Flexible und familienbewusste Arbeitszeitmodelle werden immer wichtiger für Arbeitgeber. Denn Vertrauens- und andere variable Arbeitszeiten können dazu beitragen, gute Mitarbeiter zu finden und ans Unternehmen zu binden.

Flexible Arbeitszeitmodelle

Dem Leben angepasst

Seit April sind die Stempeluhren in der Verwaltung von Faller abgeschaltet. Denn seither gilt für die Angestellten des Waldkircher Pharma-Verpackungs-Herstellers die Vertrauensarbeitszeit oder ganz genau die „flexible Arbeitszeit ohne Zeiterfassung". Das heißt, Arbeitsanfang und -ende werden nicht mehr registriert. Inwieweit sich das auf die Präsenz am Arbeitsplatz auswirkt, entscheiden die Mitarbeiter selbst. Wichtig ist die Leistung, nicht die Zeit. „Das erfordert für alle Seiten ein rigoroses Umdenken", berichtet Andrea Hauschel, Leiterin der Personalentwicklung bei Faller. Natürlich gab es Vorbehalte. Führungskräfte fürchteten den Kontrollverlust, Mitarbeiter hatten Sorge, dass künftig einfach die Überstunden nicht mehr bezahlt würden. „Aber darum geht es nicht", betont Hauschel. Man hätte sich die Arbeitszeitkonten, die es bei Faller bisher gab, über mehrere Jahre hinweg angeschaut, und die Summe sei immer konstant gewesen. Natürlich gebe es in allen Abteilungen Spitzenzeiten, aber eben auch solche, in denen man früher gehen kann. Das Für und Wider wurde reichlich diskutiert, ehe Unternehmensleitung und Betriebsrat per Betriebsvereinbarung beschlossen, die Zeiterfassung in den Verwaltungen der Werke Waldkirch, Binzen und Großbeeren (bei Berlin) auszusetzen – zunächst für zwei Jahre. Für den Konfliktfall beinhaltet der Beschluss ein Schlichtungskomitee.

Bislang ist es aber noch nicht zum Einsatz gekommen. „Ich bin erstaunt, dass es so gut klappt", bilanziert Andrea Hauschel nach einem knappen halben Jahr ohne Zeiterfassung. Sie hätte mit mehr Problemen gerechnet. Schließlich sei es auch ein Wandel der Führungskultur. „Wir sind es alle gewohnt, in Zeit zu denken – da muss man neue Messgrößen finden", sagt die Personalerin. „Weg von der Zeitverbrauchsmentalität." Das sei anfangs auch für viele Mitarbeiter schwierig gewesen. Wenn sie selbst über ihre Arbeitszeit verfügen, sehen sie manche Dinge anders, hinterfragen mehr. Was ist wirklich wichtig? Müssen zum Beispiel Tabellen unbedingt farbig sein? Wie spart man den Ausdruck der Auftragsbestätigungen ein und gewährleistet trotzdem eine lückenlose Informationskette? Solche Fragen stellen sich die Beschäftigten bereits, seit die August Faller KG vor einigen Jahren den sogenannten kontinuierlichen Verbesserungsprozess eingeführt hat, der die Abläufe effizienter machen soll. Diesem Verbesserungsprozess hat das Ausschalten der Stempeluhren neuen Schwung gegeben.

Andrea Hauschel, Leiterin Personalentwicklung August Faller KG:

„Zeit ist ein wertvolles Gut. Das sollte man flexibel einteilen können."

Insofern trägt die Vertrauensarbeitszeit doch dazu bei, dass das Unternehmen weniger Überstunden zahlt – aber nur weil weniger anfallen. Die Arbeit wird effizienter. Wobei das gar nicht der entscheidende Grund für die Umstellung gewesen sei, sondern die Attraktivität als Arbeitgeber. Schon heute muss Faller sich um seine Fachkräfte bemühen. Da ist die Vertrauensarbeitszeit ein Trumpf bei Bewerbern. „Zeit ist ein wertvolles Gut", sagt Andrea Hauschel. „Das sollte man flexibel einteilen können."

Einer Allensbach-Umfrage zufolge sind etwa zwei Drittel aller berufstätigen Eltern unzufrieden mit ihren Arbeitszeiten, 96 Prozent wünschen sich flexiblere Modelle, und über 90 Prozent sind solche Angebote ebenso wichtig oder wichtiger als das Gehalt (siehe auch „Zahlen" auf Seite 10). „Wir verabschieden uns zunehmend vom Alleinverdienermodell", sagt Olaf Rank, Professor für Organisation und Personal an der Uni Freiburg. „Gleichzeitig verliert Arbeit ihren Stellenwert als zentrales Lebensparadigma." Die Gesellschaft ist individueller geworden. Heute sind viele andere Dinge wichtig: Kinder, pflegebedürftige Angehörige oder zeitintensive Hobbys. „Flexible Arbeitszeitmodelle sind aus meiner Sicht das Instrument, das diesen Spagat schaffen kann", sagt Rank, der selbst drei Kinder im Vorschulalter hat. Er weiß auch um die Probleme, die mit zeitlicher und örtlicher Flexibilität einhergehen können, vor allem bei der Beurteilung der Leistung. Wo sie nicht wie etwa im Verkauf in Zahlen gemessen werden kann, braucht es andere Indikatoren, und die sind häufig sehr subjektiv. Zudem hätten selbst viele Arbeitnehmer Vorbehalte, nicht sichtbar zu sein, wenn sie nicht vor Ort sind – zurecht, wie der Unternehmensberater Peter Modler im Interview (auf Seite 12) meint. Dennoch bewertet Rank flexible Arbeitszeitmodelle heute als Wettbewerbsvorteil für Unternehmen und hält sie in allen Branchen für sinnvoll. Der Professor sieht darin eine Möglichkeit, Fachkräfte-Potenziale zu erschließen. Über zwei Millionen zusätzliche Arbeitskräfte könnten allein durch die stärkere Integration von Frauen motiviert werden, hat die Bundesagentur für Arbeit errechnet.

Olaf Rank, Wirtschaftsprofessor Uni Freiburg:

„Arbeit verliert ihren Stellenwert als zentrales Lebensparadigma"

Das ist auch das Ziel der Initiative für familienbewusste Arbeitszeiten mit dem Titel „Zur richtigen Zeit am richtigen Ort", die das Bundesfamilienministerium gemeinsam mit dem DIHK kürzlich gestartet hat (siehe auch Anzeigenmotive auf Seite 11). „Innovative Arbeitszeitvereinbarungen sind ein wichtiges Instrument, um das Potenzial qualifizierter Fachkräfte, insbesondere von Müttern, optimal zu nutzen", heißt es in der gemeinsamen Charta. „Unsere Gesellschaft ist darauf angewiesen, dass Menschen Verantwortung füreinander übernehmen und zugleich Leistung im Beruf bringen können. Die bestmögliche Nutzung von Arbeitszeit und Familienzeit ist daher ein wichtiger Beitrag für dauerhaften Wohlstand, Wirtschaftswachstum und gesellschaftlichen Zusammenhalt." Die Unterzeichner der Charta plädie- ►

Bilder: Max Diesel/Kaarsten/Melking/Thomas Huster – Fotolia/Montage: Rinas

Bild: Pressmaster/Max Diesel – Fotolia

ren dafür, „dass in der betrieblichen Praxis flexible und familienfreundliche Arbeitszeitmodelle ausgebaut oder geschaffen werden. Statt der Alternative Halbtagsjob oder starre Vollzeit sollen mehr flexible, innovative Arbeitszeitmodelle genutzt werden, die sich auch für Führungspositionen eignen".

Führung in Teilzeit praktiziert die Maas & Peither AG aus Schopfheim bereits seit ihrem Start vor zwölf Jahren. Zur Erarbeitung des Businessplans für den auf „Good Manufacturing Practice" spezialisierten Fachverlag trafen sich die drei Gründer Barbara und Thomas Peither sowie Anita Maas mitsamt Nachwuchs in einem Familienhotel inklusive Kinderbetreuung. Zusammen waren es damals drei Sprösslinge, mittlerweile haben die Peithers zwei Töchter sowie einen Sohn, und Anita Maas zieht zwei Töchter alleine groß. „Dieser Hintergrund hat immer dazu geführt, dass wir so herangehen, wie wir es tun", sagt Barbara Peither. Und das heißt: Die drei Gesellschafter führen das Unternehmen in Teilzeit, und auch von den mittlerweile zehn Angestellten arbeitet keiner Vollzeit. „Das ist kein Paradigma", betont Barbara Peither, es habe sich einfach so ergeben. Denn wie die Kinder ist auch der Verlag kontinuierlich gewachsen. Das Loseblattwerk „GMP-Berater" umfasst mittlerweile elf Ordner mit rund 7.000 Seiten. Dazu sind CDs und eine Onlineplattform sowie Veröffentlichungen zu verwandten Themen gekommen.

Das Unternehmen profitierte bei seiner Entwicklung von der Flexibilität: „Wir haben einige hochqualifizierte Kräfte, die wegen der Arbeitszeit zu uns kamen", sagt Barbara Peither. Sie vergüten die gebotenen Möglichkeiten mit hoher Motivation. Zudem biete jemand, der 30 Stunden die Woche arbeitet, 10 bis 20 Stunden Flexibilität.

Barbara Peither, Vorstand GMP Verlag:

„Wir haben hochqualifizierte Kräfte, die wegen der flexiblen Arbeitszeit zu uns kamen."

ZAHLEN

96 Prozent
der Eltern wünschen sich flexiblere Arbeitszeiten.

90 Prozent
der Beschäftigten zwischen 25 und 39 Jahren mit Kindern ist Familienfreundlichkeit ebenso wichtig oder wichtiger als das Gehalt.

60 Prozent
der berufstätigen Väter von Kindern unter 18 Jahren würden gern weniger arbeiten als bisher.

20 Prozent
der berufstätigen Mütter von Kindern unter 18 Jahren würden gern mehr arbeiten als bisher.

Wenn es also mal klemmt, könnten alle hochfahren, und die Partner bekämen „Urlaubssperre". Die Mitarbeiter verfügen über Jahres-Stunden-Kontingente, deren Einhaltung in ihrer eigenen Verantwortung liegt. Sie haben alle auch die Möglichkeit, von zu Hause aus zu arbeiten – drei Kolleginnen nutzen das dauerhaft: Die Grafikerin sitzt in München, eine Redakteurin in Freiburg, und Geschäftsführerin Anita Maas lebt und arbeitet in Saarbrücken. „So zu arbeiten, bedeutet natürlich schon mehr Organisation und Kommunikation", sagt Barbara Peither. Aber daraus könne man auch eine Tugend machen.

Zudem spricht die Wirtschaftlichkeit für Teilzeit: Eine Studie der Unternehmensberatung McKinsey errechnete eine um 20 Prozent höhere Produktivität über alle Branchen hinweg. „Der Verwaltungsaufwand ist größer, wird aber durch ein Vielfaches an Produktivität aufgefangen", betont Rudolf Kast. Dass sich viele Unternehmen dennoch schwer damit tun, von starren Arbeitszeiten abzurücken, erklärt der Unternehmensberater, der bis 2010 Personalleiter der Waldkircher Sick AG war, mit der Unternehmenskultur: „Es gibt ein großes Misstrauen gegenüber denen, die nicht da sind", meint Kast. Er sieht flexible Arbeitszeiten als Teil einer neuen, lebenszyklisch orientierten Personalpolitik. Dazu gehörten auch lebenslanges Lernen, betriebliches Gesundheitsmanagement, das allmähliche Ausgleiten aus dem Betrieb sowie viele weitere Aspekte. Wobei all diese Maßnahmen genauso der Mitarbeiterfindung und -bindung dienen wie dem Unternehmenserfolg. „Über die Arbeitsgestaltung, die nötig ist, den Markt zu bedienen, sind wir zur Flexibilität gekommen", sagt Kast. Erst im Zusammenhang mit dem Fachkräftemangel habe sie eine neue Bedeutung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf bekommen. Doch flexible Arbeitszeiten funktionierten nur, wenn klar sei, wie die Arbeit bewertet und der Erfolg gemessen wird. Auch das nötige Vertrauen müsse auf allen Seiten vorhanden sein. „Wenn das Unternehmen noch nicht so weit ist, geht das zulasten der Mitarbeiter", warnt Kast. Denn das diene gerade nicht der Sicherung von Fachkräften. „Die Beschäftigten stimmen zu Fuß ab, wo sie hingehen."

Für diese Abstimmung hat die Perbit Software GmbH gute Karten. Das Systemhaus, das je rund 30 Mitarbeiter am Hauptsitz in Altenberge bei Münster und am Entwicklungsstandort in Trossingen beschäftigt, wurde schon mehrfach für seine familienbewusste Personalpolitik ausgezeichnet. Dabei spielen seit Langem flexible Arbeitszeitmodelle eine wichtige Rolle, und seit wenigen Wochen hat Perbit in Trossingen nun eine Chefin in Teilzeit: Hilde Hurlemann hat die Leitung des Entwicklungsstandortes von Richard Manuel übernommen, der das Unternehmen 1983 zusammen mit Wolfgang Witte gründete. Hurlemann hat vor 21 Jahren bei Perbit ihre Ausbildung zur EDV-Kauffrau begonnen und arbeitet seither in Trossingen – bis ihre Kinder kamen Vollzeit, seither 25 Stunden pro Woche. Jeweils drei Monate

nach beiden Geburten ist sie wieder eingestiegen und hat in Teilzeit den Bereich Systemgenerierung verantwortet. Das tut sie auch weiterhin. Für die neue Position hat sie ihre Wochenarbeitszeit nun auf 30 Stunden aufgestockt. Es wundert Hurlemann, dass sie eine Besonderheit ist: „Es sollte eigentlich normal sein, dass Führung in Teilzeit möglich ist." Bei Perbit zumindest ist es normal. Der Entwicklungsleiter und die Personalleiterin arbeiten ebenfalls Teilzeit, und auch von den Vollzeitbeschäftigten sind viele nicht an allen Tagen präsent, sondern nutzen ihr Homeoffice. „Jeder hat sein eigenes Modell", sagt Hurlemann. Die Mitarbeiter schätzen diese Möglichkeiten. Die Fluktuation ist äußerst gering, die Motivation hoch. Alle Mütter kommen aus der Babypause zurück. „Dass unsere Leute sehr ausgeglichen und zufrieden sind, bestätigt auch das Feedback unserer Kunden", berichtet Hurlemann. Die Flexibilität hat Perbit nicht bewusst aufgebaut, sondern von Beginn an gelebt. Ein Grund dafür ist sicherlich, dass die zwei Standorte, die es seit der Gründung gibt, miteinander kommunizieren müssen. Ein anderer vielleicht auch, dass einer der Gründer, Hurlemanns Vorgänger Richard Manuel, gebürtiger Ire ist und so eine für Trossingen nicht typische Unternehmenskultur pflegte. Die flexible Arbeitsorganisation ist bei Perbit jedenfalls Programm – und zwar auch im wörtlichen Sinne. Denn das Softwarehaus ist auf Personalmanagementsysteme spezialisiert. Die eigenen Programme unterstützen die flexible Arbeitsorganisation. „Wir nutzen alle Möglichkeiten, die die Informationstechnologie bietet", betont Hilde Hurlemann. Besprechungen finden häufig als Videokonferenz statt, und viele Geschäftskontakte laufen über Internet und Telefon.

Rudolf Kast, Unternehmensberater:

„Der Verwaltungsaufwand ist größer, wird aber durch ein Vielfaches an Produktivität aufgefangen."

Hilde Hurlemann, Perbit-Niederlassungsleiterin:

„Es sollte eigentlich normal sein, dass Führung in Teilzeit möglich ist."

Die Geschäftsführungen von Perbit, Maas & Peither und Faller sowie vieler anderer Unternehmen haben erkannt, dass eine flexible Arbeitsorganisation sowohl dem Geschäftserfolg als auch den Mitarbeitern nützt. „Richtig umgesetzt ermöglichen familienbewusste Arbeitszeiten eine Win-win-Situation für Beschäftigte und Arbeitgeber", wirbt Familienministerin Kristina Schröder. Mitarbeiter können dadurch ihren Beruf und ihr Privatleben in die richtige Balance bringen. Unternehmen profitieren von der Effizienz motivierter Angestellter und punkten bei der Suche nach Fachkräften. Deshalb sieht es so aus, als blieben die Stempeluhren bei Faller weiterhin abgeschaltet – in Zukunft wohl nicht nur in der Verwaltung. Derzeit probt das Unternehmen die flexible Arbeitszeit ohne Zeiterfassung auch in einer Produktionseinheit. *Kathrin Ermert*

Mit der Anzeigenkampagne „Zur richtigen Zeit am richtigen Ort" werben Bundesfamilienministerium und DIHK für familienbewusste Arbeitszeiten. Mehr dazu im Internet: www.erfolgsfaktor-familie.de

„Leistung muss man auch kommunizieren“

Peter Modler (56) hat Jura studiert, in katholischer Theologie promoviert, eine Zimmermannslehre gemacht, als Prokurist sowie Geschäftsführer gearbeitet und sich als ehrenamtlicher Arbeitsrichter engagiert, ehe er 1998 seine Unternehmensberatung in Amoltern am Kaiserstuhl gründete. Weil er bei der Sanierung von Firmen häufig erlebte, dass die Ideen von Mitarbeiterinnen untergingen, begann er, sogenannte Arroganztrainings für Frauen anzubieten. Mittlerweile sind diese markenrechtlich geschützt. Modler, der auch als Dozent an den Unis Freiburg und Basel arbeitet, referiert am 14. Oktober im Jesuitenschloss in Merzhausen bei Freiburg zum Thema „Sind Sie auch immer zu nett? – Wie Sie mit einer Prise Arroganz weiterkommen“. Die Veranstaltung ist Teil der vom Landeswirtschaftsministerium initiierten Frauenwirtschaftstage. Details und weitere Termine im Regioreport auf Seite 41.

Interview mit Peter Modler über geschlechtertypische Aspekte von Arbeitszeit

Herr Modler, widerstrebt es der männlichen Natur, Teilzeit zu arbeiten?
Da muss ich ein bisschen ausholen: Forschungsergebnisse unterscheiden zwei Kommunikationssysteme von Männern und Frauen in der Berufswelt: ein horizontales und ein vertikales. Das horizontale bringen sich schon kleine Mädchen bei. Dabei wird darauf geachtet, dass alle die gleichen Informationen haben und jeder sein Gesicht wahren kann. Wenn da jemand anfängt, Anweisungen zu erteilen, mögen die anderen das nicht. Im vertikalen Kommunikationssystem hingegen, das Soziolinguisten bereits bei kleinen Jungen beobachten, geht es um die Rangordnung. Leute, die aus einem vertikalen Kommunikationssystem kommen, meistens sind das Männer, sind in einem enormen Stress, wenn die Rangordnung nicht geklärt ist – das geht bis zur Arbeitsunfähigkeit und hat weitreichende Konsequenzen für die Arbeitszeit. Die Frage ist: Kann mein Rang, mein Revier bestätigt werden in Teilzeit?

Heißt das, dass Überstunden in Form von Präsenz am Arbeitsplatz auch eher dem vertikalen Kommunikationstyp, also Männern, zuzuordnen sind?
Da steckt ja eher die Frage nach der Arbeitseffizienz dahinter. Das ist missverständlich, denn es blendet die Ebene der Politik aus. Die Frage ist nicht nur: Wie effizient erbringe ich meine Leistung, sondern auch: Wie spiele ich auf der politischen Klaviatur der Firma? Viele kompetente Frauen denken, es zähle nur die Leistung und machen deshalb keine Karriere, weil in einem männlich dominierten System genauso die Politik zählt. Nur nach der Arbeitseffizienz beurteilt, ist Präsenz am Arbeitsplatz gar nicht wichtig, nach politischen Maßstäben hingegen sehr. Deshalb werden Männer in einer Firma, in der Präsenz eine politische Bedeutung hat, diese auch nutzen.

Können Firmen einen Weg finden, diese Präsenzkultur zu ändern?
Da gibt es zwei Dimensionen: Zum einen muss der Chef oder die Chefin den Mitarbeitern klar sagen, was er oder sie will. Wenn ich nicht will, dass jemand um 19 Uhr ineffizient im Büro hockt, muss ich ihm das sagen – und ich muss es auch kontrollieren und durchsetzen. Zum anderen sollte man Männern, wenn es ihnen so wichtig ist, territoriale Präsenz zu demonstrieren, auch die Gelegenheit dazu geben.

Sie sagen Kontrolle: Widerspricht das nicht der Idee der Vertrauensarbeitszeit?
Chefs, die nicht kontrollieren, sind keine Chefs. Ich bin zwar ein großer Freund von Leistung, die nicht an Stunden gebunden ist, sondern an Ergebnisse, das ersetzt aber nicht die Kontrollpflicht. Man muss eine Messgröße für die Leistung finden. Ich warne auch vor dem Missverständnis, das ich laufend bei Frauen in Führungspositionen beobachte, die denken: Meine gute Leistung setzt sich von allein durch. Denn in einem vertikalen Sprachsystem setzt sich nur durch, wer seine Leistung kommunizieren kann. Das fällt vielen Frauen schwer, weil sie sich in einem horizontalen Kommunikationssystem nicht herausstellen wollen. Im vertikalen System dagegen denkt der Chef, dass es keine Leistung gab, wenn nicht darüber gesprochen wird.

Wie kann das nötige Vertrauen im Unternehmen entstehen, wenn Männer und Frauen aneinander vorbei kommunizieren?
Das Wichtigste ist, dass man sich die Fremdheit des anderen Sprachsystems wirklich eingesteht und sich nicht kommunikativ naiv verhält. Genau das machen aber viele Chefs, die davon ausgehen, dass es nur ihr eigenes Kommunikationsverhalten gibt. Zumindest die Führungskräfte sollten zweisprachig sein.

Und wie werden sie zweisprachig?
Wer es nicht privat in der Familie oder im Verein erlebt hat, wer immer nur unter seinesgleichen war, der muss einen ganz bewussten Transferschritt machen.

Wenn Frauen sich ohnehin schwerer damit tun, ihre Führungsposition durchzusetzen, gilt das dann umso mehr für Frauen in Teilzeit?
Karriere ohne körperliche Präsenz halte ich in männlich dominierten Unternehmen für schwierig. Viele Frauen unterschätzen diese politische Dimension der Teilzeit oder des Home-Offices komplett. Eine Frau, die den Aufstieg geschafft hat, kann aber auch in Teilzeit führen – wenn sie politisch die Augen aufhält. *kat*