche Wissenschaftsorganisation in Gänze (d. h. inkl. aller Institute) wurde die MPG seit 2006 viermal mit dem »audit berufundfamilie« zertifiziert. Hier engagiert sich die Organisation u. a. durch Angebote zur Kinderbetreuung und Pflege, Dual Career und Welcome Services, Möglichkeiten zur Telearbeit sowie zur flexiblen Gestaltung der Arbeitszeit.

Praxispartner Leibniz-Gemeinschaft

Die Leibniz-Gemeinschaft verbindet 88 selbstständige Forschungseinrichtungen. Ihre Ausrichtung reicht von den Natur-, Ingenieur- und Umweltwissenschaften über die Wirtschafts-, Raum- und Sozialwissenschaften bis zu den Geisteswissenschaften. Sie beraten und informieren Politik, Wissenschaft, Wirtschaft und Öffentlichkeit. In den verschiedenen Einrichtungen der Leibniz-Gemeinschaft sind aktuell rund 18.500 Mitarbeitende beschäftigt, davon 50,4 Prozent im wissenschaftlichen Bereich. Etwa 43 Prozent des wissenschaftlichen Personals sind Frauen. 2015 wurden die Forschungsprojekte der Leibniz-Gemeinschaft mit 1,09 Milliarden Euro aus Mitteln von Bund und Ländern gefördert, ergänzt durch private Drittmittel.

Die Chancengleichheit von Frauen und Männern in der Wissenschaft ist ein zentrales Anliegen der Leibniz-Gemeinschaft, das sie seit 2008 in ihrer Satzung verankert hat. Als erste nicht-universitäre Wissenschaftsorganisation hat sie zudem 2008 die »Forschungsorientierten Gleichstellungsstandards« der Deutschen Forschungsgemeinschaft übernommen. Die Fortschritte werden durch eine übergreifende Projektgruppe und regelmäßige Berichte begleitet. Der Erhöhung des Frauenanteils unter Führungskräften kommt eine besondere Aufmerksamkeit zu. Die Verwirklichung dieses Ziels unterstützt die Leibniz-Gemeinschaft durch besondere Förderlinien für Forschungsgruppen unter der Leitung von Wissenschaftlerinnen und vorgezogene Berufungen von Professorinnen. In 2011 wurde ein Mentoringprogramm für Wissenschaftlerinnen in Leibniz-Einrichtungen initiiert, das promovierte Forscherinnen auf ihrem Weg in eine Führungsposition oder Professur fördert. Ebenso ist die Vereinbarkeit von Karriere und Familie ein wichtiges Anliegen für die Leibniz-Gemeinschaft: 31 Institute der Leibniz-Gemeinschaft sind bereits mit dem »audit berufundfamilie« und 68 Institute mit dem »Total E-Quality-Prädikat« zertifiziert und belegen so ihre familienfreundliche Personalpolitik und ihr Engagement für flexible Arbeitsmodelle.



3 Fragen an ...
Dr. Roland Leroux
ULA – United Leaders Association

Position: Präsident der ULA

Warum gewinnt das Thema »Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte« an Bedeutung?

Wichtigste Erfolgsfaktoren eines Unternehmens sind nicht nur Kapital oder Arbeit, sondern auch eine erfolgreiche Führungskultur. Um erfolgreich zu führen, müssen Führungskräfte mit dem Wandel der Wirtschaftswelt durch Globalisierung, Innovationen, Digitalisierung und Veränderungen in der Arbeitswelt, z. B. Vereinbarkeit von Familie und Beruf, umgehen können. Dazu brauchen Führungskräfte auch ausreichend Flexibilität, um unternehmerische Aufgaben zu erfüllen. Mit unseren »starrten« Modellen kommen wir da oft nicht weiter.

Gibt es veränderte Erwartungen an Führungskräfte selbst?

Veränderte Anforderungen führen mittelfristig zu veränderten Unternehmenskulturen und damit zu veränderten Erwartungen an die Führungsstile. Sie müssen sowohl wie bisher Ziele, aber auch Trends klar erkennen lassen, klare Aufgaben, aber auch Visionen für Mitarbeiter benennen und Mitarbeiter einerseits fordern, aber auch unterstützen können. Der Führungsstil sollte daher zukünftig visionär, partizipativ, kooperativ, wertschätzend und delegierend und vor allem verbindlich sein. Man könnte das »Führung 4.0« nennen.

Wie erleben, Ihrer Erfahrung nach, die Mitglieder der ULA das Thema »Flexible Arbeitsmodelle«?

Sie erleben es sehr unterschiedlich. Grenzen zwischen Chancen (z. B. bessere soziale Verträglichkeit) und Risiken (z. B. Überforderung der Führungskraft) werden fließend. Sie erleben, dass Führung etwas anderes ist als Zielvorgabe und Prozessoptimierung und dass auch in Zukunft nicht jeder zur Führungskraft berufen ist.



3 Fragen an ... **Michael Richartz** Deutsche Telekom AG

Position: Abteilungsleiter in der Konzernrechtsabteilung

Flexibles Modell: Teilzeitarbeit in 4-Tage-Woche

Warum haben Sie sich für das Modell entschieden, in dem Sie derzeit flexibel arbeiten?

»Ich habe mich für die 4-Tage-Teilzeit entschieden, weil ich mir davon eine deutliche Verbesserung meiner – Achtung, Klischee! – Work-Life-Situation versprochen habe. Ich wollte einfach für bestimmte Aktivitäten mehr (Frei-)Zeit haben. Und ein zusätzlicher freier Tag verhindert die zu große Trennung zwischen »Arbeitswoche« und »Freizeitwochenende« mit der entsprechenden Terminverdichtung.«

Was hat sich seitdem für Sie verändert?

»Die etwas abgedroschene Erklärung zuerst: Meine Work-Life-Balance hat sich stark verbessert. Mein Wunsch hat sich also erfüllt. Ich stelle zudem fest, dass ich im Hinblick auf meinen freien Tag insgesamt etwas konzentrierter arbeite, um vorher nichts liegen zu lassen und nachher rasch aufzuholen bzw. meine Vertretung nicht zu belasten. Das klappt ganz wunderbar. Meine eintägige Abwesenheit wurde auch von meinem Chef und meinen internen Mandanten überraschend schnell akzeptiert. Von meinen Mitarbeitern wurde das Ganze auch positiv aufgenommen, da sie zum Teil selbst mit reduzierter Arbeitszeit tätig sind.«

Was halten Sie hinsichtlich der Umsetzung flexibler Modelle noch für besonders wichtig?

»Die Führungskräfte sind der Schlüssel für die erfolgreiche Einführung solcher flexiblen Modelle! Ich halte es für sinnvoll, die wesentlichen Parameter solcher Modelle in einer Konzernpolicy festzuhalten. Dies soll wohl-gemerkt keine langatmige Prozessbeschreibung werden, sondern nur die wirklichen Grundsätze beinhalten. Das ermöglicht es Führungskräften, mit IHREN Führungskräften offen über die Einführung der Modelle zu sprechen. Insbesondere in Bereichen, in denen die Leitung neuen Modellen eher ablehnend gegenübersteht, vereinfacht das die Durchsetzung. Ein sehr wesentlicher Inhalt für mich wäre dabei die Festschreibung eines umgekehrten Regel-/Ausnahmeverhältnisses in der Form, dass Führungskräfte begründen müssen, warum solche Modelle ausnahmsweise für einzelne Personen oder Gruppen in ihrem Verantwortungsbereich NICHT anwendbar sind. Wir hatten eine solche Policy im Projekt auch bereits formuliert.«

4

Strategien für eine erfolgreiche Einführung von flexiblen Modellen



In diesem Abschnitt erfahren Sie, wie Sie flexible Arbeitsmodelle in Führungspositionen erfolgreich einführen und umsetzen können.

Verbale Offenheit bei weitgehender Verhaltensstarre?

Kaum eine Organisation spricht sich heute noch offen gegen flexible Arbeitsmodelle für ihre Beschäftigten aus. Doch schaut man sich nach konkreten Beispielen für regelmäßiges Homeoffice, Jobsharing oder Teilzeit in Führungspositionen um, dann findet man oftmals nur eine kleine Anzahl von Führungskräften – zumeist auf unteren Hierarchieebenen, die dies regelmäßig praktizieren. Denn bei der Einführung von flexiblen Modellen in Führungspositionen werden grundlegende Paradigmen der vorherrschenden Führungspraxis und -kultur in Frage gestellt. Trotzdem gibt es auch in Deutschland Organisationen, in denen es immer mehr Führungskräfte schaffen, Flexibilität tatsächlich zu leben. Zumeist stellt die Organisation einen Regelungsrahmen bereit, der flexible Modelle für Führungskräfte nicht ausdrücklich untersagt, aber auch nicht gezielt fördert. Die Führungskultur und zahlreiche Prozessregelungen werden weiterhin von der kulturellen Norm der omnipräsenten Führungskraft bestimmt. Es ist daher in vielen Fällen der Initiative der einzelnen Führungskraft überlassen, solche

Modelle für sich selbst durchzusetzen oder bei den eigenen Mitarbeiter*innen zu fördern. Die gute Nachricht: Noch nie waren die Erfolgsaussichten dafür, dass dies gelingt, besser als heute. Dies zeigt nicht zuletzt die weiter vorne vorgestellte quantitative Erhebung. Der Grund für die wachsende Offenheit ist, dass Organisationen immer mehr auf die örtliche und zeitliche Flexibilität von Führungskräften angewiesen sind. Wer sich also selbst gut managen kann und im betrieblichen Umfeld ein hohes Vertrauen genießt, kann diese Flexibilität auch für sich klug nutzen.

In diesem Kapitel werden wir Ihnen im ersten Schritt Erfolgsfaktoren für diese Mikrostrategie vorstellen. Im zweiten Schritt wird die Perspektive auf die Gesamtorganisation erweitert, denn ein nachhaltiger Wandel ist ohne eine organisationale Strategie nicht möglich. Der innovative Charakter der im Rahmen von Flexship durchgeführten qualitativen Studie bestand darin, dass wir unterschiedliche Akteure im Feld der Arbeitsorganisation zu ihrer Perspektive auf das Thema befragt haben. Im Folgenden werden daher die Erfolgsfaktoren aus der Perspektive der unterschiedlichen Akteure dargestellt. Jede dieser Perspektiven ist wichtig, damit flexible Modelle erfolgreich umgesetzt werden können.

Für die Gestaltung flexibler Arbeitsmodelle für Führungskräfte sind vor allem folgende Akteure relevant:

- Führungskräfte, die gerne Arbeitszeit reduzieren wollen oder dies bereits praktizieren
- die Mitarbeiter*innen und Kolleg*innen der Führungskräfte, die Arbeitszeit reduzieren
- die Vorgesetzten dieser Führungskräfte

In einer organisationalen Perspektive erweitert sich der Kreis wichtiger Akteure um:

- die Organisationsentwickler*innen, die mit der Einführung und Förderung von neuen Arbeitsmodellen beauftragt werden. Hier handelt es sich zumeist um die Personalabteilung oder Diversity-Beauftragte.
- das Controlling und der Finanzbereich in der Organisation
- das Topmanagement

Erfolgsfaktoren

Erfolgsfaktoren für Führungskräfte, die Arbeitszeit reduzieren (wollen)

Aus der individuellen Sicht der betroffenen Nutzer*innen gilt es im ersten Schritt zumeist, den/die eigene*n Vorgesetzten von dem neuen Modell zu überzeugen. Nutzer*innen sollten die ersten Gespräche mit dem/der Vorgesetzten gut vorbereiten und sich in dessen/deren Perspektive hineinversetzen. Es ist davon abzuraten, im Gespräch mit dem/der Vorgesetzten das eigene, präferierte Modell nur hinsichtlich der positiven Aspekte zu beleuchten. Erfolgversprechender ist es, auch die Herausforderungen und Nachteile, die jedes Modell mit sich bringt, offen darzulegen und hierfür Lösungsideen und Verfahrensweisen vorzuschlagen. Der Nutzen für den/die Vorgesetzte*n sollte dabei ganz klar herausgearbeitet werden. Bei besonders skeptischen Vorgesetzten bietet es sich an, eine Probezeit von z.B. einem halben Jahr vorzuschlagen. Nach diesem Zeitraum werten dann die/der Nutzende und der/die Vorgesetzte die Erfahrungen aus und entscheiden, ob das Modell erfolgreich umgesetzt werden kann.

Vor dem Gespräch mit dem/der Vorgesetzten sollten sich Nutzende aber vor allem überlegen, was sie möchten und wie diese Wünsche zu den Anforderungen der Stelle passen. Folgende Prüfkriterien sind dabei zu beachten:

- ─ Wie hoch ist der Arbeitsanfall auf der Stelle? Wie viele Stunden müssten im Falle einer Reduzierung der Arbeitszeit anderweitig abgedeckt werden?
- ─ Wie viel Präsenz vor Ort, beim Kunden, auf Konferenzen etc. ist tatsächlich notwendig, um erfolgreich zu sein?
- ─ Wie viele (spontane) Ad Hoc-Aufgaben (Anfragen vom Vorstand, Notfälle beim Kunden etc.) existieren, die sich nicht planen lassen und damit ungeplante, regelmäßige Präsenz erfordern?
- ─ Wie viel konzeptionelle, schriftliche Einzelarbeit ist Bestandteil der Stelle und kann diese Arbeit gut geplant werden und auch teilweise mobil oder zuhause erledigt werden?
- ─ Welche Arbeitspakete können an Kolleg*innen oder Mitarbeiter*innen abgegeben werden? Was kann im Notfall oder an freien Tagen von Vertreter*innen geregelt werden?

Praxispartner Deutsche Post DHL Group

Die Deutsche Post DHL Group ist das weltweit führende Unternehmen für Logistik und Briefkommunikation. Die Gruppe vereint zwei starke Marken: Deutsche Post ist Europas führender Postdienstleister, während DHL in den weltweiten Wachstumsmärkten ein umfangreiches Serviceportfolio in den Bereichen internationaler Expressversand, Frachttransport, E-Commerce und Supply-Chain-Management repräsentiert.

Deutsche Post DHL Group beschäftigt rund 500.000 Mitarbeiter*innen in über 220 Ländern und Territorien weltweit. Im Jahr 2015 erzielte der Konzern einen Umsatz von mehr als 59 Milliarden Euro.

Das Pilotprojekt »Flexible Arbeitswelten« wurde im Unternehmensbereich PeP (Post-eCommerce-Parcel) Deutschland durchgeführt. Führungskräfte dieses Unternehmensbereiches waren eingeladen verschiedene Modelle für flexibles Arbeiten wie Teilzeit, Homeoffice oder Jobsharing auszuprobieren. Die dabei gewonnenen Erfahrungen bildeten die Grundlage für die Einführung flexibler Modelle im Unternehmensbereich PeP (Post-eCommerce-Parcel) Deutschland.

Deutsche Post DHL Group ist bereits sechsmal mit »Total E-Quality Prädikat« für ihre auf Chancengleichheit von Frauen und Männern ausgerichtete Personalpolitik ausgezeichnet worden. Für die Erweiterung hin zu Diversity Management wurde die Deutsche Post DHL 2015 zusätzlich mit dem »Add-On Diversity« geehrt.



Eine besondere Herausforderung, so zeigen die durchgeführten Interviews, ist die Mehrarbeit, die bei Arbeitszeitreduzierungen entsteht. Führungskräfte reduzieren in der Regel vollzeitnah, d.h. um 10 bis 30 Prozent. Sehr häufig existieren aber keine strukturellen Regelungen dafür, wer die anfallende Restarbeit auffängt. Daher leisten die Führungskräfte in der Regel einen Teil der Arbeit weiterhin selbst und ein Teil wird auf Kolleg*innen, Mitarbeiter*innen und zum Teil auch Vorgesetzte verteilt. Hier ist es sehr wichtig, dass die Nutzenden auf ein Geben und Nehmen zwischen ihnen und ihrem Umfeld achten, z.B. darauf, dass auch die Mitarbeiter*innen durch mehr Autonomie und Erweiterung ihres Verantwortungsbereiches (und ggf. Aufwertung der Stelle) davon profitieren und die Mehrarbeit nicht immer von derselben Person unentgeltlich geleistet wird. Schließlich sollte die Führungskraft darauf hinwirken, dass die eigene Reduzierung durch Aufstockung einer anderen Stelle oder Reorganisation zumindest zum Teil auch durch Stellenaufbau kompensiert wird, denn ansonsten besteht die Gefahr von Akzeptanzverlust und Überlastung im Umfeld.

Praxispartner Deutsche Bahn AG

Die Deutsche Bahn AG ist eines der weltweit führenden Mobilitäts- und Logistikunternehmen mit Sitz in Berlin. Als einer der größten Arbeitgeber in Deutschland beschäftigt die Deutsche Bahn AG mehr als 195.000 Mitarbeitende, davon 22,8 Prozent Frauen. Hinzu kommen 111.000 Mitarbeitende international. Die Deutsche Bahn AG ist überwiegend im Fern-, Regional- und Güterverkehr, in der Bahnhof- und Schieneninfrastruktur sowie in der Fahrzeuginstandhaltung und Logistik tätig. Im Geschäftsjahr 2015 betrug der weltweite Umsatz des DB-Konzerns über 40,5 Milliarden Euro.

Für die Deutsche Bahn AG ist die Bindung der Mitarbeitenden durch attraktive Beschäftigungsbedingungen Teil der übergreifenden Unternehmensstrategie. Eines der wichtigsten Instrumente ist der Demografietarifvertrag: Er bietet unter anderem Möglichkeiten von Teilzeit, Gleitzeit und flexiblen Arbeitszeiten, auch in Führungspositionen, die Absenkung der Arbeitszeit im Alter, Homeoffice-Möglichkeiten, Auszeiten durch Langzeitkonten und Sabbatical, Jobsharing und Interimsmanagement. Begleitet wird der Demografietarifvertrag von Mentoringprogrammen wie z.B. dem Programm »Karriere mit Kindern« in Zusammenarbeit mit der EAF Berlin, das sich an Führungskräfte während und nach der Elternzeit richtet. Durch das Bahn-Sozialwerk und die AWO werden vielfältige Kinderbetreuungsangebote bereitgestellt, zum Beispiel die betriebseigene Kindertagesstätte in Frankfurt/Main, Eltern-Kind-Zimmer, ein Ferienbetreuungsprogramm sowie zeitlich befristete Betreuungsangebote (z.B. durch Au-Pairs und Tagesmütter). Ein besonderes Augenmerk liegt auf der betrieblichen Gleichstellung: Bis 2020 sollen 25 Prozent der Mitarbeitenden und 20 Prozent des Führungspersonals des DB-Konzerns weiblich sein.

Kontrovers diskutiert wurde in den Fokusgruppen, wie die Nutzer*innen das eigene Modell kommunizieren sollen. Nicht wenige Nutzer*innen verschweigen Veränderungen, insbesondere die Reduzierung ihrer Arbeitszeit, in der Organisation – manchmal sogar gegenüber den eigenen Mitarbeiter*innen und Kolleg*innen. Wir empfehlen transparente Kommunikation mit dem Ziel des Kulturwandels und als eine mikropolitische Strategie die Verwendung des Begriffs »reduzierte Vollzeit«.

Bei der Umsetzung des jeweiligen Modells sollte auf die folgenden sieben Aspekte besonders geachtet werden:

1. Abwesenheiten transparent kommunizieren: Um die Akzeptanz der Mitarbeiter*innen und dem übrigen Umfeld zu fördern, ist es wichtig, Arbeits- und Abwesenheitszeiten transparent zu kommunizieren (z. B. durch den Eintrag in einen gemeinsamen Terminkalender). Dabei ist es von Vorteil, eine möglichst große Regelmäßigkeit herzustellen (feste Tage und Zeiten).

Praxispartner Deutsche Telekom AG

Die Deutsche Telekom AG zählt zu den größten Telekommunikationsunternehmen in Europa mit Sitz in Bonn. Mit seinen Tochtergesellschaften beschäftigt der Konzern ca. 110.000 Mitarbeiter*innen in Deutschland, davon 35,3 Prozent Frauen, sowie 225.000 Mitarbeiter*innen weltweit. Mit der Telekom Deutschland GmbH bietet die Deutsche Telekom AG Produkte und Dienste für Festnetz- und Mobilfunktelefonie, Breitbandinternet und den TV-Markt und erzielte 2014 einen weltweiten Umsatz von 69,2 Milliarden Euro.

Die Deutsche Telekom schafft mit ihren zukunftsweisenden Angeboten und der Infrastruktur die Voraussetzungen für einen erfolgreichen digitalen Wandel in Deutschland, der auch enorme Chancen für eine Humanisierung der Arbeit bietet. Der Digitalisierung des Arbeitslebens kommt dabei für die Vereinbarkeit von Beruf- und Privatleben für einen verantwortungsbewussten Arbeitgeber wie die Deutsche Telekom eine besondere Bedeutung zu.

Mit »work-life@telekom« etwa reagiert der Konzern auf diese Herausforderungen. Das Programm bietet Mitarbeiter*innen zahlreiche Möglichkeiten des flexiblen Arbeitens: Gleitzeit, Teilzeit inklusive Rückkehrgarantie, Altersteilzeit, Familienpflegezeit, Lebensarbeitszeitkonten, Elternzeit, Bildungsauszeit, Teilzeit-Tandemmodelle und mobiles Arbeiten. Auch Führungskräften steht das Programm explizit offen.

Führungspersonal in der Elternzeit unterstützt die Deutsche Telekom AG seit 2012 mit dem Projekt »Karriere mit Kindern« der EAF Berlin. Darüber hinaus wurde ein Väternetzwerk eingerichtet, das speziell auf männliche Mitarbeiter mit Kindern ausgerichtet ist und diese bspw. in Fragen zur Elternzeit berät und unterstützt. Auch die Förderung von Frauen, insbesondere die gezielte Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen, ist ein wichtiger Bestandteil der Unternehmensstrategie. Dabei setzt sich die Deutsche Telekom AG besonders für eine faire und gleiche Entgeltpolitik ein: 2014 hat die Deutsche Telekom AG erfolgreich am Entgelt-Check der Antidiskriminierungsstelle des Bundes und der Beratung »Lohnungleichheit im Betrieb – Deutschland« (Logib-D) des Bundesministeriums für Familie, Senioren, Frauen und Jugend teilgenommen.



2. Flexibilität: Führungskräfte sollten mit diesen regelmäßig vereinbarten Zeiten und Tagen flexibel umgehen und auch bei Bedarf und in Notfällen Erreichbarkeit garantieren. Eine Fokusgruppenteilnehmerin, die selbst in reduzierter Vollzeit arbeitet, sagte dazu: *»Es ist ein Irrtum zu meinen, dass man durch flexible Modelle einen normalen Mitarbeiterjob erhält. Auch wer als Führungskraft nur 80 Prozent der regulären Arbeitszeit arbeitet, trägt trotzdem 100 Prozent der Verantwortung für das eigene Team. Wenn die Hütte brennt, bin ich also da, egal was mein Wochenplan sagt.«*

3. Selbstmanagement und Selbstführung: Führungskräfte, die flexibel arbeiten, benötigen in besonders hohem Maße die Fähigkeit zum Selbstmanagement und zur Selbstführung. Wer z. B. im Homeoffice oder noch spät am Abend arbeitet, muss selbst dafür sorgen, dass Arbeitszeiten und Arbeitsintensität sowohl den Anforderungen der Aufgabe als auch den Grenzen der eigenen Belastbarkeit gerecht werden. Auch gilt es, bei Reduzierung von Arbeitszeiten stärker zu priorisieren. Und: je komplexer das gewählte Modell, desto mehr eigene Planung ist notwendig.

4. Förderung einer neuen Arbeits- und Teamkultur: Wenn Führungskräfte Arbeitszeit reduzieren oder mehr mobil arbeiten, verändert dies auch die Anforderungen an das Umfeld. Daher sollten diese Führungskräfte gezielt die Eigenverantwortung und die autonome Teamarbeit ihrer Mitarbeiter*innen fördern. Dies ist nicht im Sinne eines »Laissez-faire« zu verstehen: Erfolgsfaktoren sind hierbei klar abgegrenzte Aufgabenpakete, die das Team weitgehend eigenständig erarbeiten kann, und eine Ergebniskontrolle mit transparenten Kriterien.

5. Offene Feedback-Kultur: In solchen Veränderungsphasen ist es wichtig, gerade in der Anfangsphase eine offene Feedback-Kultur zu fördern mit dem Ziel, die Arbeitsorganisation zu optimieren und alle in den Veränderungsprozess einzubeziehen. Am besten gelingen solche Modelle, wenn die betroffene Führungskraft auch eine Vertretungsregelung geschaffen hat. Die Anforderungen an die Kommunikation nehmen qualitativ und quantitativ zu. Regelmäßige Teamsitzungen und Einzelgespräche und Erreichbarkeit in Notfällen sollten für alle Mitarbeiter*innen gewährleistet sein. Flexible Führung benötigt mehr und nicht weniger Kommunikation, Abstimmung und Planung.

6. Präsenz als Führungskraft: Führung von Mitarbeiter*innen benötigt nach wie vor Präsenz der Führungskraft, daher ist eine Reduzierung der Arbeitszeit nur in geringerem Maße möglich als bei Mitarbeiter*innen ohne Führungsverantwortung (vollzeitnahe Teilzeit) – es sei denn, es werden Jobsharing-Modelle umgesetzt. Hier sind durchaus 50/50- oder 60/60-Modelle praktikabel.

7. Marketing für sich und das Modell: Widerstände und Bedenken im Umfeld sind sehr häufig bei reduzierter Vollzeit in Führungspositionen anzutreffen. Daher berichten die nutzenden Führungskräfte vor allem davon, dass es wichtig sei, das eigene Modell immer wieder im Umfeld zu erklären, offen für Kritik zu sein, aber vor allem selbstbewusst für neue, innovative Wege einzutreten und deren Vorteile deutlich zu machen.

Im Ergebnis entscheiden Führungskräfte, die in flexiblen Systemen führen, weiterhin über die Ziele, Strategien, den Rahmen und auch Grenzen der Arbeitserfüllung und tragen nach wie vor die Verantwortung für die Zielerreichung. Aber im Unterschied zu klassischen Führungsansätzen erweitern sich die Autonomie, die Eigenverantwortung und die Selbstabstimmung der Teammitglieder. Führungskräfte werden damit zu »Enablern« und »Förderern«: Die Führung beinhaltet weniger Mikromanagement und mehr Förderung des Wachstums und der Selbstbefähigung der Mitarbeiter*innen. Flexible Arbeitsorganisation fördert also partizipative Führung. Es ist daher leichter, solche Modelle umzusetzen, wenn ein solcher Führungsstil in der Organisation grundsätzlich begrüßt wird.

Check: Erfolgsfaktoren für Führungskräfte, die Arbeitszeit reduzieren (wollen)

- Sich in die Perspektive des/der Vorgesetzten hineinversetzen und lösungsorientierte Vorschläge für eventuelle Bedenken vorbereiten
- Nutzen für die Vorgesetzten verdeutlichen
- Flexibilität und Einsatzbereitschaft zeigen, indem man im Notfall immer auch bereit ist, vom vereinbarten Modell abzuweichen (z. B. bei Bedarf auch freitags in das Büro kommen, obwohl es der freie Tag ist)
- Prinzip des Gebens und Nehmens eigeninitiativ vorleben und verankern: Flexibilität einfordern, aber auch selbst flexibel sein
- Vorschlag, das Modell für eine kurze, begrenzte Zeit auszuprobieren, damit Vorbehalte langsam abgebaut werden können
- Transparenz der Abwesenheit und bei reduzierten Arbeitszeiten Festlegung von Regelmäßigkeiten (z. B. durch das Eintragen in einen gemeinsamen Terminkalender, damit Mitarbeiter*innen, Vorgesetzte*r und Kolleg*innen die Zusammenarbeit planen können)
- Hohe Selbstmanagementfähigkeiten: z. B. Arbeitszeit im Homeoffice einhalten oder Prioritäten setzen bei großem Arbeitsaufkommen
- Förderung der Selbständigkeit und Selbstmanagementfähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter*innen
- Förderung einer offenen Feedback-Kultur, um gerade in der Anfangsphase zu lernen und die Arbeitsorganisation zu optimieren
- Förderung der fallweisen, autonomen Abstimmung im Team
- Benennung einer Vertretung für Notfälle Regelmäßige Teamsitzungen und Einzelgespräche
- Gewährleisten von Erreichbarkeit in Notfällen für alle Mitarbeiter*innen
- Kommunikation, Abstimmung und Planung müssen hohe Priorität eingeräumt werden
- Führung von Mitarbeiter*innen benötigt nach wie vor Präsenz der Führungskraft, daher ist eine Reduzierung der Arbeitszeit in geringerem Maße möglich als bei Mitarbeiter*innen ohne Führungsverantwortung (vollzeitnahe Teilzeit) – es sei denn, es werden Jobsharing-Modelle umgesetzt

Erfolgsfaktoren für die Vorgesetzten der Nutzenden

In den Fokusgruppen-Diskussionen wurde deutlich, dass die Umsetzungsmöglichkeiten von reduzierter Arbeitszeit in Führungspositionen vor allem von der/dem direkten Vorgesetzten abhängen.

Vorgesetzte, die flexible Modelle auch bei ihren Führungskräften fördern, berichten davon, dass sie in diesem Prozess im Wesentlichen drei Rollen einnehmen. Erstens sind sie als Manager gefragt, die durch regelmäßige Überprüfung der Arbeitsergebnisse, Einfordern klarer Zuständigkeiten, gute Kommunikation des Modells und eine transparente Arbeitsplanung den Arbeitsprozess optimieren. Zweitens sind sie Coach und Sparringspartner für die betroffene Führungskraft, geben einen Vertrauensvorschuss gerade zu Beginn, beraten in Konfliktsituationen und geben auch schon mal Rückendeckung, wenn Widerstände oder Störungen im Umfeld auftauchen. Drittens vertreten sie das Modell und die damit einhergehenden Konsequenzen gegenüber dem Management und dem Umfeld. Sie sind also in der Regel auch Change Agents, indem sie für den Wandel werben.

Check: Erfolgsfaktoren für die Vorgesetzten der Nutzenden

- Vertrauensvorschuss und Beratung für Führungskräfte, die flexibel arbeiten
- Regelmäßige Vereinbarung und Überprüfung von Arbeitsergebnissen anstatt von Anwesenheitszeiten
- Akzeptanz von Vertretungsregelungen
- Fehlertoleranz zeigen und dem Team Feedback und Entwicklungszeit geben, wenn flexible Systeme neu eingeführt werden
- Förderung von klaren Absprachen und verlässlicher Arbeitsplanung
- Transparenz und Planbarkeit von Abwesenheitszeiten sicherstellen
- Handlungssicherheit durch klare Zuständigkeiten, Kommunikation und Arbeitsplanung im Team herstellen
- Kultur des Gebens und Nehmens im Team fordern und fördern
- Rückendeckung und Loyalität im Falle von unsachlichen »Frotzeleien« und Neid aus dem Kolleg*innen- und Mitarbeiter*innenkreis

Erfolgsfaktoren für Mitarbeiter*innen und Kolleg*innen

Mitarbeiter*innen sind in flexiblen Systemen stärker gefordert mitzudenken und die eigenen Fähigkeiten einzubringen. Dies kann gerade in Übergangssituationen von einer klassischen Arbeitsweise zu neuen Modellen zu Reibungen oder Überforderung führen. Doch in der Regel ist dies ein Lernprozess, von dem beide Seiten – Führungskraft und Mitarbeiter*in – profitieren. Es kann aber auch sein, dass manche Mitarbeiter*innen sich in einem Kontext sicherer fühlen, in dem sie mehr direkte Anweisungen und Kontrolle erhalten. Auf diese Aspekte ist insbesondere bei der Auswahl, Förderung und Weiterbildung von Mitarbeiter*innen zu achten.

Check: Erfolgsfaktoren für Mitarbeiter*innen und Kolleg*innen

- Offenheit und Bereitschaft für flexible Modelle
- Klarheit über den eigenen Nutzen
- Verständnis von Geben und Nehmen im Team
- hohe Eigenmotivation
- hohe Selbstmanagementkompetenz und Eigendisziplin
- Fähigkeit und Wille zu selbstständigem Arbeiten
- Fähigkeit und Wille, Verantwortung zu übernehmen
- Fähigkeit, sich autonom im Team abzustimmen
- Bereitschaft, offenes Feedback zu geben und zu erhalten

Erfolgsfaktoren für Organisations-Entwickler*innen und Personaler*innen

Die Reduzierung von Arbeitszeiten in Führungspositionen ist für die meisten Organisationskulturen eine große Herausforderung, da sie von allen Flexibilisierungsformen mit am stärksten die vorherrschenden Leitbilder von permanent verfügbarer, omnipräsenter Führung in Frage stellt. Die gängige Praxis in deutschen Organisationen, diese Reduzierungsmöglichkeiten zwar grundsätzlich nicht zu verbieten, aber alles weitere der Mikropolitik der betroffenen Teams zu überlassen, führt im Ergebnis zu einem geringen Verbreitungsgrad. Organisationen, die den Verbreitungsgrad gezielt erhöhen wollen, fassen den Prozess der Einführung daher als einen bewusst zu steuernden Organisationsentwicklungsprozess auf, der nicht nur die betroffenen Führungskräfte, sondern das Zusammenwirken verschiedener Akteure in der Organisation berücksichtigt.

Daher soll im Folgenden auf diese Perspektive ausführlicher eingegangen werden:

Diejenigen in der Organisation, die beauftragt sind, den Wandel voranzutreiben, sollten sich als erstes einen Überblick darüber verschaffen, welche Interessensgruppen welche Ziele in Bezug auf das Thema verfolgen und wie die Stimmungslage in der Organisation ist.



Der Ist-Zustand in der Organisation kann mithilfe verschiedener Instrumente erhoben werden (schriftliche Mitarbeiterbefragung, Fokusgruppen mit Führungskräften verschiedener Ebenen etc.). Erst daran anknüpfend können sinnvolle Maßnahmen geplant, umgesetzt und deren Erfolg überprüft werden.

Gerade dann, wenn es in einer Organisation noch gar keine oder nur sehr wenige Beispiele guter Praxis gibt, ist es sinnvoll, diejenigen mit ins Boot zu holen, die sich etwas von dem Wandel versprechen, und sie zu starken Verbündeten des Wandels zu machen. Für die Veränderung der Arbeitsorganisation werden zu Beginn vor allem zwei Dinge benötigt: die Unterstützung mindestens einer hochrangigen Führungskraft aus dem Bereich, den es betrifft, und eine hinreichend große Gruppe von Führungskräften in der Organisation, die Arbeitszeit flexibilisieren wollen.

Unterstützer*innen können aber auch Manager*innen sein, die von den neuen Möglichkeiten der digitalen Arbeitswelt begeistert sind. Besonders Personal*innen sind an innovativen Modellen interessiert, die die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter*innen erhöhen. Nicht zuletzt versprechen sie sich davon auch besseren Erfolg bei der Rekrutierung neuer High Potentials.

Weitere Erfolgsfaktoren aus der Organisationsentwicklungsperspektive

Piloten als Instrument des organisationalen Wandels:

Erfolgsversprechend ist es, die Einführung und Verbreitung von flexiblen Modellen für Führungskräfte als Veränderungsprojekt in Form eines Piloten anzugehen. Ein Pilotprojekt kann von der Leitung der Organisation, eines Bereiches oder einer Abteilung in Auftrag gegeben werden. Hierzu wird einer begrenzten Anzahl von Führungskräften mit Erlaubnis ihrer Vorgesetzten für einen begrenzten Zeitraum – zumeist ein Jahr – erlaubt, die Flexibilisierung der Lage der Arbeitszeit, mobiles Arbeiten, reduzierte Vollzeit oder Jobsharing auszuprobieren.

Realistische Beispiele guter Praxis und Rollenvorbilder:

Um zu einer stärkeren Verbreitung von flexiblen Modellen in Führungspositionen in einer Organisation zu gelangen, ist es im nächsten Schritt wichtig, dass Beispiele guter Praxis und Rollenvorbilder in der Organisation über unterschiedlichste Kommunikationskanäle publik gemacht werden. Dabei zeigen die Ergebnisse des vorliegenden Forschungsprojektes: Je realistischer die Darstellung gelingt, desto glaubwürdiger und überzeugender ist sie. Sie zeigen auch: Je höher die Rollenvorbilder in der Hierarchie angesiedelt sind, desto sichtbarer und wirksamer sind sie.

Die Kraft des offenen Dialogs: Wenn bestimmte Bereiche in einer Organisation mit Erlaubnis und Unterstützung des Topmanagements (oder zumindest Teilen davon) entscheiden, dass flexible Modelle auch in Führungspositionen umgesetzt werden sollen, gibt es eine weitere sehr sinnvolle Strategie des Wandels: Es sollten ganz gezielt Begegnungs- und Vernetzungsräume für Menschen geschaffen werden, die über die Herausforderungen des Wandels sprechen wollen. Es sollten Ressourcen dafür bereitgestellt werden, dass sich Führungskräfte, die flexibel arbeiten, regelmäßig treffen und austauschen können. Die Erfahrung zeigt, dass neben finanziellen Mitteln auch personelle Ressourcen notwendig sind, eine Person etwa, die die Netzwerkarbeit koordiniert und Veranstaltungen organisiert.

Beratung, Schulung und Mediation:

Fast alle Teilnehmer*innen der Fokusgruppen wünschen sich mehr Schulungs- und Beratungsangebote aus dem Personalbereich. Für nachhaltig erfolgreiche Modelle reicht es nicht aus, diese Themen der einzelnen Führungskraft zu überlassen. Außerdem haben sich unabhängige Clearingstellen bewährt, an die sich Betroffene im Konfliktfall wenden können.

Der Business Case: Am Anfang braucht es mindestens einen hochrangigen Sponsor und Top-Führungskräfte mit Veränderungsinteresse und Mut. Aus der Perspektive des Topmanagements ist eine klare Verknüpfung mit den strategischen Business-Zielen der Organisation notwendig. Hier ein paar Beispiele aus den durchgeführten Diskussionsrunden:

- ─ Einsparungspotenziale z.B. durch neue Arbeits- und Raumkonzepte: Durch die gezielte Nutzung digitaler Technologien kann Homeoffice dazu genutzt werden, den Raumbedarf von Firmen zu senken.
- ─ Digitalisierung als Teil einer Modernisierungsstrategie zur Unternehmenspositionierung ist nur dann glaubwürdig, wenn die eigene Mitarbeiterschaft digitales Arbeiten nutzt.
- ─ Flexible Modelle sind notwendig, um im Wettbewerb um High Potentials der Generation Y erfolgreich zu sein, weil diese Generation großen Wert auf Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben legt.

Erfolgsfaktoren aus der Perspektive von Controller*innen und Prozessmanager*innen

Beim Rollout geht es darum, Prozesse und Strukturen zu schaffen, die es ermöglichen flexible Modelle in Führungspositionen organisationsweit umzusetzen. Das bedeutet in der Regel vor allem, Hindernisse zu identifizieren und abzubauen. Beispiele für solche Hindernisse sind u.a.:

- ─ Bei der Schaffung von Führungsstellen ist es nicht möglich, Teilzeitstellen ins System einzugeben
- ─ Führungskräfte, die Stunden reduzieren, verlieren ihren Anspruch auf eine volle Stelle
- ─ Es können nicht zwei Menschen auf einer Stelle arbeiten, da das System dafür keine Eingabemöglichkeit vorsieht
- ─ Es gibt keinen regulären Prozess, der, wenn es gewünscht ist, sicherstellt, dass und wie die Reduzierung einer Arbeitsstelle mit der Aufstockung einer anderen Arbeitsstelle im Team kompensiert werden kann
- ─ Es gibt innerhalb der Bereiche und in den Teams unterschiedliche Regelungen und Intransparenz bei der Bereitstellung von mobilen Arbeitsgeräten, was zu Unmut und Neid zwischen Mitarbeiter*innen führt

- ─ Nach 20 Uhr ist es für Führungskräfte, die die Lage ihrer Arbeitszeit flexibilisiert haben (um z. B. nachmittags Zeit mit ihren Kindern zu verbringen), nicht mehr möglich E-Mails zu verschicken, da der zentrale Server abgeschaltet ist

Fazit

In der Regel ist es heute noch dem Mut und der Initiative einzelner Führungskräfte und deren Vorgesetzten überlassen, flexible Modelle einzuführen. Die gute Nachricht: Es ist mehr denn je möglich, dies in Organisationen auch durchzusetzen. Die individuellen Spielräume dafür haben sich erweitert. Aber Organisationen, die Hindernisse in den Strukturen und Prozessen nicht angehen, werden schwerlich eine Veränderung der gesamten Organisationskultur bewirken können. Solange Führungskräfte durch das System das Signal erhalten, dass flexible Modelle nicht Teil der Prozess-DNA sind, werden verständlicherweise nur wenige den Mut haben, neue Wege zu gehen.

Im Rahmen des durchgeführten Forschungsprojektes wurde in den Fokusgruppen kontrovers diskutiert, wie stark die Organisation Regeln, Prozesse und Strukturen vorgeben sollte. Es stellt sich heraus, dass es auf der einen Seite wichtig ist, klare, transparente Regeln zu schaffen und einen organisationsweiten und verbindlichen Rahmen festzulegen, der auch Grenzen definiert. Aber auf der anderen Seite sollten ausreichend Gestaltungsräume existieren, um kontextabhängig die konkreten Anforderungen der Stelle und der betroffenen Führungskraft berücksichtigen zu können.



3 Fragen an ...

Dr. Cornelius Richter

DIW – Deutsches Institut für Wirtschaftsforschung

Position: Geschäftsführer und Leiter der Abteilung Recht und Personal

Flexibles Modell: Teilzeit 80 Prozent = zwei (wechselnde) Nachmittage/Woche »frei«

Warum haben Sie sich für das Modell entschieden, in dem Sie derzeit flexibel arbeiten?

Meine Partnerin und ich möchten beide mehr Zeit mit unserer Tochter verbringen, als Vollzeitstellen erlauben würden. Wir ermöglichen es uns mit unseren Teilzeillösungen gegenseitig, auch mit Kind gleichzeitig weiter berufstätig zu sein.

Was hat sich seitdem für Sie verändert?

Arbeit und Privatleben sind deutlicher voneinander getrennt als zuvor. Weitgehend unverändert gebliebene Arbeitsanforderungen haben eine Weiterentwicklung sowohl in der Arbeitsorganisation und -effizienz als auch in der Fähigkeit und Bereitschaft zum Delegieren nach sich gezogen.

Was halten Sie hinsichtlich der Umsetzung flexibler Modelle noch für besonders wichtig?

Besonders wichtig sind Akzeptanz und eine Kultur der Wertschätzung für die Entscheidung auch von Führungskräften, sich für das Privatleben Zeit zu nehmen. Zuständigkeiten, Arbeitsabläufe und Personaleinsatz an flexible Modelle anzupassen, ist in den weitaus meisten Fällen keine Frage der Machbarkeit, sondern eine des guten Willens der dafür verantwortlichen Personen. Die beste Methode, Akzeptanz für solche Modelle zu schaffen, ist das überzeugte Vorleben durch Führungskräfte.



3 Fragen an ... Dr. Julia K. Kuark JKK Consulting, Schweiz

Position: Inhaberin JKK Consulting,
Entwicklerin des Modells TopSharing

Warum gewinnt das Thema »Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte« an Bedeutung?

Einerseits weil flexible Arbeitsmodelle von Führungskräften selbst immer mehr gewünscht werden. Andererseits müssen Unternehmen immer mehr um gute Führungskräfte buhlen und mit attraktiven Arbeitsbedingungen können sich Organisationen auf dem Arbeitsmarkt positiv profilieren.

Gibt es veränderte Erwartungen an Führungskräfte selbst?

Es gibt große gesellschaftliche Veränderungen und neue Vorstellungen darüber, wie die Vereinbarkeit zwischen Erwerbs- und Familienarbeit oder anderen Tätigkeiten gestaltet werden soll. Diese Veränderungen wirken selbstverständlich auch auf die Arbeitswelt und auf die Personen in Führungspositionen. Es tun sich im Privatleben wie auch im Geschäftsumfeld Spannungsfelder auf, die aber auch Freiräume mit viel Kreativität bedeuten, weil neue Lösungen entwickelt werden müssen.

Was sind Voraussetzungen für flexibles Arbeiten?

Es gibt Anforderungen an die technische Infrastruktur: Dies betrifft insbesondere Datenleitung oder Netzwerk-Zugang, aber auch organisatorische Faktoren wie Jahresarbeitszeit oder projektbezogene Stundenerfassung. Auch persönliche und Sozialkompetenzen sind notwendig, z.B. Zuverlässigkeit, Eigeninitiative und Teamfähigkeit. Darüber hinaus braucht es gute Kommunikation im Arbeitsumfeld und ein vertrauensvolle Führungskultur.

Barrieren überwinden

Unabhängig von der Einführungsstrategie existieren in vielen Organisationen Bedenken und Widerstände gegen die Einführung von flexiblen Arbeitsmodellen für Führungskräfte. Diese Widerstände sind nicht etwa überflüssig oder vermeidbar, sondern in der Regel wichtiger Teil des Veränderungsprozesses. Wenn Organisationsmitglieder Bedenken äußern, sollten diese ernst genommen werden. Denn durch gründliche Analyse und darauf aufsetzende Strategien können viele Widerstände aufgelöst werden. Im Folgenden werden vier typische Widerstände und Ansatzpunkte zu deren Lösung kurz skizziert:

Angst vor Veränderung und fehlende Erfahrung:

In Organisationen existieren unterschiedliche Menschentypen mit einer unterschiedlichen Einstellung gegenüber Neuerungen und Veränderungen. Manchmal ist das Gewohnte emotional positiver besetzt als das Neue, noch Unbekannte. Hier helfen niedrigschwellige Angebote wie z.B. persönliche Porträts guter Praxis im Intranet oder Diskussionsrunden mit Führungskräften, die bereits neue Modelle erfolgreich praktizieren. Es gilt hier, das Thema emotional positiv aufzuladen und anhand von Vorbildern zu zeigen, dass und wie es gehen kann. Informationsangebote auf unterschiedlichen Kanälen helfen, Unsicherheiten und Informationsdefizite aufzufangen.

»Je länger wir es tun, umso mehr wird es Wirklichkeit. Die Praktiker müssen sicherstellen, dass es funktioniert. Dadurch werden die Widerstände geringer und in zwei bis drei Jahren sind die Modelle dann standardisiert.«

Fokusgruppe Personal/Diversity

Befürchteter Verlust von Macht, Einfluss und Kontrolle:

Flexible Modelle schränken die direkte, unmittelbare Kontrolle der Beschäftigten durch die Führungskraft ein. Führungskräfte, die einen direkten und dominanten Führungsstil bevorzugen und nicht gerne delegieren, befürchten daher ganz zu Recht eine Veränderung zu ihren Ungunsten. Außerdem würde sich bei stärkerer Verbreitung von reduzierter Vollzeit und Jobsharing die Anzahl von Führungskräften erhöhen, die um weitere Karriereoptionen konkurrieren. Einige Gruppen von Beschäftigten wird man nur selten freiwillig für den kulturellen Wandel begeistern können. Daher kann es durchaus sinnvoll sein, vergütungsrelevante Anreize und Institutionen wie eine Clearingstelle, an die sich Beschäftigte in Konfliktfällen wenden können, einzuführen.

Negative Erfahrungen: Gerade in Einführungsphasen können neue Modelle aus vielen Gründen auch negative Auswirkungen haben. Die Einführung von flexiblen Modellen ist ein Lernprozess für die Organisation und ihre Mitglieder. Dies sollte bei allen Maßnahmen und Instrumenten berücksichtigt werden. Es gilt, Dialogräume (Workshops, Werkstätten etc.) zu eröffnen, in denen über diese negativen Auswirkungen, Fehler und Misserfolge offen, aber lösungsorientiert diskutiert werden kann. Auch in der Kommunikation sollte weniger das perfekte Bild vermittelt werden, sondern der Prozess des Erlernens neuer Muster, Strukturen und Prozesse im Vordergrund stehen.

Einwände gegen die Umsetzungsstrategie: Organisationen sind komplexe Gebilde, daher wird es immer wieder berechtigte Kritik an der konkreten Umsetzung von flexiblen Modellen geben. Diese Kritik sollte aufgenommen und für die Entwicklung von Lösungen genutzt werden. Diese Art von Einwänden gegen konkrete Umsetzungsstrategien ist für die erfolgreiche Umsetzung von flexiblen Modellen sehr fruchtbar.

Die Ergebnisse unserer Untersuchungen zeigen:

- Als zentrale Herausforderungen für die Nutzung flexibler Arbeitsmodelle sehen Führungskräfte fehlende Rollenvorbilder, fehlende Unterstützung durch direkte Vorgesetzte und die fehlende Unterstützung durch die oberste Führung. Als eher unproblematisch werden die technischen Voraussetzungen, Vorbehalte durch Mitbestimmungsgremien und steigende Arbeitsbelastung für das betriebliche Umfeld gesehen.
- Die Widerstände gegen flexible Arbeitsmodelle nehmen mit deren Verbreitung und Normalisierung ab: »Je länger wir es tun, umso mehr wird es Wirklichkeit. Die Praktiker müssen sicherstellen, dass es funktioniert. Dadurch werden die Widerstände geringer und in zwei bis drei Jahren sind die Modelle dann standardisiert.« (Fokusgruppe Personal/Diversity)

- Räumliche Flexibilisierung wird besser akzeptiert als zeitliche Reduktion: »Räumliche Flexibilisierung wird mehr akzeptiert als reine Flexibilisierung, da Aufstieghemmungen erwartet werden; alles, was von 100 Prozent Arbeitszeit abweicht, ist ein Problem.« (Fokusgruppe Nutzer*innen)
- Die Akzeptanz von flexiblen Arbeitsformen hängt davon ab, wie stark diese von der Organisationskultur und vom vorherrschenden Bild von Führung abweichen. Barrieren ergeben sich also vornehmlich aus festen Wahrnehmungs- und Erwartungsmustern.

Wie reagieren?

Häufige Vorbehalte und mögliche Antworten

Hier einige typische Vorbehalte gegen flexible Arbeitsformen und Strategien zu ihrer Entkräftung:

Flexibles Arbeiten erschwert die Kommunikation

Häufig werden flexible Arbeitsformen abgelehnt mit dem Argument, dass sie die Kommunikation in einer Abteilung erschweren. Ein ungedeckter Kommunikationsbedarf aufgrund von Abwesenheiten stellt fraglos ein Problem dar, für das sich aber im Einzelfall Lösungen finden lassen – wie es ja auch unabhängig von der Einführung flexibler Modelle im Falle von Dienstreisen, auswärtigen Meetings etc. gelingt. So sind pauschale Einwände in der Regel schnell zu entkräften. Zahlreiche gute Beispiele zeigen, wie die unterschiedlichen Kommunikationsbedarfe durch den Einsatz digitaler Kommunikation mit Hilfe mobiler Endgeräte befriedigt werden können (BMAS 2015b).

Flexibles Arbeiten ist teuer und ineffizient

Flexible Arbeitsformen werden häufig als teuer und ineffizienter wahrgenommen. Dies lässt sich allgemein so wenig feststellen, wie es sich widerlegen lässt. Bei Arbeitszeitreduktionen um fünf oder 15 Prozent werden die Aufgaben häufig nicht neu verteilt. Eine solche Handhabung von Arbeitszeitreduzierungen zeigt, dass die Effizienz für das Unternehmen von der konkreten Regelung abhängt. Gegen das Argument der Ineffizienz könnten im Unternehmen Zahlen

Arbeitsrecht

Durch flexible Arbeitsmodelle entsteht die Möglichkeit, die Arbeitszeit bedarfsgerecht zu gestalten und Zeitsouveränität zu ermöglichen. Bei der Vielzahl unterschiedlicher Möglichkeiten, Arbeitszeitflexibilisierung ins Unternehmensmodell einzubeziehen, sind rechtliche Rahmenbedingungen zu beachten. Allgemeine Vorschriften zu den Rechtsgrundlagen im Zusammenhang mit einer Arbeitszeitflexibilisierung sind vor allem im Arbeitszeitgesetz (ArbZG) sowie im Betriebsverfassungsgesetz (BetrVG) verankert.

Die rechtlichen Regelungen speziell zu Teilzeitarbeit sind dem Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) zu entnehmen. In der Broschüre *Teilzeit – Alles was Recht ist* informiert das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) zum Thema Teilzeit und den rechtlichen Rahmenbedingungen für Arbeitnehmer*innen und -geber*innen.

Eine besondere Form der Arbeitszeitflexibilisierung ist das Jobsharing, bei dem sich die Beschäftigten die Arbeit innerhalb des gesetzlichen Rahmens aufteilen. Bei diesem Arbeitszeitmodell ist insbesondere das Teilzeit- und Befristungsgesetz (TzBfG) zu beachten.

Über die rechtlichen Regelungen zu Jobsharing informiert die Publikation *Fachkräfte sichern – Flexible Arbeitszeitmodelle* des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie (BMWi).

Das Modell Homeoffice ist rechtlich in die Kategorie Telearbeit einzuordnen. Hier gelten vor allem die Bildschirmarbeitsverordnung (BildscharbV) und das Heimarbeitsgesetz (HAG). Zu den rechtlichen Regelungen zur Telearbeit kann sich ebenfalls in der o.g. Publikation des BMWi informiert werden.

Für alle Varianten flexibler Modelle ist zu beachten: Die gesetzlichen Rahmenbedingungen für flexible Arbeitsmodelle verändern sich stetig. Ein regelmäßiger Informationsaustausch und die fortlaufende Anpassung organisationsinterner Regelungen sind deshalb sehr angeraten!

»Man schießt sich ja selbst ins Aus,
wenn man viel fehlt oder reduziert.«

Fokusgruppe Vorgesetzte

erhoben werden, anhand derer es überprüft werden kann. Dabei müssten die im Einzelfall entstehenden Kosten mit den positiven Effekten auf das Recruiting, auf Mitarbeiterzufriedenheit und -bindung verrechnet werden. Auch das Arbeiten im Homeoffice wird aufgrund der fehlenden Kontrolle durch Vorgesetzte häufig als ineffizienteres Arbeiten wahrgenommen. In einigen Interviews mit Vorgesetzten wurde gar die Vermutung geäußert, dass dort eventuell weniger oder gar nicht gearbeitet würde. Die Nutzenden und ihre Vorgesetzten berichten aber das Gegenteil: Aufgaben, die viel Konzentration erfordern, können laut Interviews im Homeoffice wesentlich effektiver bearbeitet werden, da Ablenkung und Unterbrechungen durch Kolleg*innen wegfallen. »Entweder ich vertraue meinem Team oder nicht. Homeoffice ist dann kein Problem, wenn die Ergebnisse kommen. Ich nehme das ja auch mal in Anspruch, um Dinge abzuarbeiten oder etwas Konzeptionelles zu machen.« (Fokusgruppe Vorgesetzte)

»Homeoffice ist dann
kein Problem, wenn die
Ergebnisse kommen.«

Fokusgruppe Vorgesetzte

Teilzeitbeschäftigte wollen keine Karriere machen Teilzeit bedeutet Karriereknick

Vereinzelt wird die Nutzung flexibler Modelle als fehlendes Engagement für das Unternehmen interpretiert.

»Man macht ja Karriere, weil man motiviert ist. Die Leute wissen ja, man schießt sich ja selbst ins Aus, wenn man viel fehlt oder reduziert. Man will ja die spannenden Projekte machen und wissen, was da ist und nicht sagen, da kann ich nicht, ich mache jetzt Teilzeit. Dann ist man ja selber nicht motiviert. Ich will ja beim Meeting auch dabei sein und nicht sagen: ›Geht mich nichts an, sollen die mal machen‹, sondern ganz im Gegenteil. Deshalb nehmen die Menschen nicht so ein Modell, wo sie sich von allem ausschließen.« (Fokusgruppe Vorgesetzte).

Viele interessierte Führungskräfte befürchten, dass die Nutzung von flexiblen Arbeitsmodellen ihrer Karriere schaden könnte. Sie fürchten den Eindruck mangelnder Motivation und Informationsrückstände aufgrund ihrer reduzierten Präsenz in der Organisation, was sich für sie nachteilig im Wettbewerb um Führungspositionen auswirken kann. Die Befürchtung scheint tatsächlich in vielen Fällen begründet zu sein. Hier bedarf es eines Wandels der Organisationskultur, denn die Aussagen der Befragten unserer quantitativen Studie weisen vielmehr auf einen Zuwachs von Produktivität, Kreativität und Motivation bei flexibel arbeitenden Führungskräften hin.

Flexibles Arbeiten ist Frauensache

In traditionell geprägten Arbeitskulturen wird Führung mit Männlichkeit assoziiert. Dieses Stereotyp trägt dazu bei, dass Frauen seltener Führungspositionen einnehmen. Wenn sie sich dennoch dafür entscheiden, werden ihnen flexible Arbeitsformen eher zugestanden als ihren männlichen Kollegen, weil Sorgearbeit nach wie vor wesentlich als Frauenthema verhandelt wird.

»Solange Kinder im Hintergrund stehen, trauen sich die meisten Chefs auch nicht den Mund aufzumachen. Das ist der einzig anerkannte Grund und das schon seit Jahrzehnten. [...] Die Aufgabe ist jetzt, das auf andere Gründe auch auszudehnen.« (Fokusgruppe Vorgesetzte)

Dieser Umstand führt dazu, dass flexible Arbeitsformen oft Gefahr laufen, als »Frauensache« angesehen und abgewertet zu werden. Dies gilt es zu vermeiden:

»Flexibilität sollte nicht nur einer bestimmten Bedarfsgruppe wie zum Beispiel Müttern angeboten werden. Nicht die persönliche Situation, sondern die Machbarkeit im Team sollte für die Bewilligung eines Antrages auf ein flexibles Modell entscheiden: Die Leute sollen mir Konzepte liefern. Sonst stehen die Vorgesetzten unter emotionalem Druck.« (Fokusgruppe Vorgesetzte)

»Der Mann ist oft noch Hauptverdiener und die Frau geht in Teilzeit. Das hat strukturelle Gründe.«

Fokusgruppe Nutzer*innen

Zugleich gibt es Gründe, die es Männern erschweren, flexible Arbeitsformen wahrzunehmen.

»Führungskraft ist männlich, der Familienernährer kann nicht reduzieren. Der Mann ist oft noch Hauptverdiener und die Frau geht in Teilzeit. Das hat strukturelle Gründe.« (Fokusgruppe Nutzer*innen)

Neben den strukturellen Gründen wie Ehegattensplitting, Kinderbetreuungsangebot oder Gender Pay Gap spielt die gesellschaftliche Wahrnehmung eine zusätzliche Rolle.

Organisationen können die Geschlechterbilder in der Gesellschaft nicht verändern. Aber eine geeignete Gestaltung von Programmen kann Angebote zu flexiblen Modellen für Frauen wie Männer attraktiv machen.

Flexibles Arbeiten bedeutet zusätzlichen Managementaufwand

Flexible Arbeitsformen stellen oft zunächst eine Herausforderung an die Arbeitsorganisation dar. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, die Arbeit so zu organisieren, dass sie mit den flexiblen Arbeitsformen effizient erledigt werden kann. Hier sind eine geeignete Unterstützung und Managementinstrumente für die Führungskräfte notwendig. Viele Führungskräfte formulieren auch Ablehnung von Lösungen, bei denen die Mitarbeiter*innen Anrecht auf flexible Lösungen haben. Die Besorgnis, dass sich die Arbeit dann nicht mehr organisieren ließe, stand dabei im Vordergrund.

»Ich habe eine höhere Akzeptanz entwickelt, dass es eben auch Zeiten der Abwesenheit gibt und dass nicht alle immer zur Verfügung stehen. Und ich versuche dass aufzufangen, indem ich an die Professionalität und Eigenverantwortung der Kollegen appelliere, dass sie das eben möglichst gut organisieren mit ihren Mandanten.« (Fokusgruppe Vorgesetzte)

Auch wenn die Einführung flexibler Modelle in Anfangszeiten schwer sein kann, so sollte die Kooperationsbereitschaft von Mitarbeiter*innen nicht unterschätzt werden.

Herausforderungen in der Wissenschaft

Die von uns untersuchten Wissenschaftsorganisationen stehen vor besonderen Herausforderungen. Insgesamt bestehen hier im Vergleich zur Wirtschaft bisher wenige formale Angebote für flexibles Arbeiten in Führung. Wie andere Branchen auch folgt die Wissenschaft der Logik, dass Vereinbarkeitsfragen den Arbeitsanforderungen untergeordnet werden und nicht umgekehrt. Die Besonderheit ist allerdings, dass die Wissenschaft ein besonders verfügbarkeitsorientiertes Berufsfeld ist:

Wissenschaft wird definiert durch »eine hohe persönliche Freiheit, einen festen institutionellen Rahmen, eine regelmäßige Tagesstruktur sowie durch eine nahezu vollständige Verschmelzung von Arbeit und ›privatem Leben‹. [...] Der Wissenschaftler wird als eine Person dargestellt, deren Alltag von allem gereinigt ist, was nicht mit Wissenschaft zusammenhängt, und alles enthält, was zu ihrem Betreiben dienlich ist.« (Beaufays 2004)

In der Wissenschaft herrscht eine besonders kompetitive Logik, da als langfristige berufliche Perspektive nach der Qualifizierungsphase nur die Professur oder alternativ ein Verlassen der Wissenschaft und Ausweichen in wissenschaftsnahe Tätigkeiten infrage kommt. Insofern arbeiten Wissenschaftler*innen in der Qualifizierungsphase lange prekär und häufig auf formalen Teilzeitstellen mit der Erwartung von Mehrarbeit unter hohem Publikations- und Leistungsdruck. Führungskräfte in der Wissenschaft werden

diejenigen, die diesem Druck standgehalten und weit mehr als 100 Prozent geleistet haben.

Insgesamt lässt sich feststellen: Wissenschaftler*innen auf allen Ebenen und insbesondere in Führungspositionen arbeiten flexibel und häufig auch entgrenzt – mobil auf Dienstreisen, abends und am Wochenende zu Hause – dafür auch werktags mit viel Flexibilität. In den untersuchten außeruniversitären Forschungsorganisationen arbeiten Führungskräfte aber abgesehen von Gleitzeit/ Vertrauensarbeitszeit kaum in formalisierten Modellen flexibel. Lösungen für Arbeitszeitreduktion und Homeoffice werden – wenn überhaupt – als individuelle »Gentlemen's agreements« getroffen. »Topsharing«-Angebote sind nicht vorhanden. Diejenigen, die flexibel arbeiten, kommunizieren dies z. T. auch gegenüber Mitarbeiter*innen und Kolleg*innen nicht.

Formalisierte Angebote sind eher im Verwaltungsbereich üblich – zwischen den Bedingungen für wissenschaftliches und nicht-wissenschaftliches Personal muss unterschieden werden.

Die Barrieren liegen auch in der Wissenschaft in den Bereichen Organisations-/ Führungskultur sowie Organisationsstruktur.



»Direkt Widerstände gegen flexible Modelle gibt es nicht, aber Berührungsängste.«

Fokusgruppe Personal/Diversity

Organisationskultur:

- ─ Präsenzkultur (Verwaltung) und entgrenzte Verfügbarkeitskultur (Wissenschaft)
- ─ z.T. mangelnde Akzeptanz für flexible Modelle bei Vorgesetzten und Kolleg*innen
- ─ Hoher Arbeits-/Verfügbarkeitsdruck: auch am Abend und an den Wochenenden
- ─ Meetings z.T. zu familienunfreundlichen Zeiten
- ─ Mythos: Wissenschaft lässt Reduktion kaum zu: »unter 100 Prozent geht es nicht.« (Fokusgruppe Führungskräfte)
- ─ Hochspezialisierte Forschungsgebiete, Notwendigkeit der Distinktion: »Ein Wissenschaftler macht nicht Jobsharing, weil er sonst nicht lange Wissenschaft macht.« (Fokusgruppe Personal/Diversity)
- ─ Bislang wenig Erfahrungen und Berührungsängste: »Direkt Widerstände gegen flexible Modelle gibt es nicht, aber Berührungsängste.« (Fokusgruppe Personal/Diversity)

Organisationsstruktur:

- ─ Fehlende Ausgleichstellen sorgen für Arbeitsverdichtung: Probleme mit Stellenbudgetierungen und -planungen bei Einführung von Teilzeit/Reduktionen. Der Mangel an Büroarbeitsplätzen führt zu Schwierigkeiten.
- ─ Technische Voraussetzungen für systematisches Homeoffice fehlen.

Empfehlungen und Fragen zur Reflexion für Wissenschaftsorganisationen

- ─ Wagen Sie systematisierte, transparente Pilotangebote in Ihrer Organisation.
- ─ Initiieren Sie den Austausch mit Vorstand und Abteilungsleitungen zum Thema und binden Sie unterschiedliche Akteure ein – Vernetzen Sie sich mit anderen Wissenschaftsorganisationen zum Thema.
- ─ »Unter 100 Prozent geht es nicht« – Ideologie oder Realität? Öffnen Sie die Diskussion in Ihrer Organisation.
- ─ Diskutieren Sie mit unterschiedlichen Akteuren: Wie können technisch-organisatorische Voraussetzungen (Stellenpläne, Homeoffice-Arbeitsplätze) angepasst werden? Thematisieren Sie die Problematik der ständigen Erreichbarkeit sowie Nacht- und Wochenendarbeit.

- ─ Erstellen Sie formale, zentrale Regelungen oder Richtlinien für den Umgang mit flexiblen Modellen jeweils für den Bereich Wissenschaft und Verwaltung, die dennoch individuelle/abteilungs-spezifische Absprachen zulassen.
- ─ Die Verankerung flexibler Modelle in Betriebsvereinbarungen unterstützt die Akzeptanz flexibler Modelle.
- ─ Machen Sie Beratungsangebote für interessierte Führungskräfte, Vorgesetzte und ganze Teams (Teambuilding-Prozess). Die Einrichtung einer Clearingstelle hat sich als hilfreich erweisen, um Konflikte frühzeitig und konstruktiv zu lösen.
- ─ Ermutigen Sie Personen, die flexibel arbeiten, dies als Rollenvorbilder auch offen in der Organisation wie im Team zu kommunizieren.
- ─ Vereinheitlichung des Informationsmanagements: Erstellen Sie Empfehlungen zu Arbeitsorganisation und Kommunikation, die flexibles Arbeiten erleichtern.
- ─ Bereitstellung von Equipment für Homeoffice: Unterstützen Sie die Einführung von Laptops statt PCs, ermöglichen Sie den Zugriff auf interne Datenbanken, bringen Sie die Digitalisierung von Datensätzen voran und klären Sie Fragen rund um Datenschutz.

Checkliste zur Reflexion für Führungskräfte, die sich für flexibles Arbeiten interessieren

Anhang

1	2	3
Wie soll Ihr flexibles Arbeitsmodell konkret aussehen?	Inwieweit sind die Voraussetzungen für ein flexibles Arbeitsmodell erfüllt?	Wie viel konzeptionelle Arbeit ist Bestandteil der Stelle?
☒ Was genau möchten Sie an Ihrem jetzigen Arbeitsmodell verändern und warum? Wollen Sie die Arbeitszeit und/oder den Arbeitsort flexibilisieren?	☒ Welchen Umfang hat Ihre Arbeitszeit aktuell? Wie hoch ist der Workload der Stelle?	☒ Welchen Anteil Ihrer Arbeitszeit verbringen Sie mit Tätigkeiten, die Sie auch im Homeoffice erledigen könnten? Welchen Anteil Ihrer Arbeitszeit verbringen Sie mit Tätigkeiten, die Sie auch zeitlich flexibel erledigen könnten? Welche Tätigkeiten sind das jeweils?
☒ Wollen Sie regelmäßig oder unregelmäßig flexibilisieren? Wünschen Sie sich spontane Flexibilisierungsmöglichkeiten oder längerfristige Absprachen zu Arbeitszeit und Arbeitsort?	☒ Wie viel Präsenz vor Ort ist notwendig für den Erfolg Ihrer Organisation? Ist diese Präsenz delegierbar oder nicht?	☒ Wie planbar sind notwendige Anwesenheitszeiten im Büro? Für wie viele Mitarbeiter*innen haben Sie direkte Personalverantwortung? Zu welchen regelmäßigen Anlässen und Zeiten müssen Sie im Büro sein? Wie sehr besteht Ihre Arbeit aus der Beantwortung spontaner Anrufe oder E-Mails von externen Kunden? Wie häufig gibt es unvorhergesehene Notfälle, die auch mit Vertretungsregelungen nicht gelöst werden können und Ihre sofortige Präsenz erfordern?
☒ Ab wann wollen Sie flexibel arbeiten? Soll es eine vorübergehende oder eine längerfristige Veränderung sein?	☒ Wie viele Ad Hoc-Aufgaben existieren, die sich nicht planen lassen? Lässt sich das ändern oder nicht?	

Wie sehen die Erfahrungen mit und Einstellungen zu flexiblem Arbeiten im Umfeld aus?

- ✓ Welche Arbeitspakete können an Kolleg*innen oder Mitarbeiter*innen abgegeben werden? Wie kann das belohnt werden?
- ✓ Was kann im Notfall oder an freien Tagen von einer Vertreter*in geregelt werden?
- ✓ Haben Sie bereits Erfahrungen mit flexiblen Arbeitszeiten und/oder Arbeitserledigung außerhalb des Büros? Wie häufig sind Sie auf auswärtigen Terminen/Dienstreisen mit/ohne Übernachtung? Wie gehen Sie und Ihr Arbeitsumfeld (Vorgesetzte, Kolleg*innen, Mitarbeiter*innen etc.) mit Abwesenheitszeiten um?
- ✓ Was vermuten Sie, wie Ihr Arbeitsumfeld zu Ihrem Wunsch nach einem flexiblen Arbeitsmodell steht? Was sind aus Ihrer Sicht die Gründe für die jeweiligen Haltungen? Wie könnten Sie ggf. bestehenden Bedenken begegnen?
- ✓ Haben Sie das Gefühl, dass Ihre Vorgesetzte/Ihr Vorgesetzter Ihnen vertraut? Wenn nein, wie können Sie mehr Vertrauen schaffen?

Wie müssen die Rahmenbedingungen für Ihr flexibles Arbeitsmodell gestaltet sein?

- ✓ Müsste sich bei Ihnen selbst und/oder in Ihrem Arbeitsbereich etwas verändern, damit das flexible Arbeitsmodell umgesetzt werden kann?
- ✓ Ist Ihre technische Ausstattung für Homeoffice bzw. mobiles Arbeiten geeignet? Wenn nein, was bräuchte es bzw. wie ließe sich dies organisieren?
- ✓ Wie gewährleisten Sie Planbarkeit und Verlässlichkeit für Ihr Arbeitsumfeld? Welche arbeitsorganisatorischen Vereinbarungen müssen getroffen werden, um Ihr flexibles Arbeitsmodell zu ermöglichen?
- ✓ Wie schätzen Sie Ihre persönlichen Kompetenzen ein, ein flexibles Arbeitsmodell in Einklang mit den Interessen Ihres Arbeitsumfelds und den Anforderungen an Sie als Führungskraft umzusetzen? An welchen Kompetenzen werden Sie verstärkt arbeiten?
- ✓ Wie wollen Sie sich in der Erprobungsphase des Arbeitsmodells Rückmeldungen Ihres Arbeitsumfelds einholen?
- ✓ Woran würden Sie nach der Erprobungsphase merken, dass Ihr Arbeitsmodell erfolgreich ist? Woran würde es Ihr Arbeitsumfeld festmachen?

Literatur

Accenture (2016): *Accenture Technology Vision 2016. People First: The Primacy of People in a Digital Age*, URL: https://www.accenture.com/t20160314T114937__w_/us-en/_acnmedia/Accenture/Omobono/TechnologyVision/pdf/Technology-Trends-Technology-Vision-2016.PDF#zoom=50

Accenture (2016): *Getting to Equal. How Digital is Helping Close the Gender Gap at Work*, URL: https://www.accenture.com/us-en/gender-equality-research-2016.aspx?c=glb_intwdfy16accn_10000005&n=otc_0216

A.T. Kearney (2015): *Vereinbarkeit wagen – Ergebnisse der dritten 361° A.T. Kearney-Familienstudie*, A.T. Kearney GmbH, Düsseldorf.

Beaufays, Sandra (2015): *Wie werden Wissenschaftler gemacht? Beobachtungen zur wechselseitigen Konstitution von Geschlecht und Wissenschaft*, transcript, Bielefeld.

Berufundfamilie (2015): *Vereinbarkeit 2020. Eine Studie zu familien- und lebensphasenbewusster Personalpolitik im Zeitalter der Individualisierung*, URL: http://vereinbarkeit2020.berufundfamilie.de/wp-content/uploads/2016/01/Ergebnisbericht_Studie_Vereinbarkeit_2020-2.pdf

Bessing, Nina/Gärtner, Marc/Schiederig, Katharina (im Druck): *Reduzierte Arbeitszeit in Führungspositionen: Empirische Befunde und Erfolgsfaktoren in der 360-Grad-Perspektive*, in: Karlshaus, A./Kaehler, B. (Hrsg.): *Teilzeitführung – Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen*, Springer, Berlin.

Bloom, Nicholas/Liang, James/Roberts, John/Ying, Zhichun Jenny (2015): *Does working from home work? Evidence from a Chinese experiment*, URL: https://www.haufe.de/personal/hr-management/studie-bestaetigt-positive-wirkung-des-home-office_80_136376.html

BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2015a): *Grünbuch Arbeiten 4.0*, URL: <http://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/A872-gruenbuch-arbeiten-vier-null.html>

BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2015b): *Teilzeit – Alles was Recht ist*, URL: <http://www.bmas.de/DE/Service/Medien/Publikationen/a263-teilzeit-alles-was-recht-ist.html>

BMWi (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie) (2013): *Fachkräfte sichern. Flexible Arbeitszeitmodelle*, URL: <http://www.bmwi.de/BMWi/Redaktion/PDF/Publikationen/fachkraefte/fachkraefte-sichern-flexible-arbeitszeitmodelle,property=pdf,bereich=bmwi2012,sprache=de,rwb=true.pdf>

Bundesagentur für Arbeit (2016): *BA 2020. Fachkräfte für Deutschland. Zwischenbilanz und Fortschreibung*, URL: <https://www.arbeitsagentur.de/web/wcm/idc/groups/public/documents/webdatei/mdaw/mta2/~edisp/l6019022dstbai437412.pdf>

BMFSFJ (Bundesministerium für Familie, Frauen, Kinder und Jugend) (2013): *Daten zum Demografischen Wandel in Deutschland. Bevölkerungsentwicklung und -struktur, Geburten, Lebenserwartung und Pflege*, Berlin.

Formánková, Lenka/Křížková, Alena (2015): *Flexibility trap – the effects of flexible working on the position of female professionals and managers within a corporate environment*. In: *Management: An International Journal*, 30 (3), S. 225–238.

Fraunhofer IAO (2016): *Die »Digital Natives«: Grenzenlos agil?*, URL: <http://www.iao.fraunhofer.de/images/iao-news/studie-digital-natives.pdf>

Gärtner, Marc (2012): *Männer und Familienvereinbarkeit: Betriebliche Personalpolitik, Akteurskonstellationen und Organisationskulturen*, Budrich UniPress, Leverkusen.

Hey, Barbara/Gaster, Christine (2015): *WLB – Wissenschaft leben in Balance. Abschlussbericht des Projekts WLB-KFU*, Karl-Franzens-Universität, Graz.

Holst, Elke/Busch-Heizmann, Anne/Wieber, Anne (2015): *Politikberatung kompakt 100. Führungskräfte-Monitor 2015. Update 2001–2013*, URL: https://www.diw.de/documents/publikationen/73/diw_01.c.510264.de/diwkompakt_2015-100.pdf

Huesmann, Monika/Gärtner, Marc (2015): *Nicht überall wo Teilzeit drin ist, kommt Familienfreundlichkeit oder Work-Life-Balance heraus. Ein Diskussionsbeitrag*, in: Hanappi-Egger, E./Bendl, R. (Hrsg.): *Vielfalt, Diversifizierung, (Ent)Solidarisierung in der organisationalen Diversitätsforschung: eine Standortbestimmung im deutschen Sprachraum*, Springer VS, Wiesbaden.

Hurrelmann, Klaus/Albrecht, Eric (2014): *Die heimlichen Revolutionäre – Wie die Generation Y unsere Welt verändert*, Beltz, Weinheim.

Initiative Neue Qualität der Arbeit (2014): *Monitor Führungskultur im Wandel. Kulturstudie mit 400 Tiefeninterviews*, URL: http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Publikationen/fuehrungskultur-im-wandel-monitor.pdf?__blob=publicationFile

Manager Monitor (2016): *Führungskräfte und Arbeiten 4.0: Ungenutztes Potential bei flexiblen Arbeitsformen, kein Reformbedarf im Arbeits- und Sozialrecht*, Ausgabe 2/2016, herausgegeben vom FKI im Auftrag des Führungskräfteverbandes ULA, in Kooperation mit der EAF Berlin und der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin, URL: http://www.fki-online.de/uploads/media/20160316-manager_monitor_arbeiten_4_0.pdf

Mazal, Wolfgang (Hrsg.) (2011): *Teilzeit. Eine Studie zu betrieblichen Effekten von Teilzeitbeschäftigung*, Österreichisches Institut für Familienforschung, URL: <http://www.oif.ac.at/fileadmin/OEIF/Forschungsbericht/FB6-Betriebl-Effekte-Teilzeitarbeit.pdf>

Paulitz, Tanja/Goisauf, Melanie/Zapusek,

Sarah (2015): *Work-Life-Balance + Wissenschaft = unvereinbar? Zur exkludierenden Vergeschlechtlichung einer entgrenzten Lebensform*. In: GENDER Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft, 7(2), S. 130–144.

Robert Half (2014): *Arbeitsmarktstudie, Sonderauswertung für Flexship 2015*.

Xing/Forsa (2015): *forsa-Umfrage: Familie und Freunde wichtiger als Karriere*, URL: [https://corporate.xing.com/no_cache/deutsch/presse/pressemitteilungen/pressemitteilungen-detailansicht/article/pressemitteilung-br-forsa-umfrage-familie-und/572/1bf3416b4ea3fa2265d34a16214b0a29/?tx_ttnews\[pointer\]=5](https://corporate.xing.com/no_cache/deutsch/presse/pressemitteilungen/pressemitteilungen-detailansicht/article/pressemitteilung-br-forsa-umfrage-familie-und/572/1bf3416b4ea3fa2265d34a16214b0a29/?tx_ttnews[pointer]=5)

Herausgebende Organisationen

EAF Berlin. Diversity in Leadership

Die EAF Berlin begleitet Organisationen in Veränderungsprozessen für mehr Vielfalt in Führung. Als Beratungs- und Forschungsinstitut arbeitet die EAF Berlin an der Schnittstelle von Politik, Wirtschaft und Wissenschaft. Sie berät zu den Themen Vielfalt und Chancengleichheit, Karriere und Führung, Vereinbarkeit und Resilienz sowie Partizipation. Einen Schwerpunkt bildet dabei das Thema flexibles Arbeiten in Führung. Die EAF Berlin konzipiert und realisiert innovative Programme und Trainings zur Personal- und Organisationsentwicklung. Eigene Studien und Forschungsprojekte runden ihre Expertise ab.

Hochschule für Wirtschaft und Recht HWR Berlin

Die Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin ist mit rund 10.000 Studierenden eine der großen Hochschulen Berlins. Sie ist geprägt durch einen starken Praxisbezug, hohe Qualitätsstandards und eine internationale Ausrichtung. Anwendungsorientierte und vielfältige Forschung zeichnet die HWR aus. Ein multidisziplinäres Konzept fördert die Entwicklung von Forschungsschwerpunkten und Forschungsaktivitäten werden durch eine interne Forschungsförderung gezielt unterstützt.

Autor*innen

Nina Bessing

ist Leiterin des Geschäftsfeldes Wirtschaft in der EAF Berlin und strategische Leiterin des Projektes »Flexship: Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte«. Sie berät Organisationen zur Erhöhung des Anteils von Frauen in Führungspositionen, zu Diversity Management und zur Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Als erfahrene Trainerin liegen ihre Schwerpunkte in den Themenfeldern Gender und Diversity Management, Förderung der Karriereentwicklung von Frauen, Mentoring und Work-Life-Balance.

✉ bessing@eaf-berlin.de

Dr. Marc Gärtner

arbeitet als Kultur- und Sozialwissenschaftler an der Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin und ist wissenschaftlicher Mitarbeiter im Projekt »Flexship: Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte«. Er forscht, lehrt und publiziert schwerpunktmäßig zu den Themen Arbeit, Organisation und Geschlecht. Als Berater und Trainer war er bereits für Bundesministerien, NGOs, die Europäische Kommission, Kommunalverwaltungen und Unternehmen tätig. Außerdem arbeitet er als Diversity- und Wissenschaftscoach für die Hans-Böckler-Stiftung.

✉ marc.dissens@gmx.net

Prof. Dr. Monika Huesmann

ist seit 2011 Professorin für Organisation, Personal- und Informationsmanagement an der HWR Berlin und Projektleiterin des Projektes »Flexship: Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte«. Ihre Fach- und Forschungsgebiete sind Unternehmensführung, Diversity-Management, Personalauswahl und -entwicklung sowie Arbeitszeugnisse und Organisationsentwicklung in kleinen und mittleren Unternehmen. Zuvor arbeitete sie u.a. als Personalentwicklerin im Bundesinstitut für Risikobewertung Berlin.

✉ monika.huesmann@hwr-berlin.de

Manfred Köhnen

ist Leiter des Unternehmens »Gleichstellung bewegen« und freiberuflicher Mitarbeiter im Projekt »Flexship: Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte«. Er ist als Organisationsberater im Politikfeld Gleichstellung der Geschlechter tätig. Seine Beschäftigungsfelder sind die wissenschaftliche Forschung, Politikberatung sowie Gender- und Diversity-Trainings. Er arbeitet und publiziert hauptsächlich in den Themenfeldern Gleichstellungspolitik, Gender und Diversity, Haushalts- und Steuerpolitik, soziale Ungleichheit und Migrations-, Arbeitsmarkt- und Betriebssoziologie.

✉ koehnen@gleichstellung-bewegen.de

Dr. Katharina Schiederig

ist Senior Expertin der EAF Berlin und Projektleiterin von »Flexship: Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte«. Zuvor leitete sie ein Mentoring- und Beratungsprogramm für forschungsorientierte kleine und mittlere Unternehmen. Ein Schwerpunkt ihrer Arbeit liegt darüber hinaus auf Projekten zur Förderung von Nachwuchskräften und Diversity Management in der Wissenschaft. Sie arbeitet, forscht und publiziert zu den Themen Gleichstellung, Diversity, Arbeitsmarkt und Integrationspolitik. Ihre Dissertation erschien unter dem Titel »Mythos Diversity. Personalpolitiken in transnationalen Unternehmen« im Campus Verlag.

✉ schiederig@eaf-berlin.de

Jana Katharina Schlez

begann im Oktober 2015 ein Praktikum bei der EAF Berlin und arbeitet seit Januar 2016 als Junior Expertin und Projektassistentin im Projekt »Flexship: Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte«. Sie studierte Politikwissenschaften, Geschlechterforschung und Sozialwissenschaften an der Georg-August-Universität Göttingen sowie Personalwesen an der Universität Miguel Hernández in Elche, Spanien.

✉ schlez@eaf-berlin.de

Maja Spee

ist Junior Expertin der EAF Berlin und Projektassistentin im Projekt »Flexship: Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte«. Sie arbeitet schwerpunktmäßig zu den Themen Gender und Diversity, Chancengleichheit und Resilienz und begleitet Organisationen in Politik und Wirtschaft in diesen Feldern. Maja Spee arbeitete des Weiteren als freiberufliche Texterin und Autorin und im Kulturbereich, u. a. zu Themen jüdischen Lebens in Deutschland.

✉ majaspee@aol.com

Impressum

Flexibles Arbeiten in Führung

Ein Leitfaden für die Praxis

Herausgeber*innen

EAF Berlin. Diversity in Leadership
Schumannstraße 5, 10117 Berlin
Telefon 030 3087760-0
info@eaf-berlin.de
www.eaf-berlin.de

Hochschule für Wirtschaft und Recht Berlin
Badensche Straße 52, 10825 Berlin
Telefon 030 30877-0
www.hwr-berlin.de

Bildnachweise:

JGI/Tom Grill/Getty Images, S. 1, 3
Presse- und Informationsamt der
Bundesregierung/Steffen Kugler, S. 2
Hero Images/Corbis, S. 1, 11
pressmaster/Fotolia, S. 1, 29
Schott AG/Alexander Sell, S. 37
Mark Pouzanski, S. 38
Thomas Barwick/Getty Images, S. 1, 39
Alfred Gutzler/DIW Berlin, S. 50

Gestaltung:

Martin Zech, www.martinzech.de

Druck:

Oktoberdruck, www.oktoberdruck.de



EAF Berlin.
Diversity in Leadership

Schumannstraße 5
10117 Berlin
Telefon 030 3087760-43

**Hochschule für Wirtschaft
und Recht Berlin**

Badensche Straße 52
10825 Berlin
Telefon 030 30877-1384

Was sind die Erfolgsfaktoren innovativer
Arbeitsmodelle in Wirtschaft und Wissenschaft?
Welche Barrieren gilt es zu überwinden?
Dieser praxisorientierte Leitfaden stellt die
Projektergebnisse vor.

flexship.eaf-berlin.de
hwr-berlin.de/fachbereich-wirtschaftswissenschaften/flexship

Praxispartner:



Deutsche Post DHL
Group



ERLEBEN, WAS VERBINDET.



Unterstützt von: