

Personalmanagement

Personal-Center durchsuchen Suchen

[Personalmanagement](#) > [Organisation & Controlling](#)

Flexibilisierung: Schöne neue Arbeitswelt



Die Arbeitswelt unterliegt nicht zuletzt durch Globalisierung und Internet einem ständigen Wandel. Dass auch Konjunkturschwankungen eine zunehmende Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen erfordern, hat die jüngste Wirtschaftskrise gezeigt. Strategieberater Gunther Wolf gibt Tipps für Anpassungen.

In jedem Unternehmen bestimmen firmenspezifische Faktoren den Umfang und die Verteilung der Arbeitszeit, den Arbeitsort und die Arbeitsform. Beispielsweise die Erreichbarkeit für die Kunden und Lieferanten, optimale Laufzeiten von Maschinen sowie das Arbeitsaufkommen in der täglichen und saisonbedingten Verteilung.

Auswahl geeigneter Instrumente: Beispiel Arbeitszeitkonten

Zusätzlich spielen mitarbeiterspezifische Faktoren eine Rolle. Hierzu zählen Qualifikation, Erfahrung und Leistungsfähigkeit eines Mitarbeiters, aber auch dessen persönliche Lebensumstände. Zwar sind in vielen Funktionen und Branchen, etwa in der Produktion oder in sozialen Berufen, der räumlichen und zeitlichen Flexibilisierung von Arbeit enge Grenzen gesetzt. Eine Überprüfung lohnt sich dennoch, um sinnvolle Anpassungen vornehmen zu können.

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

"Flexi II" Langzeitkonten mit Insolvenzschutz

Seltener genutzt werden bislang die Möglichkeiten langfristiger 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. Noch effektiver sowohl für das Unternehmen, als auch für die Mitarbeiter können Wertkonten eingesetzt werden, um Schwankungen der Arbeitsauslastung auszugleichen.

Arbeitnehmer können in Hochphasen angesparte Langzeitguthaben für längere Auszeiten in Phasen niedriger Auslastung verwenden, etwa für eine Weiterbildung, die Pflege naher Angehöriger oder eine Weltreise. Dabei genießen sie auch während ihrer Auszeit finanzielle Absicherung.

Ortsunabhängiges Arbeiten

Ortsunabhängiges Arbeiten ist in Zeiten von Internet- und Telefonkommunikation über weltweit verfügbare Netze überall da möglich, wo Kommunikation den primären Arbeitsinhalt darstellt. Derartige Arbeitsplätze können gut in Homeoffices verlagert werden, zumindest für einen Teil der Arbeitszeit.

Von hoher Bedeutung ist dabei, den Schutz der Unternehmens- und Kundendaten zu gewährleisten. 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 und bindet gleichzeitig den im Homeoffice tätigen Mitarbeiter an sich.

Selbständigkeit und Zuverlässigkeit

Wenn Mitarbeiter nicht mehr unter der direkten Aufsicht des Vorgesetzten stehen, wandeln sich automatisch auch die Arbeitsbeziehungen. Aus der Praxis wissen wir, dass dies am besten dann gelingt, wenn der in Telearbeit bzw. im Homeoffice tätige Mitarbeiter über ein hohes Maß an Selbstständigkeit und Erfahrung verfügt und bereits ausreichend unter Beweis gestellt hat, dass er seine Aufgaben zuverlässig erfüllt. Neben Selbständigkeit und Zuverlässigkeit des Mitarbeiters ist somit auch das Vertrauen der Führungskraft in die Motivation und Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters erforderlich.

Teamkoordination anstatt Vorgaben von oben

Daher ist damit zu rechnen, dass sich mit zunehmender Flexibilisierung der Arbeitszeit gleichzeitig auch neue Formen von Arbeitsbeziehungen bilden. Dies geschieht beispielsweise, wenn Mitglieder eines Teams ohne Eingreifen eines Vorgesetzten die Arbeitszeiteinteilung selbstständig untereinander absprechen, zu erledigende Aufgaben verteilen oder ganze Projekte selbst planen und durchführen.

Dies erfordert jedoch von jedem Einzelnen überdurchschnittliches Engagement für das erfolgreiche Realisieren des gemeinsamen Ziels sowie die Fähigkeit zu effizienter Zusammenarbeit.

Demografischen Wandel als Chance nutzen

Unzweifelhaft kann ein Team mehr erreichen als seine Mitglieder allein in Summe. In erfolgreichen Gruppen sind Fähigkeiten und Wissen ausreichend breit gestreut. In der Praxis haben sich Teams bewährt, die zudem 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 - Vielfältigkeit in Teams, Projekten und im Unternehmen insgesamt - stellen.

Globalisierung aktiv mitgestalten durch Cultural Diversity

Der Diversity-Gedanke ist auch auf die kulturelle Vielfalt der Mitarbeiter übertragbar. Unternehmen, die sich entsprechend ausrichten, etablieren hiermit intensive und belastbare Beziehungen zu Kunden, Lieferanten und anderen Geschäftspartnern der jeweiligen kulturellen Gruppe. Dabei können auch Homeoffices oder Telearbeit in anderen Ländern eine nicht unbedeutende Rolle spielen.

Ob diese Vorgehensweise auch für Ihr Unternehmen geeignet ist oder eher andere Arbeitsformen überdacht werden sollten, ermitteln Sie durch die strategische Szenario-Analyse der erfolgskritischen Faktoren.

(Gunther Wolf, April 2010 / Bild: Imageteam, Fotolia.com)



Gunther Wolf

Diplom-Ökonom und Diplom-Psychologe, ist seit 1984 als zertifizierter Management-Berater national und international tätig. Er ist Geschäftsführer der Wolf Managementberatung, Strategie- und Zielberatung sowie der mittelständischen I.O. Group Unternehmensgruppe.

Internet: www.gunther-wolf.de

E-Mail: g.wolf@gunther-wolf.de