

### **Flexible Arbeitsstrukturen („Agile Working“): Anpassung des Arbeitstages an persönliche Bedürfnisse**

2006 wurde die „Charta der Vielfalt der Unternehmen in Deutschland“ von vier Firmen ins Leben gerufen. Inzwischen sind rund 1.750 Unternehmen und Organisationen diesem Beispiel gefolgt und haben sich einer Kultur der Wertschätzung und Anerkennung von Vielfalt in ihren Organisationen verpflichtet. Beim Deutschen Diversity Tag 2014, zu dem der Charta der Vielfalt e. V. in diesem Jahr erneut bundesweit aufgerufen hat, wird wieder gezeigt, wie breit das Feld und wie vielschichtig die Aktivitäten rund um das Thema „Vielfalt“ sind.

Megatrends wie der Demografische Wandel und eine zunehmende Internationalisierung tragen dazu bei, dass unsere Gesellschaft sich in vielerlei Hinsicht wandelt und von einer zunehmenden Vielfalt an Lebens- und Arbeitsformen geprägt ist. Unternehmen und Organisationen müssen, um weiterhin zukunftsfähig zu sein, Strategien entwickeln, wie sie konstruktiv und Nutzen bringend mit diesen Veränderungen umgehen. Die Arbeit an einer Unternehmenskultur der Diversity (Vielfalt) und Inclusion (Wertschätzung) ist daher seit Ende der 1990er Jahren für BP von hoher strategischer Bedeutung.

Als internationales Unternehmen beschäftigt BP über 85.000 Mitarbeiter, die in über 80 Ländern in den Bereichen Erdöl, Erdgas, Petrochemie und erneuerbare Energien tätig sind. Die BP Europa SE mit Sitz in Deutschland betreibt eines der größten Raffinerie- und Petrochemiesysteme Europas. Rund 5.000 Mitarbeiter aus mehr als 40 Nationen arbeiten an den Standorten Bochum, Gelsenkirchen, Hamburg, Lingen und Mönchengladbach. Sie sorgen auch dafür, dass täglich mehr als zwei Millionen Kunden an den Aral Tankstellen versorgt werden können.

### **Unternehmen als Teil einer lebensphasenorientierten Gesellschaft**

Die Belegschaften werden sich zukünftig noch stärker durch eine zunehmende Diversität auszeichnen. Unterschiedliche Generationen von Beschäftigten mit unterschiedlichen Werten, Ansichten und individuellen Erwartungshaltungen etwa an Führungsstil, Kommunikation, Eigenverantwortung und der Prioritätensetzung in den verschiedenen Phasen des Lebens treffen am Arbeitsplatz aufeinander. Auch die Vereinbarkeit von Familie und Privatleben mit dem Beruf gewinnt sowohl für Frauen als auch zunehmend für Männer an Bedeutung. Eine gelungene Verbindung aus beruflichem Engagement und Karriereoptionen mit den Vorstellungen zur Gestaltung eines erfüllten Privatlebens rückt immer mehr in den Vordergrund. Attraktive

Arbeitsbedingungen, die Freiraum für Familie, Freunde, ehrenamtliches Engagement, Hobbies, Entspannung und Erholung lassen, werden aus der Sicht der Beschäftigten zunehmend wichtiger. Gleichzeitig werden auch veränderte Anforderungen seitens der Unternehmen an die Beschäftigten gestellt werden müssen. Flexibilität, Selbstverantwortung, Selbstorganisation und die Bereitschaft und Fähigkeit zum lebenslangen Lernen sind unverzichtbar, um in der globalen Wirtschafts- und Arbeitswelt bestehen zu können.

Ein Blick auf den Generationsmix in den Unternehmen macht diese Vielfalt deutlich. Derzeit befinden sich vier Generationen in der Arbeitswelt, die teilweise sehr unterschiedliche Einstellungen und Erwartungen in das Arbeitsleben einbringen. Heißt für die Baby-Boomer (geboren 1956-1965) noch das Motto „Leben um zu Arbeiten“ und lange Arbeitszeiten werden gleichgesetzt mit Erfolg, sieht die Generation X (geboren 1966-1980) „Arbeiten um zu Leben“ als ihr Motto an und sie gehen wenn die Arbeit erledigt ist. Anders die Generation Y (geboren ab 1980), die nach dem Leitbild „live@work“ nicht mehr kategorisch zwischen Leben und Arbeiten trennt. Auch in der Art zu kommunizieren unterscheiden sich die Generationen. Präferiert die Generation der Traditionalists (geboren 1946-1955) das persönliche Gespräch von Angesicht zu Angesicht, greifen anderen eher zum Telefon. Die Generation X schreibt E-Mail und kommuniziert per Mobiltelefon und die Generation Y nutzt die Kanäle des Web 2.0. Gerade hier wird deutlich wie wichtig es ist, dass diese Unterschiede berücksichtigt werden, so dass der Informationstransfer in der Organisation nicht zu gefährdet wird.

Um den Mitarbeitenden bei der persönlichen Lebensgestaltung entgegen zu kommen, reicht die eine Standardlösung für alle nicht mehr aus.

### **„Agile Working“**

Eine wichtige Frage mit der sich BP daher seit einiger Zeit befasst ist, wie die Arbeitsstrukturen so beweglich gestaltet werden können, dass jeder Mitarbeitende den Arbeitstag an persönliche Bedürfnisse anpassen kann.

Unter der Überschrift „Agile Working“ werden bei BP Lösungsansätze entwickelt, um eine Flexibilisierung von Arbeitsstrukturen zu ermöglichen. Dabei geht „Agile Working“ über eine reine Flexibilisierung der Arbeitszeit weit hinaus. Es umfasst neben dem Faktor Zeit auch den Arbeitsort, strukturelle Rahmenbedingungen, neue Formen der Zusammenarbeit und der Aufgabenteilungen sowie die Einbeziehung neuer Technologien. Auch wie der Wissensstand aller Mitarbeitenden gleich bleiben kann, trotz einer unterschiedlichen Organisation der Arbeit und möglicher Auszeiten, ist eine wichtige Herausforderung für die Lösungen gefunden werden müssen.

Ziel ist, dass jeder Mitarbeitende den Arbeitstag an persönliche Bedürfnisse anpassen kann: Während Eltern mehr Zeit für ihre Kinder benötigen, wollen einige Mitarbeitende sich stärker um ihre pflegebedürftigen Angehörigen kümmern. Wieder andere möchten ihre Hobbys oder ihr Engagement besser in den Tagesablauf einplanen können. Die Mitarbeitenden müssen eigeninitiativ Vorschläge für flexible Arbeitsmöglichkeiten unterbreiten, die mit dem jeweiligen Aufgabengebiet und den Arbeitskollegen auch vereinbar sind. Letztlich bedeutet dies, dass für jeden Einzelnen eine Lösung gebraucht wird, die zu ihr oder ihm sowie zum Team und zum Unternehmen passt.

Das „Agile Working“-Angebot bei BP umfasst bereits eine breite Palette unterschiedlicher Arbeitsmodelle. Neben dem „Job Sharing“, bei dem sich zwei Kollegen ihre Pflichten und Verantwortlichkeiten in einer Vollzeitposition teilen, kann bei der Teilzeitarbeit der Prozentsatz der Arbeitszeitverkürzung zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber frei verhandelt werden. Im Rahmen eines Sabbatical können die Beschäftigten für einen Zeitraum von sechs Wochen bis maximal sechs Monaten eine Auszeit nehmen. Die Arbeitszeit wird nach einem Blockmodell in eine aktive und passive Phase unterteilt: In der aktiven Phase wird voll gearbeitet, in der passiven Phase wird die Arbeitszeit auf null reduziert – bei regelmäßigem Bezug des halben Gehalts. Mitarbeitende müssen den Wunsch nach einem Sabbatical nicht begründen. So nutzen die einen dies um sich den Traum einer mehrmonatigen Weltreise zu erfüllen, andere um in einem Kinderprojekt in Bolivien mitzuhelfen und wiederum andere um Recherchen für eine Masterarbeit durchzuführen. Beim „Telearbeit“-Modell haben Mitarbeitende die Möglichkeit, von zu Hause oder einem anderen Ort zu arbeiten. Gleitzeit-Mitarbeitende können ihre Anfangs- und Endarbeitszeiten frei wählen – am Standort Bochum innerhalb der Zeit von 6.30 Uhr bis 21.30 Uhr. Am Raffineriestandort Lingen, wo aufgrund der operativen Produktionsprozesse die Arbeit stark zeit- und ortsgebunden ist, können Arbeitsstunden oder Teile aus Lohn und Gehalt auf Lebensarbeitszeitkonten gesammelt und zu einem späteren Zeitpunkt wieder in Freizeit umgewandelt werden, bspw. für einen vorzeitigen Ruhestand oder individuelle Freistellungszeiten für Weiterbildung, Teilzeit, Pflege- und Elternzeiten.

Von einigen Mitarbeitenden werden diese Flexibilisierungsmöglichkeiten für ihr gesellschaftliches Engagement genutzt, in dem sie sich vormittags als Vorleser im Kindergarten betätigen, mehrere Wochen in einem sozialen Projekt im Ausland mithelfen oder auch die Zeit nutzen, die Sommerfreizeit der Jugendfußball-Mannschaft zu organisieren. Inwieweit solche flexiblen Arbeitskonzepte mit Corporate Volunteering-Maßnahmen verbunden werden können, ist sicherlich ein Punkt über den es nachzudenken lohnt.

In einer Umgebung, die noch immer stark von einer Präsenzkultur geprägt ist, bei der also Präsenz gleichgesetzt wird mit Produktivität, ist die Hemmschwelle sehr hoch, flexible und teilweise dezentrale Möglichkeiten anzunehmen. Daher ist eine Verankerung einer solchen Maßnahme in der Unternehmenskultur für den Erfolg ganz entscheidend. Individuelle Beschäftigungskonzepte müssen vom Umfeld akzeptiert werden und kein Beschäftigter darf einen Karriereknick befürchten, wenn er oder sie ein entsprechendes Angebot annimmt. Vorbilder auch in leitenden Positionen sind hier wichtig, die auch deutlich machen, dass Teilzeitregelungen und „Job Sharing“ auch auf Führungsebene gelebt werden können.

Eine Unternehmenskultur der Diversity & Inclusion - kurz D&I - schafft hierfür wichtige Voraussetzungen. Der D&I-Ansatz basiert zunächst auf der Wahrnehmung und Förderung der Vielfalt in der Belegschaft und zwar einer Vielfalt, die sich auf sichtbare und unsichtbare Bereiche eines Menschen und auf die Dimensionen Alter, Geschlecht, ethnische Herkunft, Religion und sexuelle Orientierung, aber auch auf unterschiedliche Lebensphasen bezieht. Allein die Vielfalt in der Belegschaft reicht jedoch nicht aus. Bei BP gehen wir davon aus, dass erst durch die Wertschätzung füreinander - Inclusion -, wir in der Lage sind, die enorme Vielfalt und die Potenziale unserer Mitarbeiter effektiv einzusetzen. Entscheidend ist, dass in der Praxis die Sichtweisen unterschiedlicher Mitarbeiter Wertschätzung erfahren und deren Integration in die täglichen Entscheidungen im Unternehmenskontext ermöglicht werden. Erst dies führt zur gewünschten offenen und einbeziehenden Atmosphäre und dazu, dass die Mitarbeiter ihre vielfältigen Sichtweisen und Perspektiven, die sich aus ihren verschiedenen persönlichen Hintergründen ergeben, nicht bei Arbeitsbeginn an der Pforte des Unternehmens quasi abgeben. Hierzu müssen alle Beteiligten in der Lage sein, sich in den jeweils anderen hinein zu versetzen und seine Sichtweise zu respektieren ohne zu werten. Dies ist auch eine wichtige Voraussetzung für die Akzeptanz flexibler Arbeitsstrukturen. Letztlich bedingen sich beide gegenseitig, die D&I-Kultur und Rahmenbedingungen, die diese Vielfalt fördern.

Link zum Weiterlesen:

<http://www.charta-der-vielfalt.de/unterzeichner/best-practice/portraits/agile-working.html>

**Brigitta Wortmann** arbeitet als Senior Political Adviser im Hauptstadtbüro der BP Europa SE und ist unter anderem zuständig für Themen des gesellschaftlichen Engagements sowie die Mitarbeit bei der „Charta der Vielfalt“, die 2006 von BP initiiert und gemeinsam mit drei weiteren Unternehmen ins Leben gerufen wurde. Brigitta Wortmann ist Mitglied im Sprecherrat des BBE.

**Kontakt:** [Brigitta.Wortmann@de.bp.com](mailto:Brigitta.Wortmann@de.bp.com)