

Flexibilisierung der Arbeitswelt

Der Fachkräftemangel und der demografische Wandel machen es möglich: Unternehmen erinnern sich wieder an das Potenzial weiblicher Fachkräfte.

Um Mitarbeitern das Vereinbaren von Arbeit und Familie zu ermöglichen, setzen viele Unternehmen verstärkt auf die Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen. Angesichts der technischen Entwicklung sind diese heute einfacher umzusetzen.



Der Rahmen, in dem ein Unternehmen die Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort gestalten kann, wird zum einen von firmenspezifischen Faktoren bestimmt. Dazu zählen beispielsweise die für die Produktion notwendigen optimalen Maschinenlaufzeiten, die ständige Erreichbarkeit für Kunden oder saisonbedingte Auftragsschwankungen.

Flexibel mit Arbeitszeitkonten

Zum anderen spielen auch mitarbeiterspezifische Faktoren eine entscheidende Rolle. Dazu zählen die Qualifikation, Erfahrung und Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters sowie seine persönlichen Lebensumstände. Zwar sind in vielen Funktionen und Branchen, etwa in der Produktion oder in sozialen Berufen, der räumlichen und zeitlichen Flexibilisierung der Arbeit enge Grenzen gesetzt. Eine Überprüfung zeigt jedoch auch hier die Möglichkeit für sinnvolle Anpassungen.

Viele Unternehmen machen bereits gute Erfahrungen mit kurz- und mittelfristigen Arbeitszeitkonten, um beispielsweise die monatlichen Arbeitsstunden flexibler an auftragsbedingte Unterschiede anzugleichen. So können bei plötzlichen Auftragseinbrüchen in Krisensituationen zunächst Zeitguthaben der Arbeitnehmer verrechnet werden.

"Flexi II" Langzeitkonten

Seltener genutzt werden bislang die Möglichkeiten der langfristigen Arbeitszeitgestaltung. Das am 01.01.2009 in Kraft getretene Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für

die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen (Flexi II-Gesetz) schreibt Insolvenzschutz für die in Geld geführten Wertkonten vor und fordert eine klare Trennung von den anderen, in Zeiteinheiten geführten Arbeitszeitkonten.

Arbeitgeber können diese Wertkonten als Lebensarbeitszeitkonten nutzen, um den zeitreduzierten Übergang zur Rente zu ebnen. Mit Wertkonten können jedoch auch Schwankungen der Arbeitsauslastung ausgeglichen werden.

Sabbatical

Für Arbeitnehmer bietet dies die Möglichkeit, das in Hochphasen angesparte Langzeitguthaben für längere Auszeiten zu verwenden. Diese Sabbaticals liegen sinnvollerweise in Phasen niedriger Arbeitsbelastung. Sie bieten dem Mitarbeiter den Vorteil, während der Auszeit finanziell abgesichert zu sein.

Arbeitnehmer können ein solches Sabbatical nutzen, um sich weiterzubilden, sich um die Versorgung pflegebedürftiger Angehöriger zu kümmern oder um sich den Traum einer Weltreise zu erfüllen.

Arbeit unabhängig vom Arbeitsort

In Zeiten von mobilem Telefon und Internet über weltweit verfügbare Netze ist ortsunabhängiges Arbeiten insbesondere in denjenigen Positionen möglich, bei denen die Kommunikation den primären Arbeitsinhalt darstellt. Derartige Arbeitsplätze können zumindest partiell gut in Homeoffices verlagert werden.

So können Arbeitnehmer weiter im Berufsleben stehen, die phasenweise zu Hause stärker durch Kinder oder pflegebedürftige Angehörige gebunden sind und sonst vorübergehend gar nicht arbeiten könnten. Das Unternehmen kann im Gegenzug teilweise oder gänzlich auf die Kosten für Rekrutierung und Einarbeitung eines Vertreters verzichten. Zugleich bindet es den in Heimarbeit tätigen Mitarbeiter an sich.

Hierbei ist unbedingt darauf zu achten, dass der Schutz der Unternehmens- und Kundendaten in gleicher Weise gewährleistet ist wie im Unternehmen selbst.

Flexibilität erfordert Vertrauen

Flexible Arbeitsbedingungen führen automatisch zu einem Wandel der Arbeitsbeziehungen, da die Mitarbeiter nicht mehr unter der direkten Aufsicht des Vorgesetzten stehen. Der in Telearbeit bzw. im Homeoffice tätige Mitarbeiter hat über ein hohes Maß an Selbstständigkeit und Erfahrung zu verfügen.

Idealerweise hat ein solcher Mitarbeiter bereits ausreichend unter Beweis gestellt, dass er seine Aufgaben ohne häufige Überwachung zuverlässig erfüllt. Seitens der Führungskraft ist

das Vertrauen in ausreichende Fachkenntnis, Motivation und Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters erforderlich. Sind diese Kriterien gewährleistet, ist die Einführung von Vertrauensarbeitszeit eine weitere Möglichkeit zur Flexibilisierung des Arbeitszeitkorsetts.

Eigenständige Planung der Arbeitszeit im Team

Es ist damit zu rechnen, dass sich mit der zunehmenden Flexibilisierung der Arbeitszeit weitere, neue Formen von Arbeitsbeziehungen bilden. Beispiele hierfür sind die selbständige Planung der Arbeitszeiteinteilung durch die Mitglieder eines Teams, die eigenständige Verteilung der zu erledigenden Aufgaben oder die Planung und Durchführung ganzer Projekte ohne das Eingreifen des Vorgesetzten.

Die Basis hierfür sind ein überdurchschnittliches Engagement jedes Einzelnen für das erfolgreiche Realisieren des gemeinsamen Ziels sowie die Fähigkeit zu effizienter Kooperation im Team.

Demografischer Wandel als Chance

Zweifellos kann ein Team mehr erreichen als die Summe seiner Mitglieder alleine. Erfolgreiche Gruppen zeichnen sich vor allem durch ein breites Spektrum der Fähigkeiten und Kenntnisse seiner Mitglieder aus.

In der Praxis haben sich Teams bewährt, die Neugier und Tatkraft junger Mitarbeiter mit Erfahrung und Routine älterer Kollegen verbinden. Mit Blick auf den demografischen Wandel werden langfristig die Unternehmen erfolgreich sein, die jetzt bereits die Weichen für Diversity stellen: Vielfalt in einzelnen Teams - und im Unternehmen insgesamt.

Durch kulturelle Vielfalt die Globalisierung aktiv mitgestalten

Dieses Verständnis von Diversity bezieht auch auf die kulturelle Vielfalt der Mitarbeiter mit ein. Unternehmen, die sich entsprechend ausrichten, etablieren hiermit intensive und belastbare Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und anderen Geschäftspartnern der jeweilig gleichen kulturellen Gruppe. Homeoffices oder Telearbeit in anderen Ländern spielen hierbei eine nicht unbedeutende Rolle.

Ob diese Vorgehensweise auch für das eigene Unternehmen geeignet ist oder eher andere Arbeitsformen überdacht werden sollten, können Personalverantwortliche durch die strategische Szenarioanalyse der erfolgskritischen Faktoren ermitteln.

Mitarbeitern die Wahl lassen

Die Flexibilisierungswelle lässt Arbeitgeber auf den Plan treten, die lediglich aus Platz- und Kostengründen die Arbeit im Homeoffice anbieten. Wer auf den Zug aufspringt, ohne die tatsächlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter zu kennen und zu berücksichtigen, wird bald erkennen müssen, an der falschen Stelle gespart zu haben.

Vorausschauende Unternehmensführungen bieten ihren Mitarbeitern mehrere Formen zur flexiblen Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort zur Auswahl an. Nur diejenigen Arbeitgeber, die in ihre Flexibilitätskonzeptionen einbeziehen, worauf es ihren wertvollen Fachkräften im Hinblick auf die Flexibilisierung der Arbeit wirklich ankommt, wird diese langfristig an das Unternehmen binden können.



Gunther Wolf, Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist Experte für Performance Management. Er ist seit 1984 als zertifizierter Management- und Strategieberater national und international tätig. Aufgrund seiner wegweisenden Innovationen ist Gunther Wolf gefragter Redner und Key Note Speaker. Er führte u.a. die ersten Outdoor Trainings für Führungskräfte in Deutschland durch, gilt als Erfinder der Kundenkarte und entwickelte das Modell der Zieloptimierung. Der vielfache Buchautor wurde 2013 für sein Buch "Mitarbeiterbindung – Strategie und Umsetzung im

Unternehmen" mit dem Deutschen Managementbuchpreis ausgezeichnet. Kontakt:

info@wolfgunther.de