

6 Epilog: Am Beginn einer neuen Zeit-Rechnung

Martin Spilker

Der Kühlschrank war gut gefüllt: Salatgurken und Cocktail-Tomaten, das obligatorische Müsli, Milch — fettarm und normal, dazu Frischkäse in der Kräuter- und natürlich der Light-Variante, nicht zu vergessen das Vollkorn- und Knäckebrot mit Ballaststoffen. Wer hierbei den Inhalt eines normalen Haushaltes vermutet — der irrt! Es handelte sich um einen Kühlschrank auf dem Büroflur eines ganz normalen deutschen Unternehmens. Das Szenario mag nicht repräsentativ sein — aber es besitzt doch Symbolcharakter für den Anbruch einer neuen ›Zeit-Rechnung‹.

Denn immer öfter verschwimmen Arbeits- und Privatsphäre miteinander. Was bedeutet es, wenn der Mitarbeiter morgens kommt, den PC anstellt, in die Kantine geht, um sein Frühstück zu organisieren und bei Brötchen und Kaffee erste Mails zu checken: Arbeitszeit? Frühstückspause? Durch die Umwälzungen — beginnend mit der Globalisierung und spätestens seit der flächendeckenden Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft — verlieren viele traditionelle Handlungsmuster und Glaubenssätze in Organisationen, und damit althergebrachte Statussymbole und Privilegien in Bezug auf die Arbeitszeit, an Gültigkeit.

Dabei hat gerade der Begriff der Work-Life-Balance nicht nur ausgedient — er hat vermutlich auch über Jahrzehnte ein falsches Paradigma suggeriert: Setzt er doch Arbeit mit Mühsal, Qual, Unzufriedenheit etc. gleich, während nach dieser Unterscheidung das Privatleben eine Form von Glückseligkeit, Lebensfreude und Selbstverwirklichung verheißt. Die strikte Trennung von Arbeit und Leben war immer künstlich — inzwischen ist sie als Relikt des Industriezeitalters nicht mehr haltbar.

Es ist daher an der Zeit, ›Zeit‹ neu zu denken! Unser Zeitempfinden ist und bleibt dabei immer relativ. Amüsant umschreibt es Michael Winterhoff am Beispiel von einem Architekten und einem Mitarbeiter des Bauamts: Während der Beamte z. B. zum wiederholten Male um eine weitere Erläuterung bittet, warum welche Bäume an einem bestimmten Ort im Bauplan platziert sind, und damit über zusätzliche Arbeitsbelastung klagt, fragt sich dagegen der Architekt, ob der Beamte wohl zu wenig zu tun hat, um sich um solche Kleinigkeiten zu kümmern.

Für manche Führungskräfte mag dieses Beispiel skurril oder schlicht old-school klingen. Zumindest sind viele Führungskräfte — und dazu zählen auch HR-Verantwortliche — doch mittlerweile zunehmend geprägt von den Vorstellungen und Vorzeige-Modellen unzähliger Unternehmen aus dem Silicon Valley oder der globalen Startup-Szene: Homeoffice und Bustransfer, Design-Thinking-Räume und Kreativ-Zeit, kostenlose Kicker und Kantinen etc. Verbirgt sich aber dahinter die Arbeitskultur der Zukunft? Was sind die Rahmenbedingungen an eine moderne Arbeitszeit- bzw. Familienpolitik?

Der Alltag in den Unternehmen sieht dagegen oft anders ganz aus. Gerade Führungskräfte und Mitarbeiter in leitenden Funktionen scheinen oft an ihre Grenzen zu stoßen — sowohl an die eigenen bei der Selbstorganisation wie auch bei der Mitarbeiterführung. Ein Phänomen scheint dabei seit geraumer Zeit auch die Führungskräfte zu beschäftigen: die Entfremdung von den gestellten Aufgaben, ethische Bedenken bei der

Umsetzung von Maßnahmen und die Frage nach dem Sinn in der (Führungs-)Arbeit.
Bricht nach der Debatte über Corporate Social Responsibility der letzten Jahre nun die Phase der Personal Social Responsibility an?

Aber auch auf der Mitarbeiterseite werden die disruptiven Entwicklungen durch die Digitalisierung auf Arbeitskultur und -zeiten einwirken. Nicht nur Geschäftsmodelle geraten auf den Prüfstand — auch die Lebens- und Arbeitsperspektiven unterliegen dem Wandel: Die Zunahme an Entscheidungsoptionen und der Freiraum bei der Gestaltung der Arbeitswelt verlangen mehr Eigenverantwortung und Kooperationsbereitschaft. Am Ende wahrscheinlich auch mehr Konflikt- und Kritikfähigkeit!

Die Zeiten, in denen man bei Führung und Personalwesen Möglichkeiten zu Weiterbildung, Arbeitszeit etc. nach dem Motto einforderte: »Zeig' mir den Maßnahmen-Katalog, und ich sag' dir, was ich will«, sind vorbei. Erfolgreiche Unternehmen unterscheiden sich darin, dass sie Rechte und Pflichten, Geben und Nehmen zwischen Führung und Mitarbeitenden sowie den Mitarbeitenden untereinander austarieren. Für die Gestaltung der Arbeitszeiten in einer zunehmend flexibleren, mobileren Arbeitswelt ist das eine Grundbedingung. Dazu einige Thesen.

These 1: Alles hat seinen Preis, ...

... auch die Vereinbarkeit von Familie und Beruf! »Möchten sie mehr Zeit mit der Familie und Freunden verbringen ...?« — es verwundert nicht, dass 90 Prozent der Befragten auf eine solche Frage mit JA antworten würden. Müsste es aber nicht lauten: »Worauf wäre ich ggf. bereit zu verzichten, um mehr Zeit mit Familie und Freunden zu verbringen?« Läge dann die Zahl immer noch bei 90 Prozent? Ziehen Mitarbeiter nicht eher die Vollzeit-Stelle mit vollem Gehalt der Teilzeit-Stelle mit reduziertem Gehalt vor?

Gleichzeitig müssen Unternehmen eine neue Kalkulationsgrundlage finden. Stellt der CEO zu familienfreundlichen Maßnahmen, z. B. der Ferienbetreuung, die Frage: »Was kostet das?«, reagieren HR und Controlling reflexartig mit Kennzahlen: »Sound-soviel Euro für die Betreuungskräfte, die Raummiete ...«! Keinen Eingang in die Rechnung finden jedoch die Erleichterungen der Mitarbeiter, die sich dann auch in einer höheren Motivation, Arbeitsproduktivität und Identifikation niederschlagen.

These 2: Vereinbarkeit wird zur persönlichen Verhandlungssache

Jeden Tag habe ich mit meinem Partner Fragen zu klären: »Ich habe ein Meeting, bringst du die Kinder morgen zur Schule? Kann unsere Nachbarin am Nachmittag die Betreuung übernehmen?« — Die Verhandlungen betreffen immer weniger die Führung-Mitarbeiter-Ebene. Fragen der Vereinbarkeit von Familien- und Berufsleben Erreichen immer öfter auch die persönliche Ebene. Damit sind private Konflikte vorprogrammiert. Oft wird damit auch das Rollenverständnis vieler Männer infrage gestellt — noch!

Gleichzeitig müssen innerhalb des Kollegenkreises praktikable Lösungen gefunden und ausgehandelt werden — mit allen Vor- und Nachteilen. Dazu gehört es auch, Kollegen zu sagen, dass die eine oder andere Vorstellung zur Arbeitszeit mit dem Gruppeninteresse oder dem Teamerfolg kollidiert. Die Konfliktschlichtung ist in erster Linie Verantwortung und Angelegenheit der Mitarbeiter untereinander und erst in zweiter Linie Aufgabe der Führungskraft!

These 3: Die Work-Life-Balance weist in die falsche Richtung

Die eingangs beschriebenen Beispiele weisen auf die Brisanz bei der Bewertung der Work-Life-Balance bzw. des Burn-out-Syndroms hin. Roland Jäger beschreibt u. a. die Gefahr von Kuschelkulturen: »Ach, Müller hat es im Moment nicht leicht — übernehmen wir doch einen Teil seiner Aufgaben.« Gleichzeitig unterliegen Führungskräfte einer Versuchung: »Bevor ich dem umständlichen Müller die Aufgabe übergebe, dann doch lieber Meier — da weiß ich, dass es klappt.«

Vereinbarkeits- bzw. Burn-out-Probleme fokussieren sich zudem sehr oft auf die eingeschränkten, detaillierten Arbeitsbedingungen — und liegen damit auch mal falsch! Die Zunahme an Anforderungen in der Privatsphäre tragen zu Belastungen bei. Wo bleibt dann noch die Erholungskompetenz? Wo beginnt die Kultur der ›Weicheier‹? Wann ist man bereit, der schon 30 Minuten über ihre Arbeitslast klagenden Kollegin zu sagen: »So schlimm kann es dann doch nicht sein«?

These 4: Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist Männersache

Aktuelle Programme zur Förderung von Frauen (speziell auch in Führungspositionen) fokussieren naturgemäß die Zielgruppe der weiblichen Führungskräfte. Warum bleiben aber Männer außen vor? Immerhin wünschen sich fast 90 Prozent der Männer mehr Zeit für Familie und Kinder — aber 75 Prozent hängen immer noch am Alleinverdiener-Modell. Es braucht Unterstützung der Führung und Vorbilder bei den Vorgesetzten, um Karrierefallen zu vermeiden und Elternzeiten zu forcieren.

Zudem stellen sich gerade Frauen um die 40 oft die Frage, was ihnen die nächsten Karriereschritte bringen: Weniger Zeit für die Familie und Freunde? Mehr Auslandsaufenthalte und weniger freie Abende? Lieber nicht — die klassische Opting-out-Entscheidung. Männer stellen sich diese Frage sicherlich auch — sie beantworten sie allerdings anders! Daher wäre eine moderne Frauenförderung durch eine konsequentere Männerförderung zu ergänzen.

These 5: Die gegenwärtige Teilzeit-Arbeit ist ein Auslaufmodell

Teilzeit ist immer noch Frauen-Sache: Nach wie vor arbeiten in Teilzeit immerhin über 60 Prozent der Frauen. Die landläufige Aussage, dass Teilzeitkräfte effizienter und besser arbeiten, erhält immer öfter Risse. »Wir müssen auch am Nachmittag Produkte verkaufen und Kundenanfragen bedienen ...!« — diese branchenübergreifende Klage verweist auf eine Form von Teilzeit-Diktatur: gern von 8:00 bis 12:30 Uhr, und wenn es geht von Montag bis Donnerstag ... und am Freitag frei.

In der Globalisierung sind Unternehmen darauf angewiesen, die Erledigung von Aufträgen, Anfragen etc. nicht bis zum nächsten Morgen aufzuschieben. Aber immer weniger sind Vollzeitkräfte bereit, am Nachmittag die Arbeit der Teilzeitkräfte zusätzlich mit zu übernehmen. Viele Unternehmen halten nach wie vor an der Teilzeit fest: Aber das drohende Konfliktpotenzial kann nur durch eine zunehmende Flexibilisierung zwischen Voll- und Teilzeit und den Teilzeit-Kräften untereinander entschärft werden.

These 6: Berufstätigkeit der Partner verlangt eine ›Dual-Career-Vereinbarkeit‹

HR-Verantwortliche und Führungskräfte geben es unisono zu: Es ist eines der großen ›Schwarzen Löcher‹ in der Personal- und Führungskräfteentwicklung. Früher war es einfacher: Der Mann machte Karriere, arbeitete an den verschiedenen Standorten im In- und Ausland ..., und die Frau folgte. Heute sind allerdings 75 Prozent der Frauen berufstätig, besitzen hochwertige Abschlüsse renommierter Universitäten und haben

ein anderes Karriere- und Selbstbewusstsein.

Was also, wenn die Frau einen lukrativen Job in Singapur in Aussicht hat, und der Mann womöglich den nächsten Karriereschritt in Lateinamerika anstrebt? Viele Führungskräfte größerer Unternehmen retten sich zunächst über ihre internationalen Netzwerke und persönlichen Kontakte — das Problem bleibt trotzdem ungelöst. Auch die Teilzeit von Führungskräften ist nur bedingt eine Lösung — denn die 30 Stunden/Woche ist erfahrungsgemäß ein Mindestmaß für Führungsaufgaben.

These 7: Frauenförderung konzentriert sich nicht auf jüngere Generationen ...?

Durch den öffentlichen Druck neigen HR-Abteilungen dazu, gerade jüngeren Frauen den Einstieg in Beruf und Karriere zu erleichtern. Durch den nach hinten verschobenen Kinderwunsch auf das Alter von 30+ kollidieren viele dieser Förderprogramme aber mit den Vorstellungen der Frauen. Zudem besitzen deren Wünsche an ihre Arbeit eine andere Reihenfolge im Gegensatz zu denen von Männern: Selbstverwirklichung, Teamgeist und Sinnstiftung vor Gehalt, Beförderung und Dienstwagen.

Unternehmen müssen dementsprechend nicht nur dem Opting-out-Effekt entgegenwirken — sie müssen vor allen Dingen auf die zunehmende Heterogenität reagieren: traditionelle Diversity-Politik ist zu erweitern um Arbeitsoptionen, Beschäftigungsverhältnisse und Wertvorstellungen. Individualität in der Personal- und Führungskräfteentwicklung erfordert ein neues Rollenverständnis der Führung und den Mut, in Konflikten zwischen Unternehmens- und Personalinteressen auch NEIN zu sagen.

These 8: Die Rushhour des Lebens liegt nicht nur zwischen 25 und 40

Der renommierte Familienforscher Professor Bertram datierte die ›Rushhour‹ des Lebens von Menschen durch Partnersuche, Familiengründung, Karriereplanung, Hausbau etc. auf das Alter zwischen 30 und 40 Jahren: Da hat er recht ... und es ist falsch! Viele Mitarbeiter erleben ihre reale Rushhour morgens zwischen 6:00 und 8:00 Uhr oder abends zwischen 18:00 und 20:00 Uhr durch private Erledigungen. Flexibilität in der Lebens- und Arbeitszeit ist also Trumpf!

Unternehmen können mit einem Verzicht auf Präsenzzeiten auf diese Herausforderungen reagieren. Schließlich sollte es Führungskräften egal sein, wann, wie und wo Aufgaben erledigt werden — Hauptsache die Ergebnisse stimmen! Allerdings sollten sich Mitarbeiter bewusst sein, dass dies ein hohes Maß an Eigenverantwortung, Disziplin, Verlässlichkeit und Kollegialität erfordert. Am Ende entscheiden drei Steuerungsfaktoren über Erfolg oder Misserfolg: Termin, Qualität und Kosten.

These 9: Moderne Arbeitszeiten verlangen ein neues Führungsverständnis

»Führungskräfte sind keine Familientherapeuten oder Ärzte!« — so das Credo von Experten. Wie verhält man sich dann als Führungskraft, wenn ein Mitarbeiter z. B. vom Auszug seiner Frau am Wochenende berichtet? Mitleid zeigen? Zur Tagesordnung übergehen? Die öffentliche Corporate Cultural Correctness bzw. unternehmensbezogenen Leitbilder verlangen (zu) oft, die Bedürfnisse des Mitarbeiters in den Vordergrund zu stellen. Was ist aber die Rolle der Führung in solchen Situationen?

Die Anforderungen an die Führungskraft verlangen in solchen Situationen einen Spagat: zwischen Empathie und wirtschaftlichen Erfordernissen. Wichtig bleibt es, in der Rolle als Führungskraft zu bleiben. Es braucht in flexiblen, grenzenlosen Arbeitswelten

eine Individualisierung der Führungsarbeit — mit allen Formen des Konfliktmanagements. Gerade HR bedarf dazu eines Paradigmenwechsels: weg von Standardprogrammen für Mitarbeiter hin zum gezielten Coaching der Führungskräfte.

These 10: Die Demografie verlangt eine Vereinbarkeit von Pflege und Beruf

15 Prozent der Mitarbeiter von Unternehmen pflegen mittlerweile mehr oder weniger nebenbei Angehörige! Der physische wie auch psychische Druck ist dabei kaum zu ermesen. Mittlerweile betreuen 50-Jährige nicht nur Mutter und/oder Vater, sondern zunehmend auch ihre Großeltern, weil es die eigenen Eltern nicht leisten können. Müssen Unternehmen also neben der betriebseigenen Kinderbetreuung vielleicht demnächst eigene Seniorenheime unterhalten, um Mitarbeiter zu entlasten?

Gerade weil Angehörige der professionellen Pflege zu oft zu wenig zutrauen und dann selbst Aufgaben übernehmen, droht ihnen ein erhöhtes Burn-out-Risiko! Insbesondere brauchen Mitarbeiter das Verständniss der Führung sowie die Flexibilität des Unternehmens in Zeiten des psychischen und zeitlichen Drucks durch Belastungen in der sogenannten Grau-Zone, der Betreuung von nicht mehr kreuzfahrtauglichen aber auch noch nicht pflegebedürftigen Angehörigen!

Zugegeben: Diese Thesen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf, zur Etablierung einer modernen Arbeitskultur oder Solidarität zwischen den einzelnen Verantwortlichen lassen sich ergänzen, variieren und natürlich — je nach individueller oder politischer Sichtweise — infrage stellen. Fakt jedoch ist, dass sich unsere Arbeitswelt in den nächsten Jahren weiter gravierend verändern wird. Geschwindigkeit wird zum vierten Produktionsfaktor — und damit steigen die Anforderungen an Führung und Mitarbeiter.

Kaum ein Thema hat dabei die Diskussion so dominiert wie der Verlauf und die Auswirkungen der Digitalisierung auf Wirtschaft und Gesellschaft, Unternehmen und Individuen. Manche Entwicklungen scheinen absehbar: der Trend zur Segmentierung zwischen gesuchten, umworbene Fachkräften und digitalen Tagelöhnern, die wachsende Bedeutung von Technikaffinität als neue Form der Diversity sowie die Tendenz zu einer grenzenlosen Arbeitswelt.

Gerade die aufgehobene Trennung zwischen Lebens- und Arbeitswelt birgt aber auch Chancen: Für Arbeitnehmer bedeutet es ein mehr an Motivation und Zufriedenheit, Leistungsbereitschaft und Identifikation mit dem Unternehmen. Für Unternehmen erhöht es die Arbeitgeberattraktivität. Eine Umfrage des Fraunhofer-Institutes verdeutlicht aber auch die Voraussetzung für ein Gelingen: Notwendig sind die Bewertungen der einzelnen Arbeitsplätze und der individuellen Arbeiternehmer.

Vor allem verlangt es aber eines: ein Mehr an Führung! Nicht im quantitativen Sinne durch eine Ausweitung von Hierarchien, Positionen oder Titeln, sondern durch die Ausbildung von qualitativen Fähigkeiten zur Förderung innovativer Kooperationsformen und Umsetzung eines partnerschaftlichen Konfliktmanagements als Teil einer zukunftsfähigen Führung. Eines wird dabei von allen Beteiligten zu fordern sein: ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Selbstreflexion.

Gerade HR darf spätestens ab jetzt nicht mehr mit den Instrumenten der Vergangenheit auf die Herausforderungen der Zukunft reagieren. Gebt dem Unternehmen, was es braucht ... und nicht, was es will! — diese Quintessenz aus dem Buch *Die Akte Personal* ist aktueller denn je. Sie gilt auch für moderne Arbeitszeit und Teilhabe-Modelle.

Denn durch die Globalisierung und die Digitalisierung steht jedes Unternehmen am Beginn einer neuen ›Zeit-Rechnung‹ ...