

# Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte am Beispiel der Deutschen Rentenversicherung Bund

Uta Kletzing | EAF

- | Einstieg: Führung, Vereinbarkeit, Zeitpolitik und Verwaltungsmodernisierung
- | Das Modellprojekt in der DRV Bund
- | Rahmenbedingungen flexibler Arbeitsmodelle
- | Nutzen flexibler Arbeitsmodelle
- | Ausstieg: Handlungsbedarf

*„Voraussetzung für die Übernahme von Führungspositionen ist [...] eine entgrenzte Arbeitszeit, die einen mit Fürsorgearbeit verbundenen Arbeits- und Lebensentwurf ausschließt: Gemäß der Anforderung der uneingeschränkten Verfügbarkeit werden hochqualifizierte Berufs- und Sorgearbeit als unvereinbar konstruiert. Die Bereitschaft, uneingeschränkt zur Verfügung zu stehen, wird u. a. auch im Sinne höherer Leistungsorientierung gedeutet; Verfügbarkeit gilt auch im Rahmen eines Wettbewerbs als Konkurrenzmaßstab [...]“ (Koch 2007: 25f.).*

Wichtigkeit familienpolitischer Maßnahmen für Hochqualifizierte (Robert Bosch Stiftung 2006):

Geld	81%
Infrastruktur	82%
<b>Zeit</b>	<b>92%</b>

*„Die Arbeit läuft dir nicht davon, wenn du deinem Kind den Regenbogen zeigst. Aber der Regenbogen wartet nicht, bis du mit der Arbeit fertig bist.“*  
(Sprichwort)

## Regierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“

„Neue Organisationsformen und auch der demographische und technologische Wandel stellen hohe Anforderungen an die Führungskräfte. Sie müssen sich nicht nur von traditionellen Strukturen verabschieden, sondern auch lernen, ergebnis- und wirkungsorientiert zu steuern“ (BMI 2006: 11).

## Umsetzungsplan 2007 zum Regierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“

→ Arbeitsschwerpunkt Nr. 1 im Handlungsfeld Personal:

### **Führungskräfteentwicklung**

Maßnahmen: u.a.

- | Definition von Führungsanforderungen und –kompetenzen
- | Ermittlung von Personalentwicklungs- bzw. Fortbildungsbedarf

## Umsetzungsplan 2007 zum Regierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“

→ Arbeitsschwerpunkt Nr. 6 im Handlungsfeld Personal:

### **Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf**

Maßnahmen: u.a.

| Flexible Arbeitszeitregelungen

| Ausbau von Telearbeitsplätzen

| Erprobung weiterer Möglichkeiten des mobilen Arbeitens und gleichzeitiger Flexibilisierung des Arbeitsortes

| auch: Stärkung der Führungskompetenz und Sensibilisierung der Führungskräfte für das Thema der Vereinbarkeit

## „Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort für Führungskräfte bei der Deutschen Rentenversicherung Bund“

Februar bis Dezember 2006

Prüfung der **Machbarkeit**, der **Rahmenbedingungen** und des **Nutzens** flexibler Arbeitsmodelle für Führungskräfte mit Fürsorgepflichten

Begleitung von 25 Führungskräften und deren Vorgesetzten bei der **Erprobung** eines flexiblen Arbeitsmodells

16 Frauen und 9 Männer

- aus gehobenem und höherem Dienst

- aus unterschiedlichen Abteilungen

- in unterschiedlichen Führungsfunktionen (u.a. mit über 50 Mitarbeiter/innen)

# Flexible Arbeitsmodelle I

## Flexibilisierung allgemein

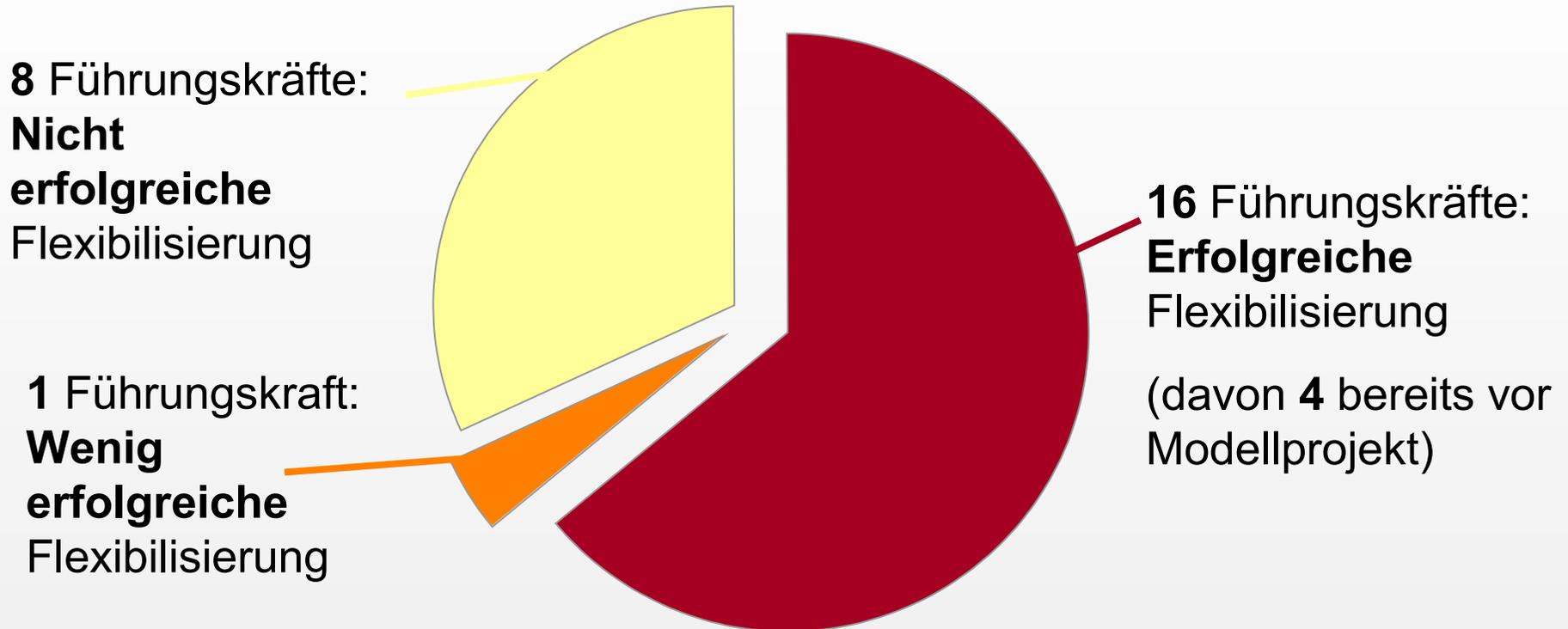
- | Abweichungen von der „normalen“ Arbeitszeit und/oder dem „normalen“ Arbeitsort
- | Flexibilisierung aus beruflichen und/oder außerberuflichen Gründen

## Flexibilisierung im Modellprojekt

- | nicht Arbeitszeitreduktion
- | Arbeitszeit auch an Abenden und Wochenenden
- | Arbeitsort auch außerhalb des Büros
- | Flexibilisierung auch (aus) außerberuflichen Gründen
- | regelmäßig und unregelmäßig

*„Häufig wird ein Teil der Arbeit in die Abendstunden verschoben und dann am Schreibtisch Zuhause erledigt. [...] Das gibt den Müttern die Freiheit, auf unvorhergesehene Situationen wie die Krankheit des Kindes oder den Ausfall der Kinderbetreuung flexibel zu reagieren und Freizeitaktivitäten mit den Kindern auch einmal in der Woche nachzugehen“ (Walther/Schaeffer-Hegel 2007: 18).*

# Machbarkeit flexibler Arbeitsmodelle



## Erfolgsfaktoren flexibler Arbeitsmodelle:

1. **Präsenz** der Führungskraft
2. **Planbarkeit** der An- und Abwesenheitszeiten der Führungskraft

# Rahmenbedingungen flexibler Arbeitsmodelle I

## Arbeitsinhalte

- | anteilig ohne face-to-face-Kontakt
- | anteilig planbar
- | anteilig zeitlich unabhängig

## Arbeitsmittel

- | geringe technische Voraussetzungen für Aufgabenerledigung
- | mobile technische Arbeitsausstattung

## Arbeitskultur

- | Ergebnisorientierung
- | Vertrauensvorschuss
- | Gesicherte Weitergabe von Informationen

## Arbeitsorganisation

- | Erreichbarkeit und Vertretung
- | Dokumentation
- | Interessenausgleich

## Flexibilisierungskompetenzen der Führungskraft

*“Selbstbestimmung über die eigene Zeit bedeutet nicht nur eine Chance, sondern auch eine Verpflichtung. [...] (D)ie Individuen [...] (müssen) ihre Bedürfnisse und die Bedingung ihrer Verwirklichung kompetent analysieren können und kreative Lösungen zunehmend selbst entwickeln. Sie müssen sich die Fähigkeit aneignen [...] das individuelle Zeitmuster mit anderen abzusprechen und mit betrieblichen [...] Zielsetzungen abzustimmen” (Deutsche Gesellschaft für Zeitpolitik 2005: 19).*

- | Geben und Nehmen
- | Proaktive Kommunikation
- | Selbstmanagement
- | “Mentale Grenzziehung”
- | Flexibilität

12 von 13 Vorgesetzten beurteilten die Erprobung flexibler Arbeitsmodelle als unproblematisch.

9 von 17 Führungskräfte hatten zum Projektende eine Verlängerung des flexiblen Arbeitsmodells über den Projektzeitraum hinaus vereinbart.

Die Widerstände gegen das flexible Arbeitsmodell im Arbeitsumfeld waren geringer als von den Führungskräften erwartet.

5 von den 17 flexibilisierenden Führungskräften verbesserten ihre Führungskompetenzen; 12 hielten dies für nicht notwendig.

16 von 17 flexibilisierenden Führungskräften verbesserten ihre Work-Life-Balance.

- 1 | Verbesserte Arbeitsqualität und –quantität
- | Weniger Fehlzeiten
- | Erhöhte Arbeitsmotivation und –zufriedenheit
- | Mehr Eigenverantwortung, Arbeitsplanung und –organisation
- | Hinterfragung eingeschliffener Routinen und Prozesse

- | Fortsetzung der praktischen Erprobung und der wissenschaftlichen Begleitforschung
- | Sensibilisierung von Entscheidungsträger/innen für eine moderne Arbeits- und Führungskultur
- | Rechtliche Relevanzprüfung und ggf. Folgenabschätzung
- | Analyse der Erfolgsfaktoren von Flexibilisierung in unterschiedlichen Arbeitskontexten
- | Erweiterung der Perspektive auf Work-Life-Balance

*“(R)ein rechnerisch haben wir alle 24 Stunden täglich zur Verteilung unserer Arbeits- und Privatinteressen zur Verfügung. Vielleicht ist es gerade wegen der zunehmenden alltäglichen Hektik und der Multitasking-Anforderungen einfach an der Zeit, über alternative, lebensbejahende Zeitmodelle nachzudenken. Diesen individuellen Prozess zukünftig zu fördern, wird eine wichtige Aufgabe in der modernen Personalführung sein“ (Hellert 2006: 43).*

- | BMFSFJ (Hg.) (2004): **Führungskräfte und Familie – Wie Unternehmen Work-Life-Balance fördern können. Ein Leitfaden für die Praxis**, EAF | Europäische Akademie für Frauen in Politik und Wirtschaft.
- | BMI (2007): **Umsetzungsplan 2007 zum Regierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“**.
- | BMI (2006): **Regierungsprogramm „Zukunftsorientierte Verwaltung durch Innovationen“**.
- | BMI (2005): **Fortschrittsbericht 2005 des Regierungsprogramms „Moderner Staat – Moderne Verwaltung“ im Bereich Modernes Verwaltungsmanagement**.
- | Burr, Wolfgang (2002): **Flexibilitätssteigerung in öffentlichen Verwaltungen und öffentlichen Unternehmen**, in Verwaltung und Management – Zeitschrift für allgemeine Verwaltung, 4/2002, 196-200.
- | Deutsche Gesellschaft für Zeitpolitik (2005): **Zeit ist Leben – Manifest der Deutschen Gesellschaft für Zeitpolitik**.
- | Hellert, Ulrike (2006): **Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung**, in Personalführung, 12/2006, 36-49.
- | Koch, Angelika (2007): **Teilzeitregelung in Führungspositionen für Beschäftigte mit Kindern**, in Aus Politik und Zeitgeschichte – Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, 7/2007, 21-26.
- | Landesregierung NRW (2003): **Zukunft des öffentlichen Dienstes – öffentlicher Dienst der Zukunft**, Bericht der von der Landesregierung NRW eingesetzten Kommission.
- | Munz, Eva (2006): **Mehr Balance durch selbst gesteuerte Arbeitszeiten?**, in WSI-Mitteilungen. Monatszeitschrift des Wirtschafts- und Sozialwissenschaftlichen Instituts der Hans-Böckler-Stiftung, 9/2006, 478-484.
- | Robert Bosch Stiftung (Hg.) (2006): **Kinderwünsche in Deutschland – Konsequenzen für eine nachhaltige Familienpolitik**, Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung.
- | Walther, Kathrin/Schaeffer-Hegel, Barbara (2007): **Karriere mit Kindern?!**, in Aus Politik und Zeitgeschichte – Beilage zur Wochenzeitung Das Parlament, 7/2007, 15-20.

# Fragen?

**Uta Kletzing | EAF**

[www.eaf-berlin.de](http://www.eaf-berlin.de)

[kletzing@eaf-berlin.de](mailto:kletzing@eaf-berlin.de)