

**Dieser Artikel ist am 23. November 2012 in der Financial Times Deutschland erschienen:**

## **In bewegten Zeiten**

### **Flexibilität ist im Job gefragt – diese fordern aber auch zunehmend die Beschäftigten ein**

Von Melanie Hofmann

Zwischen 14 und 19 Uhr ist Alexa Haisermann nicht erreichbar, weder für ihre Kunden noch für ihre Mitarbeiter. Das macht sie so schon seit der Geburt ihres Sohnes, trotz ihrer Position als Partnerin bei der Management- und Technologieberatung Bearingpoint in Berlin. „Es braucht solche Leute wie mich, Piloten, die das Thema Flexibilität in einem Unternehmen vormachen“, sagt Haisermann. Nur so könnte noch mehr Menschen ermöglicht werden, ihr Berufsleben nach den eigenen Vorstellungen zu gestalten. „Wenn Vorgesetzte sehen, dass es funktioniert und dass sie sich auf ihre Mitarbeiter verlassen können, auch wenn diese in Teilzeit arbeiten, dann verändert das auch die Berufskultur“, sagt die Beraterin.

Diese Veränderung in der Berufswelt ist deutlich zu spüren: Seit Einführung des Bologna-Prozesses vor zehn Jahren treten jüngere Absolventen mit ganz anderen Anforderungen auf den Arbeitsmarkt. Gleichzeitig wurde das Rentenalter jüngst auf 67 Jahre angehoben, sodass Arbeitnehmer länger im Beruf bleiben. Und mit der Einführung der Elternzeit für beide Elternteile im Jahr 2007 kommen auf Unternehmen wie Berufstätige zudem neue Herausforderungen zu. Die Anzahl der Beschäftigten in Teilzeit ist in Deutschland von 2002 bis 2011 von 20 auf über 25 Prozent angestiegen – fast jede zweite Frau arbeitet in Teilzeit. Es gibt spezielle Arbeitszeitmodelle für ältere Beschäftigte und Familienväter sowie Mentoren und Coachings, um den Nachwuchs zu fördern. Die Unternehmen richten sich im Kampf um Fachkräfte immer mehr nach dem, was die Arbeitnehmer wollen.

### **Bedürfnisse ansprechen**

„Es gibt vier Treiber in der Unternehmensführung: Geld, Perspektive, Anerkennung und Spaß bei der Arbeit“, sagt Marcus Schulz, Vorstand beim Personalvermittler Argo. Mit diesen

Begriffen könne man die Bedürfnisse fast aller Arbeitnehmer abdecken. Für ihre etwa 250 Angestellten haben Schulz und sein Partner Christian Pflüger ein Arbeitsmodell entwickelt, das sie „das Mitarbeiterorientierte“ nennen. Schon im Vorstellungsgespräch wird der Bewerber gebeten, die vier Begriffe in eine Reihenfolge zu bringen – danach wird dann ein Konzept entwickelt, mit individuellen Zielen und der entsprechenden Entlohnung. Sucht jemand Perspektive, wird die Karriereplanung so angelegt, dass derjenige entsprechend aufsteigen

kann. Wer Anerkennung will, erhält bei Zielerfüllung beispielsweise einen Firmenwagen. „Interessanterweise ist bei den wenigsten der Fokus auf dem Gehalt“, sagt Schulz. Er vermutet aber, dass hier eine gewisse Scheu besteht, sich dem Vorgesetzten gegenüber so zu öffnen. „Das ist die Schwäche des Modells: Man muss seinem Chef vertrauen.“ Das Feedback durch die Mitarbeiter ist positiv – auch wenn viele am Anfang überrascht sind, wenn sie von dem Modell erfahren. „Auf diese Art und Weise kann man mit seinen Mitarbeitern gut über ihre Bedürfnisse reden“, sagt der Personaler.

Transparenz und Vertrauen sind auch zwei Begriffe, die Christof Leiber von Atoss Software mit flexibler Arbeitszeit verbindet. Sein Unternehmen erstellt Softwarelösungen rund um die personelle Einsatzplanung. „Den Wunsch der Unternehmen nach optimaler Personalabdeckung und den Wunsch der Mitarbeiter nach Flexibilität zu gestalten, ist schwer genug. Wenn dann noch Teilzeit ins Spiel kommt, wird die Komplexität enorm“, sagt Leiber. Auf einer Magnettafel und einem Blatt Papier sei das nicht mehr zu bewerkstelligen.

### **Arbeitszeit nach Wunsch**

Stattdessen versucht der IT-Experte, das Spannungsfeld zwischen Personalbedarf, Mitarbeiterzufriedenheit und Kosten zu errechnen, beispielsweise für die Lufthansa Passage. Je nach Ansturm an Fluggästen wird morgens, abends oder in den Ferien eine andere Zahl Mitarbeiter benötigt, um Kundenzufriedenheit dank schneller Abwicklung zu ermöglichen. Gleichzeitig werden die Mitarbeiter gefragt, wann und wie lange sie arbeiten wollen. Das Programm setzt das zusammen. Darüber hinaus gibt es für die Beschäftigten noch eine Tauschbörse, sollten sich kurzfristig Änderungen ergeben.

Doch die Flexibilität hat auch ihre Grenzen: „Die Mitarbeiter machen nicht alles mit. Eine Einsatzzeit von nur zwei oder weniger Stunden beispielsweise ist nicht gerngesehen“, sagt Leiber. Aber wenn Unternehmen ihren Arbeitnehmern eine transparente Möglichkeit geben, ihre Wünsche zu äußern und sie auch verstehen, warum sie wann wie benötigt werden, dann schaffe das eine extrem positive Resonanz.

Dieses Umdenken beobachtet auch Robert T. Heinemann. Seine Consulting-Firma berät vor allem mittelständische Unternehmen, und er weiß, dass gerade hier eine flexible Arbeitszeitgestaltung ein erheblicher Wettbewerbsvorteil ist. „Viele mittelständische Unternehmen sind relativ unbekannt, obwohl sie oft sogar Weltmarktführer sind, zudem sind sie häufig in der Provinz angesiedelt – da ist Flexibilität ein gutes Instrument, um sich zu positionieren“, sagt Heinemann.

Im Kampf um die Fachkräfte gehe es dabei nicht nur darum, neue Mitarbeiter zu gewinnen, sondern auch, bestehende Mitarbeiter zu binden. Möglichkeiten dafür gibt es viele: Ältere arbeiten beispielsweise nicht mehr in Vollzeit, sondern nur noch vier Tage in der Woche oder stehen sporadisch als Seniorberater zur Verfügung. Gerade kleinere Unternehmen müssen sich das aber auch leisten können: Eine hohe Teilzeitquote schlägt sich auch in den Kosten für Arbeitsplätze, Räume und Gehälter nieder. Zudem sind Teilzeitkräfte nicht immer ansprechbar – die Arbeit muss geteilt werden, gute Kommunikation ist also besonders wichtig.

Und selbst wenn die Rahmenbedingungen stimmen, so besteht von Arbeitnehmerseite noch immer die Befürchtung, dass sie in ihrer Abwesenheit den Anschluss verlieren oder weniger Karrierechancen haben. „Viele Menschen haben Angst, aus der Deckung zu kommen“, meint Heinemann. Und doch beobachtet er, dass gerade junge Arbeitnehmer heute mehr einfordern als früher. „Es geht um die Frage: Wie bewerte ich meine Arbeitszeit im Vergleich zum Gesamtleben“, sagt der Berater. Aus seiner Sicht sind in Zukunft vielseitige Arbeitsmodelle möglich: ein Mix aus Teilzeit, angestellter und freier Tätigkeit, Projektarbeit und Sabbatphasen. „Die Themen Spaß und Selbstverwirklichung stehen zunehmend im Vordergrund“, so Heinemann.

Umso wichtiger ist es für Arbeitgeber, sich frühzeitig auf die veränderte Berufswelt einzustellen und flexibel auf die Wünsche ihrer Mitarbeiter zu reagieren. Teilweise

funktioniert das schon: „Ich spreche mit vielen Frauen, die am Scheideweg stehen zwischen Beruf und Familie“, sagt Beraterin und Mutter Haisermann. Doch diesen gebe es heute eigentlich gar nicht mehr, findet sie: „Mit der richtigen Organisation und Unterstützung geht alles. Man muss es nur wollen.“