

Vorteile der Vielfalt



Eine Uhrzeit für alle – das war einmal. Unternehmen bieten immer mehr Arbeitszeitmodelle an, um unterschiedlichen Wünschen gerecht zu werden.

Familienfreundliche Arbeitszeiten



Die Bevölkerung in Deutschland altert und schrumpft, in der Folge fehlen immer mehr Fachkräfte, vor allem jüngere. Gleichzeitig drängt eine der am besten ausgebildeten Frauengenerationen aller Zeiten auf den Arbeitsmarkt. Diese Frauen stellen ein wichtiges Arbeitskräftepotenzial für die Zukunft dar. Allerdings führt die zunehmende Frauenerwerbstätigkeit zu zeitlichen Engpässen im Alltag und zu Koordinationsproblemen bei vielen Paaren in der Familienphase. Innovative Arbeitszeiten sind daher ein wichtiger betrieblicher Erfolgsfaktor, um das vorhandene Fachkräftepotenzial optimal zu nutzen.

DIE AUTORINNEN



PROFESSOR DR. ULRIKE HELLERT ▶ FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH, Hochschulzentrum Nürnberg, und wissenschaftliche Direktorin des iap – Institut für Arbeit und Personal der FOM



DR. PATRICIA TEGTMEIER ▶ wissenschaftliche Mitarbeiterin des iap – Institut für Arbeit und Personal der FOM



LAURA SCHUSTER ▶ Verkaufsauffrau und Studentin International BA an der FOM

Eine reduzierte wöchentliche Arbeitszeit bei Führungskräften ist nach wie vor wenig verbreitet. Laut dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) waren 2007 nur 17 Prozent der westdeutschen (und acht Prozent der ostdeutschen) teilzeitbeschäftigten Frauen

Beruf erhöhen zum einen die Unternehmensattraktivität und die Chancen im Personalrecruiting, zum anderen stärken sie die Personalbindung. Gleichzeitig wollen Unternehmen die Arbeitszufriedenheit und Motivation der Mitarbeiter erhöhen, die sich ihrerseits in geringeren Fluktuations-



Arbeiten unter dem Diktat der Uhr bedeutet nicht, dass es keine intelligenten Arbeitszeitlösungen geben könnte.

in leitender Funktion tätig (Kleinert 2011). Die Zahl der teilzeitbeschäftigten deutschen Männer liegt bei zwei Prozent. Fast jede zweite Frau mit Führungsaufgaben bleibt kinderlos. Laut Bundesfamilienministerium haben 23 Prozent der männlichen und 44 Prozent der weiblichen Führungskräfte keine Kinder (Wippermann 2010).

Innovative Arbeitszeiten zur Förderung der Vereinbarkeit von Familie und

und Krankheitskosten sowie einer höheren Produktivität niederschlagen.

Grundsätzlich schaffen flexible Arbeitszeitmodelle wichtige Zeit- und Handlungsspielräume für die Bedürfnisse von Beschäftigten mit Kindern und / oder Pflegeverantwortung. Aber nicht jedes flexible Arbeitszeitmodell ist auch automatisch familienfreundlich. Die Ressource Zeit ist pro Tag auf 24 Stunden begrenzt. Gerade heute wird die Entscheidung für Familie meist sehr bewusst getroffen. Zeitkonkurrenz führt

dabei zu Zielkonflikten zwischen Arbeit und Familie, und zwar bei Männern wie Frauen gleichermaßen. Familienorientierung bei der Arbeitszeitgestaltung zeichnet sich somit vor allem durch die Möglichkeit aus, Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit sowie den Arbeitsort durch verschiedene Modelle an die individuellen Lebensbedingungen anzupassen. So können die Interessen der Beschäftigten mit den betrieblichen Belangen basierend auf rechtlichen Grundlagen kombiniert werden. Ein bedeutender Aspekt dabei ist die Tatsache, dass Familienaufgaben nicht automatisch zur Nichtflexibilität der Beschäftigten führen. Mit verläSSLicher zielorientierter Arbeitsorganisation und einer Planbarkeit der Arbeitszeiten ist vieles an Arbeitszeitmodellen denkbar.

ARBEITSZEIT FLEXIBEL GESTALTEN

Selbstbestimmung über die Lage und Verteilung der Arbeitszeit bedeutet eine höhere Flexibilität und schließt die Möglichkeit ein, auf familiäre Verpflichtungen Rücksicht zu nehmen. Gleitzeit, Funktionszeiten und Vertrauensarbeitszeit bieten hierfür entsprechend gute Möglichkeiten. Je nach Regelung können ferner innerhalb bestimmter Zeiträume basierend auf rechtlichen Rahmenbedingungen Zeitkonten auf- und abgebaut werden. Wichtig ist die Begrenzung von Zeitschulden und -guthaben sowie die Definition der Ausgleichszeiträume. Auch Schichtarbeit kann unter Einbezug der Gesichtspunkte Flexibilität und Planbarkeit durchaus familienfreundlich gestaltet werden (vgl. § 6 Arbeitszeitgesetz, ArbZG).

Gleitzeit Mit der Gleitzeit wurde erstmals die flexiblere Gestaltung der Arbeitszeit in den 60er-Jahren des letzten Jahrhunderts eingeführt. Die Gleitzeit besteht in der Regel aus einer Kernarbeitszeit mit Anwesenheitspflicht und Gleitzeitspannen, in denen die Beschäftigten Arbeitsbeginn und -ende selbst bestimmen können. Dies ermöglicht den Beschäftigten eine flexib-

lere Gestaltung der Dauer und Lage der persönlichen täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit. Empfehlenswert sind möglichst weit gespannte Gleitzeitvereinbarungen, damit den Beschäftigten ein möglichst hoher Zeitspielraum gewährt wird.

Funktionszeiten Sie stellen sicher, dass die jeweiligen Aufgabenbereiche funktionsfähig sind und die Beschäftigten durch größere Zeit- und Handlungsspielräume selbst die Lage und Verteilung der Arbeitszeiten bestimmen können. Die Gestaltung der Arbeitszeiten orientiert sich dabei an der Erreichung vereinbarter Ergebnisse oder Ziele und ist somit zielorientiert im Unterschied zu anwesenheitsorientierten Zeitstrukturen (wie bei der Kernarbeitszeit). Damit mittels Funktionszeiten die unterschiedlichen Interessen im Unternehmen auch fair ausbalanciert werden, vereinbaren die jeweiligen Arbeitsteams eigenverantwortlich Rahmenbedingungen und entsprechende Spielregeln. Diese Form der flexiblen Arbeitszeitgestaltung setzt ein hohes Maß an Verantwortungsbewusstsein aller Beteiligten voraus. Für jeden Arbeitsbereich sollten daher gemeinsame verläSSLiche Ziele definiert werden.

Vertrauensarbeitszeit Sie bedeutet nicht, wie häufig fäLSchlicherweise angenommen, dass Beschäftigte so lange arbeiten können, wie sie möchten. Auch bei Vertrauensarbeitszeit gilt die Aufzeichnungspflicht gemäß Arbeitszeitgesetz (§ 16 ArbZG). Jede Arbeitszeit über acht Stunden werktäglich ist zu dokumentieren. Werden zum Ausgleich Arbeitstage mit weniger als acht Stunden herangezogen, sind diese ebenfalls aufzuzeichnen. Die Aufzeichnungspflicht obliegt dem Arbeitgeber, sie kann jedoch auf die Beschäftigten delegiert werden. Voraussetzung für eine gut funktionierende Vertrauensarbeitszeit ist somit das gegenseitige Vertrauen, zum einen in die Zeitehrlichkeit der Beschäftigten, zum anderen in die Führungsfähigkeit der Vorgesetzten. Vertrauensarbeitszeit basiert auf selbstbestimmter Verteilung der Arbeitszeit entsprechend der

betrieblichen Belange und individuellen Interessen auf Grundlage einer transparenten beeinflussbaren Zielorientierung. Die verfügbaren Handlungs- und Zeitspielräume bedürfen geeigneter Spielregeln, die vor gesundheitsschädlicher Arbeitsbelastung (Zeitdruck, Arbeitsunterbrechungen) schützen. Dies sollte durch partizipativ entwickelte Ziele zwischen Mitarbeitern und Vorgesetzten erfolgen und den klassischen SMART-Regeln (spezifisch, messbar, aktiv beeinflussbar, realistisch und termingerecht) entsprechen.

Vertrauensarbeitszeit funktioniert ferner für jene Beschäftigten gut, die ein entsprechendes individuelles Zeitmanagement einbringen können. Ausschlaggebend für eine gute Lebensqualität im Hinblick auf die eigene Zeitstrategie ist zum Beispiel die Fähigkeit zur Priorisierung der anfallenden Aufgaben, geordnet und erledigt nach Wichtigkeit und Dringlichkeit. Bedeutend ist zudem die Vorbildfunktion von Vorgesetzten, damit Schutzmechanismen auch genutzt werden. Permanente Erreichbarkeit und eine Kultur langer Anwesenheit sind gerade im Zusammenhang von Vertrauensarbeitszeit und Familie kontraproduktiv. Im Übrigen ist eine Kultur langer Anwesenheit nicht nur familienunfreundlich, sondern verhindert bereits die Phase der Familienbildung und verschärft folglich den Fachkräftebedarf.

Teilzeit Beträgt die vereinbarte Arbeitszeit weniger als die betriebliche Regelarbeitszeit von vergleichbaren Vollzeitkräften, wird von Teilzeitarbeit gesprochen. Gerade in dieser Form der Arbeitsgestaltung sind Frauen überproportional vertreten. Nach neuesten Studien des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (Wanger 2011) sind bei Frauen allerdings nicht nur klassische (Vormittags-)Halbtagsstellen gewünscht, sondern deutlich längere Teilzeitstellen mit der Tendenz zur vollzeitnahen 30-Stundenwoche.

Gleichzeitig sind Teilzeitangebote für Männer mit Familienaufgaben bedeutsam

geworden (Wanger 2011). So entstehende Zeitkorridore fördern eine partnerschaftliche Übernahme von Familienaufgaben und setzen die ‚Ressource Frau‘ frei. Dies ermöglicht eine Ausweitung und Verteilung der Arbeitszeit in Dauer und Lage. Dabei ist die Umsetzung verschiedener Teilzeitvarianten in versetzten Arbeitszeiten sowie flexiblen Tages- und Wochenarbeitszeiten ebenso wie die Arbeit im Schichtbetrieb wieder abhängig von Betreuungsangeboten möglich. Die bereits erwähnte Kultur langer Arbeitszeiten führt bei Wahrnehmung von Teilzeitarbeit in vielen Unternehmen zum Karriereknick. Dabei sei hier an die physikalische Definition von Leistung erinnert: Leistung ist Arbeit pro Zeit und nicht nur lange Anwesenheit. So betrachtet sollte Teilzeit für Führungskräfte eine familienfreundliche und wettbewerbsförderliche, weil effiziente Gestaltungsform sein.

Arbeitsort Mit alternierender Telearbeit oder einem Home-Office-Arbeitsplatz ist neben der Flexibilisierung der Arbeitszeit auch die Flexibilisierung des Arbeitsortes möglich. Die eigenen vier Wände werden hier zum ‚Satelliten‘ des Unternehmens. Eine ganze Reihe von Gestaltungsempfehlungen sollte bei der Einführung von Telearbeit berücksichtigt werden, um zum Beispiel den Informationsfluss zwischen Telearbeiter und Unternehmen aufrechtzuerhalten. Unter Berücksichtigung der Aufgaben, Ziele und Termine sowie des vertraglich vereinbarten Arbeitsvolumens verfügen Telearbeiter über eine große Zeitsouveränität. Telearbeit bringt viele Vorteile sowohl für Unternehmen als auch für die Beschäftigten mit sich. Erfahrungsgemäß erhöht sich die Arbeitsproduktivität der Beschäftigten, weil Störungen zu Hause meist seltener sind als im Betrieb. Telebeschäftigte, die diese Form des Arbeitens bevorzugen, sind motivierter und zufriedener, was sich wiederum positiv auf die Leistung und die Fehltagewirkung auswirkt. Des Weiteren kann Telearbeit ausgesprochen familienfreundlich gestaltet werden, was die Mitarbeiterbindung erhö-

hen kann. Durch eine offene, vertrauensvolle und innovative Unternehmenskultur, die Telearbeit zulässt, kann das Image des Unternehmens bei Kunden verbessert werden.

Ein Beispiel aus der Praxis Die Cibaria GmbH in Münster, eine Bäckerei mit 37 überwiegend weiblichen Beschäftigten, vertreibt ihre Brot- und Backwaren auf mehr als 20 Wochenmärkten sowie über fast 50 Bio- und Hofläden im Münsterland. Cibaria engagiert sich für die Ausbildung und berufliche Orientierung von Mädchen, Fachkräftemangel ist deswegen kein Thema. Die Einstellung neuer Mitarbeiter wird genutzt, um zusätzliche Ideen ins Unternehmen zu holen. Die Fachkräfte sind dauerbeschäftigt und arbeiten in individuellen Teilzeit- sowie Vollzeitverhältnissen. Die Arbeitszeit wird über ein Arbeitszeitkonto und über den Ausgleich von Plusstunden durch Freizeit geregelt. Das Unternehmen hat gemeinsam mit den Verkäuferinnen ein klares Stellvertretungssystem und Regelmechanismen entwickelt, um die Arbeitsorganisation wirtschaftlicher zu gestalten. Ohne dass die Betriebsorganisation stärker beeinträchtigt wird, können so alle Teammitglieder, auch die Führungskräfte, kurzfristig ersetzt werden (Handwerkskammer Münster 2011).

FAZIT

Bei aller Komplexität und Interessenvielfalt kann es nicht das eine familienfreundliche Patentrezept geben. Best-Practice-Beispiele sind hilfreiche Vorbilder für die individuelle Arbeitszeitgestaltung im Betrieb, jedoch basiert erfolgreiche familienbewusste Arbeitszeit auf den betrieblichen Belangen und den Interessen der Beschäftigten. Alle Varianten familienfreundlicher Arbeitszeiten sollten gemeinsam im Unternehmen diskutiert werden, so auch die Teilzeit für Führungskräfte. Dabei ist die Partizipation aller Beteiligten von entscheidender Bedeutung, um Akzeptanz zu schaf-

fen und die Beteiligten selbst zu Gestaltern ihrer Arbeitszeitregelung zu machen.

Die Wahl des Arbeitsmodells ist ferner eine Typfrage. Nicht jeder Arbeitnehmer wünscht sich Telearbeit. Auch sollten flexible familienfreundliche Arbeitszeiten einen Benefit für die gesamte Arbeitnehmerschaft realisieren, da sonst die Gefahr der Diskriminierung droht. Eine wichtige Voraussetzung für hochflexible und familienfreundliche Arbeitszeiten sind ferner Soft Skills wie soziale und kommunikative Kompetenzen und die Fähigkeit der Selbststeuerung.

Eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist durch flexible und verlässliche Arbeitszeiten möglich, verbunden durch familienbewusste Führung und betriebliche wie familiäre Vorbilder. Die heutigen ‚Familienpioniere‘ in den Unternehmen leisten somit bereits jetzt einen wichtigen Beitrag nicht nur für eine nächste Generation, sondern auch für einen nachhaltigen Umgang mit dem demografischen Wandel. ●

Literatur

- Arbeitszeitgesetz (ArbZG) (2011): Arbeitsgesetze, München
- Handwerkskammer Münster (Hg.) (2011): Familie und Gesundheit zählt!, www.familie-plus-gesundheit.de/docs/Broschuere.pdf
- Kleinert, C. (2011): Ostdeutsche Frauen häufiger in Führungspositionen, IAB Kurzbericht, <http://doku.iab.de/kurzber/2011/kb0311.pdf>
- Wanger, S. (2011): Viele Frauen würden gerne länger arbeiten, IAB Kurzbericht, <http://doku.iab.de/kurzber/2011/kb0911.pdf>
- Wippermann, C. (2010): Frauen in Führungspositionen – Barrieren und Brücken, www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/frauen-in-f_C3_BC3hrungspositionen-deutsch.pdf