

Anforderungen und Voraussetzungen für flexibles Arbeiten

Dieter Boch
Siemens AG

Arbeit

*... ist nicht mehr das, was man hat, sondern das, was man tut;
... ist nicht mehr das, wohin man geht, sondern das, was man kann;
... ist nicht mehr das, was man einmal erringt, sondern das,
was man sich immer wieder erschließt.*

Mission des Beitrages

- Das Engagement und das Wissen der Mitarbeiter sind die wertvollste Ressource im Unternehmen.
- Fließende Grenzen zwischen Arbeit und Freizeit helfen, die Motivation und die Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter zu erhöhen.
- Eine zukunftsgerichtete Personalstrategie umfasst eine ausgewogene Work-Life-Balance ebenso wie das Aufspüren und Umsetzen von Rationalisierungspotenzial.
- Im Flexible Office folgt das Büro der Arbeit, um die Produktivität der Büroprozesse zu verbessern.

1 Optimierung betrieblicher Wertschöpfungsprozesse

Unterstützt durch die neuen Informations- und Kommunikationstechnologien entstehen in Unternehmen immer mehr dezentrale Strukturen. Es bilden sich (virtuelle) Teams, deren Mitglieder an unterschiedlichen Orten arbeiten und einen Teil der Kommunikation computervermittelt abwickeln.

Die Zunahme von Frauen in qualifizierten Arbeitsstellen und das gewachsene Bewusstsein von Männern, auch ihre familiäre Rolle wahrnehmen zu wollen, verändern darüber hinaus den Anspruch an Arbeitsplatz und -organisation. Es liegt im Interesse der Unternehmen, hierbei der gestiegenen Wertschätzung von Freizeit sowie der Notwendigkeit für die Mitarbeiter, mehr Zeit in ihre persönliche Weiterbildung zu investieren, Rechnung zu tragen.

Bei Siemens werden etwa zwei Drittel des Mehrwerts in Büros geschaffen. Diesen Arbeitsplätzen gilt es in der Wertschöpfungskette vermehrt Beachtung zu schenken. Ziel einer Optimierung der Büroarbeitsplätze ist es, die „Büroproduktivität“ zu verbessern (vgl. Beitrag Zinser in Teil 2). Diese zeichnet sich vor allem durch das kunden- und ergebnisorientierte Verhalten der Mitarbeiter aus, die mit ihren Ideen, ihrem Wissen und

ihrem Engagement zum Unternehmenserfolg beitragen. Dazu sind Rahmenbedingungen notwendig, die einer Leistungsentfaltung nicht im Wege stehen, sondern diese vielmehr begünstigen. Mitarbeiter können optimale Leistungen im Arbeitsprozess erbringen, wenn sie einerseits die erforderlichen Fähigkeiten besitzen und andererseits adäquate Strukturen und Arbeitsumgebungen vorhanden sind (vgl. Beitrag Schnitker). Ihre Motivation richtet sich in entscheidendem Maße danach, inwieweit ihre individuellen Interessen, Überzeugungen und Werte berücksichtigt werden.

Der Grad an Flexibilität betrieblicher Systeme und Regelungen bestimmt, inwieweit individuelle Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt und gleichzeitig unterschiedliche Kundenwünsche und Anforderungen des Marktes anpassungsfähig umgesetzt werden können. Flexibilität wird also zu einer Leitlinie, an der es die notwendigen personalpolitischen Instrumente auszurichten gilt.

2 Work-Life-Balance als Wettbewerbsfaktor

Der zunehmend harte Wettbewerb auf den internationalen Märkten hat dazu geführt, dass sich global agierende Unternehmen wie Siemens zur Stärkung ihrer Wettbewerbskraft kontinuierlich wandeln. Dieser Wandel umfasst, abgesehen von der grundlegenden Wertebasis, die im Unternehmensleitbild festgeschrieben ist, nahezu alle Teilbereiche, die Portfoliopolitik ebenso wie die Organisationsstruktur und nicht zuletzt das Führungssystem.

Der Mitarbeiter steht zunehmend im Mittelpunkt geschäftspolitischer Entscheidungen. Er ist die wertvollste Ressource im Unternehmen. Sein Wissen, seine Kreativität und seine Qualifikation tragen entscheidend zum geschäftlichen Erfolg bei. Um exzellente Mitarbeiter für das Unternehmen zu gewinnen und zu halten und um ihre Motivation dauerhaft zu fördern, kommt es darauf an, ihnen eine attraktive Arbeitsgestaltung zu bieten, die auf private Bedürfnisse und berufliche Ambitionen gleichermaßen eingeht.

Die Frage, ob Mitarbeiter ihren Job auch weitermachen können, wenn sie Nachwuchs bekommen haben, Familienangehörige pflegen möchten oder einfach nur eine individuelle Zeitgestaltung suchen, aber auch der Service für Dual-Career-Couples, wie Einkaufsmöglichkeiten am Arbeitsplatz, und nicht zuletzt Sport- und Freizeitangebote entscheiden über die Work-Life-Balance der Mitarbeiter (vgl. Beiträge Tendijck, Winckler).

Der Wandel in der Führungskultur von der ursprünglich kontrollierten Anwesenheitspflicht zu einer ergebnisorientierten Personalführung über Zielvereinbarungen macht eine flexible Arbeitsgestaltung möglich. Dies betrifft die Arbeitszeit ebenso wie den Arbeitsplatz.