

Erfolgsfaktoren flexibler Arbeitsmodelle für Führungskräfte

Kathrin Mahler Walther

EAF | Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft

Das rasante Tempo gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Entwicklungen fordert Führungskräften enorm viel ab: voller Einsatz, oft rund um die Uhr. Wer dabei Kinder und Karriere vereinbaren will, steht vor einer Zerreißprobe. Doch ist es das Lebensmodell, das sich heute viele junge Paare wünschen.

Flexible Arbeitsbedingungen sind ein wichtiger Erfolgsfaktor für das Gelingen eines solchen Lebens zwischen Kindern und Karrieren – so zeigen es die Ergebnisse der Studie über Doppelkarrierepaare mit Kindern, welche die EAF gemeinsam mit der Bertelsmann Stiftung 2008 vorlegte. Zwar existieren heute in vielen Organisationen Angebote zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort, häufig werden diese Angebote von den Beschäftigten aber kaum oder lediglich aufgrund dienstlicher Erfordernisse genutzt. Knapp die Hälfte der befragten Führungskräfte sieht deshalb in der anwesenheitsorientierten Kultur ihres Unternehmens die größte Herausforderung im Hinblick auf ihr Lebensmodell. 98 Prozent von ihnen bewerten die Erweiterung von Handlungsspielräumen zur individuellen Beeinflussung von Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeiten als die wichtigste Unterstützung, die ein Unternehmen leisten kann.

Doch wie können flexible Arbeitsmodelle gestaltet werden? Welche Rahmenbedingungen sollten gegeben sein? Und wie kann dabei eine Win-Win-Situation für Beschäftigte und Unternehmen entstehen? Diese Fragen standen im Mittelpunkt des Modellprojekts „Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort für Führungskräfte“, welches die EAF in Kooperation mit der Deutschen Rentenversicherung Bund durchführte. Dabei erprobten 27 weibliche und männliche Führungskräfte unterschiedliche Modelle flexibler Arbeitsgestaltung. Die Führungskräfte und ihre Vorgesetzten wurden im Prozess der Flexibilisierung beraten und bei der Umsetzung mit Einzelfallcoachings begleitet. Im Rahmen der wissenschaftlichen Begleitung durch Workshops und Befragungen wurden die Erfolgsfaktoren und der Nutzen passgerechter Flexibilisierungsformen sowohl für die beteiligten Führungskräfte als auch für die die Abteilungen und das Unternehmen insgesamt ermittelt. Zugleich wurden die Arbeitsmodelle hinsichtlich der inhaltlichen, organisatorischen und technischen Rahmenbedingungen auf ihre Übertragbarkeit geprüft.

Die Erfahrungen des Projektes zeigen, dass die flexiblen Arbeitsmodelle zu höherer Motivation und Zufriedenheit seitens der Führungskräfte führten. Gleichzeitig wirkten sie sich in vielen Fällen positiv auf deren Arbeitsqualität und –quantität aus. Die Führungskräfte entwickelten neue Kompetenzen in der Mitarbeiterführung und im Selbstmanagement und stärkten die Selbststeuerungsfähigkeiten ihrer Mitarbeitenden. Die Mehrheit der Vorgesetzten wollte daher – trotz anfänglicher Vorbehalte – die flexiblen Arbeitsmodelle über die Erprobungsphase hinaus fortführen.

Literatur

Walther, Kathrin/Lukoschat, Helga (2008): Kinder und Karrieren: Die neuen Paare. Verlag BertelsmannStiftung, Gütersloh.

Kletzing, Uta/Walther, Kathrin (2008): Mehr Flexibilität. In: Personal, Heft 07-08, S. 48-50.