

Flexible Working 2012

Wie flexibel gestalten Unternehmen
in Österreich die Arbeit ihrer
MitarbeiterInnen?



Mobile Working, Desk Sharing, Vertrauensarbeitszeit, virtuelle Teams, Work-Life Balance, flexible Karrieren – all das sind Schlagwörter und vielzitierte Konzepte, die flexibles Arbeiten in den neuen Arbeitswelten ermöglichen sollen. Im Rahmen dieser Studie haben wir die Praxis flexibler Arbeitsgestaltung in Österreichs Unternehmen untersucht.

Die Entwicklung zur Dienstleistungsgesellschaft, steigende Kundenerwartungen, starker Kostendruck, die fortschreitenden technologischen Entwicklungen sowie die zunehmende Internationalisierung prägen die neuen Arbeitswelten. Flexibilität wird für Unternehmen zum erfolgskritischen Thema – auch in Hinblick auf den Faktor Arbeit: MitarbeiterInnen sollen flexibel arbeiten (können). Gleichzeitig stellen MitarbeiterInnen vermehrt erhöhte Erwartungen an Flexibilität in Hinblick auf Arbeitszeit, Arbeitsort oder Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten. Dies alles führt zu Veränderungen in Hinblick auf das WIE von Arbeit – wer, wo, wann, was arbeitet, wird sehr unterschiedlich gehandhabt.

Deloitte Human Capital beschäftigt sich seit mehreren Jahren mit Fragestellungen rund um die neuen Arbeitswelten und den damit verbundenen Auswirkungen auf Unternehmen und ihr Personalmanagement. Mobile Working, Vertrauensarbeitszeit & Co sind hier nur einige der flexibilitätsfördernden Konzepte, die sich vermehrt in Unternehmen beobachten lassen. Aber wie verbreitet sind diese „modernen“ Konzepte und Modelle tatsächlich? Welche Rolle spielen sie in der Praxis? Was sind die Gründe für Unternehmen, die Arbeit Ihrer MitarbeiterInnen flexibler zu gestalten? Welche Probleme treten bei einer Implementierung dieser Konzepte auf? Welchen Herausforderungen steht man als Unternehmen gegenüber, wenn man Arbeit flexibler gestalten will?

Diese und viele andere Fragen wollen wir mit der vorliegenden Studie beantworten. Deloitte Human Capital beleuchtet hier zum ersten Mal in Österreich die Praxis sowie die Entwicklungstendenzen des flexiblen Arbeitens. Die Basis dieser Studie bildet eine Online Befragung, an der 137 Personen teilgenommen haben. Diese sehr große Zahl verdeutlicht die hohe Relevanz und Aktualität des Themas Flexibilität in heimischen Unternehmen.

Auf den nächsten Seiten wollen wir Ihnen die zahlreichen interessanten Ergebnisse der Studie präsentieren. Die inhaltliche Struktur folgt dabei folgenden Kernbereichen, auf die auch der zugrunde liegende Fragebogen fokussierte:

- Flexible Arbeitszeitgestaltung
- Flexibilisierung von Arbeitsort und -umgebung
- Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben
- Flexible Karrieregestaltung
- Führung in neuen Arbeitswelten

Wir wünschen Ihnen eine spannende Lektüre!



Mag. Jan Krims

Tel.: +43 1 537 00 - 2618

Mobil: +43 664 80 537 2618

jkrims@deloitte.at



Mag. Barbara Kellner, MIM

Tel.: +43 1 537 00 - 2639

Mobil: +43 664 80 537 2639

bkellner@deloitte.at

1. Executive Summary

- **Österreichische Unternehmen wollen durch eine flexiblere Arbeitsgestaltung vor allem ihre Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen und die Produktivität ihrer MitarbeiterInnen steigern.** Damit reagieren sie auf steigende Anforderungen insbesondere im Bereich der Wissensarbeit: Gut qualifizierte Führungskräfte und ExpertInnen fordern flexiblere Arbeitsbedingungen. Gleichzeitig wächst der Druck, Arbeit auch in diesem Bereich effizienter und wirkungsvoller zu gestalten. Nicht zuletzt gewinnen Innovation und Kooperation an Bedeutung für den unternehmerischen Erfolg.
- **Die flexible Arbeitszeitgestaltung wird nach wie vor als der zentrale Faktor gesehen, flexibles Arbeiten ist aber inzwischen weit mehr.** Insbesondere durch die technologischen Entwicklungen der letzten Jahre hat das örtlich unabhängige Arbeiten deutlich mehr Relevanz bekommen. Mobile Working, virtuelle Teams und Home Office sind inzwischen weit verbreitet.
- **Die großen Potenziale, die eine innovative Gestaltung der Arbeitsumgebung mit sich bringt, werden noch weitgehend unterschätzt.** Nur wenige MitarbeiterInnen in wenigen Unternehmen haben die Möglichkeit, je nach aktueller Aufgabe die passenden Räumlichkeiten mit der passenden Ausstattung zu nützen. Dabei könnte gerade auf diese Weise ein entscheidender Beitrag zur angestrebten Attraktivität und Produktivität geleistet werden.
- **Die Veränderung der Unternehmenskultur in Richtung Ergebnisorientierung und Vertrauen stellt aus Sicht der Unternehmen einen zentralen Erfolgsfaktor des flexiblen Arbeitens dar.** Damit wird sichtbar, dass es nicht nur um neue Rahmenbedingungen, neue Tools oder neue Benefits geht. Vielen Organisationen steht hier ein nachhaltiger Transformationsprozess bevor, der die Art und Weise wie gearbeitet und geführt wird, grundlegend verändert.
- **Der notwendige Veränderungsbedarf wird aber häufig unterschätzt bzw. nicht wahrgenommen – das ist aus Sicht der Unternehmen die größte Schwierigkeit bei der Gestaltung von flexibler Arbeit.** Die gewünschten Zielsetzungen zu formulieren, die entsprechenden Regelungen zu definieren und die notwendigen Tools zu implementieren ist oft gar nicht so schwer. In der Folge dann die sinnvolle Anwendung durch Führungskräfte und MitarbeiterInnen zu organisieren, ist es aber umso mehr.
- **Flexibles Arbeiten effektiv und effizient zu gestalten, fällt vielen offensichtlich noch schwer: der Umgang mit (neuen) Arbeitsweisen und Arbeitsmitteln wird häufig als unpassend beschrieben.** Etliche Unternehmen, Führungskräfte und MitarbeiterInnen haben hier einen wichtigen gemeinsamen Lernprozess vor sich, um sich gut auf die neuen Arbeitswelten einzustellen.
- **Die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben gewinnt durch die zunehmende Flexibilisierung weiter an Bedeutung.** Das flexible Arbeiten ist dabei Problemursache und Lösungsansatz zugleich. Das zeigt sich bei den zukünftigen Herausforderungen für die Arbeitszeitgestaltung genauso wie bei der Anpassung von Karriere- und Entwicklungswegen. Die Vereinbarkeit für die MitarbeiterInnen zu ermöglichen, gehört auch zu den zentralen Anforderungen an die Führungskräfte.
- **Der Zusammenhang zwischen flexiblem Arbeiten und flexibler Karrieregestaltung wird selten bewusst wahrgenommen.** Dabei zeigen viele Beispiele, dass eine nachhaltige Arbeitsflexibilisierung nur dann möglich ist, wenn auch die Karriere- und Entwicklungswege entsprechend angepasst werden. Sonst riskieren Unternehmen, das Potenzial ihrer MitarbeiterInnen nicht voll ausschöpfen zu können bzw. manche ihrer besten Kräfte überhaupt zu verlieren.
- **Die neuen Arbeitswelten verändern auch die Anforderungen an Führung: sehr heterogene Teams, komplexe Führungsstrukturen und Führung auf Distanz sind keine Einzelfälle mehr.** Neue Rahmenbedingungen und anspruchsvollere Aufgaben für Führungskräfte machen die Entwicklung neuer Führungskompetenzen notwendig. Erforderlich sind aber auch die Entwicklung einer adäquaten Führungskultur sowie die Anpassung der relevanten Führungsinstrumente.



2. Flexibles Arbeiten

Während die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort bereits hohe Aufmerksamkeit genießt, sind flexible Karrieregestaltung und ein passendes Arbeitsumfeld noch nicht im Fokus der Unternehmen.



Arbeitszeitgestaltung ist der zentrale Hebel für „Flexible Working“ – insgesamt sehen 77% der TeilnehmerInnen Arbeitszeit als den wichtigsten Aspekt von flexibler Arbeitsgestaltung. Aber auch eine flexiblere Handhabung des Arbeitsortes wird immer wichtiger.

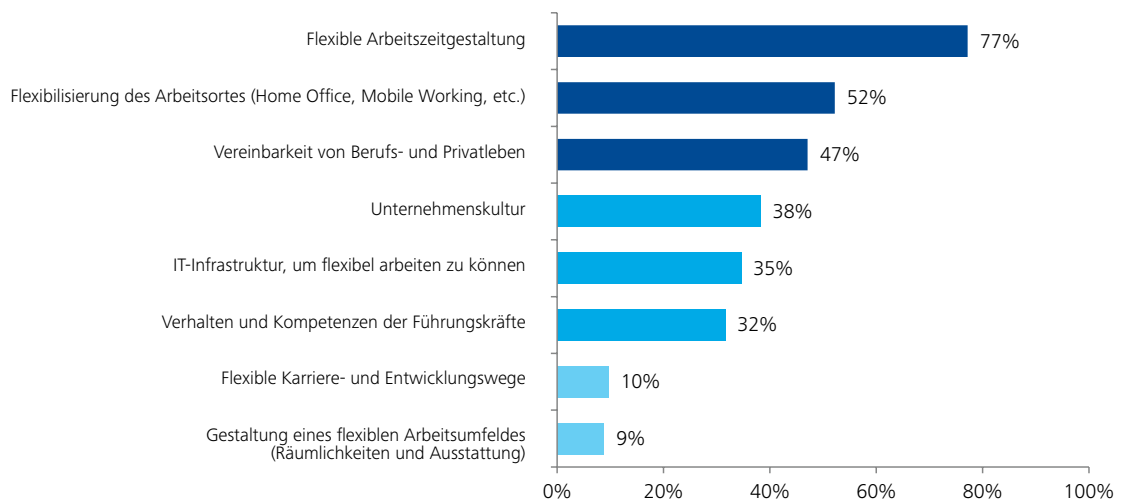
Angebote wie Home Office oder Mobile Working sehen bereits 52% der Befragten als wesentliche Eckpfeiler einer flexibleren Arbeitspraxis.

Die zunehmende Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort erweist sich dabei für die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sowohl als Problemstellung als auch als Lösungsansatz. Das Verschwimmen der Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit bringt einerseits immer neue und größere Herausforderungen in Hinblick auf die Vereinbarkeit mit sich. Andererseits bietet die gestiegene Flexibilität neue und zusätzliche Möglichkeiten, die beiden Sphären besser unter einen Hut zu bringen. So sehen 47% der TeilnehmerInnen eine bessere Vereinbarkeit als wichtigen Aspekt flexibler Arbeitsgestaltung an.

Flexible Karriere- und Entwicklungswege werden nur von 10% als relevant für die flexible Arbeitsgestaltung beschrieben. In der Praxis sieht man aber, dass flexibles Arbeiten für MitarbeiterInnen häufig zur Karriere-sackgasse wird – und damit die vielen positiven Effekte wieder zunichte gemacht werden. Erst wenn flexibles Arbeiten wirklich nachhaltig und umfassend gedacht wird und auch Karriere und Entwicklung umfasst, können Unternehmen dadurch das volle Potenzial an Talenten und an Produktivität nutzen.

Wenige Unternehmen machen sich schon strukturiert Gedanken darüber, wie man mithilfe eines innovativen Arbeitsumfeldes, d.h. mittels moderner Raumkonzepte, bedarfsgerechter Bürogestaltung und hilfreicher Infrastruktur, produktives Arbeiten optimal unterstützen kann. Diese geringe Relevanz (9%) einer flexiblen Gestaltung des Arbeitsumfeldes deckt sich mit der Wahrnehmung in der Praxis. Dabei besteht gerade heute eine der zentralen Herausforderungen der Personalarbeit darin, die Produktivität und Wirksamkeit von WissensarbeiterInnen zu steigern. Die Gestaltung der physischen Arbeitsumgebung könnte dazu erwiesenermaßen einen wesentlichen Beitrag leisten (siehe Kapitel 4).

Die wichtigsten Aspekte von flexibler Arbeitsgestaltung *



* Bei Fragen dieser Art konnten die TeilnehmerInnen der Studie jeweils die drei wichtigsten Antworten auswählen.

Unternehmen wollen mit flexibler Arbeitsgestaltung ihre Attraktivität als Arbeitgeber erhöhen und die Produktivität steigern.

Aber was versprechen sich Unternehmen in Österreich überhaupt von einer flexibleren Arbeitsgestaltung? Hier wird eine Steigerung der Attraktivität als Arbeitgeber (78%) als der wichtigste Beweggrund angegeben. Interessant ist, dass sogar in den aktuell wirtschaftlich herausfordernden Zeiten die Arbeitgeber-Attraktivität so hohe Priorität bei Unternehmen genießt.

Im Gegensatz dazu wird die Motivation der Kostensenkung nur von 29% als wesentlicher Grund für flexibles Arbeiten angegeben. Diese geringe Gewichtung kann auf unterschiedliche Ursachen zurückgeführt werden: Erstens sind die offensichtlichen Kosteneinsparungsmöglichkeiten häufig bereits ausgeschöpft, ein weitergehendes Potenzial durch flexible Arbeitsgestaltung ist für viele nicht so leicht erkennbar. Die Etablierung nachhaltiger Effizienzsteigerungen ist in vielen Fällen anspruchsvoller, weil es dabei vor allem um Fragen der Führungspraxis und der Prozessgestaltung geht. Zweitens wird die flexiblere Gestaltung des Arbeitens selten mit einem echten Business Case hinterlegt. Die positiven Effekte von Mobile Working, flexiblen Karrieremöglichkeiten oder Vertrauensarbeitszeit werden meist qualitativ dargestellt, mögliche Kosteneffekte z.B. über eine geringere Fluktuation oder eine bessere Flächennutzung bleiben aber unberücksichtigt und spielen daher auch keine große Rolle. Drittens ist es tatsächlich so, dass insbesondere im Bereich der Wissensarbeit flexible Arbeitsgestaltung nicht so sehr auf ein „billiger“, sondern vor allem auf ein „besser Arbeiten“ hinausläuft.

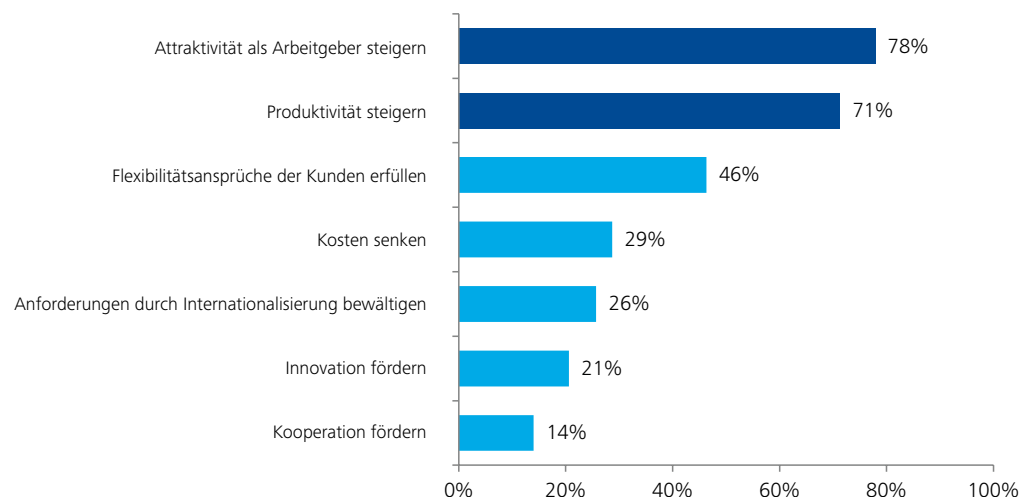
Das zeigt sich auch darin, dass 71% der TeilnehmerInnen in der Produktivitätssteigerung einen der wichtigsten Beweggründe sehen. Eine flexible Arbeitsgestaltung kann eine effektivere Kundenbetreuung, bessere interne Zusammenarbeit, mehr Innovation und höhere Effizienz ermöglichen.

Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass es leichter wird, auf persönliche Arbeitsstile einzugehen und Arbeit bedarfsgerecht zu gestalten und dadurch die genannten Effekte zu verstärken. Insgesamt lässt sich allerdings beobachten, dass das aufgrund der laufenden technologischen und organisatorischen Entwicklungen große vorhandene Potenzial zur weiteren Produktivitätssteigerung nach wie vor in vielen Fällen ungenutzt bleibt.

Blick in die Praxis: Wann beschäftigen sich Unternehmen mit Flexible Working?

- Ein Technologieunternehmen wollte durch größere Freiräume und mehr Gestaltungsmöglichkeiten die Innovationskraft und die Eigenverantwortung seiner MitarbeiterInnen stärken.
- Eine Expertenorganisation wollte den Umzug an einen neuen Standort für eine effizientere und effektivere Zusammenarbeit nutzen und die neue Arbeitsumgebung entsprechend gestalten.
- Das Tochterunternehmen eines internationalen Konzerns wollte dessen neue „Flexible Work Environment Guideline“ in Österreich bedarfsgerecht und wirksam umsetzen, um seine Attraktivität als Arbeitgeber zu erhöhen.
- Ein Telekommunikationsunternehmen wollte seine internen Arbeitsweisen flexibilisieren, um dem Anspruch „we live what we sell“ besser gerecht zu werden.

Die wichtigsten Gründe für Unternehmen, Arbeit flexibler zu gestalten



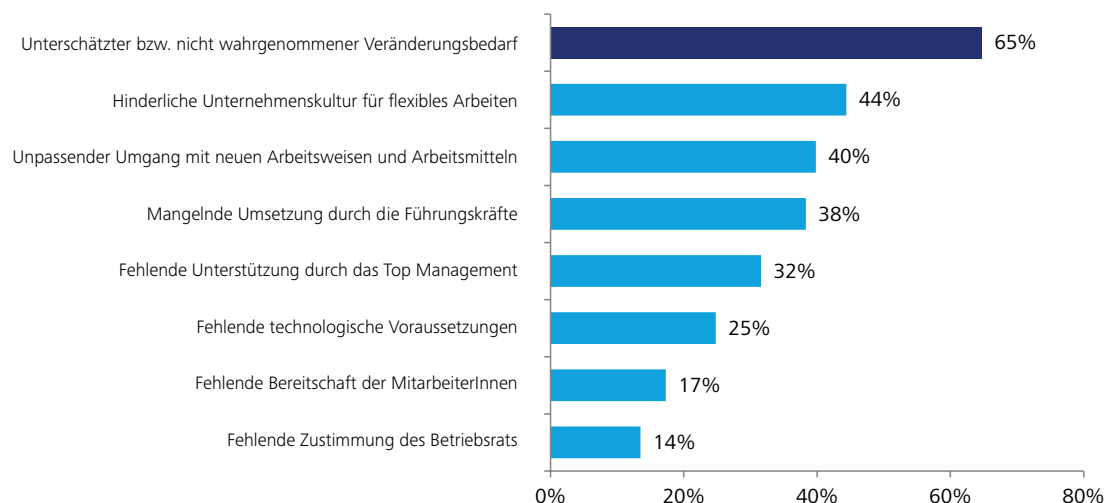
Die Unternehmenskultur entscheidet über Erfolg oder Misserfolg flexibler Arbeitsgestaltung, allerdings wird der Veränderungsbedarf meist unterschätzt.

Für eine erfolgreiche Implementierung neuer, flexiblerer Arbeitskonzepte ist eine echte Veränderung der Arbeits- und Führungskultur notwendig. Eine Mobile Working-Richtlinie, die passenden Tools oder eine neue Büroumgebung sind zwar wichtig, noch wichtiger sind allerdings eine flexibilitätsfördernde Kultur, der zielgerichtete Umgang mit den neuen Aufgaben und Angeboten sowie gemeinsame Spielregeln für deren Anwendung. Dass dieser Veränderungsprozess von vielen unterschätzt wird bzw. ein Bedarf für Change Management oft gar nicht wahrgenommen wird, zeigen auch die Ergebnisse: 65% der Befragten sehen hier die größte Schwierigkeit bei einer flexiblen Arbeitsgestaltung. Darüber hinaus sehen 44% eine hinderliche Unternehmenskultur als zentrale Hürde für flexible Arbeitskonzepte – eine Einschätzung, die sich mit der Erfahrung in zahlreichen Beratungsprojekten deckt.

Auch der von 40% genannte unpassende Umgang mit neuen Arbeitsweisen und Arbeitsmitteln ist ein zentrales Thema. Neue Technologien und Applikationen finden immer mehr Eingang in den betrieblichen Alltag: über Smartphone & Co ist man rund um die Uhr erreichbar, leistungsstarke Verbindungen ermöglichen ortsunabhängiges Arbeiten. Das alles bietet zahlreiche neue Möglichkeiten, führt aber auch zu Unklarheit und Unsicherheit. Wann ist eine E-Mail sinnvoll, wann eine Instant Message oder eine SMS? Wofür nutze ich Social Networks am besten? Wann ist ein Face-to-Face Meeting notwendig, wann reicht auch eine Video-Konferenz? Statt der angestrebten und tatsächlich möglichen Effizienzsteigerung entsteht dann oft noch mehr Ineffizienz, die Qualität von Kommunikation und Kooperation leidet. In vielen Unternehmen müssen Top Management, Führungskräfte und MitarbeiterInnen erst gemeinsam einen passenden Umgang mit diesen neuen Arbeitsweisen und Arbeitsmitteln lernen.

Während in der Beratungspraxis die fehlende Veränderungsbereitschaft der MitarbeiterInnen oder eine fehlende Unterstützung durch den Betriebsrat immer wieder als Grund gegen Flexibilisierungen genannt werden, messen die Studien-TeilnehmerInnen diesen Schwierigkeiten eine eher geringe Bedeutung zu (17% bzw. 14%).

Die größten Schwierigkeiten bei der flexiblen Gestaltung von Arbeit





3. Flexible Arbeitszeitgestaltung

Bei flexiblem Arbeiten denkt man sofort an Arbeitszeit: Teilzeit, Gleitzeit, Pauschalierungen oder Vertrauensarbeitszeit sollen Unternehmen wie MitarbeiterInnen flexibler machen.



Die zunehmende Verbreitung von Teilzeit zeigt sich in den Studienergebnissen – bei fast 80% der Unternehmen spielt dieses Modell eine sehr große bzw. große Rolle. Ein Grund hierfür ist sicherlich der rechtliche Anspruch auf Elternteilzeit und/oder Teilzeit als gängiger Lösungsansatz für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Dabei kann ein hoher Anteil an Teilzeitkräften für Unternehmen zur Herausforderung werden: Aufgabenpakete werden fragmentierter, die Führungsspanne erhöht sich, der Kommunikations- und Planungsaufwand steigt, Karrieren müss(t)en neu gedacht werden. Andererseits ist Teilzeit in vielen Branchen und Jobs aus Arbeitgebersicht durchaus gewollt. In Bereichen mit flexiblen Dienstplaneinteilungen und überall dort, wo Kapazitäten möglichst passgenau eingesetzt werden, sind Teilzeitkräfte erfolgskritisch, da sie einen bedarfsgerechten und flexiblen Personaleinsatz ermöglichen.

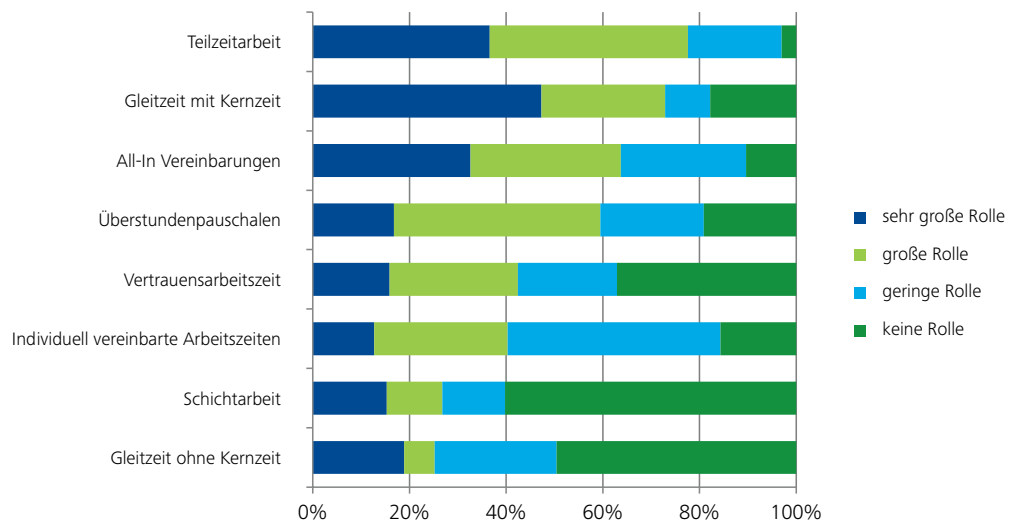
Die pauschale Abgeltung von Überstunden mittels All-In Vereinbarungen oder Überstundenpauschalen ist – wie schon in den letzten Jahren zu beobachten war – inzwischen weit verbreitet (je ca. 60% messen diesen Varianten eine sehr große bzw. große Rolle zu). Neben etlichen guten Gründen für den gezielten Einsatz (z.B. die bessere Passung zu einer ergebnisorientierten Arbeitsweise in bestimmten Funktionen), gilt es die massenhafte Anwendung immer auch kritisch zu hinterfragen.

Schließlich besteht durch Pauschalierungen das Risiko von sinkender Effizienz, außerdem werden dadurch variable Kosten sehr schnell zu fixen Kostenblöcken.

Ein weiterer Trend der letzten Jahre ist die Vertrauensarbeitszeit. Laut über 40% der Befragten spielt dieses flexible Arbeitszeitmodell eine sehr große bzw. große Rolle in Unternehmen. In der Praxis ist das Verständnis von Vertrauensarbeitszeit allerdings sehr unterschiedlich. Da es keine allgemein gültige Definition bzw. gesetzliche Regelung gibt, wird unter diesem Titel vieles gelebt: echte Vertrauensarbeitszeit ohne Kontrolle durch den Arbeitgeber genauso wie Gleitzeitmodelle mit großer Flexibilität und geringer Kontrolle, aber auch Varianten, bei denen die Grundgedanken von Vertrauensarbeitszeit in der Umsetzung nicht mehr erkennbar sind. In einigen Fällen finden sich unter diesem Titel auch rechtlich nicht gedeckte Modelle.

Neben der traditionellen Gleitzeit mit Kernzeit, die in ca. 70% eine sehr große bzw. große Rolle spielt, zeigt sich eine vergleichsweise geringe Verbreitung von Gleitzeit-Modellen ohne Kernzeit (23%). Diesen wirkungsvollen Schritt in Richtung Flexibilität für MitarbeiterInnen wollen viele Unternehmen offensichtlich noch nicht gehen: Angst vor Kontrollverlust und fehlendes Vertrauen in die MitarbeiterInnen sind in der Praxis oft die tieferliegenden Ursachen.

Praktische Rolle unterschiedlicher Varianten flexibler Arbeitszeitgestaltung



Unternehmen befinden sich in einem Spannungsfeld: Arbeitszeitmodelle sollen immer flexibler werden und dennoch den rechtlichen Rahmenbedingungen entsprechen.

Schon in der Deloitte-Studie zur Arbeitszeitgestaltung im Jahr 2009 wurde nach den größten Problemen bei der Arbeitszeitgestaltung gefragt. Im Vergleich zu damals sind die Top 3 grundsätzlich gleich geblieben: Einhaltung der rechtlichen Vorschriften, Anpassungen an Bedarfsschwankungen und Belastung der MitarbeiterInnen.

Obwohl bereits 2009 unter den wichtigsten Problemen, dürfte die Einhaltung der rechtlichen Vorschriften an Relevanz gewonnen haben. Die immer stärkere Abkehr von fixen Arbeitszeiten macht eine Einhaltung der rechtlichen Vorschriften für bereits 58% der TeilnehmerInnen zum größten Problem bei flexibler Arbeitszeitgestaltung. Im Jahr 2009 gaben dies „nur“ 38% an.

Dieses Ergebnis deckt sich mit den Beratungserfahrungen der letzten Jahre. Viele Unternehmen sind mit einem Spannungsfeld konfrontiert: Einerseits will man flexibler arbeiten, andererseits müssen

die rechtlichen Rahmenbedingungen beachtet werden. Die Einhaltung der täglichen Höchstarbeitszeitgrenzen wird für viele Unternehmen durch stark schwankenden Arbeitsanfall, zunehmendes Projektgeschäft, internationale Zusammenarbeit, aber auch durch persönliche Flexibilitätsbedürfnisse immer schwieriger. Außerdem hat die Intensität und Strenge der behördlichen Prüfungen zum Thema Arbeitszeit deutlich zugenommen. Das alles hat zur Folge, dass Unternehmen zwar immer flexiblere Arbeitszeitmodelle, gleichzeitig aber auch verstärkt eine rechtlich saubere Arbeitszeitpraxis anstreben und dabei sehr gezielt nach der richtigen Balance suchen.

Darüber hinaus gibt es nach wie vor zahlreiche Unternehmen, die bestehende rechtliche Möglichkeiten in Hinblick auf Arbeitszeitflexibilisierung bei Weitem nicht ausschöpfen. Hierauf lassen auch die Studienergebnisse schließen: Anpassungen an Bedarfsschwankungen sind für 47% problematisch und vorhandene Flexibilitätsspielräume werden laut 34% mangelhaft genutzt. Gerade in jenen Bereichen, wo Dienst- und Schichtpläne notwendig sind, lässt sich in der Praxis ein enorm großes Optimierungspotenzial mit Hilfe von datenbasierter Bedarfsanalysen und professioneller Planungen beobachten.

Die aktuell größten Probleme bei der Arbeitszeitgestaltung



Ein flexibles Arbeitszeitmodell führt nicht immer zu effizientem Arbeitszeiteinsatz: Die wesentlichen Hebel sind Unternehmenskultur, Leistungsverständnis und Führungsverhalten.

Die großen Herausforderungen für die Arbeitszeitgestaltung in den nächsten Jahren sind die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben (60%), der Fokus auf Ergebnis- statt Zeitorientierung (57%) sowie die Attraktivität für MitarbeiterInnen und BewerberInnen (52%).

Interessant ist hier ein Vergleich mit den Ergebnissen der Arbeitszeit-Studie aus dem Jahr 2009: Die Senkung der Personalkosten ist von Platz 1 (46%) auf Platz 6 (20%) abgerutscht. Für dieses sehr überraschende Ergebnis sehen wir mehrere Interpretationsansätze: Möglicherweise unterschätzen manche Unternehmen die Wirkung von flexibler Arbeitszeitgestaltung auf die Personalkosten. Eine weitere Erklärung wäre, dass viele Unternehmen das bestehende Flexibilitätspotenzial in den vergangenen Krisenjahren bereits ausgeschöpft haben und weitere Kostenersparnisse hier nicht möglich scheinen. Eine beobachtbare Tendenz ist außerdem eine Entkopplung von Arbeitszeiteinsatz und Personalkosten aufgrund der großen Verbreitung von All-In Verträgen. Hat der Großteil der MitarbeiterInnen pauschaliert abgegoltene Überstunden, werden eigentlich variable Kosten als Fixkosten empfunden und ein effizienter Arbeitszeiteinsatz verliert seine Wirkung als Kostenhebel.

Blick in die Praxis: Wann passt Vertrauensarbeitszeit?

- Wenn sie den Zielsetzungen (Ergebnisorientierung, Eigenverantwortung, Vertrauenskultur, etc.) entspricht
- Wenn die Tätigkeiten der MitarbeiterInnen (eigenständige, selbstgesteuerte Wissensarbeit mit flexiblen Arbeitszeiten) geeignet sind
- Wenn die Unternehmenskultur und das Leistungsverständnis reif genug sind
- Wenn intensiv am Führungsverständnis und an den Führungskompetenzen gearbeitet wird
- Wenn die Entgeltstruktur im Sinne von All-In-Vereinbarungen und ausreichenden kollektivvertraglichen Überzahlungen geeignet ist
- Wenn eine gute rechtliche Grundlage geschaffen wird
- Wenn sich Top-Management, Führungskräfte, Betriebsrat und MitarbeiterInnen auf einen gemeinsamen Lern- und Entwicklungsprozess einlassen können und wollen

Gleichzeitig entspricht die Betonung von Fragen der Vereinbarkeit, Attraktivität, Vertrauenskultur und des altersgerechten Arbeitens durch die StudienteilnehmerInnen durchaus den praktischen Beobachtungen, vor allem im Bereich der gut qualifizierten Wissensarbeit. Häufig gibt es dabei aber auch einen Widerspruch zwischen dem theoretischen, verbal formulierten Anspruch an sich als Unternehmen und der tatsächlich gelebten Praxis. Dabei zeigt sich oft, dass das formelle Arbeitszeitmodell per se hier weit weniger relevant ist als es Unternehmenskultur, Leistungsverständnis und Führungsverhalten sind.

Zukünftige Herausforderungen für Arbeitszeitgestaltung





4. Flexibilisierung von Arbeitsort & -umgebung

Arbeit wird flexibler, Büros sind es aber noch nicht. Auch wenn man immer weniger von seinem Arbeitsplatz aus arbeitet, ein fixer Schreibtisch für jede/n MitarbeiterIn ist nach wie vor die Regel.

Unter einer Flexibilisierung des Arbeitsortes werden Konzepte verstanden, die ein ortsunabhängiges (Zusammen-)Arbeiten ermöglichen. Hierzu zählen Modelle wie Home Office und Mobile Working aber auch Kooperationsstrukturen wie virtuelle Teams. Wie wir an den Studienergebnissen sehen, wird der Arbeitsort tatsächlich immer flexibler gehandhabt: Bei fast 70% spielt der ortsunabhängige Datenzugriff eine sehr große bzw. große Rolle. Über 40% geben an, dass passende Tools zur flexiblen Kommunikation und Kooperation zur Verfügung stehen und wesentlich für die Arbeit sind. In über 35% der Unternehmen arbeiten MitarbeiterInnen regelmäßig von unterwegs und/oder in geographisch verstreuten Teams.

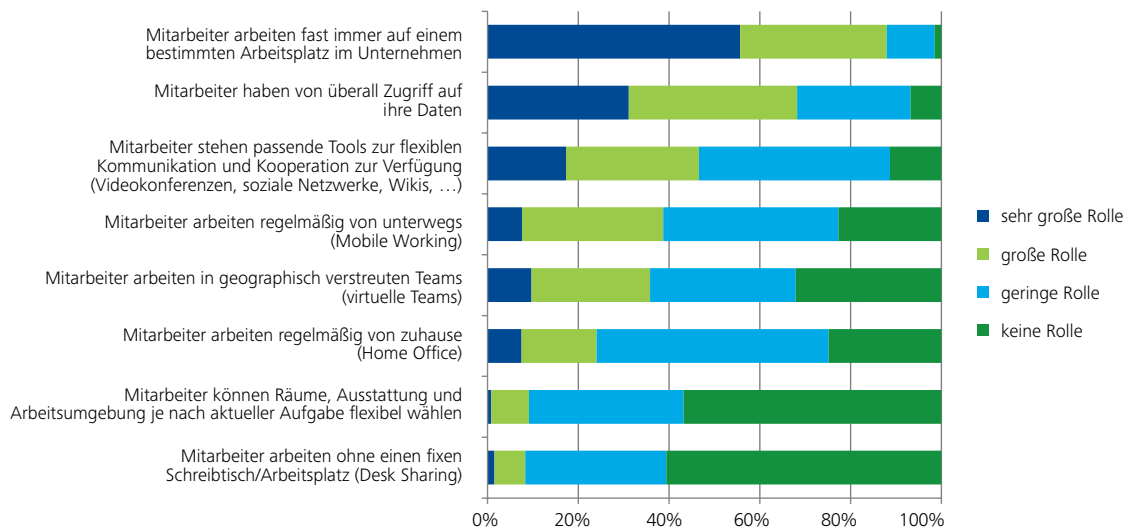
Ergänzend und verstärkend bietet sich darüber hinaus die Flexibilisierung der Arbeitsumgebung an. Unternehmen könnten durch das Angebot von aufgabenorientierten Raumkonzepten (Projekträume, informelle Kommunikationsbereiche, formelle

Meetingräume, Kreativräume, Konzentrationsbereiche, Telefonkojen, u.ä.) die Produktivität und Attraktivität in vielen Fällen deutlich erhöhen. Ein weiterer Vorteil einer flexiblen Arbeitsumgebung kann in einer effizienteren Raumnutzung liegen. In welchem Unternehmen wird nicht über einen Mangel an passenden Besprechungsräumen geklagt, während ein Großteil der Schreibtische häufig unbesetzt ist?

Dennoch überwiegt in der Praxis noch die Arbeit am fixen Schreibtisch in standardisierten Räumlichkeiten: Bei etwa 90% der Befragten spielt der fixe Arbeitsplatz für die MitarbeiterInnen eine sehr große bzw. große Rolle, während Desk Sharing erst bei sehr wenigen Unternehmen angewendet wird.

Die Beratungserfahrung zeigt: Bei der Flexibilisierung von Arbeitsort und -umgebung gibt es keine Standardlösungen, entscheidend ist der „Best fit“ zu Kerngeschäft, Organisationsstruktur, Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur. Virtuelle Teams funktionieren in einigen Organisationen ausgezeichnet, in anderen sorgen sie für Unsicherheit und Demotivation. Desk Sharing mag sich für ein Unternehmen eignen, beim anderen würde es zu großer Unzufriedenheit bei den MitarbeiterInnen führen. Unternehmen müssen daher sehr bewusst abwägen, welche Konzepte zu ihnen passen und welche Veränderungsschritte in welcher Zeit bewältigt werden können. Zu bedenken ist aber auf jeden Fall, dass die Neugestaltung der physischen Arbeitsumgebung eines der größten und wirkungsvollsten Instrumente zur zukunftsorientierten und nachhaltigen Organisationsentwicklung und Produktivitätssteigerung darstellt.

Praktische Rolle von Varianten einer Flexibilisierung von Arbeitsort und -umgebung





Eine Flexibilisierung von Arbeitsort und -umgebung bringt Chancen mit sich – sie müssen aber auch sinnvoll genutzt werden.

In der Praxis gehen Unternehmen in den seltensten Fällen systematisch mit Fragen des ortsunabhängigen Arbeitens um. Meist werden Einzelfälle betrachtet und die Konsequenzen für Kommunikation, Kooperation und Wissensmanagement zu wenig durchdacht. Gegenseitige Erwartungen werden selten klar formuliert, auf eine einheitliche Anwendungspraxis wird kaum geachtet. Diese Beobachtung spiegeln auch die Ergebnisse wider: 55% der StudienteilnehmerInnen sehen die fehlenden Leitlinien, Spielregeln und Prozesse als das größte Problem. Auch die Reduktion von informeller Kommunikation und sozialem Kontakt (43%), ein unpassender Umgang mit Besprechungen, Teamarbeit und Erreichbarkeit (40%) sowie die mangelnde persönliche Verfügbarkeit von MitarbeiterInnen (39%) sind einige in der Studie häufig genannte Probleme.

Dahinter steckt die richtige Einschätzung, dass sinnerfülltes Arbeiten auch von persönlicher Kommunikation und sozialen Beziehungen lebt und von diesen geprägt wird und die Erkenntnis, dass vorhandene

Schwächen in der Führungs- und Kommunikationskultur durch die Flexibilisierung noch weiter verschärft werden.

Die praktische Erfahrung zeigt aber auch, dass viele der genannten Risiken durchaus in den Griff zu bekommen sind, wenn sie aktiv bearbeitet werden. Je flexibler gearbeitet wird, desto wichtiger wird eine passende Meeting- und Entscheidungsstruktur, umso besser und konzentrierter müssen die wenigen Face-to-Face-Kommunikationen vorbereitet und genutzt werden, umso intensiver muss an der Entwicklung der relevanten Führungskompetenzen gearbeitet werden. Wenn das gelingt, dann können die großen Chancen der Flexibilisierung von Arbeitsort und -umgebung tatsächlich genutzt werden.

Auffällig ist, dass die notwendige IT-Ausstattung offensichtlich nicht als großes Problem wahrgenommen wird. Gleichzeitig kann man in der Praxis aber beobachten, dass die Potenziale der IT-gestützten Kollaboration bei weitem noch nicht ausgeschöpft werden.

Probleme bei der Flexibilisierung von Arbeitsort und -umgebung



Vertrauenskultur und Führung gelten als wesentliche Herausforderungen; unterschätzt werden die verschwimmenden Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben.

Nur durch eine Veränderung der Unternehmenskultur können die positiven Effekte von örtlichen und räumlichen Flexibilisierungsmaßnahmen tatsächlich verwirklicht werden. Das zeigt sich sowohl in der Beratungspraxis als auch in den Studienergebnissen: 60% der Befragten sehen die Etablierung einer Vertrauenskultur als wichtigsten Erfolgsfaktor für eine Flexibilisierung von Arbeitsort und -umgebung. Gleichzeitig bedeutet ortsunabhängiges Ar-

beiten vor allem höhere Ansprüche an Führung und Führungskräfte. 57% der TeilnehmerInnen sehen hier wesentliche Herausforderungen für die Zukunft.

Wahrscheinlich noch unterschätzt wird von den Unternehmen die Relevanz der Trennung zwischen Berufs- und Privatleben (24%). Das zeigt sich daran, dass der Umgang mit den verschwimmenden Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben zu den zentralen Herausforderungen bei der Gestaltung von Vereinbarkeit gezählt wird (siehe nächstes Kapitel) und auch bei den arbeitszeitbezogenen Herausforderungen die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben an erster Stelle steht (siehe voriges Kapitel). Ortsunabhängiges Arbeiten trägt aber mindestens genauso viel zum Verschwimmen der Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben bei wie die Flexibilisierung der Arbeitszeit.

In der Beratungspraxis ist zu erkennen, dass gerade die zunehmende Mobilisierung der Arbeit, die

deutlich gestiegene Intensität und Geschwindigkeit von Kommunikation und die ständige Erreichbarkeit neue Herausforderungen mit sich bringen. Die Auswirkungen reichen dabei von einer ineffizienten und unattraktiven „Always on“-Kultur bis zum wenig erfolgversprechenden und oft auch unerwünschten Versuch, die beiden Sphären Berufs- und Privatleben strikt zu trennen. In vielen Unternehmen gibt es hier für alle Beteiligten – vom Top-Management über die Führungskräfte und HR bis zum Betriebsrat und den MitarbeiterInnen – noch einen großen Lernbedarf, um die jeweils sinnvollsten Lösungsansätze zu entwickeln.

Blick in die Praxis: Was spricht für innovative Arbeitsumgebungen?

- In traditionellen Büroumgebungen werden fixe Arbeitsplätze im Laufe eines Arbeitstages durchschnittlich weniger als 50% genutzt.
- Rund drei Viertel aller Ideen entstehen außerhalb des (traditionellen) Büros, gerade 4% der Ideen entstehen am eigenen Arbeitsplatz.
- Untersuchungen des deutschen Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Arbeitsorganisation zeigen, dass Multi Space Offices sowie Desk Sharing in Verbindung mit mobilem Arbeiten deutlich positive Auswirkungen auf Leistung und Motivation haben.
- Durch innovative Bürokonzepte konnte Deloitte UK die durchschnittliche Bürofläche pro MitarbeiterIn um 30% verringern und gleichzeitig die Qualität der Arbeitsumgebung deutlich verbessern.

Zukünftige Herausforderungen bei der Flexibilisierung von Arbeitsort und -umgebung





5. Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben

Um Vereinbarkeit zu erleichtern, werden Arbeitszeit, Arbeitsort und Arbeitsaufgaben zunehmend flexibel gestaltet – Führung in Teilzeit gewinnt langsam an Bedeutung.



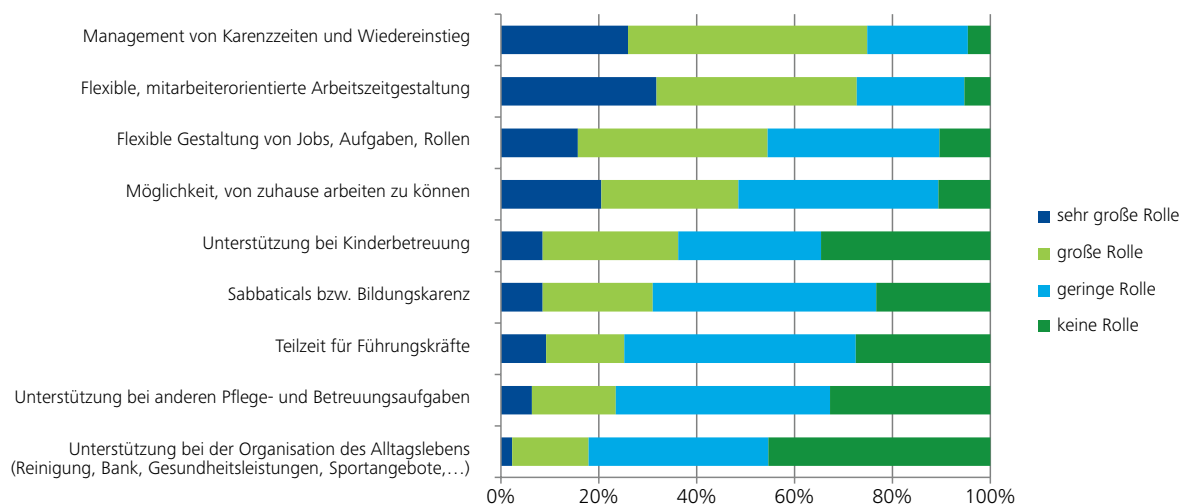
Work-Life Balance, Career-Life Fit und seit kurzem auch Work-Life Blending sind Schlagworte, die rund um das Thema Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben kreisen. Das Top Thema aus Sicht der Unternehmen ist dabei das Management von Karenzzeiten und Wiedereinstieg. In fast 80% der Unternehmen spielt diese Maßnahme eine sehr große bzw. große Rolle. In der Praxis zeigt sich allerdings ein breites Spektrum, wie intensiv und qualitativ hochwertig Zeiten der Berufsunterbrechung tatsächlich begleitet werden.

Eine gesamtheitlich betrachtete, flexible Arbeitsgestaltung ist für eine erfolgreiche Vereinbarkeit wesentlich: Arbeitszeit, Arbeitsort sowie Jobs, Aufgaben und Rollen sollten bedarfsgerecht und individuell maßgeschneidert gestaltet werden. Dies zeigen auch die Ergebnisse: Flexible, mitarbeiterorientierte Arbeitszeitgestaltung spielt bei etwa 70% der Unternehmen eine sehr große bzw. große Rolle. Eine flexible Gestaltung von Jobs, Aufgaben und

Rollen wird von über 50% der TeilnehmerInnen als Lösungsansatz eingesetzt. Die Möglichkeit, von zuhause arbeiten zu können, spielt ebenfalls eine große Rolle.

Führung in Teilzeit wird in vielen Unternehmen nach wie vor als undenkbar gesehen. Insofern ist es überraschend, dass diese Maßnahme zur besseren Vereinbarkeit bereits in etwas über 20% der Unternehmen eine sehr große bzw. große Rolle spielt. Dass Führung in Teilzeit eine ganze Menge an anspruchsvollen Aufgaben mit sich bringt, ist unbestritten. Diese reichen von der systematischen Analyse und Neuaufteilung von Aufgabenpaketen über klar definierte Kommunikations- und Entscheidungsregeln bis zu einer besonders intensiven Teamarbeit. Dass Führung in Teilzeit aber sehr wohl möglich ist, dafür gibt es in der Zwischenzeit schon genügend erfolgreiche Praxisbeispiele. Einmal mehr sind passende Unternehmens- und Führungskulturen wesentliche Erfolgsfaktoren.

Praktische Rolle von einzelnen Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben



Die Präsenzkultur ist in Unternehmen noch stark verankert – Wer länger im Büro sitzt, ist meist im Vorteil.

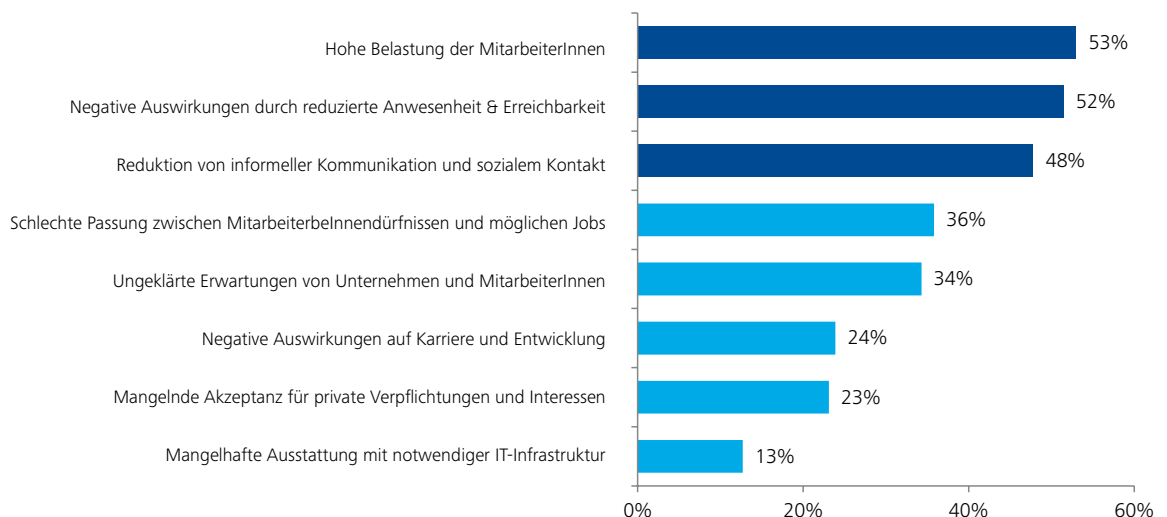
Trotz zahlreicher Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben erleben 53% der Befragten die hohe Belastung der MitarbeiterInnen als größtes Problem.

Insbesondere in Unternehmen mit einer starken Anwesenheitsorientierung wird örtlich und zeitlich flexibles Arbeiten von ArbeitgeberInnen wie ArbeitnehmerInnen als Risiko betrachtet. So sehen 52% negative Auswirkungen durch reduzierte Anwesenheit und Erreichbarkeit und 48% fürchten negative Effekte aufgrund einer Reduktion der informellen Kommunikation und des sozialen Kontakts.

Diese genannten Probleme zeigen deutlich, dass die Präsenzkultur in Österreich noch stark verankert ist: Wer länger im Büro sitzt, hat es tendenziell leichter.

Ein sehr hohes Ausmaß an Anwesenheits- und Arbeitszeit wird häufig mit besonderem Engagement und hoher Leistungsorientierung der MitarbeiterInnen gleichgesetzt und mit Gehaltssteigerungen und Karrierechancen belohnt. Da aber nur 24% die negativen Auswirkungen auf Karriere und Entwicklung als problematisch bei der Gestaltung von Vereinbarkeit sehen, scheint hierfür noch wenig Problembewusstsein zu existieren. Das zeigt sich auch in der Praxis: Die üblichen Maßnahmen für eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben sind häufig blind für die damit verbundenen Karriereperspektiven. Hier verstärken sich mehrere Faktoren unterschiedlichster Art: traditionelle gesellschaftliche Rollenbilder, mangelnde Angebote im Bereich von Kinderbetreuung und Schule, hinderliche Rahmenbedingungen in den Unternehmen, individuelle Lebensplanungsentscheidungen und nicht zuletzt auch das Fehlen von (weiblichen und männlichen) Role-Models für die erfolgreiche Gestaltung von Vereinbarkeit und Karriere.

Probleme bei der Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben



Ein Business Case kann helfen, die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben auf die Agenda des Top-Managements zu bringen.

Für 70% der Befragten sind die Abkehr von einer Anwesenheitskultur und die Entwicklung von Ergebnisorientierung die wesentlichsten Herausforderungen in Hinblick auf eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben. Das deckt sich mit der oben beschriebenen Einschätzung, dass eine stark ausgeprägte Präsenzkultur eine der Hauptursachen für Probleme rund um das Thema Vereinbarkeit ist.

Für die Hälfte der TeilnehmerInnen ist es zentral, dass MitarbeiterInnen und Unternehmen den Umgang mit den verschwimmenden Grenzen von Privat- und Berufsleben lernen. Aber auch die unterschiedlichen Perspektiven der Generationen sowie die gezielten Angebote für Führungskräfte spielen eine wichtige Rolle. Letzteres wohl nicht nur deswegen, weil bei ihnen Vereinbarkeitsfragen besonders intensiv auftreten, sondern auch, weil sie eine große symbolische Wirkung in den Unternehmen haben.

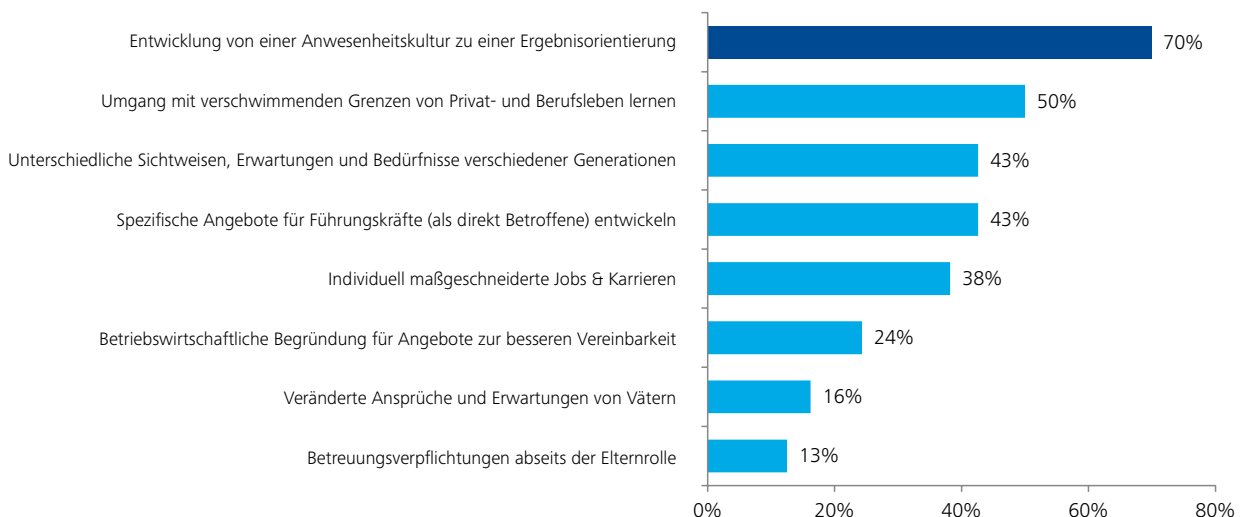
Mit 24% wird eine betriebswirtschaftliche Begründung als nicht allzu wichtige Herausforderung für die verbesserte Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben gesehen. Dafür gibt es wohl mehrere Ursachen: Einerseits ist das Denken und Planen in Form von Business Cases in der österreichischen HR-Arbeit generell nicht sehr verbreitet. Andererseits werden häufig die anfallenden Kosten (wie z.B. die Errichtung und der Betrieb eines Betriebskindergartens) kalkuliert, die möglichen und angestrebten wirtschaftlichen Effekte (wie z.B. eine geringere Fluktuation oder sinkende Qualifikationskosten) aber nur unzureichend beleuchtet und dargestellt.

Blick in die Praxis: Was sind Barrieren für eine erfolgreiche Vereinbarkeit?

- Es fehlt die gemeinsame Verantwortung: Unternehmen bieten Maßnahmen an und sehen ihre Aufgabe damit als erledigt. MitarbeiterInnen verabsäumen es, ihre Bedürfnisse detailliert zu formulieren.
- Es gibt keinen Business Case: Viele Unternehmen vernachlässigen die Erarbeitung eines überzeugenden Nachweises für die positiven betriebswirtschaftlichen Auswirkungen einer besseren Vereinbarkeit.
- Die Arbeitskultur steht im Weg: Der Fokus auf Anwesenheit, die fehlende Akzeptanz für private Verpflichtungen, eine schlechte Planung oder ein Mangel an Vertrauen sind einige Faktoren, die sich negativ auf die Vereinbarkeit auswirken.
- Es gibt keine Vorbilder: Gerade in Führungspositionen wird ein besonders hoher Arbeitszeiteinsatz mit besonders guter Leistung gleichgesetzt. Dementsprechend wenige Beispiele gibt es im Top-Management der meisten Unternehmen für die erfolgreiche Gestaltung von Vereinbarkeit.
- Es gibt keine Erfolgsmessung: Kaum ein Unternehmen beobachtet die Auswirkungen der ergriffenen Maßnahmen, in vielen Fällen werden nicht einmal Erfolgsindikatoren definiert.

Das ist schade: Das Rechnen eines Business Cases wäre äußerst hilfreich, um das Vereinbarkeits-Thema aus der „soften Ecke“ herauszuholen und als relevantes Business-Thema zu positionieren. Und noch wichtiger: Es ist ein erfolgversprechender Weg, um Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit auf die Agenda des Top-Managements zu bringen.

Herausforderungen in Hinblick auf eine bessere Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben





6. Flexible Karrieregestaltung

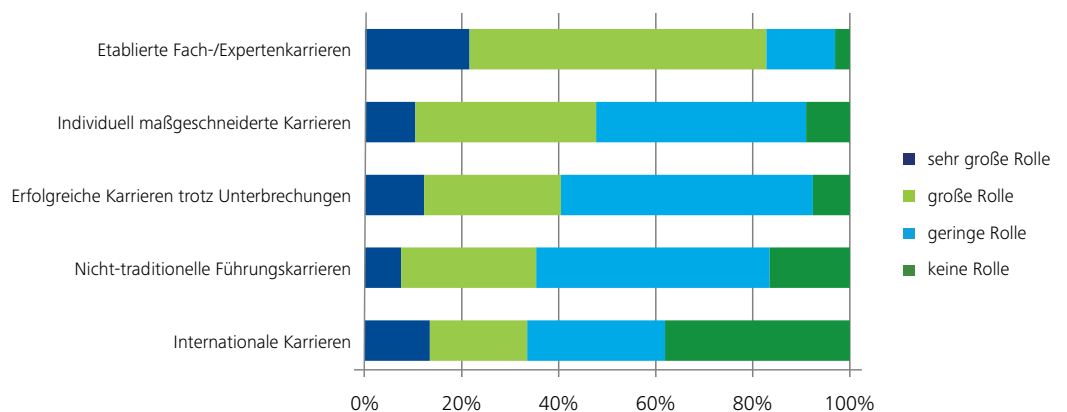


Karrieren werden zwar vielfältiger, die Auswirkungen von flexiblem Arbeiten auf die Karrieregestaltung werden aber selten berücksichtigt.

Die Gestaltung von Karriere und Entwicklung wird in vielen Unternehmen nicht mit flexibler Arbeitsgestaltung in Verbindung gebracht. Die in der Praxis häufig zu beobachtenden Zusammenhänge und Wechselwirkungen werden noch zu wenig beachtet. Allzu oft wird eine vorübergehende Teilzeitarbeit zu einer Karrieresackgasse, nicht selten führt eine Karriereunterbrechung zu deutlich eingeschränkten Entwicklungsmöglichkeiten, immer noch wird das Arbeiten außerhalb des Büros als nicht gleichwertig betrachtet. Damit verzichten Unternehmen auf wertvolle Potenziale ihrer MitarbeiterInnen, außerdem schmälern sie damit die Attraktivität ihres Angebots an flexiblen Arbeitsbedingungen. Nur wenige Unternehmen sind bereits so weit, dass erfolgreiche Karriere und Entwicklung trotz flexibler Arbeitszeit, mobilem Arbeiten, Home Office und Unterbrechungen des Arbeitslebens möglich sind.

Abseits der traditionellen Führungskarriere steigt die Bedeutung von Fach- und Expertenkarrieren (bei 20% sehr große Rolle und bei 60% große Rolle) als alternativer Karriereweg. Dieser überraschend hohe Wert zeigt ein Umdenken bei zahlreichen Unternehmen auf, in denen bisher ausschließlich die klassische Management-Karriere möglich war. Auch ein Blick auf die anderen angegebenen Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten zeigt eine zunehmende Vielfalt: Individuell maßgeschneiderte, unterbrochene oder internationale Karrieren spielen laut den Ergebnissen bei etlichen Unternehmen eine relevante Rolle. In der Praxis bleibt es allerdings oft eine große Herausforderung, die Gleichwertigkeit unterschiedlicher Karrierewege tatsächlich zu erreichen.

Praktische Rolle von unterschiedlichen Aspekten der flexiblen Karrieregestaltung



Individualisierung und Lebensphasenorientierung statt „One fits all“ als Prämisse der flexiblen Karrieregestaltung.

Flexible Karrieregestaltung geht auch von einem auf die jeweilige Lebenssituation abgestimmten Angebot an Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten aus. Hierin sehen 56% der TeilnehmerInnen die wesentlichste Herausforderung für Unternehmen. Die unterschiedlichen Erwartungen an Karriere in verschiedenen Lebensphasen zeigen sich auch in den Studienergebnissen: 53% sehen den Umgang mit veränderten Karriereerwartungen von jüngeren MitarbeiterInnen und ebenfalls 53% sehen Karriereangebote für erfahrene MitarbeiterInnen als zentrale Herausforderungen.

Daher geht es einerseits darum, Karriereangebote an die jeweiligen Lebensphasen anzupassen und dabei einen besonderen Fokus auf die jüngeren und die erfahrenen MitarbeiterInnen zu richten. Andererseits stehen Unternehmen auch vor der Aufgabe, Fragen der Karrieregestaltung und Fragen der Vereinbarkeit im Zusammenhang zu denken und zu gestalten.

Flexible Karrieregestaltung bedeutet darüber hinaus aber auch, die Kerndimensionen der flexiblen Arbeitsgestaltung, vor allem das zeitlich und örtlich flexible Arbeiten, bei der Lebensphasenorientierung mitzudenken.

Blick in die Praxis: Was heißt flexible Karrieregestaltung?

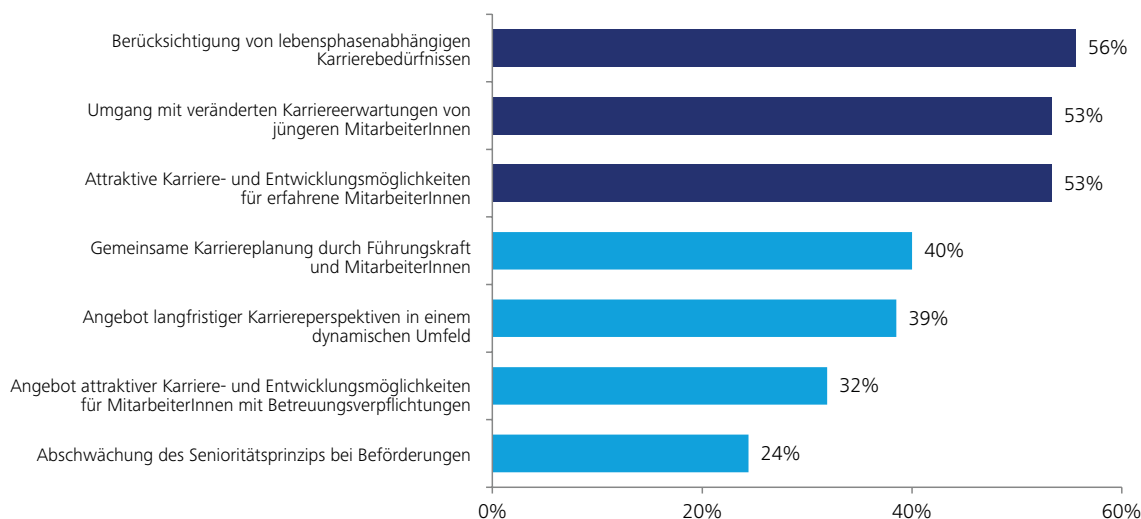
Deloitte US konnte durch eine neue Form der Karrieregestaltung seine Attraktivität als Arbeitgeber deutlich erhöhen und die Bindung insbesondere von MitarbeiterInnen wesentlich verbessern. Mindestens einmal im Jahr wird mit jedem/r MitarbeiterIn die Karriere sehr gezielt anhand von vier zentralen Stellschrauben besprochen. Durch eine maßgeschneiderte Gestaltung von

- Karrieregeschwindigkeit,
- Arbeits(zeit)ausmaß,
- zeitlicher und örtlicher Flexibilität sowie von
- Rolle und Verantwortung

wird ein individuelles Karrierepaket geschnürt. Dieses Vorgehen führt zu einer viel bewussteren und transparenteren Auseinandersetzung mit Karriere, sie wird viel stärker als etwas flexibel Gestaltbares erlebt. Durch die systematische Individualisierung der Karriereplanung gelingt es wesentlich besser, die unterschiedlichen Flexibilitätsbedürfnisse der MitarbeiterInnen zu berücksichtigen.

„One fits all“ ist, wie die Ergebnisse zeigen, kein zeitgemäßer Zugang zur Gestaltung von Karriere-modellen. Um flexible Karrieren tatsächlich zu ermöglichen, reichen aber nicht nur Modelle und Konzepte, sondern die Angebote und Möglichkeiten müssen in den Alltag der Organisation gebracht werden: Regelmäßige Prozesse, die eine Gestaltung von lebensphasenorientierten und maßgeschneiderten Karrieren erlauben, sind zu erarbeiten, zu implementieren und im Unternehmen zu verankern.

Zukünftige Herausforderungen bei der Gestaltung von Karriere- und Entwicklungswegen



7. Führung in neuen Arbeitswelten

Führungsaufgaben und die Rolle der Führungskräfte verändern sich: Teams werden heterogener, Strukturen werden komplexer und Führung auf Distanz wird häufiger.



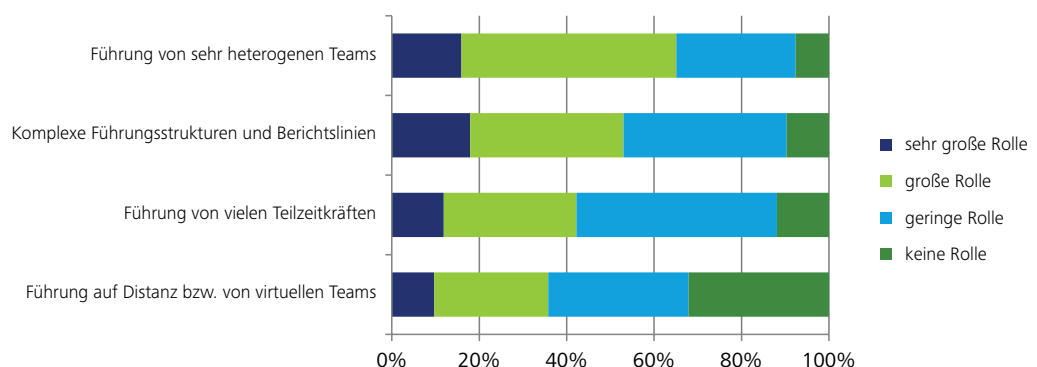
Führung ist der Dreh- und Angelpunkt von flexibler Arbeitsgestaltung. Nur Führungskräfte können in ihrer täglichen Arbeit den Erfolgsfaktoren des flexiblen Arbeitens, wie Ergebnisorientierung oder Vertrauenskultur, zum Durchbruch verhelfen. Und nur wenn Führungskräfte hinter diesen Konzepten stehen, die MitarbeiterInnen bei der Umsetzung und Anwendung der Modelle unterstützen und ihre Rolle den veränderten Anforderungen anpassen, kann flexible Arbeitsgestaltung funktionieren und ihre volle Wirkung entfalten.

Die Rolle der Führungskräfte und die Aufgaben verändern sich vor allem deshalb, weil sich der Kontext der Führungstätigkeit wesentlich verändert hat: Bereits in mehr als 60% der Unternehmen spielt Führung von äußerst heterogenen Teams eine sehr große bzw. große Rolle. Heterogen sind Teams, die in Bezug auf Alter, kulturellen Hintergrund, Ausbildung, Arbeitsort etc. sehr unterschiedlich zusammengesetzt sind.

Dazu kommt, dass persönliche Präferenzen und individuelle Arbeitsstile immer mehr an Bedeutung gewinnen und von den MitarbeiterInnen entsprechende Möglichkeiten eingefordert werden. Außerdem sieht sich etwa die Hälfte der Unternehmen komplexen Führungsstrukturen und Berichtslinien gegenüber. In knapp über 40% der Unternehmen spielt Führung von vielen Teilzeitkräften eine sehr große bzw. große Rolle. In bereits fast 40% der Unternehmen ist Führung auf Distanz bzw. Führung von virtuellen Teams relevant.

All diese Entwicklungen verändern Führungsaufgaben und Führungsrollen von Grund auf. Traditionelle Führungsansätze und -instrumente funktionieren in diesem Kontext oft nicht mehr. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an Führungskräfte, auf individuelle Unterschiede und Bedürfnisse einzugehen. All das macht Führung in den neuen Arbeitswelten vor allem eines: anspruchsvoller.

Praktische Rolle unterschiedlicher Führungsaspekte bei flexiblem Arbeiten



Die Entwicklung relevanter Führungskompetenzen wird zum kritischen Erfolgsfaktor.

Die gestiegenen und veränderten Ansprüche an Führung spiegeln die Studienergebnisse auch in Hinblick auf zukünftige Herausforderungen wider: Der höchste Stellenwert wird der Entwicklung relevanter Führungskompetenzen (57%) zugeschrieben. Diese Ergebnisse reflektieren die hohe Priorität einer gezielten Führungskräfteentwicklung, wobei spezifische, zum Teil auch neue Kompetenzen hier im Mittelpunkt stehen sollten.

In der Praxis haben sich dabei zwei Faktoren als besonders erfolgskritisch herausgestellt: Erstens eine genaue Analyse und Priorisierung der im jeweiligen Unternehmensfeld und für die jeweilige Führungsrolle besonders relevanten Führungskompetenzen. Nur auf dieser Basis können gezielt wirkungsvolle Lern- und Entwicklungsmaßnahmen gestaltet werden. Und zweitens ein klarer Fokus auf das soziale und informelle Lernen. Angesichts der Tatsache, dass nur 10% des Lernens in formalen Trainings erfolgt, sollte die systematische Förderung und Unterstützung von anderen Lernformen oberste Priorität haben.

Die Etablierung einer Vertrauenskultur wird auch in Hinblick auf Führung von 54% als eine der wesentlichen Herausforderungen genannt – eine Einschätzung, die bereits bei anderen Dimensionen des flexiblen Arbeitens zu erkennen war. Auch der recht hohe Wert zur Förderung der Work-Life Balance von MitarbeiterInnen als wesentliche Führungsherausforderung (46%) bestätigt die bereits an einigen anderen Stellen dieser Studie beschriebenen Sichtweisen zum Thema Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben.

Eine wesentliche Aufgabe von Führungskräften ist ihr Beitrag zu einer wirksamen Unternehmenssteuerung. Führungskräfte sind ein wesentlicher Hebel, um die Strategie des Unternehmens tatsächlich verfolgen und

umsetzen zu können. In der Praxis lässt sich häufig beobachten, dass gerade dieser Hebel nicht funktioniert und er einer der Hauptursachen für die lange Liste an gescheiterten Strategieumsetzungen ist. Von den Studien-TeilnehmerInnen wird die Bedeutung dieser Dimension allerdings nicht sehr hoch eingeschätzt: Mit 15% befindet sich die Ermöglichung einer wirksamen Unternehmenssteuerung an letzter Stelle der Führungsherausforderungen. Dabei wird es gerade in einem flexibleren Arbeitsumfeld für Führungskräfte noch schwieriger und anspruchsvoller, diese Aufgabe wirksam wahrzunehmen.

Die Beratungserfahrungen zeigen darüber hinaus, dass es vor allem darauf ankommt, drei Dimensionen gezielt weiterzuentwickeln: erstens die individuellen Führungskompetenzen der Führungskräfte, zweitens die Instrumente und Rahmenbedingungen der täglichen Führungsarbeit sowie drittens die dominierenden Prämissen und Muster der Führungskultur. Die gut aufeinander abgestimmte Arbeit auf diesen drei Ebenen erhöht die Wirksamkeit einer geplanten Veränderung des Führungsverhaltens, sehr oft wird sie überhaupt erst durch diesen umfassenden Zugang möglich.

Blick in die Praxis: Was braucht es für vertrauensbasierte Führung?

- Ein Top-Management, das den eigenen Führungskräften vertraut und Kontrollmöglichkeiten loslässt
- Führungskräfte, die sich für die Führungstätigkeit Zeit nehmen und diese nicht an Systeme delegieren
- Den Verzicht auf herkömmliche Legitimationen von Führung wie die Kontrolle von Ressourcen oder die Macht der Beurteilung
- Neue Legitimationen für Führung durch die Ermöglichung von Freiräumen und das Anbieten von Orientierung
- Passende Rahmenbedingungen und Führungsinstrumente (flexible Arbeitszeiten, ergebnisorientiertes Performance Management, Multi Source Feedback, etc.)
- Unterstützung der Führungskräfte bei der Entwicklung der notwendigen Führungskompetenzen

Zukünftige Herausforderungen in Hinblick auf Führung

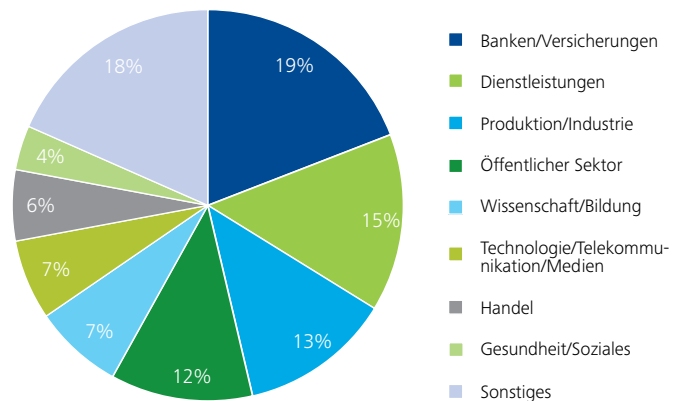


8. Statistische Daten

TeilnehmerInnen-Struktur nach Branche

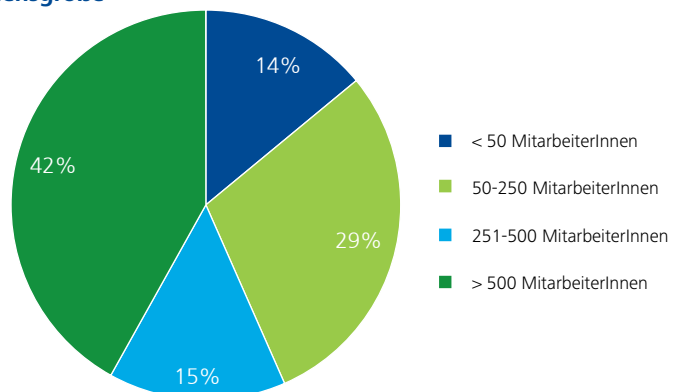
Die Ergebnisse der Studie basieren auf der Auswertung der Onlinebefragung von 137 Personen aus 130 Unternehmen, die im Jänner 2012 durchgeführt wurde.

Die Studien-TeilnehmerInnen kommen aus Unternehmen aller Branchen, wobei die Branchen Banken/Versicherungen mit 19%, Dienstleistungen mit 15%, Produktion/Industrie mit 13% sowie der öffentliche Sektor mit 12% die größten Anteile am Gesamtsample haben.



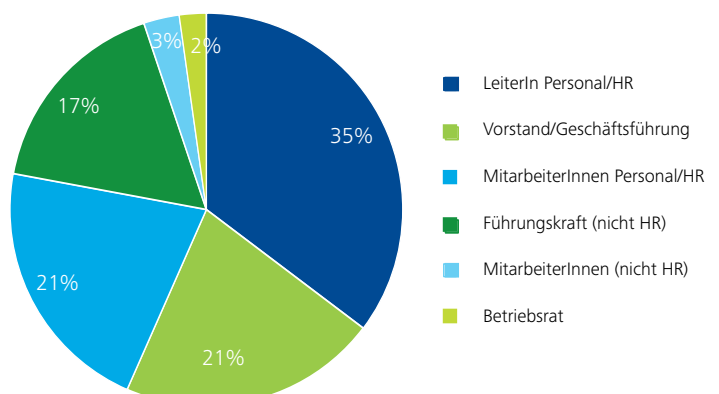
TeilnehmerInnen-Struktur nach Unternehmensgröße

Auch in Hinblick auf die Unternehmensgröße basiert die Studie auf einer breit gestreuten TeilnehmerInnen-Struktur. Der Anteil von Unternehmen mit mehr als 500 MitarbeiterInnen ist mit 42% am größten. Etwas mehr als ein Viertel ist in Unternehmen mit einer MitarbeiterInnen-Anzahl zwischen 50 und 250 tätig.




TeilnehmerInnen-Struktur nach Funktion

Etwas mehr als ein Drittel der StudienteilnehmerInnen (35%) haben die Funktion einer HR Leitung/Personalleitung inne. Mit etwas über 21% folgt die Gruppe Vorstand/Geschäftsführung. 17% der Befragten sind Führungskräfte außerhalb von HR.



Deloitte Human Capital: Unser Angebot

| | | | | | |
|-------------|--|--|---|---|---|
| STRATEGISCH | Talent Strategies & Solutions | Learning & Development | Leadership & Talent Assessment | Organisation & Work | |
| | Bedarf an Talenten planen und erfolgskritische Mitarbeiter-Innengruppen steuern | Kompetenzen und MitarbeiterInnen gezielt entwickeln | Potenziale und Kompetenzen feststellen | Effektive Organisationen und neue Arbeitswelten gestalten | |
| |  | Performance Management | Compensation Management | HR Transformation | |
| | | Leistung der MitarbeiterInnen im Sinne der Strategie steuern | Vergütungssysteme gestalten | Die HR Organisation optimieren | |
| | OPERATIV | Recruiting Services | Contract Personnel | Payroll Services | Global Employer Services |
| | | Suche & Auswahl von ExpertInnen und Führungskräften | Temporäre Überlassung von FinanzexpertInnen und Führungskräften | Umfassende Personalverrechnung – von Lohn und Gehalt bis zu Urlaubsverwaltung | Steuer- und sozialversicherungsrechtliche Optimierung & Betreuung von Expatriates |

Im Bereich **Organisation & Work** unterstützen wir unsere Kunden bei der Entwicklung und Umsetzung von Lösungen für folgende Fragestellungen:

- Wie können wir unsere **Arbeitszeitgestaltung** sinnvoll und wirkungsvoll flexibilisieren?
- Wie können wir **mobiles Arbeiten** und **Home Office** etablieren und dafür die notwendigen Rahmenbedingungen schaffen?
- Wie können wir **innovative Arbeitsumgebungen** schaffen und dadurch Produktivität und Attraktivität steigern?
- Wie können wir die **Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben** im Interesse von Unternehmen und MitarbeiterInnen besser gestalten?
- Wie können wir **Karriere- und Entwicklungswege** so gestalten, dass sie flexibler und attraktiver werden?
- Wie können wir **Führung und Führungskräfte** auf die Anforderungen der neuen Arbeitswelten vorbereiten und entsprechende Veränderungsprozesse erfolgreich umsetzen?

Deloitte Consulting GmbH

Renngasse 1/Freyung
1010 Wien

www.deloitte.at



© 2012 Deloitte Consulting GmbH. Alle Rechte vorbehalten
Gesellschaftssitz Wien, Handelsgericht Wien, FN 212552 b, ATU53448700

Deloitte bezieht sich auf Deloitte Touche Tohmatsu Limited, eine „UK private company limited by guarantee“ und/oder ihr Netzwerk von Mitgliedsunternehmen. Jedes Mitgliedsunternehmen ist rechtlich selbstständig und unabhängig. Nähere Informationen über die rechtliche Struktur von Deloitte Touche Tohmatsu Limited und ihrer Mitgliedsunternehmen finden Sie unter www.deloitte.com/about.