

Neue Arbeitsformen:

Wie flexibles Arbeiten zum Erfolg wird

Flexibles Arbeiten als Herausforderung und Chance einer zukunftsorientierten Personalpolitik

von **Sabrina Stula-Hauser** und **Stephanie Bundel**, wissenschaftliche Referentinnen im Kompetenzzentrum Arbeit - Diversität bei der Familienforschung Baden-Württemberg im Statistischen Landesamt

Belegschaften im öffentlichen Dienst in Baden-Württemberg werden älter, bunter und weiblicher. Ein exemplarischer Blick in die Kommunalverwaltungen zeigt: Gut ein Drittel der Beschäftigten sind zwischen 45 und 55 Jahren alt. Dem gegenüber stehen 14 Prozent Nachwuchskräfte (25 bis 35 Jahre). Von diesen Fachkräften sind wiederum 71 Prozent weiblich. Insgesamt arbeiten 59 Prozent der Frauen Teilzeit (Simak/Stula 2015).

Gleichzeitig werden Erwerbsreduzierungen und -unterbrechungen für Weiterbildung, berufliche Neuorientierung sowie familiäre Auszeiten oder Sabbaticals immer stärker nachgefragt. Gerade für weibliche als auch männliche jüngere Beschäftigte stellt die Vereinbarkeit von Familienleben und Beruf ein zentrales Bedürfnis dar. Und auch die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf wird zunehmend Thema. Waren 2013 2,8 Prozent Baden-Württemberger/innen pflegebedürftig, wird sich diese Zahl bis 2050 nahezu verdoppeln (Gölz und Weber 2016). Bereits heute liegt die Pflegeverantwortung zu 70 Prozent bei den eigenen Angehörigen. Dabei sind 60 Prozent von ihnen erwerbstätig.

Bei der Gestaltung einer tragfähigen, zukunftsorientierten Personalpolitik stehen Arbeitgeber vor der Herausforderung, für diese individuellen Lebensverläufe und Vereinbarkeitsforderungen

¹ Homeoffice / heimbasierte Telearbeit beschreibt die Arbeitsform, bei der außerhalb des Betriebs und ausschließlich von privaten Räumen des Arbeitnehmers aus gearbeitet wird. Bei der alternierenden Telearbeit erfolgt die Arbeit sowohl beim Arbeitgeber als auch zu Hause. Mobiles Arbeiten bezeichnet eine zeitlich und örtlich flexible durch ein mobiles Endgerät digital unterstützte Arbeitsform. (BMFSFJ 2016a: 12).

flexible Lösungen bereitzustellen. Ein konkreter Ansatzpunkt, Mitarbeitende in ihrer individuellen Lebenssituation abzuholen, ist hierbei die Etablierung flexibler Arbeitszeit und -organisationsmodelle.

Teilzeit, Gleitzeit und Telearbeit, erheblich flexibilisiert und ausgeweitet

In den letzten Jahren wurden Arbeitszeit und Arbeitsorganisationsmodelle, wie Teilzeit, Gleitzeit und Telearbeit, erheblich flexibilisiert und ausgeweitet. Mit der Digitalisierung schreitet dieser Trend zu flexiblen Arbeitszeiten und dezentralen Arbeitsorten weiter voran. Breitband-Internet, Netzwerktechnologien und mobile Endgeräte machen Arbeitsgegenstände und -inhalte mobil rund um die Uhr verfügbar (BMAS 2017, BMFSFJ 2016b).¹

Der Blick in die Unternehmenswelt zeigt: Aktuell bevorzugen rund 90 Prozent der privatwirtschaftlichen Ar-



beitgeber die Einführung bzw. den Ausbau von alternierenden Modellen, die das Arbeiten am heimischen und betrieblichen Arbeitsplatz kombinieren. Die Hälfte der Unternehmen plant mobiles Arbeiten einzuführen oder weiter auszubauen. Ausschließlich heimbasierte Telearbeit forcieren hingegen nur 18 Prozent (BMFSFJ 2016a). Sowohl für Beschäftigte als auch für Arbeitgeber ergeben sich durch flexible Arbeitsmodelle neue Chancen, aber auch Herausforderungen. Die wichtigsten Vorteile aus Sicht der Beschäftigten sind mehr Optionen für eine selbstbestimmtere Arbeitsgestaltung und eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Weitere Vorteile liegen in der Reduzierung von Wegezeiten und Fahrtkosten sowie der Ruhe für Kreativität bei Homeoffice (BMAS 2016).

Aus der Perspektive der Unternehmen liegt der Nutzen flexibler Arbeitsmodelle primär in der Steigerung der Attraktivität für Bewerber/innen und damit einem Wettbewerbsvorteil beim Gewinnen neuer Fachkräfte. Studien belegen, dass Beschäftigte, die Privatleben und Beruf besser vereinbaren können, motivierter und zufriedener sind und stressfreier arbeiten (Lott 2017).

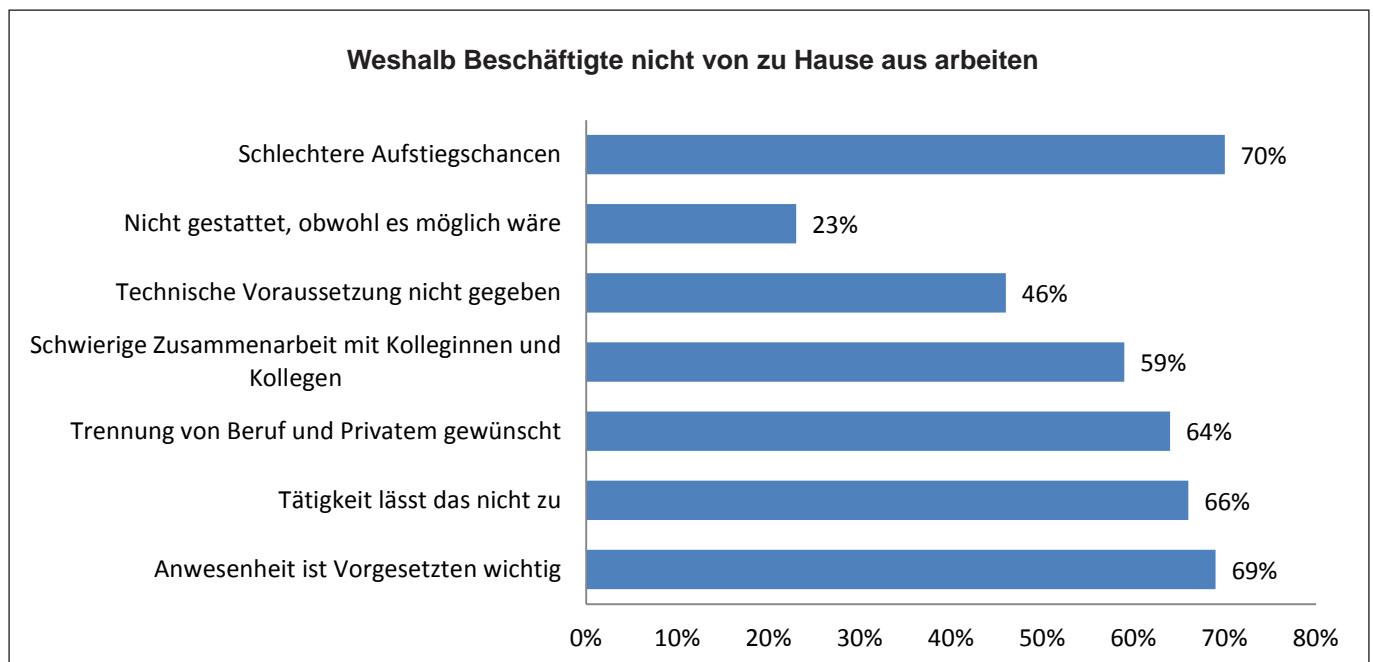
Nichtsdestotrotz unterliegt der Einsatz flexibler Arbeitsmodelle auch Begrenzungen. Ob Beschäftigte flexible Arbeitszeiten nutzen können, ist je nach Branche, Tätigkeitsfeld, Position in der Organisation und Qualifikation der Beschäftigten unterschiedlich. Während für Berufsfelder, die stark durch Wissens- und Dokumentenmanagement geprägt sind zeit- und ortsflexibles Arbeiten leichter ermöglicht werden kann, sind für Beschäftigte

in Schichtarbeit, in Präsenzberufen oder in Berufen mit stark manuell geprägten Tätigkeitsprofilen (z.B. Straßenbau) die Möglichkeiten für eine flexiblere Arbeitsgestaltung limitiert (BMFSFJ 2016a, Lott 2017).

Bei der Gestaltung flexibler Arbeitsoptionen sind zudem unterschiedlichste und vielfältigste Wünsche und Bedürfnisse in der Belegschaft in den Blick zu nehmen. Neben einer Gruppe von Beschäftigten, die Orts- und Zeitflexibilität als Chance sieht und sich individuelle Gestaltungsspielräume wünscht, präferieren einige Beschäftigte klar abgegrenzte und verlässliche Arbeitszeiten sowie eine Trennung von Beruf und Privatleben (BMAS 2016).

Gefahren von orts- und zeitflexiblem Arbeiten

Zudem kann orts- und zeitflexibles Arbeiten dazu führen, dass nicht nur selbstbestimmter, sondern auch mehr bzw. verdichteter gearbeitet wird. Der Einsatz mobiler Endgeräte, Vertrauensarbeitszeit und mobiler Arbeit birgt die Gefahr einer zunehmenden Erreichbarkeit in der Freizeit ohne ausreichend ungestörte Erholungspausen. Von jeder/jedem fünften Beschäftigten wird erwartet, auch im Privatleben für dienstliche Belange Erreichbar zu sein (bua 2016). Die Digitalisierung stellt damit auch neue Anforderungen an den betrieblichen Gesundheitsschutz. Beim Blick auf die tatsächliche Nutzung flexibler Modelle zeigt sich: Nur sechs Prozent der Eltern in Deutschland nutzen Homeoffice-Angebote – jedoch 25 Prozent könnten es sich vorstellen. Eine starke Präsenzkultur und die Angst vor Schwierigkeiten mit Kolleg/innen und



Quelle: BMAS 2015: 16; eigene Darstellung

Vorgesetzten sind die Hauptgründe gegen die Arbeit im Homeoffice (BMAS 2017, Faden-Kuhne/Bundel 2017).

Flexible Arbeitsmodelle sind folglich nur dann für Beschäftigte attraktiv, wenn aus ihrer Inanspruchnahme keine Nachteile erwachsen. Voraussetzung dafür sind weiche Faktoren wie eine Führungs- und Organisationskultur mit Fokus auf Vertrauen und Ergebnisorientierung statt Anwesenheit. Zudem sind klare Regeln hinsichtlich Aufgabenzuschnitt, Erreichbarkeit, Kommunikationsfluss, Zuständigkeits- und Vertretungsregelungen zentral. Schließlich müssen auch die einzelnen Beschäftigten befähigt werden, eigenständig und selbstverantwortlich zu arbeiten und dabei auch Grenzen zu ziehen (Simak/Stula 2015) (Simak/Stula 2015). (Grafik 2)

Zentrale Rolle der Führungskräfte

Bei der Gestaltung passender Rahmenbedingungen kommt Führungskräften in ihrer Schnittstellenfunktion zwischen Belegschaft und Leitung eine zentrale Rolle zu. Flexible Teams, die zu unterschiedlichen Zeiten von verschiedenen Orten aus arbeiten, benötigen einen Fixpunkt, der Tätigkeiten koordiniert, die Kommunikation im Team aufrechterhält und flexibel Beschäftigten durch Vertrauen und Unterstützung den Rücken stärkt.

Es ist an Personalverantwortlichen, innerhalb ihres Teams eindeutige Regelungen zu kommunizieren, für welche Mitarbeitende flexible Arbeitsmodelle ermöglicht werden können. Eine klare Kommunikation dieser Rahmenbedingungen sorgt für Transparenz innerhalb des Teams darüber, innerhalb welchen Rahmens Flexibilität erlaubt ist. Zugleich gibt sie Sicherheit für den Einzelnen und den kollegialen Umgang im gesamten Team. Klare Vorgaben durch die Führungskraft sorgen dafür, dass einer potentiellen Neidkultur innerhalb des Kollegenkreises direkt der Nährboden entzogen wird (Lott 2017).

Gleichzeitig obliegt Führungskräften die Verantwortung, in flexiblen Teams den Kommunikations-, Wissens- und Informationsfluss aufrecht zu erhalten. Wird der direkte Interaktionsspielraum im Kollegenkreis kleiner, braucht es klare Vereinbarungen, um Reibungsverluste zu vermeiden. Gemeinsam erarbeitete Richtlinien und Absprachen über die Erreichbarkeit insbesondere von mobil arbeitenden Beschäftigten helfen dabei, die Kommunikation zu gewährleisten. Gleichzeitig muss

ein Raum geschaffen werden, in dem sich alle Teammitglieder regelmäßig austauschen können (beispielsweise wöchentlicher Team-Tag).

Zugleich ist für das Gelingen flexibler Arbeitsmodelle die Etablierung einer regelmäßigen Feedbackkultur essentiell. Hierdurch kann der/die Vorgesetzte trotz verringerter Sichtbarkeit der Mitarbeitenden dennoch für den Einzelnen Wertschätzung signalisieren. Zudem bleibt durch regelmäßiges, gegenseitiges Feedback der aktive Austausch garantiert und auch die Leistung des Einzelnen bleibt im Fokus.²

Damit wird deutlich: Die Anforderungen an eine erfolgreiche Führungskraft wandeln sich grundlegend. Von Personalverantwortlichen wird weniger die bloße Fach- und Methodenkompetenzen erwartet, als vielmehr die Entwicklung persönlicher und insbesondere sozialer Kompetenzen. Dieses Mehr an Koordinations-, Kommunikations- und Moderationsaufwand erweckt bei vielen Führungskräften das Gefühl, die eigentlichen Führungsaufgaben zu vernachlässigen. Dennoch lohnen sich diese Mehraufwendungen. Mitarbeitende, die flexible Arbeitsformen nutzen, sind nicht nur motivierter. Sie sind zugleich auch zufriedener mit ihrer Arbeit und zeigen sich ihrem Arbeitgeber gegenüber loyal (Hofmann, Bonnet, Schmidt, Wienken 2015).

Literatur

- Bundesanstalt für Arbeitsschutz (baua) 2016: *Arbeitszeitreport Deutschland 2016*.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2016: *Weißbuch Arbeiten 4.0*.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) 2015: *Monitor Mobiles und entgrenztes Arbeiten. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung*.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) 2016a: *Digitalisierung – Chancen und Herausforderungen für die partnerschaftliche Vereinbarkeit von Beruf und Familie*.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) 2016b: *Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit 2016*.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ) 2016c: *Nur das Ergebnis zählt. Leitfaden für mobiles Arbeiten in Betrieben*.
- Faden-Kuhne, Kristina/Bundel, Stephanie 2017 (im Erscheinen): *Home-Office in Baden-Württemberg. Statistisches Monatsheft Ba-Wü*.
- Gölz, Uwe/Matthias Weber 2016: *Pflege in Ba-Württemberg – Heute und Morgen. Statistisches Monatsheft Ba-Wü, Heft 9, S. 3-7*.
- Hofmann, Josephine/ Bonnet, Petra/ Schmidt, Carsten/ Wienken, Valerie 2015: *Die flexible Führungskraft. Strategien in einer grenzenlosen Welt. Verlag Bertelsmann Stiftung*.
- Lott, Yvonne 2017: *Flexible Arbeitszeiten: Eine Gerechtigkeitsfrage?, Report Nr. 1, Forschungsförderung Report. Hans Böckler Stiftung*.
- Microsoft, Gallup 2012: *Wie flexibles Arbeiten zum Erfolg wird - Regeln für Arbeitgeber und Arbeitnehmer*
- Simak, Lucill/Stula, Sabrina 2015: *Zukunftsorientiertes Personalmanagement in der öffentlichen Verwaltung. Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg, Heft 4. S. 3-11*.

² Für eine detaillierte Beschreibung der wichtigsten Regeln für Führungskräfte: Microsoft, Gallup 2012 und BMFSFJ 2016c.