



Landestag der Psychologie in Stuttgart 2017

Weniger arbeiten? Schön wär's!

Bei FIRA treffen sich Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen/ Interview mit dem Arbeits- und Organisationspsychologen Dr. Thomas Moldzio

Viele Menschen würden gern weniger arbeiten. Andere müssen das, weil sie auf Abruf beschäftigt sind. Für zumindest einige aus der Gruppe der nachweislich stark belasteten Führungskräfte propagieren Sie nun ein Arbeitszeitmodell mit dem Titel „Führen in reduzierter Arbeitszeit“, abgekürzt FIRA. Ausgerechnet bei der Klientel, die besonders viele Überstunden macht, klingt das utopisch.

Doch das ist es nicht, weil sich bei diesem Modell Arbeitgeber- und Arbeitnehmerinteressen treffen und nicht nur eine Seite nach weniger Belastung ruft.

Das müssen Sie erklären.

Die Lebensentwürfe von Führungskräften erfordern neue Lösungen. Sie wollen Zeit für ihre Familie, brauchen diese Zeit eventuell auch zur Pflege Angehöriger oder für eine Weiterbildung, die sowohl im eigenen als auch im Interesse der Firma liegt. Arbeitgeberinteressen begegnen sich mit persönlichen aber auch beim allmählichen Übergang in den Ruhestand. Dem Angestellten erleichtert es den Ausstieg aus dem Arbeitsleben, wenn er sein berufliches Engagement nicht von 100 auf Null herunterfahren muss; der Arbeitgeber bekommt die Chance, dem erfahrenen Kollegen einen jüngeren möglichen Nachfolger an die Seite zu stellen. Die reduzierte Arbeitszeit für beide macht das möglich.

Warum ist man auf diese Idee nicht schon vor vielen Jahren gekommen, wodurch hat sie jetzt eine Chance?

Der oft beschworene Umbruch der Wirtschaft durch Industrie 4.0 verändert Arbeitsprozesse und Bildungsanforderungen – Stichwort „lebenslanges Lernen“. Auch Führungskräfte müssen Zeit für anspruchsvolle Weiterbildungen haben, die ihnen bei voller Arbeitszeit oder gar Überstunden nicht zur Verfügung steht. Hinzu kommt, dass Führungskräfte sich neben ihrer Kernaufgabe häufig zeitlich begrenzt Projekten widmen sollen, wozu sie ihre Führungstätigkeit unbedingt reduzieren müssen. Aber auch die Gesellschaft hat sich verändert; sie wird älter, der Bedarf an Pflege in den Familien steigt. Immer mehr Frauen sind berufstätig, streben – bisher noch mit nur mäßigem Erfolg - Führungspositionen an. Politiker, zumindest manche, sehen die Lösung in Quoten. Ich sehe die Lösung in Rahmenbedingungen, die Frauen den Schritt in die Führungsebene erleichtern – z.B. mit reduzierter Arbeitszeit. Und nicht zuletzt sehen viele Arbeitnehmer gerade in den Führungsetagen den maxima-

len monetären Ertrag für ihre Arbeit nicht mehr als Hauptfaktor für die eigene Arbeitszufriedenheit an.

Wie groß ist die Aufgeschlossenheit in Unternehmen und Organisationen gegenüber FIRA?

Uns liegen inzwischen drei Studien dazu vor, die in Zusammenarbeit zwischen der Universität Trier, Abteilung Wirtschaftspsychologie, und unserem Institut (Moldzio & Partner) entstanden sind. An ihnen lassen sich sowohl die erwähnten Bedarfe als auch die Machbarkeit ablesen, darüber hinaus die von den potenziellen Anwendern von FIRA erkannten Chancen und befürchteten Risiken. Noch lässt sich nur jedes zehnte Unternehmen auf Führung in reduzierter Arbeitszeit ein.

Stimmen die ermittelten Bedarfe mit Ihren Hypothesen überein?

Den größten Bedarf sehen die Befragten im Bereich der Führungskräfte mit Kindern (92 Prozent) gefolgt von Führungskräften mit zu pflegenden Angehörigen (79%), Führungskräften in Weiterbildung (55%) und solchen im Übergang zum Ruhestand (52%). Die Reihenfolge spiegelt aus meiner Sicht die begonnenen und noch auf uns zukommenden Veränderungen noch nicht ausreichend wider, aber sie belegt, dass wir mit FIRA auf dem richtigen Weg sind.

Worin sehen die Befragten die wichtigsten Chancen des Modells?

Wir müssen unterscheiden zwischen denjenigen, die mit FIRA bereits Erfahrungen gemacht haben und den anderen. Führungskräfte und Mitarbeiter, die FIRA im Arbeitsalltag bereits erlebt haben, bewerten die Chancen zur Selbstverwirklichung und Weiterentwicklung, die Aufstiegsmöglichkeiten für Frauen, die positiven Wirkungen auf die Gesundheit und auf die Motivation deutlich größer als ihre Berufskollegen ohne Erfahrung.

Wenn dennoch erst ein kleiner Teil der Unternehmen und Organisationen das Modell anwendet, müssen die befürchteten Risiken daran schuld sein. Worin bestehen sie? Sind sie real?

Ich spreche mit Blick auf die Entscheider manchmal scherzhaft von denen, die in der Geisterbahn sitzen und den anderen, die in den ICE einsteigen. Erstere starten ins Ungewisse, weil sie noch keine Erfahrung im Umgang mit FIRA gewinnen konnten. Letztere sitzen im ICE mit deutlich mehr Gewissheit über den Verlauf der Fahrt. Das heißt nicht, dass FIRA-Kenner überhaupt keine Risiken sehen; sie bewerten sie aber deutlich niedriger. Das betrifft die Sorge, dass Teilzeit-Führungskräfte von Mitarbeitern nicht ernst genommen würden, ihre reduzierte Arbeitszeit zu Chaos im eigenen Verantwortungsbereich führen werde, den Stress letzten Endes erhöhen statt senken werde, und zwar sowohl bei den Führungskräften selbst als auch bei ihren Mitarbeitern.

Wie lassen sich die Bedenken am besten ausräumen?

Wir überzeugen mit Argumenten und mit Leuchtturmbeispielen, gehen dahin, wo beide Seiten vertreten sind und man sie miteinander ins Gespräch bringen kann. Und es wird weiter geforscht, um Varianten von FIRA passgenau für unterschiedliche Bedürfnisse machen zu können.

Geben Sie ein Beispiel.

In einigen Fällen wird sich Arbeitszeit durch Strukturveränderungen oder Delegieren von Aufgaben reduzieren lassen, in anderen braucht es vielleicht ein Co-Leitungsmodell. In manchen Situationen müssen längerfristige, in anderen kurzfristige Lösungen gefunden werden. Und nicht zu vergessen:

Uns geht es wie manchen Entwicklungshelfern, die einen Brunnen gebaut haben. Ob er zwei Jahre danach noch funktioniert, hängt von der Wartung ab. Auf die Führung in reduzierter Arbeitszeit übertragen heißt das: ihre Einführung braucht Begleitung und nicht nur die Unterschrift unter einen neuen Arbeitsvertrag.

Das Gespräch führte Christa Schaffmann.