

Dieser Download stammt aus dem Buch
Agile Arbeit rechtssicher gestalten - Leitfaden für
die unternehmerische Praxis



Sie möchten mehr zum Buch erfahren?

[Jetzt im Haufe Shop informieren!](#)

#VAUDE – Ein Gespräch mit Miriam Schilling

VAUDE GmbH & Co.KG, Produzent von Bergsportausrüstung

Mitarbeiter: 500, Sitz: Tettngang (Bodensee)

Gesprächspartnerin: Miriam Schilling, Personalleiterin

Britta Redmann: Warum arbeiten Sie mit ganz flexiblen, unterschiedlichen – agilen – Arbeitszeiten?

Miriam Schilling: Da gibt es verschiedene Gründe: Zum einen ist uns Innovation wichtig und wir glauben daran, dass Mitarbeiter innovativer sind, wenn sie neben ihrer Arbeit noch etwas anderes tun – vor allem dann, wenn das die Dinge sind, die sie tun möchten. Zum anderen ist es für uns auch eine Maßnahme, mit der es uns gelingt, Mitarbeiter zu gewinnen und auch miteinander in Beziehung zu bleiben. Wir ermöglichen damit mehr Gestaltung für den Einzelnen, sein Leben nach seinen Vorstellungen zu führen. Unser Firmensitz liegt in einem sehr ländlichen Gebiet und hat kein großes Einzugsgebiet. Für uns sind unterschiedliche, individuelle Arbeitszeitmodelle sicherlich hilfreich, damit wir als Arbeitgeber attraktiv bleiben. Zudem kommt aber noch hinzu, dass wir ein Leben neben der Arbeit für ganz wichtig halten. So hat beispielsweise unsere Geschäftsführerin, Dr. Antje von Dewitz, selbst eine Familie mit vier Kindern und weiß, dass es wichtig ist, Möglichkeiten zu schaffen, Arbeit und Familie gut miteinander verbinden zu können. Es liegt zudem in unserer Firmengeschichte, dass wir immer schon sehr bemüht sind, individuelle Bedürfnisse von Mitarbeitern mit unseren betrieblichen Bedürfnissen in Übereinstimmung zu bringen. Mit dem Wachsen des Unternehmens ist diese Flexibilität mit gewachsen.

Britta Redmann: Wie gelingt das planungstechnisch? Woran haben Sie sich dabei orientiert?

Miriam Schilling: Wir haben bisher das große Glück, dass wir ganz individuell auf die Wünsche der Mitarbeiter eingehen können. Tatsächlich führen wir in der Personalabteilung zusammen mit dem Mitarbeiter und der Führungskraft ausführliche Gespräche darüber, was der Mitarbeiter sich als Zeitmodell vorstellt. In fast allen Fällen haben wir es geschafft, den Wunsch des Mitarbeiters zu verwirklichen. Natürlich schauen wir, ob der Wunsch sich auch innerhalb der betrieblichen Rahmenbedingungen verwirklichen lässt, ob also z. B. das Budget eine zeitliche Aufstockung hergibt oder die Arbeitsbelastung reduziert werden kann. Faktoren wie betriebliche, saisonale Bedürfnisse werden mit einbezogen und müssen auch gegeben sein. Es wird also immer geschaut, ob der jeweilige Wunsch auch mit dem Arbeitsalltag kompatibel ist und wie es ggf. sinnvoll umsetzbar wäre. Wichtig ist hierbei auch, wie die Teamzusammensetzung insgesamt aussieht: Kann mit den unterschiedlichen Zeitmodellen auch der Arbeitsauftrag reibungslos gewährleistet werden? Schwierig ist es z. B., wenn Mitarbeiter – speziell in der technischen Abteilung – weite Dienstreisen, z. B. nach Asien, unternehmen müssen und dann in Teilzeit arbeiten. Die Dienstreisen werden dann entsprechend zeitlich umgerechnet und anschließend ist der Mitarbeiter erst einmal mehrere Wochen nicht vor Ort, da er so viele Stunden angesammelt hat. Solche Fälle müssen vorher im Team koordiniert, abgestimmt und vor allem durch das Team aufgefangen werden. Hier sind wir daher dazu übergegangen, in besonderen Tätigkeitsbereichen bestimmte Schwellenwerte, wie z. B. Verfügbarkeiten von 80 %, als Voraussetzung zu nehmen. Auch bei

Führungskräften haben wir in der Regel ein zeitliches Volumen von 70 bis 80 %. Das Team wird immer sehr transparent und offen in die jeweiligen Belange mit einbezogen. Hierdurch haben wir oft Synergieeffekte, z. B. wenn ein Mitarbeiter aufstocken möchte, ein anderer dagegen eher etwas weniger arbeiten will. Das Gleiche gilt auch für kurzfristige Veränderungen, z. B. weil jemand eine dreimonatige Rucksacktour durch Pakistan antreten möchte und das Team das dann insgesamt als Gruppe auffängt und in dieser Zeit mehr Aufgaben übernimmt.

Britta Redmann: Wer entscheidet?

Miriam Schilling: Es ist uns sehr wichtig, dass das Team die Entscheidung mitträgt – daher auch die transparente Einbindung. Die Entscheidung, ob das Modell gefahren werden kann, obliegt dann der Führungskraft. Die HR-Abteilung ist Begleiter und Berater in diesen Prozessen. Wir sind Anlaufstelle, um den Wunsch dann gemeinsam zu erörtern und um auch zu möglichen Lösungen anzuregen und vielleicht auch bei Konflikten zu vermitteln. Wir stehen der Führungskraft zur Seite und unterstützen bei der Organisation und helfen, neue Modelle zu entwickeln. Die Verantwortung für die Entscheidung obliegt der Führungskraft jedoch allein. Einfach deswegen, weil sie letztendlich auch für einen funktionierenden Arbeitsablauf sorgen muss.

Britta Redmann: Welche Arten von verschiedenen Arbeitsmodellen gibt es?

Miriam Schilling: Bei uns sind alle möglichen Formen denkbar und können vorgebracht werden. Wir haben auch die Möglichkeit des Homeoffice und des mobilen Arbeitens. Das ist besonders für Mitarbeiter günstig, die an einem anderen Ort als dem Arbeitsort wohnen und dann z. B. drei Tage hier arbeiten und den Rest von zu Hause aus. Oder wir haben Modelle, bei denen der Mitarbeiter halbtags in der Firma ist und den Rest des Tages dann im Homeoffice arbeitet.

Britta Redmann: Warum sind die Arbeitsmodelle so erfolgreich?

Miriam Schilling: Wir legen sehr viel Engagement in eine transparente Kommunikation. Jeder Mitarbeiter soll einen möglichst einfachen Zugang zu Informationen haben. Hierfür haben wir eine interne Kommunikationsplattform, ähnlich wie Facebook, auf der Informationen geteilt werden und Mitarbeiter hierzu Stellung nehmen können. Das gilt insbesondere für den Prozess der flexiblen Arbeitszeiten. Hier ist genau beschrieben, welche Möglichkeiten es gibt – z. B. durch Homeoffice, mobiles Arbeiten – und wer wie eingebunden werden muss, um hier flexible Arbeitszeiten zu ermöglichen. Was uns wichtig ist, auch wenn es nicht niedergeschrieben steht, ist, dass wir eine bestimmte Nähe miteinander pflegen. Aus unserer Sicht ist das etwas, was für die Zusammenarbeit und auch das Wohlfühlen im Unternehmen förderlich ist. Es muss sicherlich jeder für sich selbst definieren, wie viel Nähe er hier braucht. Doch für das Gefühl, auch Teil des Ganzen zu sein, ist es aus unserer Sicht wesentlich, dass man auch Dinge mitbekommt, die nicht im Wiki stehen. Sowohl, was die Kollegen angeht als auch, was so im Unternehmen passiert und auch wie die Stimmung ist. Wir legen auch Wert darauf, dass Mitarbeiter bei Teamsitzungen oder auch Mitarbeitergesprächen persönlich anwesend sind. Wichtig ist in diesem Zusammenhang auch die Teilnahme an gemeinsamen Veranstaltungen, wie z. B. ein Betriebsausflug oder die Weihnachtsfeier. Das sind sehr große Aktivitäten bei uns, an denen

viele einfach mitmachen, um die Zusammenarbeit zu pflegen. Das umso mehr, wenn Mitarbeiter nicht regelmäßig vor Ort sind.

Was aus unserer Sicht flexibles, individuelles Arbeiten erleichtert, ist, wenn sich Mitarbeiter und Team und/oder Führungskraft schon länger kennen. Wenn ich den anderen gut kenne, ist es viel einfacher, mitzubekommen, wie es ihm geht, wie seine Stimme am Telefon klingt. Dann bemerke ich vielleicht schon an seinen E-Mails, ob es ihm gutgeht oder nicht. Das ist wesentlich schwieriger, wenn sich die Beteiligten noch nicht so gut kennen und sich noch nicht gut einschätzen können.

Britta Redmann: Gibt es einen Mehrwert für diese agilen Arbeitszeitmodelle?

Miriam Schilling: Ja, den gibt es. Wir sehen, dass es Mitarbeiter glücklicher macht, wenn sie ein ausgeglichenes Leben haben. Und das wirkt sich auf die Leistung aus. Dabei spielen Arbeitszeiten eine große Rolle. Für uns hängt dieser Ausgleich damit zusammen, dass Mitarbeiter entsprechend ihren eigenen Bedürfnissen ihre Arbeitszeit möglichst frei wählen können. Die Bedürfnisse sind dabei ganz unterschiedlich. Bei dem einen sind es familiäre Gründe, bei dem anderen geht es darum, dass er Zeit haben möchte, um sein Hobby zu pflegen. Viele unserer Mitarbeiter sind auch sehr naturverbunden und sehr sportlich. Hier gibt es daher auch oft Interessen und intensive Hobbys, die viel Zeit beanspruchen, wie z. B. längere Reisen oder eine Aktivität als Bergführer. Es ist eine ausgeglichene Situation, die wir für beide Seiten damit schaffen, und darin sehen wir einen Mehrwert. Und was wir auch feststellen, dass gerade Teilzeitmütter sehr effektive Mitarbeiter sind, die hochorganisiert sind und ihr Pensum ganz gezielt »weschaffen«.

Britta Redmann: Sind Sie bisher an rechtliche Grenzen gestoßen?

Miriam Schilling: Nein. Alle zeitlichen Abänderungen und damit zusammenhängenden Regelungen werden bei uns im Arbeitsvertrag fixiert. Einen Betriebsrat oder ein Mitbestimmungsgremium haben wir derzeit nicht. Außerhalb der Produktion haben viele Mitarbeiter Vertrauensarbeitszeit, sodass wir hier auch sehr unkompliziert mit unterschiedlichen Modellen arbeiten können, ohne diese aufwendig in einem System zu hinterlegen. Sonstige besondere Regelungen zu Arbeitszeit oder Arbeitsorten haben wir nicht.

Britta Redmann: Gibt es bestimmte Faktoren in Ihrer Unternehmenskultur, die das flexible Arbeiten unterstützen?

Miriam Schilling: Wir haben eine sehr offene und familienfreundliche Kultur. Im letzten Jahr hatten wir beispielsweise 33 Geburten und in diesem Jahr haben wir 20 Schwangerschaften. Dadurch verändert sich immer wieder etwas in der Zusammensetzung; wir sind sehr dynamisch. Unsere Teams arbeiten dabei sehr selbstorganisiert. Ebenso ist die Selbstwirksamkeit bei Mitarbeitern, also die Fähigkeit, dass er für sich selbst gut sorgt und achtsam mit sich umgeht, eine zentrale Kompetenz. Wir haben eine sehr gemischte Altersstruktur in der Belegschaft, von jung bis älter und entsprechend vielseitig sind die Reifegrade dieser Kompetenz. Hier sind wir mitten im Prozess, dass möglichst viele damit gut umgehen können. Einvernehmen ist ein hohes Gut bei uns. Wir investieren viel in gemeinsame Lösungen. Dazu gehört auch, mal anders zu denken und vielleicht Modelle auszuprobieren, die wir bisher noch nicht hatten, oder auch neue Ideen zu entwickeln und diese auszuprobieren. Wir HR-ler tauschen uns dazu mit Führungskräften und Mitarbeitern intensiv aus, wo vielleicht doch ein Arbeitsablauf anders gestaltet oder umgesetzt werden

kann, den es vorher in dieser Form noch nicht gegeben hat.

Britta Redmann: Was sind klare Vorteile durch agile Arbeitszeitmodelle? Wo sind ggf. Nachteile?

Miriam Schilling: Ein Vorteil ist, dass sich Mitarbeiter gesehen und gehört fühlen. Sie merken, dass wir uns für sie interessieren und versuchen, vieles möglich zu machen, um die entsprechenden Wünsche zu realisieren. Insgesamt haben wir ein sehr gutes Betriebsklima. Die große Zufriedenheit des Einzelnen wirkt sich auf die Atmosphäre im Ganzen aus. Wir haben auch festgestellt, dass sich die zeitliche Flexibilität, die Transparenz hierüber und das gemeinsame Abstimmen im Team sehr positiv auf das Miteinander im Team auswirken. So fangen sich Teammitglieder untereinander auf und versuchen, gemeinsam Lösungen zu finden. Darin zeigt sich eine starke gegenseitige Unterstützung. Nachteilig ist, dass wir eine sehr hohe Erwartungshaltung bei Mitarbeitern wecken, von der wir heute nicht sagen können, ob wir sie immer und zukünftig werden erfüllen können. Wie das Beispiel mit dem zeitlichen Mindestumfang im technischen Bereich gezeigt hat, gibt es bestimmte Funktionen oder Arbeitsabläufe, die weniger oder nur in einem bestimmten Maß flexibel sind. Hier hoffen wir mit transparenter Kommunikation, Verständnis und Nachvollziehbarkeit zu schaffen. Immer eine passgenaue Lösung zu finden, ist kein Nachteil, aber es ist doch für die Organisation auch immer eine große Herausforderung.

Britta Redmann: Welche drei wichtigen Tipps würden Sie Unternehmen geben, die agile Arbeitszeiten einrichten wollen?

Miriam Schilling:

- Einfach ausprobieren und Erfahrungen machen.
- Andere, innovative Zeitmodelle zulassen und auch neue konzipieren.
- Offenheit in der Führung und dadurch neue Formen der Zusammenarbeit zulassen

Urheberrechtsinfo

**Alle Inhalte dieses Downloads sind
urheberrechtlich geschützt.
Die Herstellung und Verbreitung von
Kopien ist nur mit ausdrücklicher
Genehmigung des Verlages gestattet.**