

GEFÖRDERT VOM

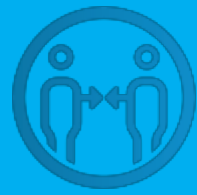


Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Hochschule für  
Wirtschaft und Recht Berlin  
Berlin School of Economics and Law

**flexship**  
Flexible Arbeitsmodelle  
für Führungskräfte



# Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte

Ergebnisse des Projekt:

# Flexship

Flexible Arbeitsmodelle für Führungskräfte

Prof. Dr. Monika Huesmann  
HWR Berlin



# Struktur

1. Das Projekt im Überblick
2. Quantitative Ergebnisse: Wie intensiv werden flexible Arbeitsmodelle bereits genutzt?
3. Warum und Wozu? Gründe und Effekte flexibler Modelle
4. Wie genau? Umsetzung, Barrieren und Erfolgsfaktoren

# Das Projekt FleXship

- Laufzeit Mai 2015 bis Mai 2016
- Projektträger: EAF Berlin und HWR Berlin
- Projektpartner: Deutsche Bahn, Deutsche Post DHL, Deutsche Telekom, Leibniz-Gemeinschaft, Max-Planck-Gesellschaft, ULA
- Förderung durch das BMBF



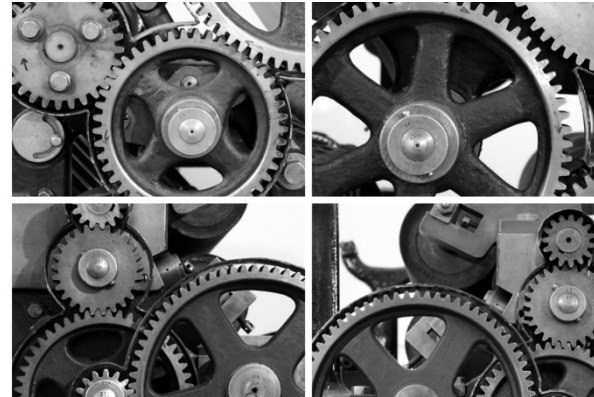
Deutsche Post DHL  
Group



# Methodisches Vorgehen



Aufbereitung bisheriger wissenschaftlicher Erkenntnisse



360-Grad-Workshops in den 5 beteiligten Organisationen

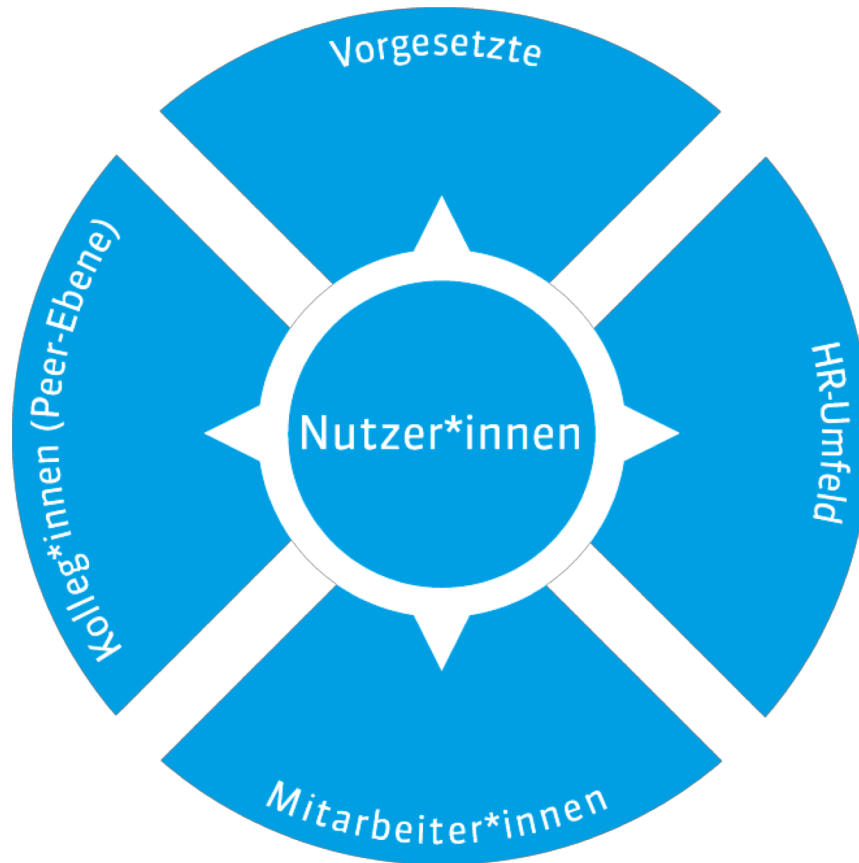


Quantitative Erhebung: manager monitor in Kooperation mit der ULA



Fachkonferenz und Entwicklung eines Leitfadens

# Das qualitative Sample

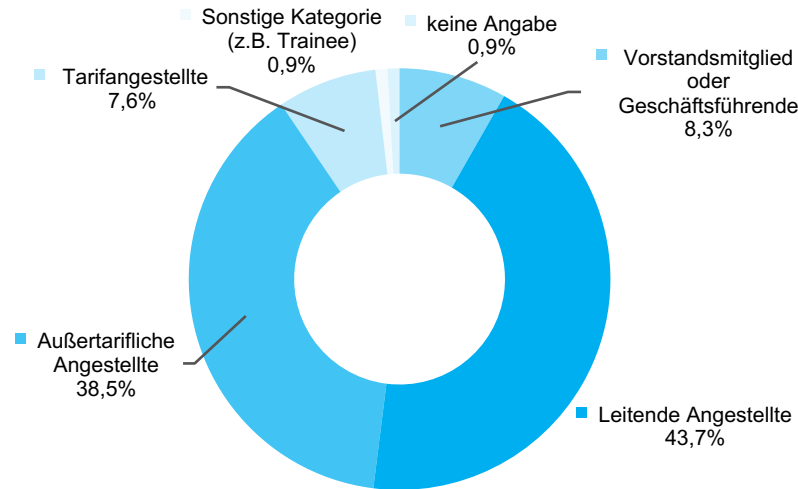


360-Grad-Perspektive:  
63 Befragte in  
Fokusgruppen- und  
Einzelinterviews in 5  
Organisationen aus  
Wirtschaft und  
Wissenschaft.

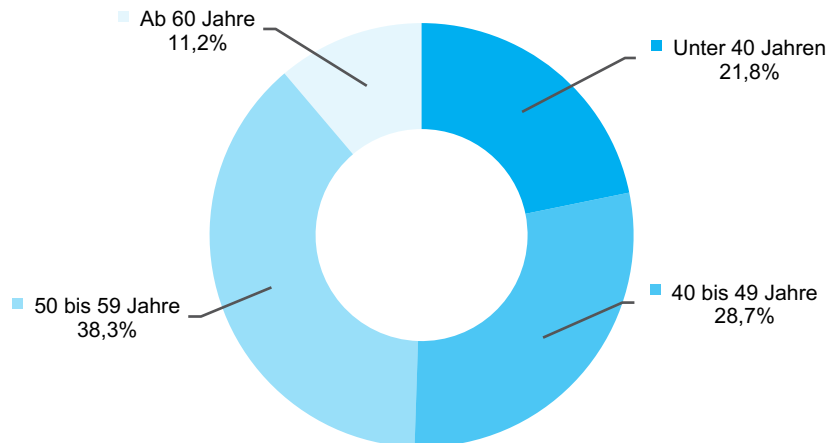
Nutzer\*innen mit  
Homeoffice, reduzierter  
Vollzeit und Jobsharing-  
Modellen.

# Das quantitative Sample

## Befragte nach beruflicher Stellung in %

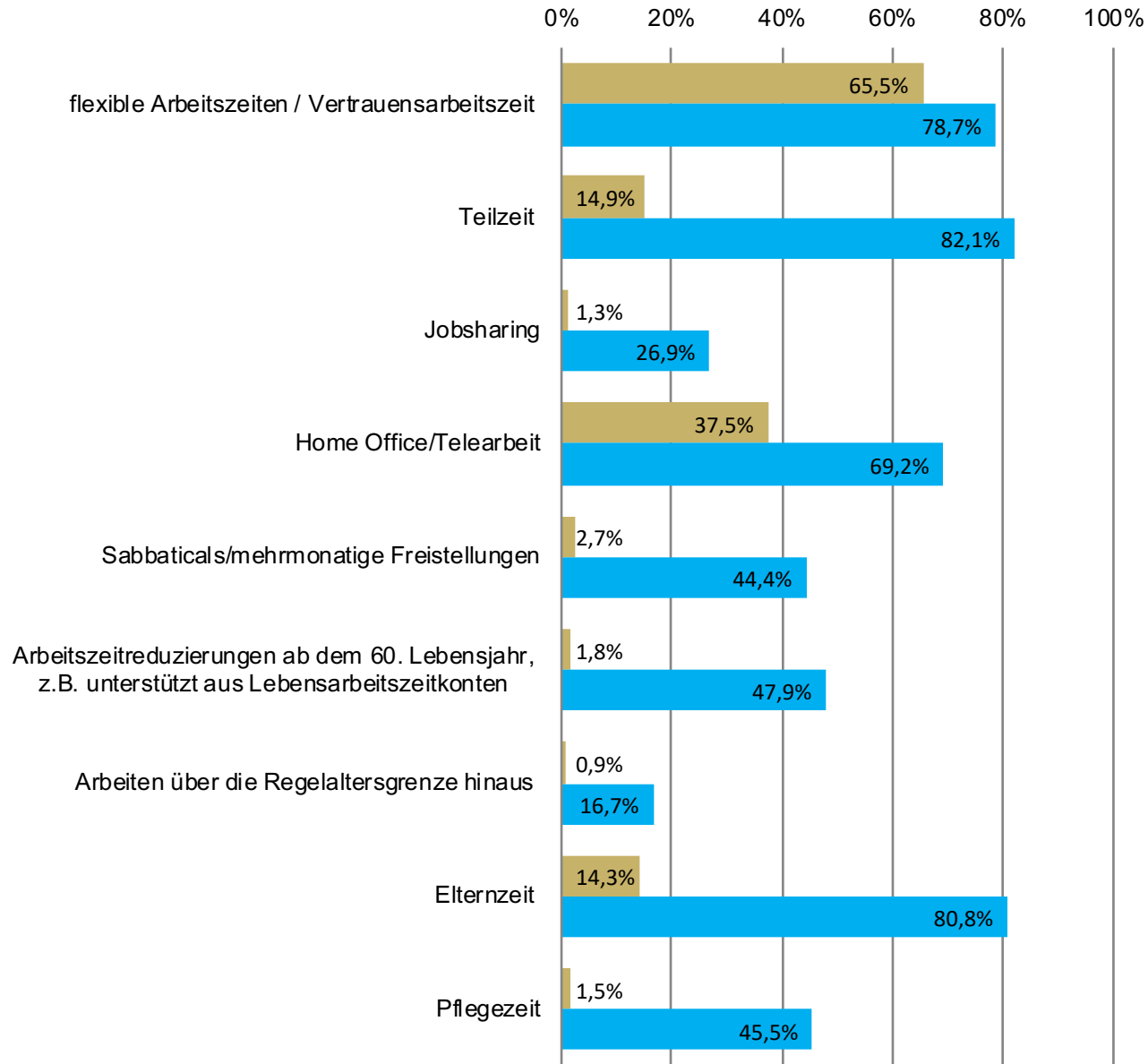


## Befragte nach Altersgruppen in %



- Knapp 800 Befragte (n=793), 34% Frauen und 66% Männer
- Führungskräfte: 91% der Antwortenden in Vorstand bzw. Geschäftsführung/AT und Leitende Angestellte; 72% mit Personalverantwortung
- Branchen: 67% aus Industrie, 29% aus Dienstleistung, 4% aus öffentlicher Verwaltung
- Mehrheitlich aus Großunternehmen: Unternehmensgröße bis 500 MA 22%, 500 bis 2000 13%, ab 2000 MA 64%
- Mehrheitlich zwischen 40-60 Jahre alt (67%)

# Angebot von flexiblen Arbeitsmodellen und die eigene Nutzung (in % von allen Befragten)

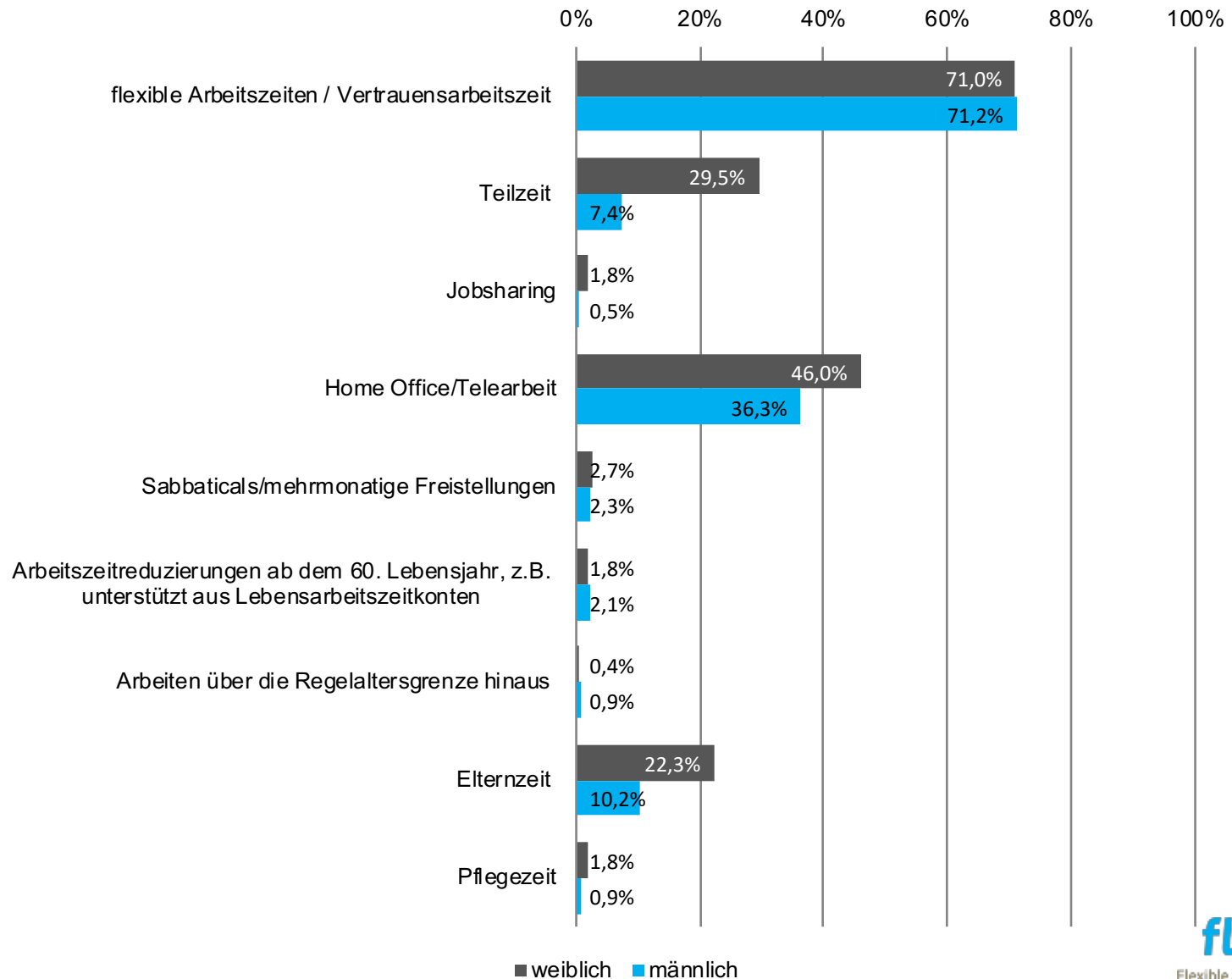


... viel Potenzial bleibt ungenutzt

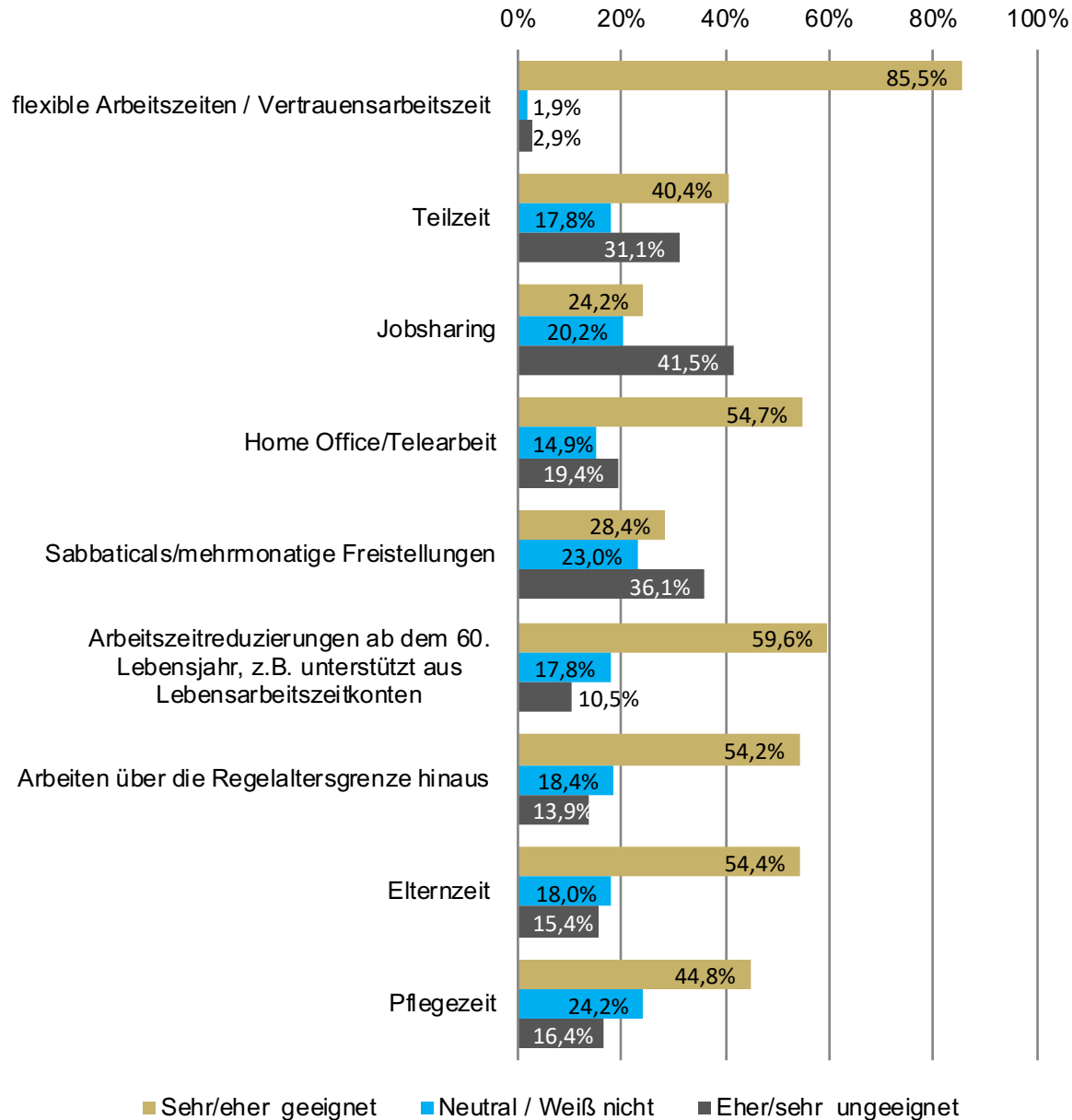
■ wird oder wurde von mir genutzt ■ wird in meinem Unternehmen angeboten



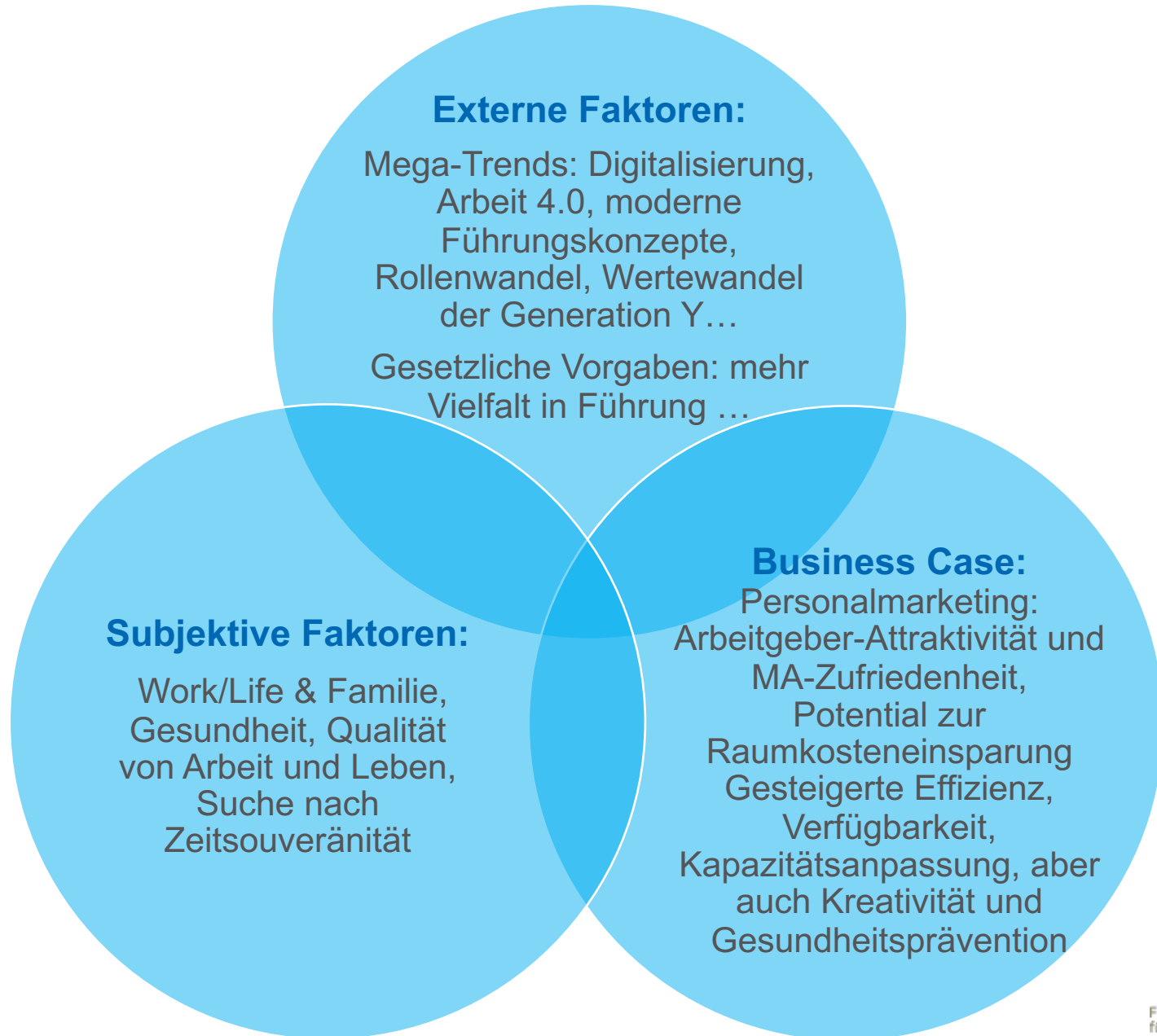
# Welche Fleximodelle benutzen Sie oder haben Sie bereits benutzt ? (in % von allen Befragten)



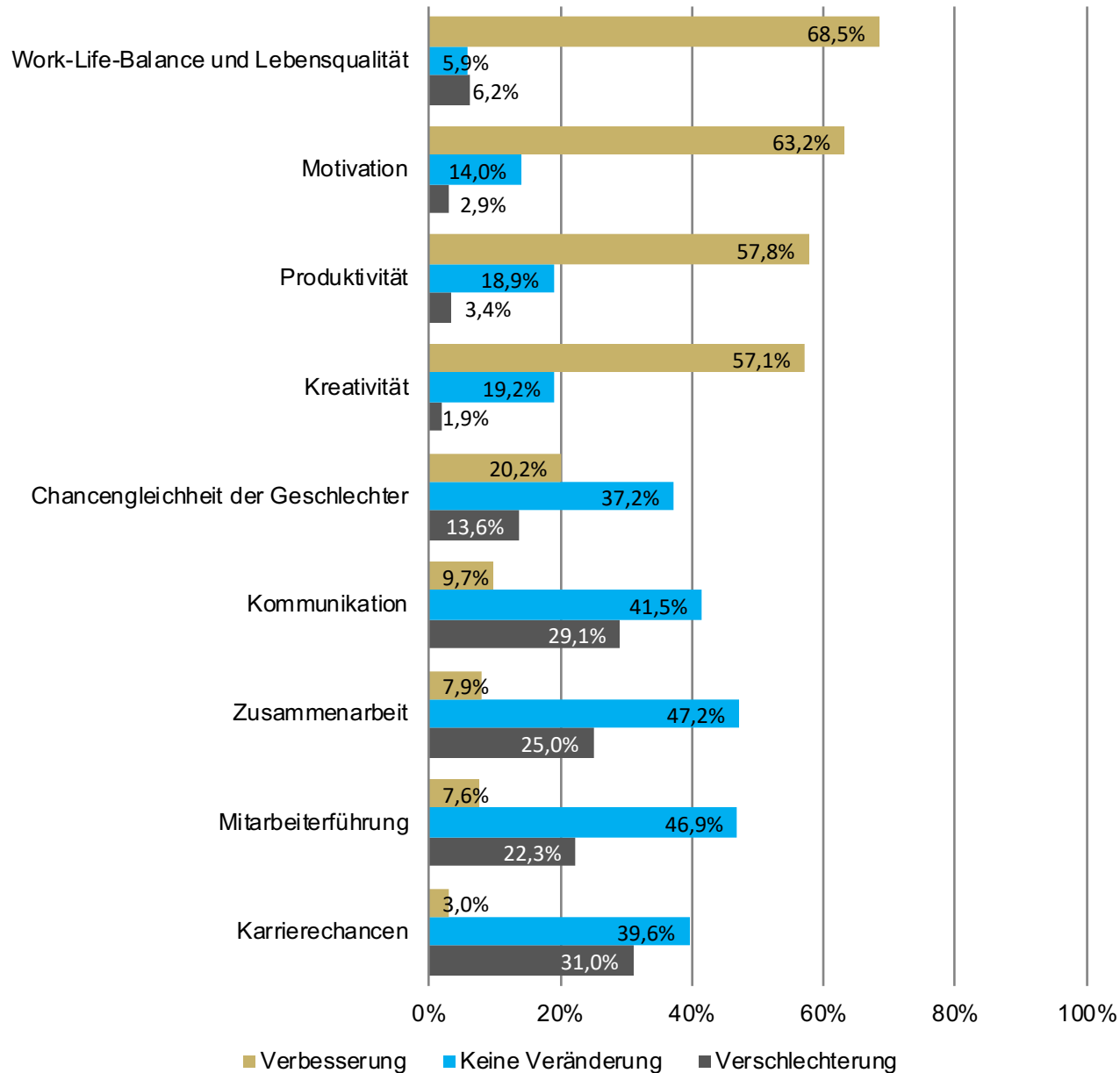
# Eignen sich flexible Arbeitsmodelle prinzipiell für Führungskräfte? (in % von allen Befragten)



# Was macht flexible Arbeitsmodelle attraktiv?

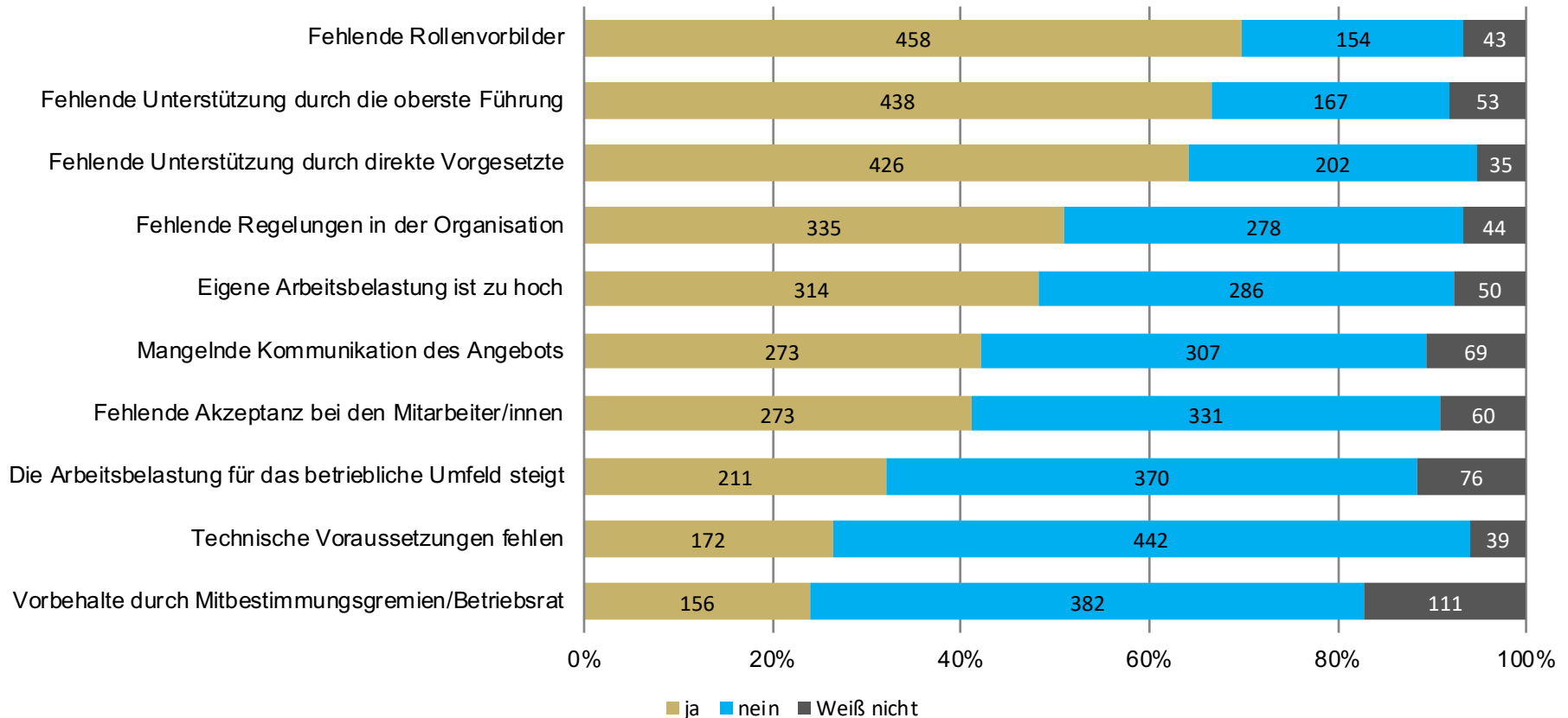


## Effekte flexibler Arbeitsmodelle (in % aller Befragten)



# Herausforderungen und Barrieren

Was macht die Nutzung flexibler Arbeitsmodelle für Führungskräfte aus ihrer Sicht schwierig?  
(in % der Antwortenden, Werte absolut)



# Zwei entscheidende Barrieren

## 1) Führungskultur:

- Verständnis von Führung
- Rollenvorbilder
- Unterstützung durch Vorgesetzte

# Führungskultur und Unterstützung von oben

*„Wir müssen uns frei machen vom Führungsbild von Männern, deren Frauen ihnen den Rücken freihalten und die ihr Leben dem Beruf opfern. Engagement heißt nicht, kein Privatleben mehr zu haben.“  
(Fokusgruppe Nutzer\*innen)*

*„Ich würde mir positive Exempel von ganz oben wünschen, mal ein Sabbatical im Vorstand, oder sogar Jobsharing [Gelächter]. Das würde zeigen, dass es nicht nur auf dem Papier steht, sondern auch vorgelebt wird.“ (Fokusgruppe Nutzer\*innen)*

# Zwei entscheidende Barrieren

## 1) Führungskultur:

- Verständnis von Führung
- Rollenvorbilder
- Unterstützung durch Vorgesetzte

## 2) Strukturelle Fragen:

- fehlende Entlastung
- Regelungsbedarfe
- Fehlende systematische Angebote



# Fehlende Anpassung des Arbeitsvolumens

*„Niemand nimmt in der Leitung darauf Rücksicht, ob da jemand seine Arbeitszeit um 5 oder 8 Stunden reduziert hat. Und dann findet innerhalb einer Abteilung eine Umverteilung der Arbeit statt, das führt natürlich zu Missmut. Die einen sind dann immer die Dienstleister für die Modelle, von denen sie selber nichts haben und von denen nur andere profitieren.“ (Fokusgruppe HR)*

# Herausforderungen in der Wissenschaft

**Druck der Zuwendungsgeber für mehr Frauen in Führung**

**Hochspezialisierte  
Forschungsgebiete (Jobsharing?)**

**Zentrale  
Karrierephase  
von 30-40,  
Teilzeit?**

**Sog der  
Verfügbarkeit,  
Wissenschaft  
als Passion**

**Teilzeit mit  
Erwartung von  
Mehrarbeit,  
Überlastung?**

**Befristete  
Projekte und  
Verträge**

**Informelle Anforderungen an Wissenschaftskarrieren und  
gleichzeitig wenig formalisierte flexible Modelle**

# Erfolgsfaktoren in 360° - Perspektive

## ■ Nutzer\*innen:

- Selbstmanagement
- Transparenz/  
Kommunikation
- Verantwortung  
abgeben
- Flexibilität,  
Erreichbarkeit

## ■ Vorgesetzte:

- Vertrauen
- Klarheit
- Feedback &  
Kommunikation
- „Management by  
Example“

## ■ Kollegen/Mit- arbeiter\*innen:

- Geben & Nehmen
- Arbeitsvolumen,  
Interessenausgleich

# Erfolgsfaktoren



- Bedarfsanalyse
- Gute Praxisbeispiele
- Vernetzung von  
Change Agents: Erfolgreiche Nutzer\*innen,  
fördernde Führungskräfte, HR-Umfeld
- Pilotprojekt(e) & Roll-out

# Fazit

## Flexible Modelle für Führungskräfte



- Angebote für flexibles Arbeiten in Führung bestehen – und werden in unterschiedlichem Maße bereits genutzt
- Weiterhin Potenzial: Es existiert ein (ungedeckter) Bedarf bei Führungskräften
- Es ist ein Zuwachs an Motivation, Produktivität und Kreativität zu erwarten
- ⇒ Systematische Angebote erweitern (auch in der Wissenschaft), Piloten wagen!
- ⇒ Vorgesetzte auf mittlerer Ebene einbinden, damit Karriereperspektiven weniger leiden!

# Ausblick: flexibles Arbeiten als Teil einer Vertrauenskultur

*„Was kann denn passieren? Wenn wir mal davon ausgehen, dass alle ihren Job auch gut machen wollen, dann kann ich als Führungskraft auch darauf vertrauen, dass sie das machen, wenn sie früher gehen oder von zu Hause arbeiten. Bei meinen Mitarbeitern weiß ich: die haben im Blick, ob das passt oder nicht. Was will ich denen da reinreden?“ (Fokusgruppe Nutzer\*innen)*

# Vielen Dank!

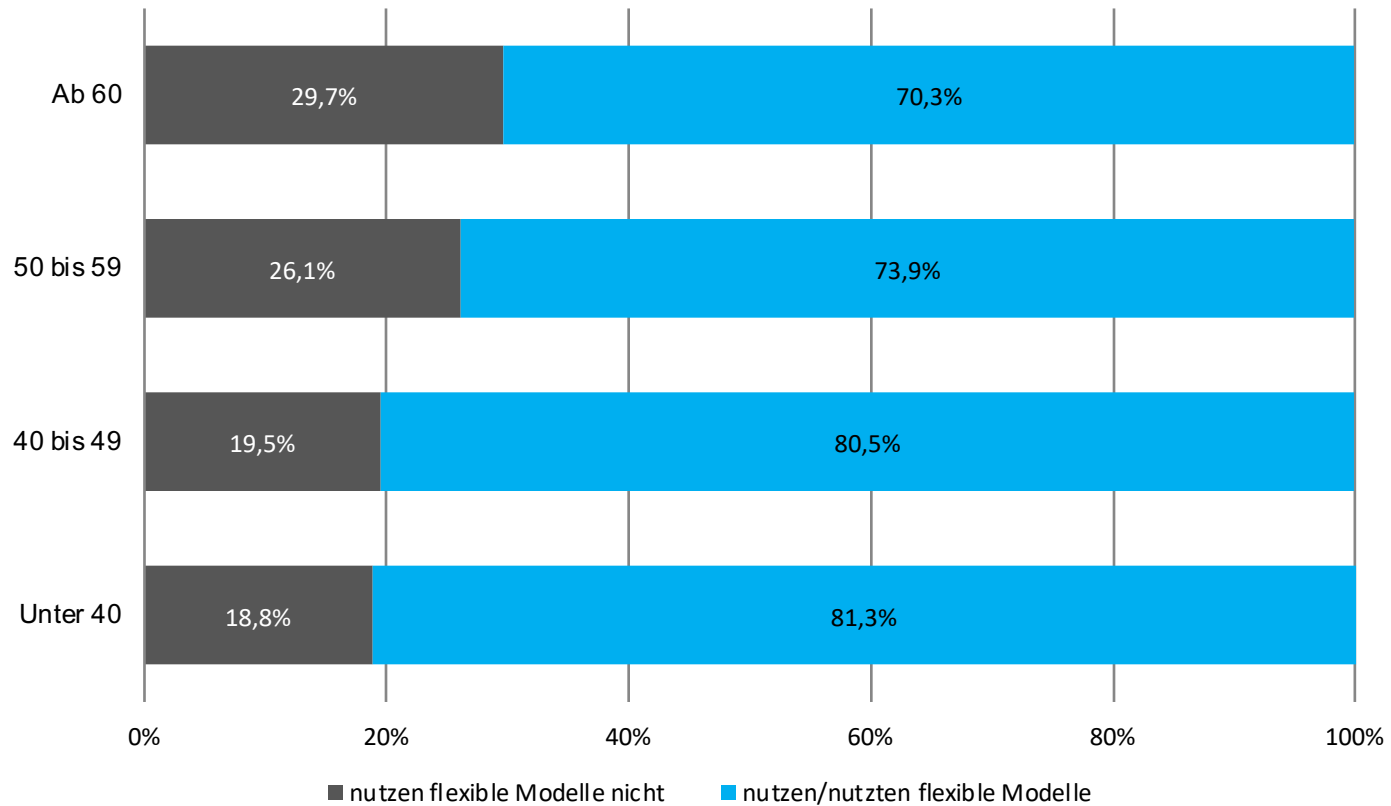
Prof. Dr. Monika Huesmann

[monika.huesmann@hwr-berlin.de](mailto:monika.huesmann@hwr-berlin.de)

Anhang→



## Nutzende und Nichtnutzende von Fleximodellen (in % von allen Antwortenden, n=661)



# Pilotprojekt der Deutschen Post/DHL

Die **Flexi Variante** bietet eine reduzierte Wochenarbeitszeit an.

Flexi Variante



- Reduzierung der **Wochenarbeitszeit** um 10-20%
- **Geplante und vorab festgelegte** Aufteilung der Reduzierung pro Woche:
  - Entweder:** Verteilt über die Woche
  - Oder:** Fixiert auf einen Tag
- **Keine weitere Flexibilisierung** in Form von **Home Office**

Die **Balance Variante** integriert planbare Home-Office Zeiten.

Balance Variante



- **Beibehaltung** der vertraglich vereinbarten **Wochenarbeitszeit**
- **Planbarer und vorab festgelegter Home-Office Tag** (max. einer pro Woche)
- **Sicherstellung von Erreich- und Verfügbarkeit** während der Home-Office Tage

Die **Commitment Variante** legt Arbeits- und Besprechungszeiten verlässlich fest

Commitment Variante



- **Verlässliches Commitment** hinsichtlich **Zeitsouveränität und geplanter Unerreichbarkeit** zwischen Teilnehmer, Vorgesetztem und Teammitgliedern
- Beispielhafte Commitments können sein:
  - Festgelegtes EOB auf 17:30 Uhr
  - Keine Beantwortung von Mails nach 17:30 Uhr und am Wochenende
  - Keine Meetings nach 17:00 Uhr

Die **Sharing Variante** ermöglicht das Teilen einer Vollzeitstelle

Sharing Variante



- **Teilen einer Vollzeitstelle** zwischen zwei Executives im Verhältnis **50/50**
- **Eigenverantwortliches Auswählen und Mitbringen eines „Sharing Partner“**
- **Geplante und vorab festgelegte Aufteilung von Verfügbarkeit, Anwesenheit und Verantwortlichkeit** zwischen den Sharing Partnern. Einbindung von Vorgesetztem und Teammitgliedern