SCHWERPUNKT DIVERSITY & INKLUSION

FÜHRUNG IN REDUZIERTER ARBEITSZEIT (FIRA) – ATTRAKTIVES LEITUNGSMODELL ZWISCHEN AKZEPTANZ UND ABNEIGUNG

von Dr. Thomas Moldzio und Prof. Dr. Thomas Ellwart

Thomas Moldzio

Was ist FIRA?

Führungspositionen werden in den meisten Organisationen von Menschen ausgeübt, die zu 100 % der regulären Arbeitszeit in der jeweiligen Leitungsfunktion arbeiten. Ist diese Arbeitszeit vertraglich reduziert, so spricht man im Allgemeinen von Führung in reduzierter Arbeitszeit (FIRA). Das Konzept FIRA steht zum einen für klassische Teilzeitmodelle, zum anderen aber auch für Modelle, bei denen neben der reduzierten Arbeitszeit in der Leitungsfunktion ein anderer Aufgabenbereich übernommen wird (z. B. Projektarbeit, eigene Weiterbildung). Die Bedeutung flexibler Modelle der Arbeitszeit in Leitungsfunktionen spiegelt sich insbesondere in zweierlei Hinsicht wider. 1) Die gesellschaftlich-politischen Forderungen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie der damit verbundenen Möglichkeit für Frauen und Männer, Führungsaufgaben in Teilzeit zu verantworten, ist allgegenwärtig. In diesem Zusammenhang erkennen viele Organisationen, dass die individuellen Lebensentwürfe und -wünsche von zukünftigen Führungskräften vermehrt mit Teilzeitmodellen einhergehen und so vakante Führungspositionen besetzt werden können. 2) Hinzu kommt, dass Veränderungsprozesse und Projektstrukturen in Organisationen dazu führen, dass Führungskräfte nicht mehr 100 % ihrer vertraglichen Kerntätigkeit widmen, wodurch der Bedeutungszuwachs von FIRA steigt.

Welche Daten liegen vor?

Im Herbst 2014 wurde im Rahmen der Fachtagung „Führung im Wandel" die Tremsbütteler Vereinbarung unterzeichnet. Deren Ziel ist es, die Untersuchung von FIRA aktiv zu gestalten, um die vorhandenen Lücken in diesem bis dato kaum bzw. unsystematisch erforschten Feld zu schließen. Aktuell liegen Daten aus drei Studien vor. Studie 1 basiert auf Befragungsdaten von Führungskräften und Mitarbeitern verschiedener Wirtschaftsunternehmen (N = 263, davon 93 in FIRA). Die Ergebnisse wurden in 21 Experteninterviews ergänzend diskutiert. Untersucht wurde in Studie 1, welche Bedarfe, Chancen und Risiken von FIRA es aus Sicht von Führungskräften und Mitarbeitenden gibt. Studie 2 basiert auf einer Machbarkeitsanalyse in einem Sachgebiet einer öffentlichen Verwaltung. Hier ging es darum, wie eine Machbarkeitsprüfung zur FIRA-Einführung umgesetzt werden kann. Studie 3 basiert auf einer Onlinebefragung von Führungskräften verschiedener Organisationen (N = 217, davon 101 in FIRA). In dieser Studie wurde untersucht, welche Auswirkungen FIRA auf Gesundheit und Wohlbefinden hat.

Bedarfe, Chancen und Risiken von FIRA (Studie 1)

Den höchsten Bedarf sehen die Befragten im Bereich der Führungskräfte mit Kindern (92 %), gefolgt von Führungskräften mit zu pflegenden Angehörigen (79 %), Führungskräften in Weiterbildung (55 %) und Führungskräften im Rentenübergang

Thomas Ellwart

(52 %). In diesen Bereichen kann FIRA dazu beitragen, die Karrierechancen für Führungsverantwortung in unterschiedlichen Lebensphasen zu unterstützen. Hervorzuheben ist dabei, dass sich FIRA nicht auf das wichtige Thema Kinder- und Familienzeit reduziert. Berechtigterweise genießt dieser Aspekt vor dem Hintergrund der Diskussion um Frauen in Führungspositionen große Bedeutung. Mit Blick auf die demografischen Herausforderungen und sozio-ökonomischen Veränderungen muss Führung jedoch auch mit anderen Lebensrealitäten vereinbar sein. So nehmen die Aufgaben zur Pflege Angehöriger stetig zu. Das lebenslange Lernen wird als Selbstverständlichkeit angesehen und von vielfältigen Angeboten begleitet, z. B. einen Masterabschluss im Abendstudium nachzuholen. Der schrittweise Übergang aus dem Erwerbsleben bietet betroffenen Führungskräften die Chance, einen seichten Übergang in eine neue Lebensphase zu gestalten. Für das jeweilige Unternehmen wird sichergestellt, dass jahrzehntelange Erfahrung, Wissen und entsprechende

Tabelle 1: Einschätzungen der Teilnehmer zu Chancen von FIRA in der Onlinebefragung

Chancen von FIRA	gesamt	Personen mit FIRA-Erfahrung		Personen ohne FIRA-Erfahrung	
		FK	MA	FK	MA
... ermöglicht Selbstverwirklichung und Weiterentwicklung.	58,6	66,7	77,8	46,2	58,2
... bringt Frauen in Führungspositionen.	58,6	66,7	86,1	41,8	59,5
... würde sich positiv auf die Gesundheit der FK auswirken.	61,2	63,2	77,8	54,9	59,5
... würde unterstellten MA motivieren & fordern, da sie mehr Kompetenzen & Verantwortung einbringen müssten.	39,9	50,9	63,9	27,5	35,4

Hinweis: Angaben in Prozent. FK = Führungskräfte, MA = Mitarbeitende.

Netzwerke sukzessive an Nachfolger weitergegeben werden können.

Tabelle 1 verdeutlicht, dass Personen mit Erfahrung in FIRA größere Chancen sehen als Unerfahrene. Insbesondere beim Thema „Frauen in Führungspositionen" wird diese Diskrepanz besonders deutlich. Zudem zeigt sich, dass insbesondere Mitarbeitende in diesem Zusammenhang ein Potenzial von FIRA erkennen.

FIRA eröffnet verschiedene Chancen für Führungskräfte, die in Abhängigkeit des Unternehmens und der Lebensphase an Relevanz gewinnen. So haben z. B. Frauen die Möglichkeit, Kinderwunsch und Führungspositionen realisieren zu können und Männer haben mehr Zeit für ihre Kinder, sodass insgesamt durch FIRA die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gefördert wird. Darüber hinaus kann der Freizeitanteil erhöht werden, sodass die Stelleninhaber sich außerhalb des Berufs selbst verwirklichen und weiter entwickeln können. Arbeitnehmer streben heutzutage nur noch selten maximalen monetären Ertrag als Primärfaktor der Arbeitszufriedenheit an. FIRA trägt zu einer verbesserten Work-Life-Balance bei, was z. B. für die Rekrutierung neuer Führungskräfte und die Bindung von Führungskräften an das Unternehmen wichtig ist (Kauffeld & Schermuly, 2014; Roth, Wegge & Schmidt, 2007).

Tabelle 2: Einschätzungen der Teilnehmer zu Risiken von FIRA in der Onlinebefragung

Mögliche Risiken von FIRA	gesamt	Personen mit FIRA		Personen ohne FIRA	
		FK	MA	FK	MA
... bedeutet, dass Führungskräfte von den Mitarbeitern nicht ernst genommen werden.	25,5	22,8	25,0	20,9	32,9
... führt zu Chaos bei Entscheidungs- und Verantwortungsaufgaben im Leitungsbereich.	31,6	19,3	25,0	34,1	40,5
... führt zu mehr Stress und Belastung bei Führungskräften.	21,3	31,6	16,7	23,1	13,9
... führt zu mehr Stress und Belastung bei Mitarbeitenden.	30,0	24,6	22,2	30,8	36,7

Hinweis: Angaben in Prozent. FK = Führungskräfte, MA = Mitarbeitende.

Neben den dargestellten Chancen werden FIRA auch Risiken zugeschrieben (s. Tabelle 2). Ein Teil der Befragten geht davon aus, dass es aufgrund von FIRA zu Chaos bei Entscheidungs- und Verantwortungsaufgaben im Leitungsbereich kommt. Personen mit FIRA schätzen dieses Risiko deutlich geringer ein als Führungskräfte und Mitarbeiter ohne FIRA-Erfahrung.

Die Einschätzung der Risiken zeigt deutlich, wie stark die Wahrnehmung von FIRA mit tatsächlich gemachten Erfahrungen zusammenhängt. Bei wesentlichen thematisierten Risiken scheint es sich stärker um Befürchtungen als um tatsächlich erlebte Risiken zu handeln.

Machbarkeitsprüfung von FIRA (Studie 2)

In einem Sachgebiet einer öffentlichen Verwaltung wurde eine Machbarkeitsanalyse entwickelt, mit der für eine konkrete Führungsaufgabe mögliche FIRA-Modelle partizipativ entworfen und prognostisch evaluiert wurden. Ein Aufgaben- und Situationsmonitoring diente im ersten Schritt zur Visualisierung und Darstellung der zentralen Führungsaufgaben. Darauf aufbauend konnten FIRA-Modelle abgeleitet werden, beispielsweise ein Delegationsmodell (Führungsaufgaben werden in das Team delegiert) und ein Co-Leitungsmodell (Aufgaben werden mit einer zweiten Führungskraft geteilt). Mit Hilfe eines Ampel-Bewertungssystems (Ellwart, Peiffer, Matheis & Happ, 2016) wurden unterschiedliche Auswirkungen der möglichen Umsetzungsmodelle aus verschiedenen Mitarbeiterperspektiven bewertet (Führungskräfte, Mitarbeitende, Kunden). Im Mittelpunkt standen Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit, Gesundheit, Krisenmanagement, Wir-Gefühl und arbeitsbezogene Zielerreichung, um sowohl Risiken als auch Chancen abschätzen zu können. Auf

Basis arbeitsanalytischer Erkenntnisse konnte ein pragmatisches Instrument abgeleitet werden, welches auch für zukünftige Machbarkeitsanalysen helfen wird.

Auswirkungen von FIRA auf Gesundheit und Wohlbefinden (Studie 3)

FIRA-Führungskräfte und Vollzeitführungskräfte wurden bezüglich ihrer Arbeit zu verschiedenen Belastungsfaktoren befragt. Betrachtet man die Belastungen insgesamt, so erleben von Führungskräften mit einer Arbeitszeit zwischen 50 % und 79 % nur 2 % ihre Tätigkeit als belastend, und 45 % erleben teilweise Belastungen. Bei einer Arbeitszeit von 80 % bis 95 % erlebt niemand der Befragten diese als belastend, während 52 % teilweise Belastungen empfinden. Bei Führungskräften in Vollzeit geben 6 % an, durch ihre Tätigkeit belastet zu werden, und 37 % nehmen teilweise Belastungen wahr. Die Ergebnisse zeigen, dass FIRA-Führungskräfte und Vollzeitführungskräfte durch ihre Tätigkeit vergleichbar stark belastet werden. Die höchste Belastung erleben FIRA-Führungskräfte sowie Vollzeitführungskräfte auf qualitativer Ebene, d. h. bezüglich der Konzentration auf ihre Aufgaben und der hohen Komplexität.

Die Ergebnisse zeigen auch hier, dass die Befürchtung stärker ist als das Erleben in der täglichen Unternehmenspraxis. Unterschiedlich sind jedoch die Beanspruchungsfolgen hinsichtlich Stress und Erschöpfung. Führungskräfte mit hoher Reduzierung der Arbeitszeit scheinen hier stärker betroffen zu sein. Stresstheoretisch unterstützende Faktoren, wie die soziale Unterstützung, werden von Führungskräften geringer wahrgenommen, wenn eine hohe Arbeitszeitreduktion vorliegt.

Fazit und Ausblick

FIRA bietet eine vielversprechende Option, dem Fach- und Führungskräftemangel konstruktiv zu begegnen und bedürfnisorientierte Führungsmodelle in unterschiedlichen Lebensphasen umzusetzen. Die FIRA-Einführung sollte von einer differenzierten Kommunikation, klaren Strukturierung und transparenten Vorbereitung getragen werden, um vom Start weg Chaos zu vermeiden. Zudem ist wichtig, die Belastung der Führungskräfte im Blick zu haben, in dem der Umfang der Tätigkeiten an die Arbeitszeit angepasst wird. Dafür gilt es, in einer frühen konzeptionellen Phase ein geeignetes Modell von FIRA auszuwählen. Dies kann z. B. ein Co-Leitungsmodell sein, bei dem sich zwei Führungskräfte eine Position teilen und gemeinsam in reduzierter Arbeitszeit diese Leitungsaufgabe verantworten (Ellwart, Russell & Blanke, 2016).

Das in unserer Gesellschaft immer noch dominierende Bild mit der Führungskraft morgens als erste und abends als letzte Person im Büro ist überholt. FIRA kann helfen, den Weg von der Präsenz- hin zur Ergebniskultur zu bahnen. Neben einer aufgabenbezogenen Passung von FIRA müssen vor allem einstellungsbezogene Faktoren von Führungskräften, Mitarbeitenden und Unternehmensleitung ernst genommen werden, um FIRA erfolgreich zu gestalten. Entsprechend sollte durch eine transparente Kommunikation für die Akzeptanz des Modells geworben werden. Dies muss auch nach der Einführung von FIRA regelmäßig erfolgen, um auf der Basis gemachter Erfahrungen nachjustieren zu können. FIRA ist ein Beispiel dafür, wie man Engagement aktiv in die Verbesserung von Rahmenbedingungen und nicht in Quotendiskussionen investiert. —

Kontakt: www.moldzio.com

Dr. Thomas Moldzio ist Diplom-Psychologe und Geschäftsführender Partner bei Moldzio & Partner – Institut für Personalauswahl in Tremsbüttel bei Hamburg. Professor Dr. Thomas Ellwart ist Diplom-Psychologe und Professor für Wirtschaftspsychologie an der Universität Trier.

BUCHTIPP

Frank Maschmann (Hrsg.)

Total Compensation – Handbuch der Entgeltgestaltung

2017
922 Seiten, geb.
ISBN 978-3-8005-3285-8
179,– €

Mit diesem Buch ist Frank Maschmann als Herausgeber gemeinsam mit seinen Autoren nicht nur im Wortsinne, sondern auch inhaltlich ein gewichtiges Buch gelungen. Richter, Rechtsanwälte, Hochschullehrer, Steuerberater und Unternehmenspraktiker beleuchten auf über 900 Seiten Fragen der Entgeltgestaltung aus arbeits-, sozial- und steuerrechtlicher Sicht sowie unter betriebswirtschaftlichen und personalwissenschaftlichen Gesichtspunkten.

In die Vergütungslandschaft ist seit einiger Zeit spürbar Bewegung gekommen. Die schlichte Aufteilung in Tariflohn zum einen und außertariflicher Vergütung mit Festgehalt und Bonus zum anderen wird zunehmend hinterfragt. Der Total-Compensation-Ansatz scheint sich immer mehr durchzusetzen. Wer sich damit beschäftigen will, hat mit diesem Buch ein ausgezeichnetes Kompendium zur Hand. Behandelt werden tarifvertragliche Fragen ebenso wie die Entgeltgestaltung von außertariflichen Angestellten, GmbH-Geschäftsführern, Vorständen von Aktiengesellschaften oder auch Aufsichtsräten. Unter verschiedenen Aspekten werden variable Vergütungen mit Zielvereinbarungskomponenten beleuchtet. Zu bedauern ist, dass zwar den Mitbestimmungsrechten des Betriebsrates bei der Vergütungsgestaltung ein eigenes Kapitel gewidmet ist, die Rolle des Sprecherausschusses als Interessenvertretung der Leitenden Angestellten aber unter den Tisch fällt. Ein kleiner Wermutstropfen in der Gesamtbewertung.

Positiv fällt auf, dass als wichtige Bausteine einer Total Compensation die diversen Benefits umfassend dargestellt werden. Dabei beschränkt man sich nicht auf die Klassiker wie Dienstwagen und betriebliche Altersversorgung, sondern widmet sich auch Themen wie der Fortbildung auf Kosten des Arbeitgebers, Fahrtkostenzuschüsse, Betriebskindergärten oder auch der Mitarbeiterkapitalbeteiligung.

Insgesamt handelt es sich bei diesem Werk um einen großen Wurf, der allen, die sich mit der Entgeltgestaltung in Unternehmen befassen, dringend zur Anschaffung zu empfehlen ist. — *go*