

KOLUMNE



Franziska Morgner
Lots*

// Qual der Wahl

Jetzt seid doch mal flexibel!

Ideen kommen unter der Dusche, kreative Anfälle beim Schnitten-Schmieren und kommunikative Lösungen beim Gassi-Gehen. Gearbeitet wird nur auf Arbeit? Schon lange nicht mehr. Schon fast gezwungen wird man in flexible Arbeitsmodelle. Es gibt viele. Vom Jobsharing über Vertrauensarbeitszeit, Teilzeit bis hin zum Homeoffice. Regeln lösen sich auf, Trends überholen sich gegenseitig von rechts.



Haben Arbeitgeber Vertrauen in die Arbeitsleistung ihrer Mitarbeiter, ist es schon fast egal, wann und wo diese stattfindet.

Die Perspektive bei der Auswahl des Modells für ein Unternehmen muss sein, dass sich dabei Potenziale entfalten können und die Arbeit allen (!) leichter von der Hand geht. Die Bedürfnisse der Mitarbeiter sind der Kern. Die Wege zum passenden Modell sind Partizipation und Selbstbestimmung. Der gewichtigste Erfolgsfaktor ist die gemeinsam gelebte Entscheidung im Unternehmen. Werden flexible Arbeitsmodelle von allen getragen, traut sich jeder im Unternehmen, sie auszuprobieren, sind sie kein »Muss«, sondern ein von allen akzeptiertes »Kann«.

Jedoch: Weder ein Stechuhr-getriebenes Nine-to-five-Modell mit Pipi-Pausen noch eine durch begrenzte Schreibtisch-Anzahl erzwungene Homeoffice-Rotation sind heilbringende Mittel der Wahl. Die Mischung und die Freiwilligkeit machen es. Und wir Menschen brauchen trotzdem gemeinsame Zeit zum Vernetzen, Quatschen und Austauschen. Flurfunk und informelle Kommunikation sind maßgeblich für das gute Gefühl und können nachhaltiger weiterbilden als manches Webinar.

Außerdem ist ein gut geöltes Sozialgefüge, verankert in der Unternehmenskultur, ein wichtiger Wert bei der Jobwahl und für die Motivation, diesen Job mit Freude und damit gut zu machen.

Die Bandbreite ist größer, die Akzeptanz ist größer, unsere Vielfalt ist größer, zumindest seit ich 1992 meinen ersten Job angetreten habe. Und dafür bin ich echt dankbar. Flexible Arbeitsmodelle sind zuallererst Werkzeug. Es ist wie bei jedem Werkzeug – man muss es individuell bedienen können. Diversität akzeptieren heißt auch, den Arbeitsstil des anderen akzeptieren. Und da sind wir auf einem guten Weg.

ZU DEN AUTORINNEN

Die Autorinnen dieser Doppelseite, Franziska Morgner und Caroline Günther, arbeiten bei Lots* Gesellschaft für verändernde Kommunikation mbH, einer strategischen Kommunikationsberatung, mit der die ZfK seit Februar 2020 langfristig redaktionell zusammenarbeitet. Lots* berät kommunale Unternehmen in ihrer internen und externen Kommunikation und in Veränderungsprozessen.



Topsharing, nicht nur Jobsharing: Clara Kronberger und Nicole Gargitter (von links) leiten zusammen Strategie und Konzernsteuerung der Stadtwerke München (SWM).

Bild: © Stadtwerke München

War Teilzeit gestern?

Arbeitsmodelle Die Stadtwerke in Lübeck und München lassen Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz teilen

Caroline Günther, Leipzig

Unter »New Work« werden viele verschiedene Phänomene zusammengefasst, die aktuell für einen Umbruch in der Arbeitswelt sorgen. »Coworking« bringt die verschiedensten Menschen in einem Büro zusammen, »Hot Desks« ermöglichen, den Arbeitsplatz jeden Tag frei zu wählen. Eine weitere Ausprägung von New Work ist das Arbeitsmodell »Jobsharing«, im Deutschen auch Arbeitsplatzteilung genannt.

Jobsharing gibt es eigentlich schon seit den 1980er-Jahren – damals eher als Nischen-thema. Heute wird es in kommunalen Unternehmen präsen-

Aber was ist der Unterschied zum Teilzeit-Modell? Beim Jobsharing wird eine Position nicht anteilig gesplittet und von zwei unabhängig voneinander arbeitenden Mitarbeitern ausgeführt, sondern mit zwei Personen besetzt, die im Team zusammenarbeiten und die Stelle gemeinsam verantworten. Das heißt, sie teilen sich Aufgaben und Zeit selbstständig untereinander auf. So können sie die Arbeitsintensität an ihre Lebensphase flexibel anpassen – und sind nicht an den engen Rahmen von klassischen Teilzeitstellen gebunden.

Die Motive für das Modell sind unterschiedlich. Grundsätzlich sind es aber Menschen, die sich mehr Zeit wünschen. Mehr Zeit für die Familie, Hobbys, eine Weiterbildung neben der Arbeit – oder ganz einfach mehr Zeit für sich selbst. Wie das in der Praxis aussieht, zeigen die Stadtwerke Lübeck und München.

Lübeck | Katharina Boesett und Jöran Sommers teilen sich seit vorigem Mai eine Stelle in der Personalabteilung des Stadtwerke-Lübeck-Konzerns. Sie sind jeweils 2,5 Tage die



Ich möchte mich nicht für meinen Job zerteilen, sondern lieber meinen Job teilen.

Katharina Boesett
Personalsachbearbeiterin, Stadtwerke Lübeck

Woche im Unternehmen. Katharina Boesett engagiert sich ehrenamtlich im Universitätsklinikum. Jöran Sommers absolviert neben seinem Job ein Studium im Bereich Management und Digitalisierung. Neben den beiden

praktizieren vier weitere Kollegen aus den Bereichen Prozesse und Marktkommunikation sowie Controlling aktuell dieses Arbeitsmodell bei den Stadtwerken Lübeck.

Bewerbung zu zweit | Idealerweise beginnt Jobsharing bereits im gemeinsamen Bewerbungsprozess. Die Stadtwerke Lübeck schreiben mittlerweile alle Stellen mit dieser Option aus. Es ist möglich, die Bewerbungsunterlagen direkt zu zweit einzureichen und sich als Tandem zu bewerben. Boesett und Sommers kannten sich vor ihrer Zusammenarbeit nicht. »Aber es hat gepasst wie die Faust aufs Auge«, erzählt Boesett lachend. »Natürlich mussten wir uns als Team erstmal einspielen und kennenlernen, aber mittlerweile läuft unsere Arbeit Hand in Hand.«

Kommunikation ist alles | Wie bei jeder Teamarbeit bedarf es auch beim Jobsharing guter Organisation und Kommunikation. Jobsharing-Partner müssen nicht beste Freunde sein, sich aber sympathisch finden, um als Tandem zu funktionieren. »Es ist wichtig, dass die beiden Menschen harmonieren, gleichwertig diszipliniert arbeiten und sich gut miteinander abstimmen. Das ist die Herausforderung beim Jobsharing«, sagt Stefanie Beuster, Personalmanagerin bei den Stadtwerken Lübeck. Bei Boesett und ihrem Kollegen ergänzen sich Interessen und Kompetenzen. »Wir haben ein ähnliches Arbeitspensum. Allerdings lege ich bei unserer Stelle den Fokus auf Personal Recruiting, er auf IT-Projekte«, erzählt sie.

München | Dass man sich auch eine Führungsposition teilen kann, zeigen Clara Kronberger und Nicole Gargitter von den Stadtwerken München (SWM). Drei Jahre lang leiteten sie bis Ende 2019 gemeinsam den Bereich Telekommunikation mit insgesamt 120 Mitarbeitern. Jobsharing wurde zum Topsharing. Wie kam es dazu? Als die Führungsposition frei wurde, kamen die Kolleginnen, die über Jahre beruflich zusammengewachsen waren, aus familiären Gründen auf die Idee, sich gemeinsam auf die Führungsposition zu bewerben. »Für uns beide war klar, dass wir den Schwerpunkt nicht nur auf die Arbeit legen wollen, sondern auch auf unsere Familien«, erzählt Gargitter.

Aufgabenteilung | »Vor unserer gemeinsamen Führungsposition teilten wir sechs Jahre Büro und Aufgabenbereich, haben viele Projekte gemeinsam durchdacht, uns gegenseitig unterstützt und dabei gesehen, dass sich unsere Kompetenzen und fachlichen Hintergründe sehr gut ergänzen«, so Kronberger. Gargitter hat eine Ausbildung als Kauffrau und ein BWL-Studium hinter sich. Kronberger ist studierte Physikerin mit einem Doktor-In-

genieur in Elektrotechnik. Die Arbeitsstunden werden so verteilt, wie es die familiäre Situation der beiden gerade zulässt. Über einen längeren Zeitraum arbeitete Gargitter Vollzeit. Kronberger, die zu der Zeit ein kleines Kind hatte, arbeitete 50 Prozent. Als Gargitter



Wir haben eine freundschaftliche Ebene und schätzen den Blickwinkel der anderen.

Nicole Gargitter
Leitung Strategie und Konzernsteuerung, SWM

voriges Jahr auch Mutter wurde, haben sie die Arbeitszeiten neu koordiniert. Nach wie vor gibt es gemeinsame Themen (wie Strategie und Personalentscheidungen) und eigene Schwerpunkte – je nach Neigung und Dringlichkeit.

Abstimmung auch an freien Tagen | Der Abstimmungsbedarf ist in Topsharing-Modellen zumindest am Anfang höher. Wie bei allen Führungskräften, die flexible Modelle praktizieren, zeigt die praktische Erfahrung, dass auch an den freien Tagen dringende Absprachen getroffen werden. »Wir haben ein gemeinsames Postfach, das dafür sorgt, dass wir alle Informationen gleichermaßen erhalten und entsprechend bearbeiten können. Wir telefonieren fast täglich und halten uns gegenseitig auf dem Laufenden, sodass wir vor Mitarbeitern immer beide sprechfähig sind. Das Gespräch dauert mal zwei Minuten, mal zwei Stunden. Es ist ein Vorteil, dass wir uns generell gern austauschen. Wir haben eine freundschaftliche Ebene und schätzen den Blickwinkel der anderen«, erzählt Gargitter.

Für die Zugeordneten bedeutet Topsharing eine Umstellung. Sie läuft aber meist ohne große Probleme ab und geht idealerweise Hand in Hand mit mehr Eigenverantwortung des Teams und Delegieren.

Gargitter und Kronberger tragen ihr Erfolgsprinzip Topsharing derweil im Unternehmen weiter: Sie leiten seit Jahresbeginn gemeinsam die Strategie und Konzernsteuerung der Stadtwerke München.



Bezahl-Arbeit ist nicht alles: Katharina Boesett, Personalsachbearbeiterin bei den Stadtwerken Lübeck, praktiziert das Jobsharing-Modell, weil sie Wert auf die Zeit für ihr Ehrenamt legt.

Bild: Stadtwerke Lübeck

»Gehen Sie verstärkt mit Paradoxien um«

New Work Zu welchem Ansatz mit den neuen Modellen der Arbeits- und Organisationspsychologie Hannes Zacher Führungskräften rät

Die Arbeitswelt erfährt seit einigen Jahren einen grundlegenden und strukturellen Wandel. Wie betrachten Sie die Flexibilisierung des Arbeitsortes – etwa durch Homeoffice und mobiles Arbeiten?

Studien zeigen, dass die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und auch das Homeoffice von Erwerbstätigen als Wertschätzung wahrgenommen wird. Allerdings unterscheiden sich Menschen stark in ihren Fähigkeiten, was den Umgang mit dem Homeoffice angeht. Das hat viel mit dem Thema Entgrenzung von Arbeit zu tun. Oftmals arbeitet man länger, als man es müsste. Gesund ist das nicht, weil es zu einer Art Selbstausbeutung bei Menschen führen kann, die nicht so hohe Selbstmanagement-Fähigkeiten haben. Für die meisten Menschen funktioniert die Abgrenzung von Arbeit und Privatleben besser als das Verwischen.

Sie haben mal gesagt, Sie finden es schwierig, wenn Arbeitskollegen befreundet sind. Warum?

Wenn Kollegen Freunde sind, mache ich mir Sorgen um die Grenzziehung zwischen Arbeit und Privatleben. Verstehen Sie mich nicht falsch: Ich bin für einen freundlichen Umgang miteinander, aber aus meiner Sicht ist es auch wichtig, Rückzugsorte zu haben. Na-



Führungskräfte sollten eine gesunde Skepsis behalten und nicht auf jeden Trend aufspringen.

türlich ist es okay, wenn man einen Freund bei der Arbeit hat, aber dann sollte man klar trennen, wann über die Arbeit geredet wird und wann über Persönliches.

Unternehmen, die sich New Work auf die Fahnen geschrieben haben, setzen neben flexiblen Arbeitszeiten häufig auch auf innovative Arbeitsraumkonzepte. Was halten Sie davon?



Arbeitsmodelle: »Neue Arbeitsformen werden von der jüngeren Generation erwartet«, sagt Hannes Zacher.

Bild: Universität Leipzig, Swen Reichhold

Es gibt mittlerweile einige Unternehmen, die experimentieren mit flexiblen Arbeitsplätzen – sogenannten »Hot Desks«. Das kann die Kreativität fördern und dazu führen, dass man die Kollegen besser kennenlernt. Die meisten Erwerbstätigen, die in solchen Umgebungen arbeiten, sagen allerdings, dass dadurch ein gewisses Gefühl von Identität mit dem eigenen Arbeitsplatz verloren geht.

Generell stößt man bei Veränderungen oft auf Widerstand seitens der Belegschaft. Warum?

Menschen stehen Veränderungen grundsätzlich skeptisch gegenüber. Im Rahmen der Digitalisierung und der Arbeitswelt 4.0 geschehen Veränderungen zunehmend schneller. Die Skepsis der Menschen hängt mit der Angst vor Kontrollverlust und der Unvorhersehbarkeit dieses Wandels zusammen.

Wie kann man den Menschen diese Angst nehmen?

Zum einen mit Partizipation und dem Austausch über ihre Ängste und Sorgen. Zum anderen durch das Angebot plausibler Erklärungen. Bei Führung geht es zunehmend darum, Veränderungen zu begleiten und Sinn zu stiften. Für viele Führungskräfte ist das eine herausfordernde Aufgabe. Studien zeigen aber, dass diejenigen, die Mitarbeiter mitnehmen, letztendlich erfolgreicher sind.

Neue Arbeitskonzepte haben viel mit Vertrauen und Selbstständigkeit zu tun. Was bedeutet das für Führungskräfte?

Führungskräfte müssen zukünftig verstärkt mit Paradoxien umgehen können. Auf der einen Seite müssen sie Vertrauen und Autonomie geben – auf der anderen Seite trotzdem die Kontrolle bewahren und für Gerechtigkeit sorgen.

Und für ihre Mitarbeiter?

Mitarbeiter bekommen in der neuen Arbeitswelt mehr Verantwortung – aber auch Druck, den sie sich oftmals selbst machen. Generell gibt es bei Erwerbstätigen eine Präferenz für flache Hierarchien und Selbstorganisation. Ein Beispiel: Der häufigste Kündigungsgrund ist immer noch der

direkte Vorgesetzte. Das hängt auch damit zusammen, dass Menschen eigene Entscheidungen bei der Arbeit treffen wollen.

Was raten Sie Führungskräften, die den Wandel in ihrem Unternehmen aktiv vorantreiben wollen?

Ich empfehle, eine gesunde Skepsis zu behalten und nicht auf jeden Trend aufzuspringen. Es wird viel von Agilität geredet, ohne dass klar ist, was konkret damit gemeint ist und ob es zum Unternehmen passt. Andererseits rate ich auch dazu, Mut aufzubringen, neue Wege zu gehen und evidenzbasiert zu handeln: Was hat sich bewährt? Wobei handelt es sich lediglich um Managementtrends? Die Chancen, die die Digitalisierung bietet, sollten genutzt werden, sodass zum Beispiel eine

bessere Vereinbarkeit von Beruf und Familie stattfindet.

Stichwort Vereinbarkeit von Beruf und Familie: Was halten Sie von neuen Arbeitsmodellen wie Jobsharing und Topsharing?

Das sind progressive Modelle, die ich sehr gut finde. Zweitgenanntes löst ein großes Problem, das wir immer noch haben: Die Unterrepräsentation von Frauen in Führungspositionen. Ich bin überzeugt, dass man sehr gut geteilt führen kann. Wir müssen mehr Experimente wagen, auch was die Entzerrung des Erwerbslebenslaufs angeht. Bei vielen Menschen fallen Karriere und Kindererziehung in denselben Zeitkorridor – typischerweise zwischen 25 und 45 Jahre. Frauen sind aktuell die Leidtragenden dabei – das sollte kein Konzept für die Zukunft sein. Wir brauchen mehr weibliche Vorbilder in Führungspositionen. Wenn das über ein Arbeitsmodell wie Topsharing erreicht wird, ist das gut.

Das Interview führte Caroline Günther

ZUR PERSON

Hannes Zacher (40) ist seit 2016 Professor für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Universität Leipzig. Er beschäftigt sich mit dem Erleben und dem Verhalten von Menschen im Arbeitskontext – mit folgenden Forschungsschwerpunkten: berufliche Entwicklung und Stress, umweltfreundliches Verhalten im Arbeitsalltag, Digitalisierung und neue Arbeitswelten.

Von teuer zu noch teurer

IT-Personal Berater und Analysten streichen im Schnitt 78 700 Euro im Jahr ein, so eine Vergütungsstudie

Hamburg – Wenn es nach dem Gehaltsniveau geht, ist es für Kommunalunternehmen mit ihrer Bindung an verschiedene Tarifverträge im öffentlichen Dienst noch schwerer geworden, IT-Experten im Arbeitgeberwettbewerb für sich zu gewinnen: Die Gehälter von Fachkräften und Spezialisten in der Informationstechnik sind voriges Jahr bundesweit und über alle Branchen hinweg um 1,5 Prozent gestiegen. Jene von IT-Führungskräften in Deutschland kletterten sogar um drei Prozent. Zu diesem Ergebnis kommt die kostenpflichtige Vergütungsstudie »IT-Funktionen 2020«. Compensation Partner/Gehalt.de hat hierfür 12 000 Datensätze aus über 170 Unternehmen untersucht.

Berater überholen IT-Security | Unter den IT-Fachkräften unterscheidet sich das Jahresgehalt drastisch zwischen den einzelnen Verwendungen, und es gab eine Verschiebung: »In den vergangenen Jahren haben stets IT-Security-Experten das Ranking dominiert. In den letzten zwölf Monaten wurden sie erstmals von IT-Beratern überholt«, schreibt Compensation-Partner-Geschäftsführer Philip Bierbach. Berater und Analysten durften im Schnitt 78 700 Euro per annum erwarten. Die IT-Sicherheitsexperten folgten mit knapp 74 000 Euro, die Softwareentwickler im Backend-Bereich mit gut 73 000 Euro jährlich.

Auf dem letzten Rang in der Auswertung liegen Beschäftigte im First-Level-Support mit wenig mehr als 37 000 Euro. Im Second-Level-Support beträgt das Jahresgehalt schon knapp 45 000 Euro. Datenbank-Administratoren verdienen gut 49 000 Euro.

Sechsstellig für IT-Manager | Führungskräfte in der IT dürfen in Deutschland sechsstellige Jahresgehälter erwarten, egal, wie groß die Unternehmen sind. Auch in kleinen Unternehmen mit weniger als 100 Mit-

arbeitern verdienen sie im Schnitt knapp 106 000 Euro. Die höchsten Einkommen locken in Großbetrieben mit über 1000 Beschäftigten: Hier verdienen IT-Entscheider durchschnittlich 143 000 Euro.

Meister lukrativer als Bachelor | Teil der Studie ist auch die Untersuchung der Gehälter nach Bildungsabschluss. Das Ergebnis: IT-Fachkräfte mit einer abgeschlossenen Ausbildung verdienen im Schnitt etwas weniger als 52 000 Euro. Solche mit einem Meistertitel kommen auf fast 57 100 Euro und erhalten damit mehr als die Kollegen mit einem Bachelorabschluss. Diese liegen laut Studie mit 56 900 Euro nur knapp dahinter. Beschäftigte mit einem Master erreichen dagegen so gut wie 70 000 Euro. Am meisten erhalten promovierte IT-Fachkräfte: Sie kommen durchschnittlich auf ein Jahresgehalt von gut 82 000 Euro.

Drastische Branchenunterschiede | Zwischen den Branchen unterscheiden sich die IT-Gehälter erheblich: Biotechnologie liegt als Spitzenreiter 39 Prozent über dem Durchschnitt. Zu den Schlusslichtern zählen Call-Center (31 Prozent unter dem Mittelwert) und Kliniken (16 Prozent darunter).

Was Dienstalter wert ist | IT-Einsteiger und -Anfänger mit bis zu zwei Dienstjahren fangen im Mittel mit knapp 52 000 Euro an. Bei drei bis fünf Jahren einschlägiger Berufserfahrung kommen gut 2000 Euro jährlich dazu, bei neun bis zwölf Jahren nochmal gut 9000 Euro. Wer noch länger im informationstechnischen Geschäft ist, bekommt reichlich 72 000 Euro pro Jahr, das höchstbezahlte Viertel dieser Berufserfahrenen hatte 2019 durchschnittlich auf seiner elektronischen Lohnsteuerbescheinigung gut 83 000 Euro Bruttolohn stehen. **Georg Eble**