

# **Arbeitszeit Adieu – Wie sich die Arbeit individualisiert und warum das Leben JETZT Spass machen soll**

Wer in der schnellebigen Computerbranche auf dem Markt bleiben will, braucht Mitarbeiter, die einen breiten Horizont haben, die nicht nur auf ihre Berufsarbeit fixiert sind, aber phasenweise viel Energie aufbringen können.

Prof. Sissi Closs  
Hochschule Karlsruhe  
Geschäftsleitung  
Comet Firmengruppe GmbH  
DE-München





# Arbeitszeit Adieu

Wettbewerbsstärke zeichnet sich heute durch schnelle Reaktion auf geänderte Marktanforderungen aus. Die Komplexität dieser Herausforderung wird von vielen Unternehmen massiv unterschätzt. Herkömmliche Strukturen können mit dem Tempo in der Regel nicht mehr mithalten. Fortschreitende Globalisierung und stärkere Vernetzung führen zudem unweigerlich zu neuen Formen der Zusammenarbeit. Etablierte Begriffe aus der herkömmlichen Arbeitskultur ändern somit ihre Bedeutung.

## 1. Arbeitszeiten

### 1.1. Was heißt Vollzeit?

War früher Vollzeit gleichbedeutend mit 40-Stunden-Woche, erwartet man heute je nach Unternehmen einen Einsatz von 40, 38, 37,5 oder 35 Stunden pro Woche. Bezogen auf Führungskräfte ist das Spektrum noch weitaus größer. So kann je nach Position und Gehaltsstufe Vollzeit durchaus auch heißen ganz nach Bedarf mit undefiniertem (insbesondere nach oben nicht beschränktem) Stundenvolumen.

### 1.2. Was heißt Präsenz?

Beim zweiten Begriff „Präsenz“ können wir einen ähnlichen Bedeutungswandel beobachten. Bedeutete es früher Anwesenheit am zugeteilten Arbeitsplatz, gibt es heute in der Regel viele Plätze, an denen sich eine Person während ihrer Arbeitszeit aufhalten kann. Gerade bei Führungspersonen ist Präsenz nur noch selten mit physischer Präsenz gleich zu setzen. Permanente Besprechungen verbunden mit langen Reisen und großen Zeitverschiebungen machen Anwesenheit an einem festen Ort und durchgängige Erreichbarkeit unmöglich.

### 1.3. Wie wirken sich die Änderungen aus?

Wenn sich in gewachsenen Gebilden einzelne Stellen ändern, ohne dass sich die Gesamtstruktur ändert, führt dies in der Regel unweigerlich zu Unstimmigkeiten.

Am Beispiel der Vollzeit-Präsenz läßt sich dies sehr anschaulich beobachten. Ändern sich zum Beispiel auf Grund globaler Neuorientierung des Unternehmens lediglich die Arbeitsmodalitäten auf Führungsebene, kann das bedeuten, dass sowohl auf Seiten der Führungskräfte als auch auf Seiten der ihnen zugeteilten Mitarbeiter die Arbeit deutlich erschwert wird. Arbeiten die Führungskräfte zu ungewohnten Zeiten an verschiedenen Orten, können sie nicht auf gewohnte Ressourcen zurückgreifen, und den Mitarbeitern, die nach herkömmlichen Muster arbeiten, fehlen die Ansprechpartner.

## 2. Wie sehen Lösungen aus?

Erfolgsversprechend ist ein auf Flexibilität ausgerichtetes Gesamtkonzept, das stimmig und durchgängig in allen Unternehmensbereichen umgesetzt wird. Flache Hierarchien und dynamische Strukturen sind erforderlich, um schnell auf Anforderungen reagieren zu können. Statt Stellen und Funktionsträger fest zu etablieren, wird mehr und mehr auf Kreativität und hohe Eigenverantwortung der einzelnen Person gesetzt. Jeder sollte möglichst viel Freiraum haben, Erfahrungen einzubringen und eigenverantwortlich zu arbeiten. Selbstorganisierte Projektgruppen suchen gemeinsam einen Weg, die Notwendigkeiten des Projekts und die Interessen der beteiligten Personen aufeinander abzustimmen.

### 2.1. Anforderung an Führungskräfte

Daher sind Führungskräfte gefragt, die neue Tendenzen frühzeitig erkennen, sich schnell auf die wechselnden Anforderungen umstellen und besondere Fähigkeiten haben, um kreative, eigenständige Teams zu führen.

## **2.2. Was zeichnet Frauen aus?**

Frauen haben die gute Voraussetzungen für moderne Führungspositionen. Sie besitzen häufig ein ausgeprägtes Organisationstalent und gute kommunikative Fähigkeiten. Aufgrund ihrer geschlechtsspezifischen Sozialisation besitzen sie eine durchaus differenzierte Sichtweise, was berufliche Laufbahn und Karriere betrifft. Ein breites Spektrum an Fähigkeiten, Neigungen, Lebenserfahrung und Kompetenz führen zu einer vielschichtigen Persönlichkeitsstruktur, mit der sie gut gerüstet sind für die genannten Herausforderungen an Führungspersonen.

## **3. Beispiel Comet**

Die Comet Unternehmensgruppe bietet Full-Service rund um die Technische Dokumentation. Eckpfeiler des Unternehmens sind innovative Dienstleistungen, flexible Firmenkultur und Personalführung sowie die außergewöhnliche Verbindung von Ausbildung und Praxis.

Heute sind wir der führende Anbieter für Online-Dokumentation in Deutschland. Diese Position verdanken wir weitgehend unserer Unternehmenskultur, die es uns ermöglicht hat, Krisenzeiten gut zu überstehen und schnell auf neue Entwicklungen am Markt zu reagieren. Bereits Ende der 80er Jahre haben wir erste Erfahrungen mit Telearbeit gesammelt. Die wichtigste Erkenntnis war, dass eine Unternehmenskultur für flexible Arbeitswelten nicht von alleine kommt, sondern harte Arbeit ist. Kommunikationsprobleme, ungewohnte Arbeitsformen und mangelnde Selbstständigkeit sind einige der Hauptprobleme, mit denen wir immer wieder konfrontiert werden.

Grundvoraussetzung für eine flexible Organisation ist eine funktionierende technische Basis, die einen reibungslosen Informationsfluss zwischen allen Personen sicherstellt und die Kommunikation untereinander so weit wie möglich fördert.

Aber die technische Basis ist längst nicht alles. Entscheidend für die erfolgreiche Umsetzung ist eine auf Vertrauen und Eigenverantwortung ausgerichtete Unternehmenskultur, die ausreichend Platz lässt für Experimentierräume und Kreativitätszonen.

Wir haben im Lauf der Jahre Lösungen entwickelt, die sich bewährt haben und können heute unseren MitarbeiterInnen problemlos unterschiedlichste Arbeitsformen ermöglichen.

Mit dem Ziel, Familie, Beruf und individueller Lebensplanung harmonisch vereinbaren zu können, entwickeln wir immer wieder unkonventionelle Arbeitsmodelle, die insbesondere Frauen attraktive Alternativen zum herkömmlichen Arbeitsplatz und Aufstiegsmöglichkeiten bieten.

### **3.1. Flache Hierarchie**

Flache Hierarchien führen zu kurzen Verwaltungswegen und begünstigen schnelles Reagieren auf neue Anforderungen. Wir haben auch heute nur drei Führungsebenen, ansonsten ausschließlich projektbezogene Leitungsfunktionen, die sich im und nach dem Projekt ändern können.

### **3.2. Innovative Personalpolitik**

Einhergehend damit ist eine innovative Personalpolitik mit unkonventionellen Auswahl- und Bewertungskriterien. Ausschlaggebend für eine Einstellung sind weniger die spezifischen fachlichen Qualifikationen sondern vielmehr soziale Kompetenzen, Lernfähigkeit, Dynamik und Flexibilität.

Bürokratische, soziale und psychologische Barrieren müssen von allen Beteiligten überwunden werden, insbesondere im Hinblick auf Alter, Geschlecht, Herkunft und vorherigen Bildungs- und Lebenslauf.

### **3.3. Gestaltungsmöglichkeiten für den Arbeitsalltag**

Im Comet-Team findet sich für jede und jeden eine individuelle und optimale Arbeitsplatzvariante. Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung sollen für alle weitgehend möglich sein.

Freie Zeiteinteilung und Ortswahl ermöglichen mobiles Arbeiten, ohne an feste Arbeitszeiten und Standorte gebunden zu sein.

Private Angelegenheiten können ohne Stress und schlechtes Gewissen erledigt werden. Wenn nötig bietet das Unternehmen Unterstützung bei der Regelung privater Aufgaben an, wie zum Beispiel bei der Kinderbetreuung. Unbelastet können sich dann die Mitarbeitenden zu den selbst gewählten Zeiten auf ihre beruflichen Aufgaben konzentrieren.

### **3.4. Differenzierte Bewertung**

Vertrauen statt Kontrolle sorgen für eine angstfreie Arbeitsumgebung, in der Fehler als Chance für Verbesserungen angesehen werden. Die Bewertung der Mitarbeiter richtet sich nicht nur nach der fachlichen Leistung. Neben dem Projektergebnis werden auch Projektverlauf, Verhalten im Team und soziale Rolle im Unternehmen beurteilt. Generell gibt es keine Rangordnung nach Tätigkeiten wie in vielen Unternehmen, wo beispielsweise Vertrieb und EDV ein ungleich höheres Ansehen genießen als andere Tätigkeiten.

### **3.5. Mobilität**

Mobilität: heisst es, dass wir krank werden müssen weil wir immer und überall erreichbar sein müssen?

NEIN: Das Prinzip der Eigenverantwortung und Zuständigkeit löst das Problem.

Jede und jeder Einzelne muss sich für seinen Part verantwortlich fühlen und dafür die entsprechenden organisatorischen, inhaltlichen Aufgaben übernehmen.

Je besser eine Person diese Aufgaben annimmt und durchführt, desto weniger wird sie zum Sklaven der Erreichbarkeit.

Die entscheidenden erforderlichen Kompetenzen sind:

- gute Selbsteinschätzung
- gute Einschätzung von Anderen
- effektive Kommunikation
- große Verbindlichkeit
- gelebtes Geben und Nehmen

### **3.6. Erfolgreicher Informationsaustausch**

Der Erfolg eines Unternehmens hängt maßgeblich vom Know-how und den Fähigkeiten der MitarbeiterInnen ab. Informationsaustausch und Umgang mit den Inhalten sind daher zentraler Bestandteil einer innovativen Firmenkultur. Wichtig ist ein Betriebsklima, in dem Weitergabe von Know-how eine Selbstverständlichkeit ist. Wenn Tätigkeiten als gleichwertig angesehen werden, kann jeder von jedem profitieren und muss nicht fürchten, durch Informationsweitergabe Macht zu verlieren.

Bei aller Individualität der Arbeitsorganisation ist es allerdings wichtig, dass die Bindung zum Unternehmen auch bei längerer Abwesenheit erhalten bleibt. Die eigens dafür eingerichtete Kommunikationszentrale sorgt für den internen und externen Informationsfluss. Darüber hinaus zählt Informationsbeschaffung als wichtige Holschuld für alle MitarbeiterInnen.

Gute Ausbildung und ständige Weiterbildung sind eine Grundvoraussetzung für die durchgängige Umsetzung des Innovationsgedankens. Die erforderlichen Kenntnisse finden sich selten schon in den vorhandenen Ausbildungsgängen. Das hat zur Folge, dass das Unternehmen seine Mitarbeitenden zusätzlich zu der vorhandenen Qualifikation für die speziellen Praxisaufgaben ausbilden muß. Bei Comet werden alle Mitarbeitenden durch ein intensives Einarbeitungsprogramm und Coaching-System in ihre Aufgaben eingeführt. Unser eigenes Schulungszentrum und die Professur für Informations- und Medientechnik ermöglichen uns, die ideale Verbindung zwischen Ausbildung und Praxis herzustellen.

### **3.7. Frauen in Führungspositionen**

Bei Comet werden Frauen entsprechend ihrer Qualifikation und ihrem Talent beschäftigt, gefördert und eingesetzt. Das nutzen viele, die in anderen Unternehmen aus den

bekanntem Gründen (Schwangerschaftsrisiko, Teilzeitwunsch etc.) trotz ihrer beruflichen Fähigkeiten keine oder keine angemessene Arbeit finden. Durch Kompetenz und Engagement gelingt es den Comet Frauen, sich in der IT-Branche durchzusetzen und zu überzeugen, insbesondere wenn sie Leitungsfunktionen übernehmen und dies auch in Teilzeit. So ist beispielsweise die zweite Geschäftsführerin von Comet Communication eine Mutter mit drei Kindern, die reduziert (30 Stunden pro Woche) arbeitet.

### **3.8. Sie können nur gewinnen**

Eine erfolgreich gelebte flexible Arbeitswelt bringt Vorteile für Mitarbeitende, Kunden und Unternehmen.

Große Freiräume und hohe Selbstverantwortung erleichtern die Personalsuche und sorgen für geringe Fluktuation, wenig Ausfallzeiten und hohe Motivation. Die Flexibilisierung der Führungspositionen macht es auch für viele Frauen möglich, eine Führungsposition einzunehmen, was der gesamten Firmenkultur sehr zugute kommt.

Mit engagierten Mitarbeiter kann das Unternehmen flexibel auf Kundenanforderungen reagieren und erfolgreich am Markt bestehen. So meistern Sie komplexe, schwierige, ja selbst aussichtslos scheinende Situationen.

## **4. Zentrale Thesen**

### **4.1. Vielfalt bewusst zulassen**

### **4.2. Eigenverantwortung als durchgängiges Prinzip**

### **4.3. Begleitung auf allen Ebenen**

## **5. Referenzen**

- Weitere Informationen, siehe „Das Leben soll jetzt Spaß machen“ (FAZ, 24.1.2011)
- Interview mit Prof. Sissi Closs: Flexible Unternehmenskultur > Comet-Unternehmenskultur 2.pdf
- Möglichkeiten (nicht nur) Telearbeit > Comet-Unternehmenskultur 3.pdf