

Fachartikelreihe

Zukunft Workforce Management

Die Flexibilisierung der Arbeitswelt auf der Überholspur

Jürgen Wintzen

Ausgabe
01/2018



Die Flexibilisierung der Arbeitswelt ist ein ausgesprochen ambivalenter Trend

Mitarbeiter können ihre Aufgaben oftmals losgelöst vom Standort des Unternehmens erledigen, die einzige Prämisse dafür ist ein Internetzugang. Die Vorteile liegen auf der Hand: Familie und Beruf können besser miteinander vereinbart werden - vor allem durch die vermeintliche Herrschaft über die eigene Zeit.

Die geforderte Selbstorganisation wirkt dabei motivierend, führt zur Freisetzung von Kreativitätspotenzialen und schafft eine engere Identifikation mit dem Unternehmen. Neben der örtlichen, ist auch eine zunehmende aufgabenbezogene Flexibilisierung erkennbar. Berufsfelder und Tätigkeiten verschwimmen und verlangen nach einem breiten Kompetenzportfolio. Die Folge: Mitarbeiter müssen lernen, sich zu organisieren und sich schnell in neue Sachverhalte einzuarbeiten.

Im Gegenzug kann die Auflösung traditioneller Arbeitsmodelle sowie die zeitliche und örtliche Entgrenzung aber auch zu Überforderung und permanenter Wahrnehmung von Druck führen. Die »always-on-Mentalität« erzwingt eine Flexibilität, die auch die negative Seite der digitalen Präsenz unterstreicht: Die Arbeit schläft nie. Der Mitarbeiter ist gefordert, seinen Tagesablauf immer weiter zu rationalisieren und sich und seine Arbeit effizient zu »verwerten«. Eine zukünftige Führungsaufgabe besteht also darin, Mitarbeiter zu befähigen, in flexiblen Arbeitsstrukturen zu agieren und der digitalen Präsenz standzuhalten, ohne sich selbst auszuzehren.

Flexible Arbeitszeiten liegen voll im Trend und haben Vorteile für Mitarbeiter und Unternehmen

Zwar haben laut aktuellem Arbeitszeitreport 80 Prozent der Beschäftigten einen „Normalarbeitstag“ mit Arbeitszeiten zwischen 7 und 19 Uhr (BAuA, 2016). Aber die Zahl der Beschäftigten mit atypischen Arbeitszeiten, wie z. B. Nacht- und Schicht- sowie Wochenendarbeit, steigt seit Jahren. Verantwortlich dafür sind gesellschaftliche, wirtschaftliche und technologische Trends, die Mitte der 1980er-Jahre einsetzten und sich seitdem dynamisch entwickeln. Vier Trends führen dazu, dass immer häufiger außerhalb der klassischen Zeit von 7 bis 19 Uhr gearbeitet wird: Globalisierung, demografische Entwicklung, Wertewandel und Digitalisierung.

Trend 1: Globalisierung

Die Globalisierung macht die Welt kleiner, die Märkte enger und den Konkurrenzdruck größer. Dank der gewachsenen Möglichkeiten, sich zu informieren und miteinander zu kommunizieren, kann heute jedermann schnell und einfach auf ein großes Warenangebot zugreifen. Wer in einem Onlineshop nicht fündig wird, ist schnell beim nächsten. Damit relativieren sich Begriffe wie Feierabend und Dienstschluss, denn irgendwo auf der Welt wird immer gearbeitet. Sollen die eigenen Kunden nicht dorthin abwandern, müssen sich auch hiesige Unternehmen den gestiegenen Anforderungen an Servicequalität, Schnelligkeit und Kundenorientierung stellen, möglichst rund um die Uhr. Flexible Arbeitszeiten ermöglichen ausgedehnte Betriebszeiten, ohne dass die Belegschaft Überstunden leisten muss, zumindest in den meisten Fällen.

Trend 2: Demografische Entwicklung

Steigende Lebenserwartung und niedrige Geburtenraten prägen die demografische Entwicklung in Deutschland. Trotz Zuwanderung ist deshalb weiter mit einer schrumpfenden Gesamtbevölkerung und mit einer durchschnittlich älteren Erwerbsbevölkerung zu rechnen (Statistisches Bundesamt, 2015). Daher müssen die Unternehmen künftig mit älteren Belegschaften wettbewerbsfähig bleiben. Dafür sollten sie die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter bis zum gesetzlichen Rentenalter erhalten, sichern und ausbauen. Dabei spielt die menschengerechte Arbeitszeitgestaltung eine wichtige Rolle. So ist z. B. Schichtarbeit als Ursache für gesundheitsbedingte Frühverrentung mitverantwortlich für die vergleichsweise immer noch niedrige Beschäftigungsquote Älterer. Damit diese in Zukunft steigt, sollten die Unternehmen im eigenen Interesse altersgerechte Arbeitszeitmodelle und altersgerechte Laufbahnplanungen anbieten.

Trend 3: Wertewandel

Finanzielle Anreize allein reichen künftig nicht mehr aus, um fähige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im eigenen Unternehmen zu halten oder neue zu gewinnen. Wer um qualifiziertes Personal konkurrieren will, muss den Menschen attraktive Arbeitsbedingungen bieten. Eine Arbeit gilt heute als erstrebenswert, wenn sie sich mit dem übrigen Leben und den eigenen Werten vereinbaren lässt. Arbeitsplätze, die das nicht leisten, die wegen vieler Überstunden keinen Raum für Familie, Freizeit, soziales und kulturelles Leben bieten, bleiben künftig oft unbesetzt. Insofern müssen Unternehmen Arbeitszeiten anbieten, die den Menschen eine individuelle Lebensgestaltung und größere Zeitautonomie ermöglichen.

Trend 4: Digitalisierung

Die Digitalisierung schafft die technologischen Grundlagen der Arbeit 4.0. Sie verändert Wirtschaft und Arbeit radikal. Über 80 Prozent der Beschäftigten in Deutschland nutzen aktuell digitale Informations- oder Kommunikationstechnologien bei ihrer Arbeit (BMAS, 2017). Fachleute sprechen davon, dass die Digitalisierung bereits heute weite Teile des täglichen Lebens durchdrungen hat und dies in Zukunft weiter tun wird. Viele fragen sich angesichts der zunehmenden Zeit- und Ortsungebundenheit von Arbeit, ob und wie sich Arbeit und Freizeit künftig trennen lassen. Nicht wenige Beschäftigte fühlen sich bereits verpflichtet, arbeitsbezogene E-Mails auch in der Freizeit zu bearbeiten. Schon jetzt wird rund ein Drittel der Beschäftigten im Privatleben kontaktiert. Die Unternehmen sind hier in der Pflicht, Lösungen anzubieten, um dem Wunsch der Beschäftigten nach ungestörtem Privatleben und planbarer Freizeit nachzukommen.

Vorteile durch flexible Arbeitszeiten

Die vier Strömungen Globalisierung, demografische Entwicklung, Wertewandel und Digitalisierung sorgen für eine weitere Flexibilisierung der Arbeitszeit. Das ist für alle Beteiligten dann vorteilhaft, wenn bei der Gestaltung und Einführung von flexiblen Arbeitszeiten auch alle Interessen angemessen einfließen. Bisher ist das nicht immer der Fall. Oft stehen dabei vorwiegend die Bedürfnisse der Unternehmen im Mittelpunkt.

Hier sollten die Betriebe im eigenen Interesse umdenken. Denn nur zufriedene Beschäftigte, die sich bei der Arbeit wohlfühlen, sind leistungsbereit und produktiv.

Voraussetzung dafür ist, die Beschäftigten angemessen an der Arbeitszeitgestaltung zu beteiligen. Nur so kann die Flexibilisierung die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und die Lebensqualität der Beschäftigten nachhaltig verbessern. Das leisten flexible Arbeitszeiten, die durchdacht und menschengerecht sind:

- Arbeitsplatzsicherheit: Unternehmen mit flexiblen Arbeitszeiten können besser auf Auftragsschwankungen reagieren. Es wird mehr gearbeitet, wenn mehr Arbeit anfällt. Entspannt sich die Auftragslage, wird die geleistete Mehrarbeit mit Freizeit abgegolten. Entsprechend wird den Beschäftigten bei schlechter Auftragslage nicht sofort gekündigt, sondern sie können zunächst kostenneutral weiterbeschäftigt werden. So bleibt Erfahrungswissen im Betrieb. Eingearbeitete Fachkräfte sind bei Bedarf sofort wieder verfügbar. Und wer um die relative Sicherheit des eigenen Arbeitsplatzes weiß, hat weniger Existenzangst und Stress, was Wohlbefinden und Produktivität fördert.
- Wettbewerbsfähigkeit: Flexible Arbeitszeitmodelle ermöglichen längere Betriebs- und Maschinenlaufzeiten und damit kürzere Durchlaufzeiten. Das senkt Kosten bei gleichzeitig größerer Präsenz am Markt. Aufträge können schneller abgewickelt, Termine besser gehalten, der Kundenservice optimiert werden – die Wettbewerbsfähigkeit steigt.
- Arbeitsplatzattraktivität: Qualifizierte Fachkräfte arbeiten und entscheiden gerne autonom. Richtig gestaltet können flexible Arbeitszeiten mehr Zeitsouveränität ermöglichen. Darum gelten Unternehmen mit solchen Arbeitszeiten als attraktive Arbeitgeber mit guten Rekrutierungschancen am Arbeitsmarkt. Sie können zudem mit erstrebenswerten Arbeitszeiten Fachkräfte besser binden, was angesichts des knappen Personals in einigen Branchen ein großer Wettbewerbsvorteil ist.
- Weiterbildungschancen: Weiterbildung bezahlt in der Regel der Arbeitgeber und findet zudem während der Arbeitszeit statt. Gerade kleine und mittlere Unternehmen investieren oft zu wenig in Qualifizierungsmaßnahmen. Das gefährdet sowohl die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen als auch die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Hier helfen flexible Arbeitszeiten weiter, Stichwort Lernzeitkonten. Bei guter Auftragslage wird gearbeitet, bei schlechter gelernt. In der Praxis setzt das ein Arbeitszeitkonto voraus, bei welchem bestehende Arbeitszeitguthaben der Beschäftigten die wegen Weiterbildung ausgefallene Arbeitszeit mitfinanzieren. Dadurch sind Unternehmen eher bereit, Weiterbildung zu organisieren. Die Beschäftigten können als „Mitfinanzierer“ einen persönlichen Qualifizierungs- und Entwicklungsplan beanspruchen, der ihnen auch künftig ein hohes Qualifikationsniveau und damit Beschäftigungsfähigkeit garantiert.

- Motivation: Wer bei der Dauer und Verteilung seiner Arbeitszeit mitbestimmen kann, arbeitet oft motivierter und damit auch produktiver. Voraussetzung dafür ist eine Vertrauenskultur im Unternehmen. Schließlich verzichtet der Arbeitgeber auf entscheidende Rechte bei der Gestaltung der Arbeitszeit und überlässt den Beschäftigten wichtige Entscheidungen selbst.
- Lebensqualität: Psychisch und physisch gesund bleibt der Mensch vor allem dann, wenn er grundsätzlich mit seinem Leben zufrieden ist. Dafür sollten Arbeit, Familie und Freizeit in einem guten Verhältnis zueinanderstehen. Ob es eine Work-Life-Balance gibt, entscheidet sich nicht zuletzt dadurch, wie die Arbeitszeit gestaltet ist. Wer den Eindruck hat, dass sich alles der Arbeit unterordnen muss und keine Zeit für andere Lebensbereiche übrigbleibt, der wird auf Dauer unzufrieden, unproduktiv und letztendlich krank. Flexible Arbeitszeiten können – beteiligungsorientiert gestaltet – zu einer Balance beitragen, was Arbeitszufriedenheit und Lebensqualität verbessert.

Die Flexibilisierung der Arbeitswelt ist ohne Frage weiter auf der Überholspur.



Autor:

Jürgen Wintzen
Geschäftsführer

bm-orga GmbH

Beratung für **M**anagement und **O**rganisation



bm-orga GmbH – Beratung für Management & Organisation

Als Beratungsunternehmen mit dem Fokus für effizientes Arbeitszeitmanagement und bedarfsorientierte Personaleinsatzplanung erarbeiten wir gemeinsam mit unseren Kunden maßgeschneiderte Konzepte und setzen diese erfolgreich in Unternehmen um.

Unsere Konzepte beinhalten durchweg ganzheitliche Lösungsansätze. Ganzheitlich heißt, wir betrachten sowohl das Unternehmen mit seiner Organisation und seinen Menschen, als auch sein Umfeld und Image.

Wir sind davon überzeugt, dass Unternehmensentwicklung und -erfolg eng mit der Entwicklung des Menschen und der Gestaltung seiner Arbeitsprozesse verbunden ist. Unsere Beratung ist geprägt von der Zielorientierung auf eine effiziente Gestaltung der Arbeitswelt und insbesondere der nachhaltigen Arbeitsorganisation unserer Kunden.

Für die Beratung unserer Kunden setzen wir ausschließlich auf erfahrene Spezialisten aus der Arbeitszeitgestaltung, dem Arbeitszeitmanagement sowie der Personaleinsatzplanung, entweder aus dem eigenen Unternehmen oder über Partner und Kooperationen aus einem hoch flexiblen Netzwerk.



bm-orga GmbH / Am Kaiserkai 69 / 20457 Hamburg / www.bm-orga.com

ROUNT GmbH – Beratung für Personallogistik

Die ROUNT GmbH versteht sich als Beratungshaus für Personallogistik und Arbeitszeitmanagement. Unter dem Begriff der Personallogistik versammeln sich Einzeldisziplinen wie Bedarfsermittlung, Arbeitszeitmodellgestaltung, Schicht- und Schichtmodell-design, Personaleinsatzplanung, Zeiterfassung und Zeitwirtschaft sowie arbeitszeitbezogene Kennzahlensysteme.

ROUNT unterstützt Unternehmen bei der Findung und Umsetzung von optimalen Strukturen und Prozessen zur Personallogistik in deren individuellem Umfeld.

Mit der Unterstützung von professionellen Werkzeugen zur Bedarfsermittlung und zum Schichtmodell-design gelingt es ROUNT auch in sehr dynamischen Geschäftsfeldern mit einer Vielzahl von Rahmenparametern transparente und belastbare Entscheidungsgrundlagen zu liefern. Zielsetzung ist dabei immer die Etablierung der branchen- und kunden- individuellen Best Practice



ROUNT GmbH / Jennepeterstr. 41a / 52159 Roetgen / www.rount.de