

8 Merkmale von Arbeitszeit-Freiheit

Michael Weidinger 06/01

1. Der Arbeitsplatz ist nur noch ein Angebot an den Mitarbeiter - der seine Arbeit an jedem beliebigen Ort erledigen kann, vorausgesetzt, die Aufgabe lässt dies zu.

Beispiel: Mitarbeiter A nimmt sich Arbeiten, die hohe Konzentration erfordern, grundsätzlich mit in sein Wochenendhaus. Dass er - auch deshalb - ins Büro kommt und wieder geht, wann er will, ist weder für seine Führungskraft noch für die Kollegen ein Problem, denn

- er erreicht seine Ziele und leistet seinen Beitrag zum Teamergebnis;
- er kommt zu Besprechungen, bei denen er gebraucht wird – nimmt sich allerdings auch die Freiheit, zu fragen, ob das wirklich der Fall ist (und verbessert auf diese Weise schon im voraus die Effizienz der Besprechungen, weil nun jeweils geklärt werden muss, wer tatsächlich dabei sein sollte und welches die Ziele der Besprechung sind); und
- seine Kollegen machen es genauso, wenn sie wollen. Einige wollen nicht – sie arbeiten grundsätzlich nur im Büro. Das heißt aber nicht, dass sie immer arbeiten müssen, wenn sie im Büro sind, denn:

2. Es besteht keine Pflicht, bei Anwesenheit zu arbeiten.

Beispiel: Mitarbeiter B, der montagabends in der Nähe des Betriebes Sport treibt, bleibt an diesem Tag grundsätzlich länger. Mal arbeitet er, mal liest er Zeitung oder ein Buch oder surft im Internet. Er ist gegenüber niemandem Rechenschaft schuldig, wann er an seinem Arbeitsplatz arbeitet und wann er ihn für private Zwecke nutzt. Die einzigen Grenzen seiner Freiheit, am Arbeitsplatz zu tun und zu lassen, was er will, bestehen darin, dass hierdurch

- niemand gestört werden darf – was bei Desk sharing die Verpflichtung einschließt, den Arbeitsplatz im Bedarfsfall für eine Nutzung durch Arbeit frei zu machen -, und
- keine signifikanten zusätzlichen Kosten verursacht werden dürfen (z.B. durch längere private Ferngespräche).

3. Arbeitszeit ist nicht mehr Leistungsmaßstab.

Beispiel: Mitarbeiter C kommt in einer beliebigen Woche am Montag erst mittags ins Büro. Am Dienstag verlässt er seinen Arbeitsplatz bereits gegen 11 Uhr wieder, um ein paar Erledigungen zu machen, kommt dann aber gegen 17 Uhr noch einmal auf eine gute halbe Stunde ´rein, weil er am Morgen wegen eines Meetings zwei Aufgaben nicht mehr geschafft hat, die am Folgetag erledigt sein müssen. An den übrigen Arbeitstagen dieser Woche (Mittwoch bis Freitag) arbeitet er nie länger als 8 Stunden.

Seine Führungskraft hat damit kein Problem: Sie interessiert sich nur insoweit für das Zeitverhalten von Mitarbeiter C, als sie

- ihn wie auch alle anderen Mitarbeiter der Abteilung donnerstags um 11 Uhr beim jour fixe sehen möchte,
- ihn grundsätzlich jederzeit erreichen kann – was bedeutet: Wenn A sein Firmen-Handy abstellt, ruft er jeden, der eine Nachricht auf der Mailbox hinterlassen hat, zuverlässig spätestens am nächsten Werktag zurück.

Im übrigen wird C an der Erreichung seiner Ziele bzw. an den Ergebnissen seiner Arbeit gemessen. Wie er

sich seine Zeit einteilt, bleibt daher ihm selbst überlassen.

4. Es gibt keine Überstunden mehr: Belastung kompensiert der Mitarbeiter selbst durch Entlastung, Zusatzleistung kann zusätzlich vergütet werden.

Beispiel: Mitarbeiter D kommt öfters nicht vor 20 Uhr aus dem Büro, obwohl er schon gegen 9 Uhr angefangen hat.

Niemand außer ihm weiß,

- wie lange er an den betreffenden Tagen tatsächlich gearbeitet und wie viele Pausen bzw. Arbeitsunterbrechungen er eingelegt hat und
- wie effizient er an diesem Tag war: Arbeitszeit-Freiheit ist schließlich auch die Freiheit, ineffizient zu arbeiten.

Deshalb kann auch nur er selbst entscheiden, ob und wann er überlastet ist – von "außen" ist dies nicht erkennbar. Sollte er tatsächlich zu dem Schluss kommen "Es wird mir zuviel", muss er sich an seine Führungskraft wenden. Beide werden dann Wege suchen, ihn zu entlasten – soweit, wie der Mitarbeiter es will! Denn seine Führungskraft weiß bestenfalls ungefähr, wie viel Zeitaufwand die jeweilige Arbeit erfordert, und kann deshalb gar nicht anders als ihm vertrauen. Praktikable Wege zur Entlastung können beispielsweise sein:

- Arbeit nach zuhause zu verlegen,
- Arbeit in störungsärmere Zeiten zu verlegen,
- Arbeiten wegzulassen, die – vom angestrebten Ergebnis her betrachtet - nicht zwingend erforderlich sind, auch wenn man sie gern macht und auch immer schon gemacht hat,
- die persönliche Arbeitsorganisation zu verbessern – etwa indem man das Ende des betreffenden Arbeitstages schon morgens grob einplant, um die Erfahrungsregel "Jede Arbeit dauert so lange, wie man Zeit für sie hat" aktiv zu nutzen.

Außerdem besteht die Möglichkeit, zusätzliche Leistungen durch ein leistungsabhängiges variables Zusatzentgelt zu honorieren. Würde man hier mit gesonderter

Überstundenbezahlung arbeiten, käme eine Doppelvergütung heraus. Und sollte der zusätzliche Zeitaufwand keine zusätzlichen Ergebnisse zur Folge gehabt haben, wäre eine gesonderte Überstundenbezahlung die schlechte Alternative zum Weglassen verzichtbarer Arbeiten!

5. Die Führungskraft hat die Aufgabe, Effizienzverbesserungen durch Entlastung der Mitarbeiter zu erreichen.

Beispiel: Führungskraft Z stellt fest, dass Mitarbeiter E unter Routinearbeiten leidet: Er ist gleichzeitig angestrengt und gelangweilt, macht einen etwas resignierten Eindruck, und von ihm kommen keine Ideen mehr. Sie bittet E deshalb, eine oder zwei zusätzliche Aufgaben zu übernehmen und gleichzeitig Vorschläge zu machen, wie der hierfür erforderliche zeitliche Spielraum geschaffen werden kann. Die Zusatzaufgaben sollen hierbei

- der Aufforderung zum Weglassen die persönliche Spitze nehmen, die darin leicht gesehen wird ("Man will mir etwas wegnehmen"), und
- den erforderlichen Druck aufbauen, ohne den man sich oft nur schwer von eingefahrenen Verhaltensweisen trennt.

6. Niemand wird gezwungen, nach Hause zu gehen.

Beispiel: Mitarbeiter F ist neu, seine Familie wohnt noch in einer anderen Stadt. Er hat sich für die Woche ein Zimmer genommen und wird erst nach Ablauf der Probezeit gemeinsam mit seiner Familie entscheiden, ob und ggf. wie man umsiedelt. Im Augenblick hat er keinerlei Interesse, wochentags früh "nach Hause" zu gehen; lieber möchte er sich etwas schneller und zugleich möglichst umfassend einarbeiten und orientieren, zumal die Branche neu für ihn ist.

Diesem Mitarbeiter täte man keinen Gefallen, wollte man ihn nach 10 Stunden "nach Hause schicken". Außerdem mischt sich bei ihm eigene Arbeitszeit mit Erkundungsgängen durch die Firma, Gesprächen mit Kollegen und Fachlektüre; wann das eine aufhört und das andere anfängt, kann oft nicht einmal F – und schon gar nicht seine Führungskraft – objektiv feststellen.

7. Das Privatleben ist wichtig.

Beispiel: Mitarbeiter G bleibt seit einiger Zeit immer sehr lange im Büro und versucht, alle nur denkbaren Arbeiten an sich zu ziehen. Zugleich wirkt er aber keineswegs ausgeglichen, sondern "vergräbt" sich in seinen Aufgaben.

Hier muss die Führungskraft das Gespräch suchen: Sowohl wegen der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers als auch im betrieblichen Effizienzinteresse – Motto: "Wer seine Arbeit gut macht, will sich von ihr trennen!" (Sprich: das Arbeitsergebnis an denjenigen übergeben, für den es gedacht ist.) Das Privatleben ist deshalb notwendiges Korrektiv und Gegengewicht des Berufslebens – sonst geht schnell der Überblick verloren. Und der Zeitdruck, der von privaten Verpflichtungen ausgeht ("Bis 15 Uhr muss ich mein Kind abholen"), ist ein willkommener Effizienz-Treiber.

8. Führen durch Vorbild.

Gerade der Anwesenheitskult lebt vom "Vorbild": Oft kann ein hierarchisch abgestuftes Bleibeverhalten am Arbeitsplatz beobachtet werden.

Beispiel: Führungskraft Y nutzt diesen Hierarchie-Effekt in umgekehrter Weise: Sie geht einmal pro Woche (an wechselnden Tagen) sichtbar früher, arbeitet tageweise zu Hause und nimmt sich mittags hin und wieder mehrere Stunden frei. Denn sie weiß: Geschieht all dies nicht, werden die Mitarbeiter ihr Zeitverhalten ebenfalls nicht ändern. Zugleich ist diese neue Gestaltungsfreiheit auch für Y von persönlichem Interesse; und das Unternehmen profitiert in jedem Fall, wenn Führen nicht mehr mit Aufpassen verwechselt wird.