

## Führung in reduzierter Arbeitszeit

Arbeit flexibilisieren –  
Individuelle Lebenswege schaffen



Autoren	Studierende des Masterstudiengangs Psychologie an der Universität Trier, Schwerpunkt Arbeits-, Organisations- und angewandte Sozialpsychologie, Modul „Fragen an die Wirtschaftspsychologie“ Elisabeth Marie Burkhart, Elisabeth Endres, Sonja Henn, Annabelle Hofer, Gesine Kaup, Simon Merz, Mona Rynek Prof. Dr. Thomas Ellwart Abteilung Wirtschaftspsychologie der Universität Trier
Kooperationspartner	Dr. Thomas Moldzio Moldzio & Partner – Institut für Personalauswahl, Tremsbüttel
Kontakt	Fachbereich I / Psychologie, Universität Trier D-54286 Trier E-Mail: <a href="mailto:ellwart@uni-trier.de">ellwart@uni-trier.de</a> Web: <a href="http://www.wip.uni-trier.de">www.wip.uni-trier.de</a>
Datum	28.08.2015
Status	Projektinterner Abschlussbericht
Referenz	Burkhart, E.M., Endres, E., Henn, S., Hofer, A., Kaup, G., Merz, S., Rynek, M., Moldzio, T. & Ellwart, T. (2015). Führung in reduzierter Arbeitszeit. (Projektberichte Abteilung Wirtschaftspsychologie 03-2015) Trier: Universität, Fachbereich I / Psychologie.
Förderung	Die Projektarbeit wird gefördert durch Spenden bisheriger Projekte an ifabo e.V.

## Inhaltsverzeichnis

---

<b>PROJEKTÜBERSICHT</b> .....	<b>3</b>
<b>MEILENSTEIN 1: SCIENCE INPUT</b> .....	<b>4</b>
1. BEDARF .....	5
2. BEST-PRACTICE-BEISPIELE INKLUSIVE RAHMENBEDINGUNGEN, CHANCEN UND BEFÜRCHTUNGEN .....	6
3. BEFUNDE ZU FIRA .....	8
4. LITERATURVERZEICHNIS .....	10
<b>MEILENSTEIN 2: ONLINEBEFRAGUNG</b> .....	<b>12</b>
5. DESKRIPTION DER STICHPROBE .....	12
6. FIRA – IM EIGENEN UNTERNEHMEN .....	13
7. FIRA – IM EIGENEN ARBEITSBEREICH .....	18
8. ABSCHLIEßENDES FAZIT DER ONLINEBEFRAGUNG .....	20
<b>MEILENSTEIN 3: TELEFONINTERVIEWS</b> .....	<b>22</b>
9. STICHPROBE .....	22
10. BEDARF .....	23
11. CHANCEN UND RISIKEN .....	25
12. ABSCHLUSSFRAGEN .....	27
<b>RESÜMEE</b> .....	<b>30</b>
13. DIE SCHRITTE ZUM ZIEL DIESES BERICHTS .....	30
14. FAZIT DIESES BERICHTS .....	30
15. FIRA – UND DIE GESELLSCHAFT .....	31



## Projektübersicht

*FIRA* bedeutet *Führung in reduzierter Arbeitszeit* und stellt ein Thema von wachsender Bedeutsamkeit in Unternehmen und Organisationen dar. Ein Team leiten und in Teilzeit arbeiten? Das halten viele heute noch für unvereinbar. Doch mit Blick auf sich verändernde Rahmenbedingungen und Bedürfnisse am Arbeitsmarkt, könnte Führung in reduzierter Arbeitszeit (FIRA) ein temporäres oder dauerhaftes Modell darstellen.

Die Gründe zur Reduzierung der Arbeitszeit sind vielfältig. Aus der Sicht der Unternehmen bietet FIRA eine Möglichkeit, die Auswirkungen demografischer und arbeitsmarktpolitischer Veränderungen abzufangen, dem Fachkräftemangel entgegen zu treten und die Attraktivität des eigenen Unternehmens zu steigern. Aber auch aus der Sicht der Führungskraft bietet FIRA verschiedene Chancen, so zum Beispiel die bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf, geringere Fahrtzeiten oder auch die Anpassung an die Gesundheit.

Es gibt somit viele Gründe und FIRA scheint demnach relevant zu sein. Doch kann man wirklich von Bedarf sprechen oder handelt es sich nur um Einzelfalldarstellungen? Gibt es spezielle Personengruppen, die Bedarf äußern? Besteht der Bedarf zur Reduzierung der Arbeitszeit tatsächlich für Führungskräfte?

Ziel dieses Projektes war es, in einem ersten Schritt die bisherige Literatur, welche rund um den Themenbereich FIRA existiert, zu bündeln und zu analysieren. Insgesamt wurden hierbei 80 Beiträge gesammelt. Im Fokus der Analysen standen insbesondere der in der Literatur beschriebene Bedarf, die herausgearbeiteten Befunde sowie Best-Practice-Beispiele und Rahmenbedingungen für FIRA.

In einem zweiten Schritt wurde eine Onlinebefragung durchgeführt. Ziel dieser war es, die aktuelle Umsetzung von FIRA in verschiedensten Unternehmen zu erfassen. Des Weiteren wurden Risiken und Chancen des Modells abgefragt und Erfahrungen und Wünsche mit und an FIRA erhoben.

In einem dritten Schritt wurden 21 Telefoninterviews zum Thema FIRA mit Experten aus der Praxis (Führungskräfte und/oder Personalverantwortliche) durchgeführt. Für die Konzeption des Interviews wurden Ergebnisse aus der Onlinebefragung verwendet und weiterentwickelt. Ziel war es, diese mit den Experten zu reflektieren und kritisch zu diskutieren.

Mit unserem Resümee beschließen wir unseren Bericht und werfen noch einmal einen ganzheitlichen Blick auf unsere Arbeit zum Thema FIRA.

## Meilenstein 1: Science Input

Das erste Ziel unseres Projektes bestand aus der Sammlung der bisher veröffentlichten Literatur rund um das Thema FIRA. Zum einen war das Ziel hierbei, das Projektthema in seiner ganzen Vielfalt zu verstehen. Zum anderen sollte aber auch der aktuelle Stand der Forschung beschrieben werden, um adäquate und interessante Fragestellungen abzuleiten, welchen wir uns im weiteren Verlauf unseres Projektes widmen wollen.

Das Vorgehen bei der Literaturrecherche war wie folgt: Ausgangslage war die bereits von Herrn Moldzio und Herrn Ellwart zusammengetragene Literatur zum Thema FIRA. Darüber hinaus verwendeten wir die Erkenntnisse aus der Analyse des Fragenkataloges zum Thema FIRA, welcher uns von Herrn Moldzio zur Verfügung gestellt wurde. Nach der ersten Analyse dieser Informationsquellen wurden fünf Themenbereiche identifiziert, welche zentral für ein umfassendes Verständnis des Themas FIRA sind: Führung allgemein, Co-Leadership, andere Arbeitsmodelle ohne Co-Leadership, Familie und Beruf/Frauen in Führungspositionen sowie Best-Practice-Beispiele. Wir teilten uns auf die Themenbereiche auf und recherchierten dazu weitere Literatur. Aufgenommen wurden alle gefundenen Berichte/Artikel. Es wurden keine Voraussetzungen für die Aufnahme von Artikeln in unserer Literaturdatenbank formuliert.

Die Literaturrecherche wurde Ende April/Anfang Mai 2015 durchgeführt. Insgesamt befinden sich 80 Beiträge in der Literaturdatenbank. 45 der 80 Beiträge sind wissenschaftliche Veröffentlichungen in Form von Buch- und Zeitschriftenbeiträgen, institutsinterne Paper oder wissenschaftliche Abschlussarbeiten (Diplom-, Masterarbeiten oder Dissertationen). Davon durchliefen mindestens 13 Beiträge den wissenschaftlichen Peer-review Prozess. Insgesamt beschreiben 25 Beiträge Ergebnisse/Analysen von wissenschaftlichen Untersuchungsbefunden. Hierbei wurde eine Anzahl von 118032 untersuchten Personen erreicht, wobei Doppelungen aufgrund von Meta-Analysen oder Teilnahme an verschiedenen Studien nicht ausgeschlossen werden können. Darüber hinaus verteilen sich die Personen sehr ungleich auf die verschiedenen Studien. So untersuchten alleine 4 Studien 96,1% der Personen. Hier sticht die Studie von Hipp und Stuth (2013) hervor, die eine Mehrebenenanalyse am Datensatz des *European Labor Force Survey* durchführten, an welcher alleine 86910 Führungskräfte aus 19 verschiedenen Ländern teilnahmen.

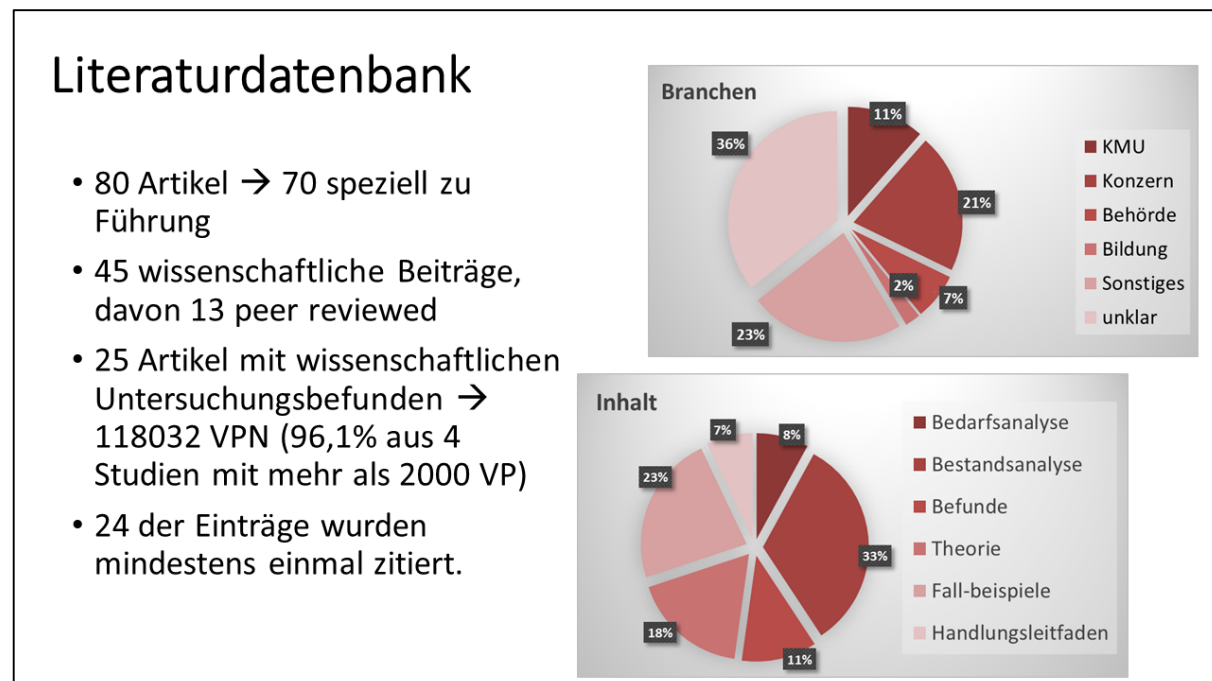


Abbildung 1: Beschreibung der Literaturdatenbank aus der Präsentation "Literaturrecherche\_TreffenTM\_17.06.2015.pptx"

Eine klare Aussage zu den untersuchten Branchen fällt schwer, da bei 50 der 80 Artikel die untersuchte Branche entweder nicht angegeben wurde oder einer anderen der in Abbildung 1 aufgeführten Branchen (KMU, Konzern, Behörde/Verwaltung oder dem Bildungssektor) angehörten. Die Inhaltsbereiche, die in den Artikeln behandelt werden, sind hauptsächlich Bestandsanalysen zu FIRA sowie Implikationen für die praktische Umsetzung in Form von Handlungsleitfäden und Fallbeispielen.

In den nächsten Abschnitten möchten wir zunächst näher auf den Bedarf an FIRA eingehen. Im Anschluss daran wird der Blick auf bisherige, gelungene Umsetzungen von FIRA - sogenannte Best-Practice-Beispiele - gerichtet und Rahmenbedingungen, Chancen und Befürchtungen zu FIRA abgeleitet. Daraufhin werden wissenschaftliche Befunde zum Thema FIRA in den Fokus gerückt.

## 1. Bedarf

Führungskräfte haben Bedarf an FIRA, wenn FIRA zur Realisierung ihrer eigenen Lebensentwürfe und -wünsche beiträgt und FIRA somit ein relevantes Modell für sie darstellt. Ein einzelner Beitrag unserer Literaturliste fragt diesen allgemeinen Bedarf von FIRA ab. Hierbei wird die Frage beantwortet, ob FIRA überhaupt von den Führungskräften erwünscht ist. 11 weitere Beiträge geben Hinweise darauf, welche Zielgruppen und -branchen besonderen Bedarf äußern (siehe Abbildung 2).

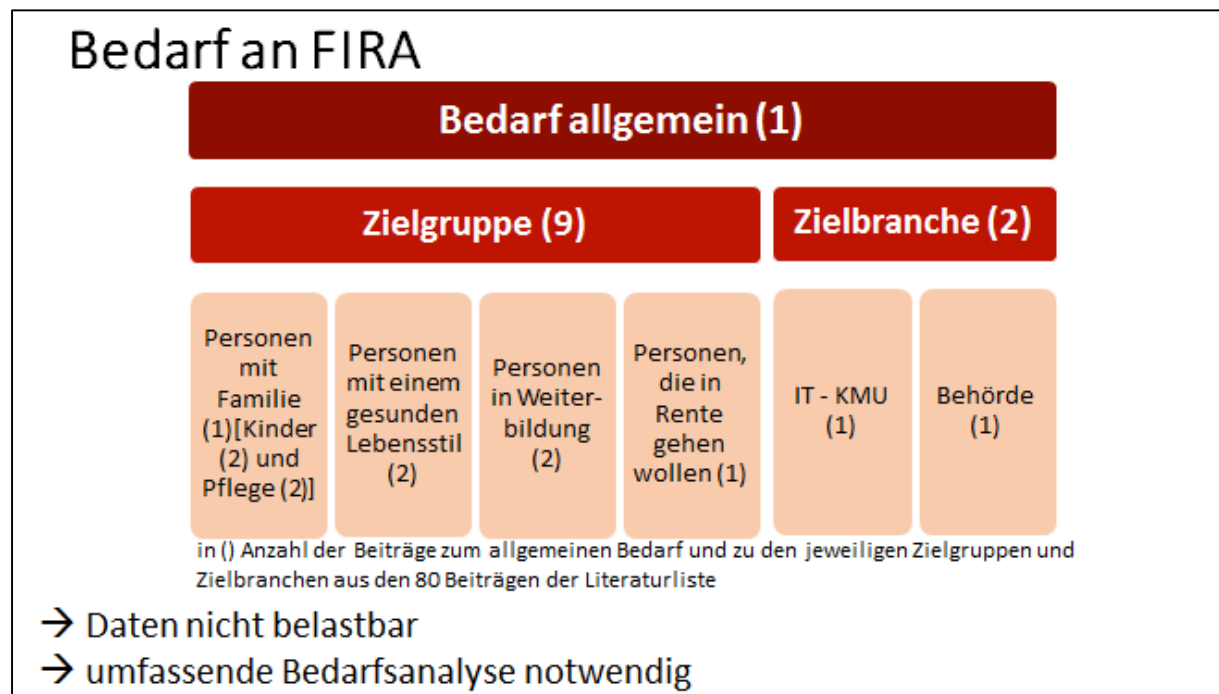


Abbildung 2: Beschreibung des Bedarfs aus der Präsentation "Literaturrecherche\_TreffenTM\_17.06.2015.pptx"

In einer Umfrage des Verbands *Die Führungskräfte*, in der mehr als 500 Führungskräfte befragt wurden, äußern rund drei von vier Managern den Wunsch nach flexibleren Einsatzzeiten oder können sich vorstellen, in bestimmten Lebensphasen in Teilzeit zu arbeiten (Borghardt, 2012b). Doch gibt es eine bestimmte Personengruppe, der ausdrücklich der Bedarf an FIRA zugeschrieben werden kann?

In der Literatur zeigt sich, dass das Bedürfnis Familie und Beruf zu vereinbaren gravierend und in den letzten Jahren gestiegen ist (Gerlach, Schneider, Schneider, & Quednau, 2013). Fünf Beiträge der Literaturliste liegen zu diesem Aspekt vor. Demzufolge haben besonders Führungskräfte mit Familie Bedarf an FIRA. Eine Befragung von 261 Männern und 775 Frauen ergab allerdings, dass in Deutschland Frauen in hierarchisch höheren Positionen signifikant weniger Kinder haben als Männer in der gleichen Position (Hancke, Toth, & Kreienberg, 2011). Der Bedarf an FIRA könnte daraus möglicherweise eher für Frauen in Führungspositionen abgeleitet werden als für ihre männlichen Kollegen. Eine Befragung von Männern im Niederösterreichischen Landesdienst im Jahr 2010 macht jedoch deutlich, dass auch Männer den Wunsch haben, Familie und Beruf in Einklang zu bringen. 62 Prozent der Männer konnten sich vorstellen, zugunsten von Kinderbetreuung in Teilzeit zu arbeiten (Lehner, 2011). Da sowohl zu

Männern als auch zu Frauen und Arbeitszeitreduzierung lediglich ein Beitrag vorliegt, kann der Bedarf an FIRA nicht eindeutig geschlechtsspezifisch differenziert werden. FIRA scheint allgemein für Führungskräfte relevant zu sein.

Neben Kindern nehmen häusliche Pflegedienste von Angehörigen einen immer größeren Stellenwert im Leben von Erwerbstätigen ein. Da die Zahl der älteren und pflegebedürftigen Menschen stetig wächst, werden in Zukunft auch Führungskräfte stärker mit der Pflege von Angehörigen konfrontiert sein (Klenner, Brehmer, Plegge, & Bohulskyy, 2013). Zu diesem Aspekt gibt es zwei Beiträge in der Literaturliste, sodass der Bedarf an FIRA also ebenfalls für Personen mit häuslicher Pflegeverantwortung vermutet werden kann. In einem Beitrag ergibt sich weiterhin, dass auch Führungskräfte, die selbst altersbedingte Funktionseinschränkungen haben, Bedarf an FIRA haben könnten (Cirkel & Enste, 2011).

Eine Wochenarbeitszeit von mehr als 50 Stunden, Hektik, Termindruck, ein hohes Maß an Anforderungen und ähnliche Aspekte, die die Führungstätigkeit kennzeichnen (Lohmann-Haislah, 2012), erhöhen das Risiko für Fehler, Unfälle und Verletzungen auch nach der Arbeit und stressbedingte Ausfälle nehmen mit steigender Arbeitszeit zu (Semmer & Kottwitz, 2011). Führungskräfte, die eigene Gesundheitsrisiken minimieren wollen, könnten zwei Beiträgen zufolge ebenfalls Bedarf an FIRA haben. Zusätzlich weisen diese darauf hin, dass Führungskräfte, die den Wunsch nach fachlicher oder persönlicher Weiterbildung und nebenberuflicher Aktivität besitzen, von FIRA profitieren, da durch FIRA neue Zeitfenster eröffnet werden, die Räume für neue Orientierungen und Blickwinkel lassen (Bieski, 2014; Kadritzke, 1999).

Insgesamt geben unsere Beiträge der Literaturliste Hinweise darauf, dass Führungskräfte mit Kindern oder Pflegeverantwortung, Führungskräfte vor dem Renteneintritt, Führungskräfte, die eigene Gesundheitsrisiken vermeiden wollen und Führungskräfte mit dem Wunsch, sich fachlich oder persönlich weiterzubilden Bedarf an FIRA haben. Allerdings handelt es sich hier um einzelne Studien in unterschiedlichsten Branchen, sodass die Daten nicht belastbar sind. Eine umfassende Zielgruppenanalyse zum Bedarf an FIRA ist daher unumgänglich.

Gibt es in einer bestimmten Branche explizit Bedarf an FIRA? Ein Beitrag in unserer Literaturliste weist darauf hin, dass in der Behörde eher mit Skepsis auf FIRA reagiert wird (Dimitri, 2014). Anders zeigt sich das Interesse an FIRA in einem Beitrag, der ein *kleines und mittelständisches Unternehmen (KMU)* der IT-Branche bezüglich FIRA unter die Lupe nimmt (Kratzer & Neidl, 2011). Da es sich bei beiden Beiträgen zum branchenspezifischen Bedarf an FIRA aber um Einzelfalldarstellungen handelt, kann keine weitreichende Erkenntnis daraus abgeleitet werden. Auch in Bezug auf die Zielbranchen ist deshalb eine detaillierte Analyse zum Bedarf an FIRA notwendig.

## 2. Best-Practice-Beispiele inklusive Rahmenbedingungen, Chancen und Befürchtungen

Neben der Frage nach dem Bedarf an FIRA interessierte weiterhin, in welchen Branchen und in welcher Form FIRA bereits umgesetzt wird. In unserer Literaturliste finden sich 25 Beiträge, die Best-Practice-Beispiele beinhalten (siehe Abbildung 3). Zum Teil wird in einem einzelnen Beitrag auf Best-Practice-Beispiele in unterschiedlichen Branchen und mit unterschiedlichen Umsetzungsformen eingegangen. Daher ist die Summe der Zahlen in Abbildung 3 sowohl für die Branchen als auch für die Umsetzungsmodelle größer als 25.

13-mal wird in den 25 Best-Practice-Beiträgen auf die gelungene Umsetzung von FIRA in *Konzernen* (mehr als 250 Mitarbeiter) eingegangen. Nahezu halb so oft wird vom Umsetzungserfolg in *KMUs* (weniger als 250 Mitarbeiter) berichtet. Am häufigsten findet die erfolgreiche Umsetzung von FIRA in Form von *Co-Leadership* statt. *Co-Leadership* meint, dass zwei Gleichgestellte gemeinsam die Führung übernehmen. Dass FIRA effektiv durch klassisch verkürzte Wochenarbeitszeit erfolgen kann, wird 7-mal in den 25 Best-Practice-Beiträgen erwähnt. Von *Jobsharing* - mindestens zwei Personen teilen sich eine Führungsposition - ist 6-mal im Zusammenhang mit Best-Practice-Beispielen die Rede. Zusammenfassend wird FIRA bisher vor allem in Konzernen vielversprechend umgesetzt. Das attraktivste Umsetzungsmodell scheint *Co-Leadership* zu sein.

## Best Practice

Branche	Umsetzungsmodell
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Konzern (13)</li> <li>• KMU (7)</li> <li>• Behörde (3)</li> <li>• Bildung (2)</li> <li>• Sonstiges (eine andere als die genannten Branchen) (1)</li> <li>• unklar (keine Branche genannt) (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Co-Leadership (2 Gleichgestellte) (21)</li> <li>• klassisch (verkürzte Wochenarbeitszeit) (7)</li> <li>• Jobsharing (mehrere Personen) (6)</li> <li>• Homeoffice (4)</li> <li>• Zeitkonto (4)</li> <li>• Shared Leadership (Delegation auf Gesamtgruppe) (2)</li> </ul>

in () Anzahl der Best-Practice Beispiele in den verschiedenen Branchen sowie mit den verschiedenen Umsetzungsmodellen aus den 80 Beiträgen der Literaturliste

→ Best Practice zu FIRA gibt es vor allem in Konzernen und wird in Form von Co-Leadership umgesetzt

Abbildung 3: Beschreibung in welchen Branchen und in welcher Form FIRA bereits erfolgreich umgesetzt wird aus der Präsentation "Literaturrecherche\_TreffenTM\_17.06.2015.pptx"

Besonders im Zuge der Best-Practice-Beispiele werden immer wieder Rahmenbedingungen, Chancen und Befürchtungen zu FIRA aufgelistet. Insgesamt werden in 23 der 80 Beiträge der Literaturliste Rahmenbedingungen zu FIRA genannt. Während 29 Beiträge Chancen von FIRA anführen, werden in 20 Beiträgen Befürchtungen zu FIRA geäußert (siehe Abbildung 4).

## Rahmenbedingungen, Befürchtungen und Chancen

Rahmenbedingungen (25)	Befürchtungen (20)	Chancen (28)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Struktur der Stellen und Aufgaben (5)</li> <li>• Kommunikation (5)</li> <li>• Kompetenzen der FK (2)</li> <li>• innovative Unternehmenskultur (2)</li> <li>• Akzeptanz (1)</li> <li>• rechtliche Fragen (1)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• neg. individuelle Konsequenzen (Macht- und Statusverlust, Karriereknick, weniger Einkommen...) (8)</li> <li>• erhöhte Führungsanforderungen (6)</li> <li>• Rollenkonflikte (6)</li> <li>• ungeklärte Zuständigkeiten/Teilbarkeit von Führungsaufgaben (5)</li> <li>• mangelnde Wirtschaftlichkeit/erhöhte Kosten (4)</li> <li>• Kommunikationsprobleme (4)</li> <li>• Umgestaltung von Arbeitsprozessen (3)</li> <li>• FK werden gegeneinander ausgespielt (2)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• pos. Auswirkungen auf psychologische Faktoren (Arbeitszufriedenheit, Motivation etc.) (13)</li> <li>• verbesserte Kombinationsmöglichkeiten von Beruf und Privatleben (13)</li> <li>• langfristige Verringerung von Kosten (weniger Fluktuation, Fehlzeiten etc.) (7)</li> <li>• größerer Erfahrungsschatz, Kompetenzen, Ideen/doppelte Kontrolle (7)</li> <li>• neues Rollenverständnis (5)</li> <li>• mehr Verantwortung für Arbeitnehmer (4)</li> </ul>

in () Anzahl der jeweiligen Rahmenbedingungen, Befürchtungen, Chancen und Risiken in den 80 Beiträgen der Literaturliste

Abbildung 4: Beschreibung der Rahmenbedingungen, Chancen und Risiken aus der Präsentation "Literaturrecherche\_TreffenTM\_17.06.2015.pptx"

Summa summarum werden 25 verschiedene Rahmenbedingungen für FIRA aufgezählt. Hierbei handelt es sich um Bedingungen, die in spezifischer Weise vorliegen müssen, damit FIRA erfolgreich umgesetzt werden kann. Besonders zentrale Stellschrauben im Zusammenhang mit der Umsetzung von FIRA scheinen die Struktur der Führungsaufgaben und -stellen (zum Beispiel Bunde, 2002) sowie die Kommunikation zwischen Führungskräften und Mitarbeitern zu sein (zum Beispiel Melchers & Zölch, 2001).

28 Chancen werden in den Beiträgen insgesamt angesprochen. Chancen definieren wir als positive Folgen, die bei der Umsetzung von FIRA erwartet werden können. Psychologische Faktoren, wie zum Beispiel eine erhöhte Arbeitszufriedenheit und gesteigerte Motivation der Führungskräfte und Mitarbeiter (zum Beispiel Bieski, 2014), werden zusammen mit der verbesserten Vereinbarungsmöglichkeit von Beruf und Familie (zum Beispiel Borghardt, 2012a) am häufigsten als positive Auswirkung bei der Umsetzung von FIRA erwähnt. Aus Unternehmenssicht lassen sich verminderte Kosten durch weniger Fluktuation und Fehlzeiten (zum Beispiel Dimitri, 2014) als Chance von FIRA hervorheben.

Es werden 20 verschiedene Befürchtungen zu FIRA in den Beiträgen insgesamt genannt. Unter Befürchtungen werden hier die unangenehmen oder negativen Erwartungen bezüglich der Umsetzung von FIRA verstanden. Am häufigsten zählen die Führungskräfte individuelle Konsequenzen wie zum Beispiel Macht- und Statusverluste (zum Beispiel Bieski, 2014), ein Knick in der Karriere oder weniger Einkommen auf (Melchers & Zölch, 2001). Führungskräfte äußern auch Bedenken, dass die Anforderungen bei ihren Führungsaufgaben steigen (zum Beispiel Kuark, 2002). Weiterhin werden mehrfach Rollenkonflikte (zum Beispiel Wechsler Eckman, 2006) und ungeklärte Zuständigkeiten befürchtet und die Teilbarkeit der Führungsaufgaben angezweifelt (zum Beispiel Baillod, 2001).

Auch die Politik zeigt Interesse an der Umsetzung zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf und hat daher einen umfassenden Handlungsleitfaden zur Einführung von familienfreundlichen Arbeitszeiten im März 2015 vom Bundesministerium für Familien, Senioren, Frauen und Jugend veröffentlicht, welcher frei im Internet zugänglich ist. Es werden auf 44 Seiten Vorteile, Modelle, Leitlinien und rechtliche Grundlagen dargestellt und anhand von Beispielen erläutert (Bmfsfj, 2015).

### 3. Befunde zu FIRA

In unserer Literaturliste beschreiben 13 Beiträge wissenschaftliche Befunde zum Thema FIRA. Wir definieren wissenschaftliche Befunde in der Form, dass die Autoren in wissenschaftlichen Beiträgen eine systematische Sammlung von Einschätzungen/psychologischen Faktoren durchführten, die über die Frage zum Bedarf/Bestand und zu Chancen und Risiken von FIRA hinausgeht. Wichtig war des Weiteren, dass empirisch gearbeitet und über die theoretische Betrachtung des Themas hinaus reflektiert wurde.

Im Zuge der Analyse der Befunde kristallisierten sich vier zentrale Faktoren heraus, die den Erfolg von FIRA maßgeblich zu beeinflussen scheinen. Diese vier Faktoren sind: (a) Eigenschaften der Führungskraft, (b) Eigenschaften des Unternehmens-/Jobanforderungen, (c) Aufgaben, die delegiert/verteilt werden sollen und (d) rechtliche Voraussetzungen. Auf die einzelnen Punkte soll nun im Folgenden kurz eingegangen werden.

Die meisten Befunde gehen auf die Beziehung zwischen dem Erfolg von FIRA und den Führungskräften ein. Hier zeigen sich in der Literatur viele Faktoren, welche den Erfolg von Führungskräften mit reduzierter Arbeitszeit beeinflussen. Zum Beispiel lassen sich persönliche Definitionen vom Erfolg der Führungskraft selbst (Hall et al., 2012) und individuelle sowie kontextuelle Faktoren/Einflüsse von bedeutenden persönlichen Ereignissen wie etwa Krankheit (Hall et al., 2012; Litrico et al., 2011) nennen. Auch die Personeneigenschaften der Führungskräfte haben einen starken Einfluss. In ihrer Studie befragten Lee und Kollegen (2002) Führungskräfte, die in Teilzeit arbeiteten, zu den Gründen des Erfolges ihres Arbeitsarrangements. Die Top 15 sind in Abbildung 5 dargestellt. Acht der 15 wichtigsten Erfolgsgründe werden hierbei der Person/Führungskraft zugesprochen. Den Einfluss der Personeneigenschaften der Führungskraft auf den Erfolg von FIRA unterstützen auch Werther und Brodbeck (2014), die neben zentralen positiven Einflussfaktoren wie der Fachkompetenz, Konfliktkompetenz und sozialen Kompetenz auch zentrale negative Einflussfaktoren beschreiben. Insbesondere wird die Machtmotivation sowie Egoismus der beteiligten Führungspersonen betont.



**TABLE II** Major Factors Facilitating Success

<i>Individual Factors</i>	<i>Managers &amp; Professionals</i>
Strong performance record	74%
Flexibility in responding to work demands	71%
High level of hard work and commitment	60%
Organized, highly concentrated work style	60%
Unique skill set in high demand	57%
Self-starter; takes initiative	55%
Strong, clear personal values	55%
Interpersonally skilled	51%
<i>Job Content Factors</i>	
Autonomy; support not line role	48%
Project-oriented work	46%
<i>Work Group Factors</i>	
Supportive boss	87%
Competent and supportive direct reports (Mgrs. only)	70%
<i>Organizational Factors</i>	
Organizational culture of employee-centered values	68%
Business need for skills	55%
Widely publicized work–life policies or programs	49%

Abbildung 5: Zentrale Einflussfaktoren auf den Erfolg einer Teilzeitregelung für Führungskräfte nach Lee et al. (2002)

Ein weiterer zentraler Einflussfaktor für die erfolgreiche Umsetzung von FIRA liegt in den Organisationseigenschaften und Jobanforderungen. So zeigt sich nach Lee und Kollegen (2002), dass auch im Unternehmen wichtige Voraussetzungen dafür geschaffen werden müssen, um FIRA erfolgreich zu gestalten (siehe Abbildung 5). „Inhaltsfaktoren der Arbeit“, „Faktoren der Arbeitsgruppe“ sowie „organisationale Faktoren“ (Lee et al., 2002) sind Faktoren, die nur in begrenzten Maße durch die Führungskraft beeinflusst werden können und stattdessen von Seiten des Unternehmens gesteuert werden müssen, um eine erfolgreiche Umsetzung von FIRA zu ermöglichen. Den Einfluss von Unternehmen auf den Erfolg von FIRA wird auch von Hipp und Stuth (2013) unterstützt, die bei der Analyse des Datensatzes des *European Labor Force Surveys* einen negativen Zusammenhang zwischen FIRA und der Anwesenheitskultur fanden.

Zwei Abschlussarbeiten beschäftigten sich mit dem Thema, welche Aufgaben im Zuge von FIRA teilbar sind. Die Masterarbeit von Blanke (2014) konzentriert sich hierbei auf die Aufgabenverteilung innerhalb eines Co-Leader-Teams. Es wird angenommen, dass höhere Abstimmungszeiten und das Machtmotiv der Führungskräfte einer erfolgreichen Umsetzung der Co-Leitung im Wege stehen können. Andreas Bunde (2002) betrachtet in seiner Diplomarbeit die Delegierbarkeit von sieben verschiedenen Tätigkeitstypen (erbringende, unterhaltende, entwickelnde, korrektive, unterstützende, koordinierende, und aktualisierende Tätigkeiten) an weitere Mitarbeiter/Sachbearbeiter. Der Autor kommt hierbei zu dem Schluss, dass die größten Potentiale zur Delegation in den erbringenden Tätigkeiten liegen. „Auch die Aufgaben der Kategorien entwickelnde, unterhaltende und unterstützende Tätigkeiten haben in der Einschätzung der Führungskräfte entsprechende Potenziale, denen jedoch erhebliche Anteile an nicht für übertragbar gehaltenen Aufgaben entgegenstehen.“ (Bunde, 2002, S. 87).

Der Erfolg von FIRA wird weiterhin durch rechtliche Voraussetzungen beeinflusst. Jedoch zeigt sich der unerwartete Zusammenhang, dass die als Unterstützung gedachte Gesetzgebung, wie es sie in einigen Ländern gibt, zu einer geringeren Umsetzung von FIRA führt. So fanden Hipp und Stuth (2013) bei ihren Analysen keinen Zusammenhang bezüglich des Rechts auf Teilzeit und der Durchführung von FIRA. Auch in der kulturvergleichenden Studie zwischen Deutschland und den USA von Peus und Traut-Mattausch (2008) kommen die Autoren zu dem Schluss, dass in Deutschland, einem Land mit vielen

gesetzlichen Förderungen von Teilzeitarbeit, sich dies eher negativ auf die tatsächliche Inanspruchnahme dieser Möglichkeiten von Seiten der Führungskräften auswirkt. Diese Befunde müssen aber mit dem Zusatz betrachtet werden, dass die Erhebungen der beiden vorgestellten Studien im Jahr 2009 (Hipp & Stuth, 2013) beziehungsweise vor dem Jahr 2008 (Peus & Traut-Mattausch, 2008) durchgeführt wurden. Bezüglich der Frage, ob und inwieweit seitdem gesetzliche Veränderungen stattgefunden haben, kann keine Aussage getroffen werden.

Neben diesen zuvor beschriebenen Befunden, welche Aussagen zum Erfolg von FIRA unter bestimmten Gesichtspunkten zulassen, enthielt unsere Literaturliste weitere Befunde, die im Zusammenhang mit FIRA stehen, sich aber nicht auf den Erfolg von FIRA beziehen. So findet sich in der Literaturliste eine Dissertation zum Thema Verhandlung von Teilzeit-Führungspositionen, in der zentrale Eckpunkte diskutiert werden (Hollnagel, 2006). Darüber hinaus beschäftigte sich Senn (2014) mit der Veränderung der Rolle der Führungskraft, wenn diese vom alleinigen Chef zum Co-Leader wird und eine Forschergruppe um Vine (2008) analysierte die Gespräche zwischen Co-Leadern. Da diese Studien aber für die Zielstellung, die Befundlage zum Erfolg von FIRA zu analysieren, nicht relevant waren, soll auf sie nicht weiter eingegangen werden.

#### Fazit:

Generell kann resümiert werden, dass die bisherigen Befunde klar dafür sprechen, dass FIRA erfolgreich verlaufen kann, es jedoch keinen Königsweg gibt. Das Themengebiet ist sehr vielschichtig und es existieren viele Einflussfaktoren und Wechselwirkungen. Vier Einflussfaktoren können aufgrund der Befundlage beschrieben werden: Die Eigenschaften der Führungskraft und die Unternehmens-/Jobanforderungen spielen eine zentrale Rolle. Darüber hinaus sollte vor der Implementierung von FIRA konkret durchdacht werden, welche Aufgaben weiterhin von der Führungskraft ausgeführt und welche delegiert werden müssen. Rechtliche Voraussetzungen können dabei häufig eher hinderlich als förderlich sein. Es gilt bei der Betrachtung der Befunde jedoch zu beachten, dass die Datenlage noch immer sehr dünn und weitere Forschung zur detaillierten Beschreibung nötig ist, um klare Aussagen zur erfolgreichen Umsetzung von FIRA machen zu können.

#### 4. Literaturverzeichnis

- Baillod, J. (2001). Teilzeitarbeit und Job-Sharing in Führungspositionen. Eberhard Ulich (Hrsg.): *Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle* (S. 287-330). Zürich: vdf.
- Blanke, K. C. (2014). *Co-Leadership: Prognostische Evaluation der Umsetzbarkeit im Führungskontext*. Unveröffentlichte Masterarbeit, Universität Trier.
- Bieski, M. (2014). Ganzer Chef trotz halber Stelle. *Hamburger Wirtschaft* 13, 12-16.
- Borghardt, L. (2012a). Der geteilte Chefposten. *Wirtschaftswoche*. Verfügbar unter: <http://www.wiwo.de/erfolg/management/management-der-geteilte-chefposten/6900164.html> [28.04.2015].
- Borghardt, L. (2012b). Doppelt hält besser. *Wirtschaftswoche*, 30, 74-78.
- Buck, M. L., Lee, M. D., MacDermid, S. M., & Smith, S. (2000). Reduced-load work and the experience of time among professionals and managers: Implications for personal and organizational life. In Cooper, Cary L. & Rousseau, Denise M. (Hrsg.), *Trends in organizational behavior, Vol. 7: Time in organizational behavior* (S. 13-35). New York, NY, US: John Wiley & Sons Ltd.
- Bunde, A. (2002). *Der Teilzeitmanager. Aufgabenzuschnitte, Potentiale und Barrieren aus Sicht von Führungskräften in der öffentlichen Verwaltung*. Diplomarbeit, Albert-Ludwigs-Universität Freiburg.
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend – Bmfsfj (2015). *Familienbewusste Arbeitszeiten - Leitfaden für die praktische Umsetzung von flexiblen, familienfreundlichen Arbeitszeitmodellen*. Berlin.

- Cirkel, M. & Enste, P. (2011). *Smart Ageing: Der Spagat zwischen Pflege und Beruf. Vom Umgang mit der alternden Gesellschaft (Forschung Aktuell Nr. 1)*. Gelsenkirchen: Westfälische Hochschule, Institut Arbeit und Technik (IAT).
- Dimitri, I. (2014). *Topsharing als Form von Teilzeitarbeit in Führungspositionen*. Diplomarbeit, ZHAW Oberglatt.
- Gerlach, I., Schneider, H., Schneider A. K., & Quednau A. (2013). *Status quo der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in deutschen Unternehmen sowie betriebswirtschaftliche Effekte einer familienbewussten Personalpolitik (Ergebnisse einer repräsentativen Studie)*. Münster und Berlin: Forschungszentrum Familienfreundliche Personalpolitik.
- Hall, D. T., Lee, M. D., Kossek, E. E., & Heras, M. L. (2012). Pursuing Career Success while Sustaining Personal and Family Well-Being: A Study of Reduced-Load Professionals over Time. *Journal of Social Issues*, 68(4), 742-766.
- Hancke, K., Toth, B., & Kreienberg, R. (2011). Umfrage: Karriere und Familie – unmöglich? Deutsches Ärzteblatt. Verfügbar unter: <http://www.aerzteblatt.de/archiv/109208> [08.05.2014].
- Hipp, L., & Stuth, S. (2013). Being a part-time manager? An empirical analysis of the use of part-time work among managers in Europe. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 65(1), 101-128.
- Hollnagel, J. (2006). *Teilzeit-Führung in der freien Wirtschaft verhandeln:(wie) geht das?* (Doctoral dissertation).
- Kadritzke, U. (1999). Manager unter Druck. Zum Zeitnotstand von Managern und anderen Sterblichen. *Karrierefürer Hochschulen*, 13 (2), 46-50.
- Klenner, C., Brehmer, W., Plegge, M., & Bohulskyy, Y. (2013). *Förderung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen in Deutschland: Eine empirische Analyse (WSI-Diskussionspapier Nr. 184)*. Düsseldorf: Hansböckler Stiftung, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut.
- Kratzer, P., & Neidl, D. (2011). Führen in Teilzeit ist möglich. *Personalführung*, 10, 34-39.
- Kuark, J. K. (2002). TopSharing: Jobsharing in Führungspositionen. *Wirtschaftspsychologie*, 4 (1), 70-77.
- Lehner, E. (2011). Neue Männlichkeitsbilder durch männliche »careworker«. *Kurswechsel*, 4, 86–94.
- Lohmann-Haislah, A. (2012). *Stressreport Deutschland 2012 – Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Dortmund/Berlin/Dresden: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und
- Litrico, J. B., Lee, M. D., & Kossek, E. E. (2011). Cross-level dynamics between changing organizations and career patterns of reduced-load professionals. *Organization Studies*, 32(12), 1681-1700.
- Melchers, F., & Zölch, D. (2001). Führungskräfte in Teilzeitarbeit. Beweggründe, Arbeitsorganisation, Kommunikation. *Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle*, 331-351.
- Peus, C., & Traut-Mattausch, E. (2008). Manager and mommy? A cross-cultural comparison. *Journal of Managerial Psychology*, 23(5), 558-575.
- Senn, L. A. (2014). *Nurse-Physician Co-Leadership: Exploring a Strategy to Enhance Quality and Patient Safety in US Hospitals*. Doctoral dissertation, University of Minnesota.
- Vine, B., Holmes, J., Marra, M., Pfeifer, D., & Jackson, B. (2008). Exploring co-leadership talk through interactional sociolinguistics. *Leadership*, 4(3), 339-360.
- Werther, S., & Brodbeck, F. (2014). Geteilte Führung als Führungsmodell: Merkmale erfolgreicher Führungskräfte. *Personalquarterly*, 1(66), 22 -27

## Meilenstein 2: Onlinebefragung

Aufbauend auf die Literaturrecherche wurde anschließend ein Onlinefragebogen zum Thema FIRA entwickelt. Die Items wurden auf Basis der in der Literatur beschriebenen Inhalte konstruiert. In die Auswertung flossen Daten von 263 Teilnehmenden ein. Im Verlauf der Ergebnisdarstellung kommt es zu leichten Schwankungen der Teilnehmerzahl, was sich auf fehlende Angaben einzelner Personen zurückführen lässt. Diese fehlenden Angaben sind vernachlässigbar, da die Ausfälle sehr gering waren. Die Teilnehmenden wurden über diverse Kanäle, wie beispielsweise E-Mailverteiler der Universität Trier, Geschäftspartner und Bekannte beteiligter Personen sowie soziale Netzwerke akquiriert. Die Datenerhebung fand im Zeitraum vom 25. Mai 2015 bis 30. Juni 2015 statt. Der Fragebogen wurde im Mittel innerhalb von circa zwölf Minuten bearbeitet. Er richtete sich sowohl an Führungskräfte (FK) als auch an Mitarbeiter (MA), welche bereits Erfahrungen mit FIRA gesammelt haben (FK/MA mit FIRA) sowie an solche ohne Erfahrungen mit diesem Konzept (FK/MA ohne FIRA).

### 5. Deskription der Stichprobe

Im ersten Teil des Fragebogens ging es um die Abbildung der teilnehmenden Stichprobe. Die in diesem Bereich erhobenen Informationen wurden in der Beurteilung der Daten zur Betrachtung verschiedener Personengruppen und deren Einstellungen genutzt.

#### 5.1. Branche des Unternehmens

Gefragt wurde in welcher Branche das Unternehmen des Befragten tätig ist. Folgende Auswahl an Antwortmöglichkeiten stand den Befragten zur Verfügung: Dienstleistung Gesundheit, Dienstleistung Finanzen und andere Dienstleistung, Verwaltung, öffentliche Institute, Handwerk, Produktion, Groß- und Einzelhandel. Des Weiteren konnte in einem Freitextfeld sonstige Branchen eingetragen werden. In der Ergebnisdarstellung wurden die Branchen wie folgt zusammengefasst: Alle Dienstleister mit Ausnahme der Gesundheitsbranche wurden unter der Kategorie „Dienstleistungen Andere“ beschrieben, Verwaltungen und öffentliche Institutionen wurden zu einer Kategorie zusammengefasst, ebenso Handwerk und Produktion. Die Prozentzahlen bilden entsprechend die Anteile von Branchenvertretern an der Gesamtstichprobe ab. In den rechten vier Spalten findet sich eine differenziertere Betrachtungsweise, welche die Branchenvertreter in den Splittungen Führungskräfte mit und ohne FIRA und Mitarbeiter mit und ohne Führungskräfte in FIRA beschreibt.

Tabelle 1: Branchen der Unternehmen der teilnehmenden Personen

	%		FK mit FIRA	FK ohne FIRA	MA mit FIRA	MA ohne FIRA
Dienstl. Gesundheit	16,0		17,5	9,9	22,2	19,0
Dienstleistung Andere	34,6		33,3	37,4	30,6	34,2
Verwalt./ öffentl.Inst.	24,7		24,6	30,8	25,0	17,7
Handwerk & Produkt.	19,4		22,8	14,3	19,4	22,8
Groß- & Einzelhandel	2,7		1,8	4,4	0,0	2,5

#### Fazit: Branchen

Die folgenden Aussagen beziehen sich vorwiegend auf die vier Bereiche Dienstleistung, Verwaltung, öffentliche Institutionen, sowie Handwerk & Produktion.

## 5.2. Unternehmensgröße

„Wie viele Mitarbeiter beschäftigt Ihr Unternehmen/Ihre Organisation ungefähr?“ wurde in einer weiteren Frage erhoben. Die Eintragung fand in einem Freitextfeld statt. Die Tabelle beschreibt die Aufteilung der Unternehmensgröße in fünf Kategorien (klein, mittel, groß, sehr groß und extrem groß). Die Balken bilden die anteiligen Prozente des Unternehmensumfangs an der Stichprobe ab.

Tabelle 2: Größe der Unternehmen (Mitarbeiteranzahl) von teilnehmenden Personen

	%	
klein ( 1 - 49 MA)	23,5	
mittel (50 - 249 MA)	18,6	
groß (250 - 999 MA)	20,2	
sehr groß (1000 - 9999)	27,0	
extrem groß (ab 10.000)	11,0	

### Fazit: Unternehmensgröße

Die im Folgenden getroffenen Aussagen zu FIRA bilden die Antworten sehr kleiner bis hin zu sehr großen Unternehmen ab.

## 5.3. Bundesländer

Abgefragt wurde des Weiteren, in welchem Bundesland das Unternehmen des Teilnehmers liegt. Es konnte in einem Menü aus allen sechzehn Bundesländern gewählt werden. Ein Freitextfeld stand für ausländische Teilnehmende zur Verfügung. Aus jedem Bundesland konnten Teilnehmende akquiriert werden. Am stärksten vertreten sind Rheinland-Pfalz (25,00 %), Nordrhein-Westfalen (20,60 %) und Baden-Württemberg (15,50 %).

### Fazit: Bundesländer

Mögliche regionale Unterschiede in FIRA können in dieser Studie nicht abgebildet werden, da der Großteil der Teilnehmenden ihre Aussagen auf die Umsetzung in westlichen Bundesländer beziehen.

## 6. FIRA – Im eigenen Unternehmen

Im zweiten Teil des Fragebogens ging es um die Möglichkeiten, die Umsetzung und die Bedarfe an FIRA im eigenen Unternehmen, der persönlichen Annahmen über mögliche Zielgruppen und der eigenen Meinung von Chancen und Risiken dieser Arbeitsmodelle.

An der Befragung konnten sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte teilnehmen. Die Gruppe der Befragten setzt sich zu 45,5 Prozent aus Mitarbeitern und zu 54,5 Prozent aus Führungskräften zusammen. Des Weiteren nahmen Führungskräfte und Mitarbeitende mit FIRA als auch ohne FIRA teil. Die Antworten der vier Gruppen wurden teilweise getrennt ausgewertet. Es konnten 22,4 Prozent Führungskräfte in FIRA, die in reduzierter Arbeitszeit arbeiten, gewonnen werden, sowie 11,2 Prozent Mitarbeiter mit Führungskräften in FIRA. Die anderen Anteile fallen auf Mitarbeiter (22,4%) und Führungskräfte (32,7%) ohne FIRA aus.

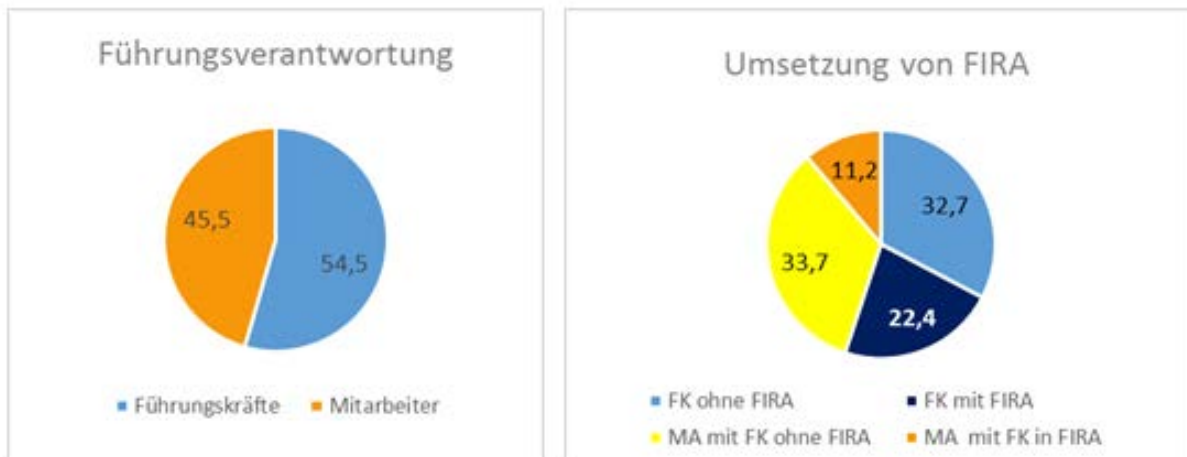


Abbildung 6: Anteile an Führungskräften und Mitarbeitern, mit und ohne FIRA

**Fazit: Sichtweise Führungskräfte versus Mitarbeiter**

Entsprechend dieser Abbildungen, lässt die Stichprobe interessante Perspektiven zu, sowohl aus Sicht von Führungskräften und Mitarbeitenden mit Erfahrung in FIRA, als auch von Personen ohne diese Erfahrung.

**6.1. WER MACHT FIRA? Umsetzung, Möglichkeit und Bedarf aus Unternehmenssicht**

Gefragt wurde: „Wird in Ihrem Unternehmen aktuell FIRA angeboten?“ „Bestünde in Ihrem Unternehmen prinzipiell die Möglichkeit für Führungskräfte ihre Arbeitszeit zu reduzieren?“ und „Unabhängig, ob FIRA bereits Umsetzung findet. Sehen Sie in Ihrem Unternehmen einen Bedarf, das Führungskräfte in reduzierter Arbeitszeit genutzt werden würde?“. In allen drei Fragebereichen konnte jeweils mit ja, nein oder weiß nicht geantwortet werden. Die Tabelle zeigt den prozentualen Anteil der Ja-Antworten.

Tabelle 3: Umsetzung, Bedarfe und Möglichkeiten an FIRA in den Unternehmen der Teilnehmer

	%	
<b>Umsetzung von FIRA im Unternehmen</b>		
gesamt	47,5	
klein (1 - 49 MA)	32,8	
mittel (50 - 249 MA)	53,1	
groß (250 - 999 MA)	35,8	
sehr groß (1000 - 9999)	59,2	
extrem groß (ab)	62,1	
<b>Prinzipiell bestehende Möglichkeit <span style="color: orange;">o</span></b>		
gesamt	69,1	
klein (1 - 49 MA)	57,6	
mittel (50 - 249 MA)	66,0	
groß (250 - 999 MA)	64,7	
sehr groß (1000 - 9999)	80,0	
extrem groß (ab)	79,3	
<b>Bedarf an FIRA unabhängig der aktuellen Umsetzung <span style="color: orange;">o</span></b>		
gesamt	72,8	
klein (1 - 49 MA)	61,7	
mittel (50 - 249 MA)	66,0	
groß (250 - 999 MA)	76,0	
sehr groß (1000 - 9999)	78,9	
extrem groß (ab)	86,2	

Hinweis: Mit o markierte Fragen wurden im Interview (Meilenstein 3) spezifisch diskutiert.


**Fazit: WER MACHT FIRA?**


In dieser Studie fällt die *Umsetzung* von FIRA überraschend hoch aus. Insbesondere sehr große Unternehmen, aber auch Mittelständler (50-250 Mitarbeiter) zeigen Umsetzungsraten von über 50 Prozent. Überraschend ist die große Anzahl an Unternehmen bei denen eine *Möglichkeit* zur Umsetzung von FIRA besteht (knapp 70 %), ein Wert, der dem angegebenen *Bedarf* entspricht. Auffällig ist die Diskrepanz zwischen Können und Wollen und der tatsächlichen Umsetzung.

**6.2. WER BRAUCHT FIRA? Einschätzung des Bedarfs für spezifische Gruppen**

Hier fand der Bedarf an FIRA für verschiedene Personengruppen Betrachtung. Die Befragten konnten in Bezug auf die Fragestellung, „Für welche der unten angegebenen Gruppen sehen sie einen Bedarf an FIRA?“ aus den im Folgenden ausgewiesenen Bedarfsgruppen wählen. Eine Mehrfachauswahl war möglich. Es wurden folgende drei Bereiche erfasst: Bedarfsgruppen für FIRA, Geschlechterunterscheidung sowie verschiedener Führungsebenen. Die Gesamtprozente bilden die zustimmenden Antworten für den eingeschätzten Bedarf an dieser Gruppe ab. Des Weiteren wurden die Daten nach Unternehmensgröße und Erfahrungen mit FIRA separiert dargestellt.

Tabelle 4: Einschätzung der Teilnehmer über Bedarfsgruppen an FIRA

	gesamt	%	klein	mittel	groß	sehr groß	extrem groß	FK mit FIRA	FK ohne FIRA	MA mit FIRA	MA ohne FIRA
 FK mit Kindern		92,4	90,2	95,9	88,7	93,0	96,6	96,5	86,8	97,2	93,7
FK m. zu pfleg. Ang.		79,1	75,4	77,6	81,1	78,9	86,2	82,5	73,6	88,9	78,5
FK kurz v. Rente		52,1	41,0	53,1	60,4	47,9	69,0	54,5	50,5	66,7	45,6
FK in Weiterbild.		55,9	54,1	57,1	50,9	53,5	72,4	61,4	45,1	63,9	60,8
FK o. w. Verpfl.		21,3	19,7	20,4	17,0	15,5	48,3	33,3	15,4	22,2	19,0

Hinweis: Die mit  markierten Bedarfsgruppen werden im Interview (Meilenstein 3) spezifisch diskutiert.

**Fazit: WER BRAUCHT FIRA? - KINDER – PFLEGE – RENTE – Lernen**

Erwartungsgemäß sieht die Mehrheit der Teilnehmer den Bedarf an FIRA bei Führungskräften mit Kinder nicht zu vernachlässigen sind jedoch auch Bedarfsbereiche im Kontext der Pflege von Angehörigen, der Möglichkeit berufsbegleitender Weiterbildungsmaßnahmen oder vor dem Übertritt in die Rente. Der Bedarfsangaben unterscheiden sich im Wesentlichen nicht zwischen Teilnehmenden mit versus ohne Erfahrung in FIRA.


Tabelle 5: Einschätzungen über Bedarfe für beide Geschlechter

	gesamt	%	klein	mittel	groß	sehr groß	extrem	FK mit FIRA	FK ohne FIRA	MA mit FIRA	MA ohne FIRA
m		43,3	34,4	36,7	49,1	46,5	55,2	61,4	34,1	55,6	35,4
w		50,2	39,3	51,0	49,1	57,7	55,2	73,7	38,5	63,9	40,5

**Fazit: WER BRAUCHT FIRA? - Geschlecht**

Unabhängig von Unternehmensgröße oder FIRA Erfahrung werden die Bedarfe für männliche und weibliche Führungskräfte gleichermaßen groß beschrieben.

Tabelle 6: Einschätzungen über Bedarfe für verschiedene Führungsebenen

	gesamt	%	klein	Mittel	groß	sehr groß	extrem	FK mit	FK ohne	MA mit	MA ohne
untere		59,7	34,4	63,3	62,3	70,4	75,9	75,4	52,7	69,4	51,9
mittlere		55,5	39,3	57,1	58,5	64,8	58,6	73,7	44,0	80,6	44,3
hohe		37,6	34,4	32,7	34,0	47,9	34,5	52,6	30,8	50,0	29,1

### Fazit: WER BRAUCHT FIRA? - Führungsebene

Den höchsten Bedarf an FIRA wird den unteren und mittleren Führungsebene zugesprochen. Für höhere Führungsebenen wird tendenziell geringerer Bedarf gesehen. Interessant ist eine Diskrepanz zwischen Führungskräften und Mitarbeitern mit und ohne FIRA-Erfahrung. Über alle drei Bedarfsgruppen hinweg beschreiben FIRA-erfahrene Teilnehmer höhere Bedarfe für alle Ebenen.

### 6.3. WAS NÜTZT FIRA? Einschätzung der Chancen von FIRA

Gefragt wurde, welche Chancen FIRA der eigenen Meinung nach in Bezug auf das jeweilige Unternehmen der Befragten haben würde. Zur Auswahl standen die in der Tabelle gelisteten Chancen. Per Markierung konnten erwartete Vorteile gekennzeichnet werden. Eine Mehrfachauswahl war möglich. Das Balkendiagramm in der Tabelle beschreibt den prozentualen Anteil an erwarteten Chancen im Falle eine Einführung von FIRA im Unternehmen. Die Unterscheidung von Führungskräften und Mitarbeitern mit und ohne FIRA beschreibt jeweils den Anteil der den Aussagen zustimmenden Personen.

Tabelle 7: Einschätzungen der Teilnehmer zu Chancen von FIRA

	gesamt	%	FK mit FIRA	FK ohne FIRA	MA mit FIRA	MA ohne FIRA	Δ 25%
... würde die Attraktivität meines Unternehmens steigern.		62,7	70,2	60,4	<b>80,6</b>	<b>51,9</b>	*
... würde gute Fachkräfte an das Unternehmen binden.		65,8	73,7	67,0	<b>75,0</b>	<b>54,4</b>	
... bietet große Chancen für Vereinbarkeit von Familie und Beruf.		93,9	96,5	92,3	94,4	93,7	
... ermöglicht Selbstverwirklichung und Weiterentwicklung.		58,6	66,7	<b>46,2</b>	<b>77,8</b>	58,2	*
... sorgt für mehr Motivation bei den Führungskräften.		61,6	<b>73,7</b>	<b>45,1</b>	69,4	68,4	*
... ist auf längere Sicht kostengünstig.		20,9	28,1	15,4	<b>36,1</b>	<b>15,2</b>	
... bringt Frauen in Führungspositionen.		58,6	66,7	<b>41,8</b>	<b>86,1</b>	59,5	*
... würde sich positiv auf die Gesundheit der FK auswirken.		61,2	63,2	<b>54,9</b>	<b>77,8</b>	59,5	
... würde unterstellten MA motiv. & fordern, da sie mehr Kompet. & Verant. einbringen müssten.		39,9	50,9	<b>27,5</b>	<b>63,9</b>	35,4	*
... würde Fehlzeiten auf der Führungsebene reduzieren.		22,1	28,1	15,4	25,0	24,1	
... würde durch Co-Modelle/ Führungsgespanne mehr Führungspositionen schaffen		37,3	47,4	<b>29,7</b>	<b>52,8</b>	31,6	

**Hinweis:** Mit markierte Fragen wurden im Interview (Meilenstein 3) spezifisch diskutiert. Markierungen in der rechten Δ-Spalte beziehen sich auf Bewertungsunterschiede von 25 oder mehr Prozent zwischen Führungskräften und Mitarbeitern mit versus ohne FIRA-Erfahrung. Minimale und maximale Bereiche sind durch eine fette Markierung gekennzeichnet.



**Fazit: WAS NÜTZT FIRA?**

Erwartungsgemäß stellt die größte Chance von FIRA die Vereinbarkeit von Beruf und Familie dar, was den Bedarfsangaben entspricht. Mit Blick auf den Fachkräftemangel sind zudem die Bindung von Fachkräften an das Unternehmen und Attraktivitätssteigerungen zu nennen. Personen mit Erfahrung in FIRA sehen größere Chancen in den einzelnen Bereichen. Insbesondere beim gesellschaftlich relevanten Thema „Frauen in Führungspositionen“ wird diese Diskrepanz besonders deutlich.

**2.4. WO SCHADET FIRA? Einschätzung der Risiken von FIRA**

Welche Risiken FIRA der eigenen Meinung nach für das Unternehmen mit sich bringt, wurde in einem weiteren Abschnitt erfragt. Zur Auswahl standen die in der Tabelle gelisteten Risiken. Per Markierung konnten erwartete Risiken gekennzeichnet werden. Eine Mehrfachauswahl war möglich. Das Balkendiagramm beschreibt den prozentualen Anteil an erwarteten Risiken im Falle eine Einführung von FIRA im Unternehmen. Die Unterscheidung von Führungskräften und Mitarbeitern mit und ohne FIRA beschreibt jeweils den Anteil der den Aussagen zustimmenden Personen.

Tabelle 8: Einschätzungen der Teilnehmer zu Risiken von FIRA

	gesamt	%	FK mit FIRA	FK ohne FIRA	MA mit FIRA	MA ohne FIRA	Δ 25%
... bedeutet weniger Engagement der Führungskräfte für ihre Aufgaben.		9,9	3,5	14,3	2,8	12,7	
... bedeutet, dass Führungskräfte von den Mitarbeitern nicht ernst genommen werden.		25,5	22,8	20,9	25,0	32,9	
... würde von den Kunden nicht akzeptiert werden.		21,3	17,5	<b>25,3</b>	<b>11,1</b>	24,1	
... führt zu Chaos bei Entscheidungs- und Verantwortungsaufgaben im Leitungsbereich.		31,6	<b>19,3</b>	34,1	25,0	<b>40,5</b>	
... würde zu unerledigten Aufgaben führen.		29,7	<b>19,3</b>	35,2	<b>36,1</b>	27,8	
... ist rechtlich kritisch und nicht abgeklärt.		6,5	7,0	5,5	2,8	8,9	
... ist kostenaufwändiger als eine Vollzeitstelle.		25,5	24,6	27,5	19,4	26,6	
... führt zu mehr Stress und Belastung bei Führungskräften.		21,3	<b>31,6</b>	23,1	16,7	<b>13,9</b>	
... führt zu mehr Stress und Belastung bei Mitarbeitenden.		30,0	24,6	30,8	<b>22,2</b>	<b>36,7</b>	
... behindert die Karriereentwicklung der Führungskräfte.		22,8	22,8	<b>30,8</b>	22,2	<b>13,9</b>	
... führt zu mehr Überstunden bei Führungskräften.		34,6	<b>28,1</b>	35,2	<b>44,4</b>	34,2	
... führt zu mehr Überstunden bei Mitarbeitenden.		19,4	<b>8,8</b>	19,8	19,4	<b>26,6</b>	

**Hinweis:** Mit markierte Fragen wurden im Interview (Meilenstein 3) spezifisch diskutiert. Markierungen in der rechten Δ- Spalte beziehen sich auf Bewertungsunterschiede von 25 oder mehr Prozent zwischen Führungskräften und Mitarbeitern mit versus ohne FIRA-Erfahrung. Minimale und maximale Bereiche sind durch eine fette Markierung gekennzeichnet.

**Fazit: WO SCHADET FIRA?**

Insgesamt werden die Risiken im Vergleich zu den Chancen deutlich geringer bewertet. Hauptrisikobereiche werden, über alle Personengruppen hinweg, eher im Entscheidungs- und

Koordinationsbereich gesehen (unerledigte Aufgaben, Entscheidungs-/ Verantwortungsaufgaben) und weniger im motivationalen Bereich. Kritisch sollten bei der Einführung Aspekte von Stress und Belastungen/Überstunden betrachtet werden, die sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitern erzeugt werden könnten.

## 7. FIRA – Im eigenen Arbeitsbereich

Im dritten und letzten Abschnitt des Fragebogens wurden die Teilnehmenden gebeten, sich in die Situation ihres speziellen Arbeitsbereichs hineinzusetzen und aus ihrer Perspektive zu antworten. Entsprechend fand eine Verlagerung des Fokus vom Unternehmen im Allgemeinen auf den ganz persönlichen, spezifischen Arbeitsbereich statt. Neben der aktuellen Möglichkeiten und Erwünschtheit von FIRA in der Abteilung, wurden die eigenen Wünsche zur reduzierten Arbeitszeit erfragt. Zudem fand eine Erfassung von bisherigen Erfahrungen mit FIRA und Gefahren des Arbeitsmodells für den eigenen Arbeitsbereich statt.

### 7.1. PASST FIRA ZU MIR? Möglichkeiten, Erwünschtheit und eigene Einstellung

Abgefragt wurden hier zum einen die Möglichkeiten und die Erwünschtheit für Führungskräfte in reduzierter Arbeitszeit zu arbeiten. Und zum anderen, ob sich die befragte Person selber vorstellen könnte, in einem bestimmten Lebensabschnitt in reduzierter Arbeitszeit zu arbeiten. Es standen die unten angegebenen Antwortmöglichkeiten zum Anklicken zur Verfügung. Die Prozentzahlen in der Tabelle beschreiben entsprechend, ob FIRA angeboten wird, ob die Umsetzung erwünscht ist und ob man sich selber eine reduzierte Arbeitszeit vorstellen kann.

Tabelle 9: Angaben zu Möglichkeiten und dem Umsetzungswunsch von FIRA

	ja	nein	keine Angabe
FIRA ist möglich	76,2	13,5	10,4
FIRA ist nicht gewünscht	58,8	25,6	15,6
Ich könnte mir reduzierte AZ vorstellen	89,9	6,2	3,9

### Fazit: PASST FIRA ZU MIR?

Aus dem konkreten Arbeitsbereich der Teilnehmenden betrachtet, ergibt sich eine Diskrepanz zwischen Möglichkeiten und Wünschen FIRA umzusetzen und der Wahrnehmung, dass FIRA von der Unternehmensseite her nicht gewünscht sei. Hier könnte eine transparente Erwartungsklärung dazu beitragen, diese Diskrepanz zu reduzieren.

### 7.2. Meine Erfahrung mit FIRA

In einem fünfstufigen Antwortformat mit Einfachauswahl wurden die Probanden über ihre bisherigen Erfahrungen mit FIRA befragt. Hierbei wurde eine Bewertung der Erfahrungen beziehungsweise Interessen, falls keine Erfahrungen vorliegen, erhoben. Bei der Ergebnisdarstellung wurde nach Führungskräften mit und ohne FIRA sowie Mitarbeitern mit und ohne FIRA unterschieden. Abgebildet wird, inwieweit sich die Einstellungen der Personengruppen von Mitarbeitern und Führungskräften, aber auch der Gruppen mit und ohne tatsächlicher Erfahrungen unterscheidet.

### 7.2.1. MEINE ERFAHRUNGEN MIT FIRA - Führungskräfte

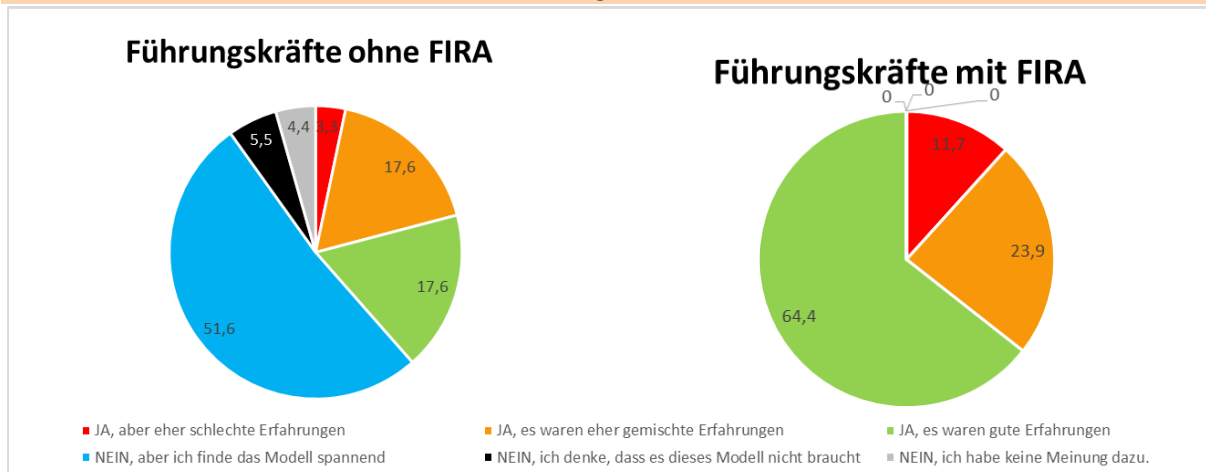


Abbildung 7: Selbstbericht von Führungskräften über Erfahrungen mit und Interesse an FIRA

#### Fazit: MEINE ERFAHRUNGEN MIT FIRA - Führungskräfte

Insgesamt lässt sich berichten, dass Führungskräfte, die bereits in FIRA arbeiten, zum größten Teil gute Erfahrungen gemacht haben und ein großer Teil derer ohne Erfahrungen das Modell spannend finden. Der Anteil derjenigen, die FIRA ablehnen beziehungsweise sehr schlechte Erfahrungen gemacht haben, ist sehr gering. Es zeigt sich ein Unterschied im Vergleich zu der Untersuchung der Zeitschrift „Wirtschaftswoche“ aus dem Jahr 2012, in der nur 5,4 Prozent Erfahrungen sammelten und diese als positiv beurteilten und 72,0 Prozent angaben, keine Erfahrungen, aber Interesse am Modell zu haben. Auch die prozentualen Ausfälle auf eine ablehnende Haltung fielen deutlich höher aus. Der Grund für diese Diskrepanz kann an dieser Stelle nicht geklärt werden. Möglich sind neben veränderten Rahmenbedingungen auch Stichprobeneffekte. Letzteres würde bedeuten, dass gegebenenfalls vor allem Personen aus Interesse an dem Thema FIRA und dessen Umsetzung an der Befragung teilgenommen haben.

### 7.2.2. MEINE ERFAHRUNGEN MIT FIRA - Mitarbeiter

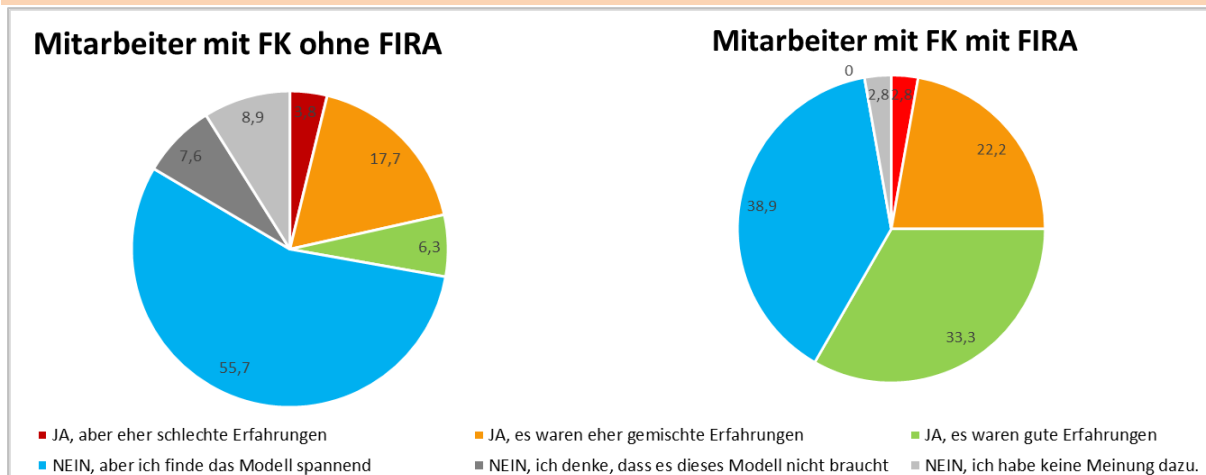


Abbildung 8: Selbstbericht von Mitarbeiter über Erfahrungen mit und Interesse an FIRA

#### Fazit: MEINE ERFAHRUNGEN MIT FIRA - Mitarbeiter

Auch die Mitarbeiter berichten überwiegend von positiven Erfahrungen, wenn sie bereits mit Führungskräften in reduzierter Arbeitszeit gearbeitet haben. Die Mitarbeiter ohne FIRA-Erfahrung, ebenso wie alle Führungskräfte, die bisher noch keine Erfahrungen damit haben, selbst in FIRA zu führen, finden das Modell spannend.

### 7.3. GEFÄHRDET FIRA DIE PRODUKTIVITÄT IN MEINEM ARBEITSBEREICH?

Abschließend wurde erfasst, welche Gefahren die Teilnehmenden im Falle einer Einführung von FIRA in ihrem eigenen Arbeitsbereich erwarten würden. Angegeben waren die in der Tabelle aufgelisteten Aspekte. Der Teilnehmer konnte diese auf einer vierstufigen Skala bezüglich deren Gefährdung einschätzen. Der mittlere Abschnitt der Tabelle beschreibt den prozentualen Anteil der gewählten Antworten. Im rechten Abschnitt findet eine differenzierte Beschreibung der Führungskräfte und Mitarbeiter mit und ohne FIRA statt. Bezüglich des rechten Abschnittes bilden die angegebenen Zahlen das Maximum der Nennungen in der jeweiligen Gruppe ab. Die farblichen Unterlegungen entsprechen den in der Tabelle beschriebenen Gefährdungsgraden (rot = stark gefährdet, gelb = eher gefährdet, hellgelb = eher nicht gefährdet, grün = nicht gefährdet).

Tabelle 10: Aspekte von FIRA

					Angabe der maximalen Nennungen			
	stark gefährdet	eher gefährdet	eher nicht gefährdet	nicht gefährdet	FK mit FIRA	FK ohne FIRA	MA mit FIRA	MA ohne FIRA
Mitarbeiter-motivierung	5,0	19,0	33,3	42,2	60,7	37,5	50,0	33,3
Aufgabenanleiten & kontrollieren	8,5	31,4	35,7	24,4	41,1	47,7	38,9	44,9
Allg. Zielerreichung/ Leistung Abteilung	5,4	16,3	44,0	34,2	49,1	44,2	50,0	37,2
Teamzusammenhalt stärken	7,1	19,6	38,0	35,3	53,7	36,0	41,7	43,4
Personalentwicklung -förderung	2,4	20,2	37,5	39,9	60,7	50,6	38,9	39,5
Kommunikation & Infoweitergabe	10,5	42,0	25,3	22,0	41,1	49,4	38,9	46,2
Reaktion auf plötzliche Ereignisse	21,7	42,6	24,4	11,2	39,2	43,2	44,4	43,6
Kundenbetreuung/ Kontakt mit anderen	7,5	28,0	39,4	25,2	37,5	42,4	45,7	34,6
Akzeptanz der Führungskraft durch Mitarbeitende	8,2	22,6	36,2	33,1	44,6	34,8	40,0	35,1

#### Fazit: GEFÄHRDET FIRA DIE PRODUKTIVITÄT IN MEINEM ARBEITSBEREICH?

Insgesamt wird wenig Gefährdungspotenzial für die Zusammenarbeit und Zielerreichung im Arbeitsprozess gesehen. Insbesondere Teilnehmende mit FIRA-Erfahrung berichten von deutlich geringeren Gefahren als Teilnehmende ohne diese Erfahrung. Hauptrisikobereiche sind die Informationsweitergabe und Kommunikation sowie die schnelle Reaktion auf plötzliche Ereignisse. Daher sollte bei der Einführung von FIRA ein besonderes Augenmerk auf die Prozessgestaltung gerichtet werden.

### 8. Abschließendes Fazit der Onlinebefragung

Die Onlinebefragung zeigt, dass FIRA ein relevantes Thema darstellt, dessen Gelingen nicht alleine in der Hand der Führungskräfte liegt, sondern massiv durch die Einstellungen des Unternehmens, der Mitarbeiter, aber auch der Gesamtgesellschaft beeinflusst wird. So legt die Befragung nahe, dass viele Personen die Meinung vertreten, FIRA sei im Unternehmen nicht gewünscht. Um dieses Vorurteil auszuräumen, sollte FIRA mit ihrem Nutzen und wenigen Nachteilen kommuniziert, propagiert und in die Unternehmenskultur integriert werden.

In Bezug auf die Bewertung von Chancen und Risiken überwiegen die Vorteile des Konzeptes dessen Gefahren deutlich, wobei sich die Einschätzungen von Personen mit und ohne Erfahrungen decken. Insbesondere in der Gruppe der Befragten ohne eigene Erfahrungen bestehen aber große Bedenken

über vermutete Nachteile, was sich mit den Aussagen vorangegangener Studien und Alltagsgesprächen deckt. Einige wenige Gefahren werden auch nach der Einführung beschrieben. Hauptrisikobereiche sind die Informationsweitergabe und Kommunikation sowie die schnelle Reaktion auf plötzliche Ereignisse. Bei einer Einführung von FIRA sollte ein besonderes Augenmerk auf die Prozessgestaltung gerichtet werden. Durch die Erfahrung zeigt sich, dass sich alle auftretenden Herausforderungen mittels klarer Kommunikation und Regeln sowie konkreter Prozessabsprachen gut bewältigen lassen.

Im Gesamtbild ist jedoch bemerkenswert, dass sich jede der Befürchtungen stark reduziert nachdem Erfahrungen gesammelt wurden. Auch die Beurteilung von Chancen entspricht diesem Bild. So zeigt sich, dass sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeiter nach der Erprobung noch größere Chancen sehen, als Teilnehmenden ohne solche Erfahrungen.

Entsprechend ist FIRA, was Risiken betrifft, als weniger problematisch zu bewerten als befürchtet wird. Die Berichte nach der tatsächlichen Umsetzung zeigen, dass die Erkenntnisse zum Konzept objektiv schon viel erprobt und gereift sind, jedoch subjektiv noch nicht erfasst und systematisch dargestellt wurden.

Eine Handlungsimplication dieser Ergebnisse ist zum einen die tiefer greifende, wissenschaftliche Untersuchung des Konzeptes und zum andere die systematische Aufbereitung der vorliegenden Erfahrungen sowie deren Verbreitung. TO DO: Tragt es in die Welt hinaus!

Wie die Befragung gezeigt hat, besteht bei Führungskräften durchaus der Wunsch, ihre Arbeitszeit zu reduzieren, entsprechende Möglichkeiten scheinen gegeben zu sein. In der logischen Folge sollte es auch zu einer Umsetzung kommen, was jedoch, wie man an den deutlich niedrigeren Werten in der Umsetzung sehen kann, nicht zuzutreffen scheint. Gründe für diese Diskrepanz zu finden wird unter anderem die Aufgabe zukünftiger Forschungen sein. Mögliche Ursachen für die beschriebenen Defizite werden im Folgenden diskutiert, bedürfen jedoch einer empirischen Absicherung. Weitere mögliche Erklärungsansätze:

1. Kulturfragen

Wollen wir es? Propagieren wir es? Kommunizieren wir es? Es ist vom Unternehmen nicht gewünscht. Man sieht zu viele Risiken.

2. Mentalitätsfrage

„Ich darf doch nicht ersetzbar sein.“/sich eingestehen zu müssen, „es läuft auch mit 20 % weniger/ ohne mich“/mangelnder Wille Verantwortung zu übernehmen

3. Rationalisierungsfrage

Aufzeigen von Sparpotenzialen in Arbeitsbereichen/ macht Angst, dass es zu Kürzungen führt/ Sorge, die Reduzierung führe zu Einsparungen von Lohnkosten

4. kalte Progression

Insgesamt kommen wir daher auf Grundlage der Befragung zu dem Schluss, dass FIRA positiv, machbar und dessen Umsetzung möglich ist.

### Meilenstein 3: Telefoninterviews

Wir führten in dem Zeitraum vom 24. Juni 2015 bis zum 05. Juli 2015 insgesamt 22 Telefon-Interviews zum Thema FIRA durch.

Ziel des Interviews war, die bisherigen Ergebnisse der Onlinebefragung mit Experten aus der Wirtschaft noch einmal zu reflektieren und zu diskutieren. Hierbei konnten wir unseren bisherigen Erkenntnissen neue Sichtweisen in Hinblick auf FIRA zufügen.

Die Teilnehmer der Interviews akquirierten wir aus der Tremsbütteler Vereinbarung und aus dem Freiwilligen-Pool der Onlinebefragung. Im ersten Schritt luden wir sie per Mail zu dem Interview ein. Nach Zusage der Gesprächsteilnehmer zum Telefontermin, wurde ihnen eine Vorabinformation zugeschickt, die die relevanten Ergebnisse der Onlinebefragung enthielt, sodass sie sich inhaltlich auf das Interview vorbereiten konnten. Jeder aus dem Projektteam interviewte drei, bzw. eine Person vier Teilnehmer. Dabei sollte möglichst jeder Interviewer je eine Befragung in den drei Branchen durchführen. Die Interviews erfolgten telefonisch und dauerten zwischen 30 und 40 Minuten. Die Antworten wurden handschriftlich protokolliert.

Die Auswertung erfolgte durch Auszählen und durch Zusammenfassen der prägnantesten und aufschlussreichsten Antworten zu einem Gesamtüberblick.

### 9. Stichprobe

Von den 22 Befragten, von denen 9 weiblich und 13 männlich waren, arbeiten acht in einem Großunternehmen (ab 250 MA), sieben sind in einem klein- oder mittelständischen Unternehmen (bis zu 250 MA) tätig und weitere sieben arbeiten im Verwaltungsbereich.

20 der Gesprächsteilnehmer sind in Unternehmen tätig, die FIRA momentan umsetzen oder in der Vergangenheit schon Erfahrung damit gemacht haben. Zwei der Personen arbeiten in Unternehmen, die FIRA aktuell nicht durchführen. Da wir primär daran interessiert waren, Informationen über die konkreten Anwendungsmöglichkeiten von und vorhandene Erfahrungen mit FIRA zu bekommen, entschlossen wir uns nach der Auswertung, eine Person (KMU) aus den Ergebnissen auszuschließen, da sie bisher keine Berührungspunkte mit FIRA hatte und dies auch in naher Zukunft nicht bevorsteht. Die Antworten der anderen Person ohne FIRA (auch KMU), wurden aber in der Ausarbeitung berücksichtigt. Zwar hatte diese Person bisher keine Erfahrung mit FIRA, doch steht die Umstellung von einer Vollzeit- auf eine FIRA-Stelle kurz bevor.

Das Alter der Befragten war gemischt: Zwei der Befragten waren zwischen 20 und 30 Jahren, vier waren zwischen 30 und 40 Jahren, der größte Teil der Befragten (acht Personen) war zum Zeitpunkt der Befragung zwischen 40 und 50 Jahren alt, weitere sechs Personen waren zwischen 50 und 65 Jahren.

Im Schnitt arbeiten die Befragten seit 17,1 Jahren im jeweiligen Unternehmen (Range von 1– 43 Jahren). Voraussetzung für die Teilnahme am Interview war, dass unsere Gesprächsteilnehmer Führungskräfte und/oder personalverantwortlich waren. Dies ist insofern gelungen, dass acht der Teilnehmer aus dem Bereich Human-Ressource-Management kamen, elf arbeiteten als Führungskraft und zwei stammten aus anderen Arbeitsbereichen.

In den acht beteiligten Großunternehmen arbeiten zwischen 700 und 77.000 Mitarbeiter, die Mitarbeiteranzahl bei den sieben klein- und mittelständischen Unternehmen lag zwischen 7 und 250 Mitarbeitern und in den sieben Verwaltungsunternehmen arbeiten zwischen 104 und 1150 Mitarbeiter.

Um die Auswertung zu systematisieren, betrachteten wir die Aussagen jeweils branchenspezifisch.

Auch die Anzahl der zugehörigen Mitarbeiter wurde abgefragt, in den Großunternehmen waren die Befragten im Schnitt für 12 Mitarbeiter verantwortlich (Range von 3 – 19), bei KMU hatten die Teilnehmer zwischen drei und 16 Personen unter sich (im Mittel 6). Bei der Verwaltung war eine große

Range bzgl. der Mitarbeiterverantwortung, hier waren die Befragten mal für 3 und mal für 967 Personen verantwortlich, durchschnittlich waren es demnach 289 Mitarbeiter.

Die konkreten Branchen der Befragten waren sehr vielfältig. Unter anderem waren die Automobil-, die Versicherungs-, die Finanz-, Medien- und Verwaltungsbranche vertreten, außerdem gab es Teilnehmer aus den Bereichen Luftfahrt und Transport, Wasser und Bergbau, Windenergie oder Wasserversorgung. Weitere Arbeitsbereiche stellten das Handwerk, Kommunikationsdienstleister oder das Gesundheitswesen dar. Genauso bunt wie die verschiedenen Branchen waren dann auch die Antworten bezüglich FIRA, die wir von den Befragten erhielten.

## 10. Bedarf

Tabelle 11: Die Bedarfsgruppen im Vergleich: links die Zustimmung der Teilnehmer des Onlinefragebogens in Prozent (Stand der Auswertung: 20.06.15), rechts die ermittelte Tendenz der Zustimmung der Interviewteilnehmer.

Bedarfsgruppe	gesamt		%	Interview	
FK mit Kindern			87,2	ja	
FK mit zu pfl. Angehörigen			73,6	mittel	
FK kurz vor Rente			48,0	eher nein	
FK in Weiterbildung			52,0	eher nein	
Untere Führungsebene			55,1	eher ja	
Mittlere Führungsebene			52,0	eher ja	
Hohe Führungsebene			32,2	eher nein	

### 10.1. Kinder, Pflege, Rente Lernen – Wer braucht FIRA wirklich?

Die oben stehende Tabelle bildet die Ergebnisse der Onlinebefragung sowie im Vergleich dazu die Ergebnisse der Interviews ab. Während wir bei der Onlinebefragung mit konkreten Prozentzahlen arbeiten konnten, können wir bei den Interviewantworten nur Tendenzen abbilden (Zustimmung, Ablehnung, keine Angaben).

Die vier Bedarfsgruppen, die sich in der Onlinebefragung abzeichneten (Kinder, Pflege, Rente, Lernen), haben sich beim Interview nur zum Teil bestätigt.

Bei der Onlinebefragung gaben 87,2 Prozent Zustimmung zur Bedarfsabfrage von Führungskräften mit Kindern, auch beim Interview sprachen sich nahezu alle Beteiligten dafür aus, dass Führungskräfte mit Kindern ein besonderes Interesse an FIRA hätten. Hier bestätigt sich der Bedarf an FIRA sehr deutlich.

Der Bedarf für Führungskräfte, die zuhause Angehörige pflegen (Bedarfsgruppe „Pflege“), wird nur zum Teil gesehen. War dies bei der Onlinebefragung der Bedarfsgrund von FIRA, der am zweithäufigsten angegeben wurde, konnte dieses Ergebnis von den Teilnehmern des Interviews nicht vollständig bestätigt werden. Während ein Drittel der Befragten eindeutig Bedarf für den Bereich Pflege sahen, lehnten genauso viele diesen Bedarf ab und die Verbleibenden waren unentschlossen. Es zeigt sich hier ein mittlerer Bedarf.

Eine weitere Bedarfsgruppe, die sich in der Onlinebefragung zeigte, besteht aus den Führungskräften, die kurz vor der Rente stehen und sich durch FIRA einen gleitenden Übergang in die Rente ermöglichen. Hierbei können Führungskräfte nicht nur ihre Arbeitszeit reduzieren, sondern auch ein Nachfolgemodell realisieren, wenn zusätzlich noch zum Beispiel mittels Co-Leadership eine junge Führungskraft eingearbeitet wird. Diesen Bedarf sahen die Teilnehmer der Onlinebefragung allerdings nicht so stark, tendenziell wurde diese Bedarfsgruppe eher verneint, nur vereinzelt gab es Zustimmung.

Das gleiche Bild zeigte sich bei der Bedarfsgruppe „Lernen“: Hierunter fallen Führungskräfte, die zusätzlich zu ihrer momentanen Arbeit noch eine Weiterbildung absolvieren und deshalb FIRA anstreben. In der Onlinebefragung gab etwa jeder Zweite Bedarf in diesem Feld an, im Interview war

dies nicht der Fall. Im Gegenteil, nur vereinzelt stimmten die Teilnehmer dieser Bedarfsgruppe zu, der Bedarf diesbezüglich wurde in der Praxis eher nicht gesehen.

Zusätzlich zu den Bedarfsgruppen fragten wir auch, welche FIRA-Arbeitsmodelle in den Unternehmen umgesetzt würden und ob es eine Übergangs- oder eine dauerhafte Lösung sei. Hierzu konnten die Teilnehmer einiges berichten, es zeigte sich, dass die klassische Variante (reine Reduzierung der Arbeitszeit von einer Führungskraft) am meisten Umsetzung findet, dies ist sowohl dauerhaft als auch als Übergangslösung möglich. Weiterhin gaben die Befragten an, dass Führungskräfte, die FIRA durchführen, eher Einzelfälle in den Unternehmen darstellen. Unternehmen, in denen es viele verschiedene etablierte FIRA-Modelle gibt, sind bisher noch Ausnahmen. Dort sind häufig mehr Ressourcen vorhanden und dadurch auch ein größeres Angebot an Arbeitsmodellen für die Mitarbeiter.

Auffallend war bezüglich des Zeitaspekts, dass die Bedarfsgruppen „Kinder“ und „Rente“ FIRA besonders häufig als Übergangslösung nutzen und nach einiger Zeit wieder auf eine volle Stelle zurückkehren. Es gab aber auch Stimmen, die angaben, dass FIRA auch dauerhaft problemlos durchführbar sei.

Andere Arbeitsmodelle, wie etwa Top-Sharing, Co-Leadership und Zeitkonto, wurden neben der klassischen reduzierten Arbeitszeit eher vereinzelt genannt (meist im Verwaltungsbereich) und scheinen daher nicht so weit verbreitet zu sein.

Allgemein zeichnet sich das Bild ab, dass bei den meisten Unternehmen FIRA individuell ausgehandelt wird, und dann in der Durchführung die Unterschiede bezüglich Dauer, Umsetzung und der Gründe für FIRA entstehen. Es existieren bisher also noch keine Standardverfahren, stattdessen nur viele Best-Practice-Beispiele, an denen sich andere Unternehmen orientieren können.

## 10.2. FIRA – Nur etwas für den Abteilungsleiter und nicht für den CEO?

Bei der letzten Frage im Bedarfsblock beschäftigen wir uns mit den Führungsebenen. Die Onlinebefragung hatte gezeigt, dass viele FIRA nur als ein Modell für untere und mittlere Führungsebenen sehen, die oberen Führungsebenen wurden deutlich seltener als FIRA-Bedarfsgruppe genannt.

Die Teilnehmer unseres Interviews teilten dieses Bild ebenfalls. Während FIRA als Arbeitsmodell für die unteren und mittleren Führungsebenen meist als unproblematisch gesehen wurde, spricht aus Sicht der Befragten einiges dagegen, dass FIRA in den höheren Führungsebenen umgesetzt wird. Ein Grund dafür könnte in der Mentalität der Führungskräfte in den hohen Ebenen liegen. Hier ist oft der Präsenzgedanke der Führung verinnerlicht, zudem scheinen sie in der Verantwortungs-, Kontroll- oder Machtübergabe ein Problem zu sehen. Dennoch wird auch den Führungskräften auf hoher Ebene von den Interviewteilnehmern ein Bedarf an weniger Arbeitszeit zugesprochen, nur die Umsetzung scheint hier noch schwerer zu sein als in den niedrigeren Führungsebenen. Insbesondere die mangelnde Akzeptanz von FIRA stellt hier ein großes Problem dar. Weiterhin wurden als Gründe angeführt, dass Führungskräfte in höheren Führungsebenen oftmals schon ein höheres Lebensalter haben und deren Kinder demnach auch schon älter sind. Damit fällt die größte Bedarfsgruppe („Kinder“) für die höhere Führungsebene weg.

### Fazit - Bedarf

Bei der Bedarfsabfrage waren sich alle Interviewteilnehmer soweit einig: Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf steht bei FIRA klar im Mittelpunkt. Interessant stellt sich allerdings die Diskrepanz dar, dass, obwohl ein großer Bedarf an FIRA angegeben wird, die Umsetzung immer noch nur in Einzelfällen zustande kommt. Die Teilnehmer der Interviews gaben an, dass von einer weiten Verbreitung von FIRA noch nicht die Rede sein kann. Wenn FIRA zustande kommt, wird das Arbeitsmodell meist flexibel von der Führungskraft mit der Organisation ausgehandelt, meistens kommt es dabei noch zur Umsetzung der klassischen Arbeitszeit-Reduktion. Andere Arbeitsmodelle sind noch ausgesprochen wenig verbreitet, Ausnahmen finden sich im Verwaltungsbereich, hier werden auch Top-Sharing und Co-Leadership umgesetzt. Da der Trend dahin geht, dass die Work-Life-Balance und die Vereinbarkeit von Karriere und Familie vereinfacht werden soll, stehen die Chancen für FIRA oder andere alternative und



flexible Arbeitsmodelle zur Zeit aber gut, der Bedarf ist vorhanden. Allerdings müssen Akzeptanz und Umsetzung für die Führungskräfte noch vereinfacht werden. Ist die Möglichkeit gegeben, die Arbeitszeit zu reduzieren ohne der Karriere zu schaden oder etwa Ansehen bei den Mitarbeitern zu verlieren, wäre dies ein erster Schritt in die richtige Richtung. Ein wenig Mut bezüglich alternativer Arbeitsmodelle wäre den Unternehmen noch zu raten, eine stärkere Verbreitung von Co-Leadership und Top-Sharing erfordert zwar erhöhte Flexibilität, hätte aber langfristig Vorteile für das Unternehmen.

Auch wären eine erhöhte Akzeptanz von FIRA bei höheren Führungsebenen und die Etablierung eines neuen, innovativen Bilds von Führungskräften wünschenswert. Dabei wird der Status einer Führungskraft nicht daran bemessen, wieviel Zeit sie im Büro verbringt oder wieviel Kontrolle sie ständig über die Mitarbeiter ausübt, sondern ob sie einen kompetenten und kooperativen Führungsstil auslebt.

Einige Änderungen in der Unternehmenskultur wären also vorteilhaft, damit der tatsächliche Bedarf von FIRA sich auch in der Umsetzung widerspiegelt.

## 11. Chancen und Risiken

Ein besonderer Schwerpunkt des Telefon-Interviews lag darin, Aspekte im Hinblick auf Chancen und Risiken von FIRA, die bereits im Onlinefragebogen herausgearbeitet wurden, zu beleuchten und Ergebnistendenzen zu diskutieren, die sich bei ersten Auswertungen des Fragebogens gezeigt hatten.

Chancen					
FIRA	Gesamt		%	FK	MA
... bringt Frauen in Führungspositionen.			56,7	50,0	63,3
... würde sich positiv auf die Gesundheit der FK auswirken.			57,7	55,6	64,4
... würde die unterstellten MA motivieren & fordern, da sie mehr Kompetenzen & Verantwortung einbringen müssten.			38,9	34,3	46,7
Risiken					
FIRA	Gesamt		%	FK	MA
... führt zu Chaos bei Entscheidungs- und Verantwortungsaufgaben im Leitungsbereich.			32,7	27,8	40
... führt zu mehr Stress und Belastung bei Führungskräften.			19,7	25,0	14,4
... führt zu mehr Stress und Belastung bei Mitarbeitenden.			29,3	26,9	32,2

Abbildung 9: Auswahl an Ergebnissen des Onlinefragebogens (Stand der Auswertung: 20.06.15). Zahlen (in %) drücken den Grad der Zustimmung der Befragten (gesamt, Führungskräfte FK, Mitarbeiter MA) zu den einzelnen Statements aus.

Alle Interviewteilnehmer erhielten im Vorfeld unter anderem diese Übersicht. Im Interview selbst wurden die gelisteten Aussagen erneut aufgegriffen, etwaige Diskrepanzen im Ergebnisbild des Onlinefragebogens diskutiert (vor allem unterschiedlich starke Zustimmungstendenzen von Führungskräften und Mitarbeitern) und angeregt, Rahmenbedingungen zu überlegen, innerhalb derer die aufgeführten Chancen gefördert bzw. Risiken nicht auftreten würden.

### 11.1. FIRA bringt Frauen in Führungspositionen

Zunächst sollten die Interviewteilnehmer diese Aussage aus der Sicht ihres Unternehmens beurteilen. Über die drei Bereiche Großunternehmen, KMU und Verwaltung hinweg zeigt sich ein eher gemischtes Bild. Großunternehmen sehen in FIRA eine Chance für weibliche und männliche Führungskräfte. Die Vertreter aus KMU und Verwaltung berichten zum Teil, dass sie Frauen lieber in 100-Prozent-Stellen sähen als in FIRA-Positionen. Weitere Vertreter von KMU betrachten FIRA darüber hinaus als Option, Frauen in Führungspositionen zu halten.

Die Interviewteilnehmer waren ferner angehalten, eine Erklärung zu finden, weshalb diesem Aspekt im Onlinefragebogen mit 63,3 Prozent tendenziell mehr Mitarbeiter zustimmten als Führungskräfte (50 Prozent). Hier gab es keine einheitlichen Ansätze. Vermehrt wurde geäußert, dass Führungskräfte

in diesem Punkt eine realistischere Sichtweise hätten als Mitarbeiter, bei denen die Erwartungshaltung in Bezug auf den eigenen beruflichen Werdegang im Vordergrund stehe.

Bei der Frage nach Rahmenbedingungen, die überlegenswert wären im Hinblick darauf, mit FIRA mehr Frauen in Führungspositionen zu bringen, äußerten mehrere Teilnehmer den Wunsch nach mehr Flexibilität seitens des Unternehmens sowie einen Wandel in der Unternehmenskultur, um diese Flexibilität gewährleisten zu können. Zudem sollten es mehr beziehungsweise bessere Kinderbetreuungsangebote geben und Homeoffice-Möglichkeiten ausgebaut werden.

Insgesamt sehen die Interviewteilnehmer in FIRA kein frauenspezifisches Thema. Entsprechend wurden die genannten Rahmenbedingungen geschlechterunabhängig auf die generelle Umsetzung von FIRA bezogen.

### **11.2. FIRA steigert die Mitarbeitermotivation**

Aus Unternehmenssicht stimmen KMU und Großunternehmen der dritten Aussage in der Rubrik Chancen nicht zu („FIRA würde die unterstellten MA motivieren und fordern, da sie mehr Kompetenzen und Verantwortung einbringen müssten“). Sie sehen in FIRA einerseits keine Chance, die Mitarbeitermotivation zu steigern, aber auch weil sie der Meinung sind, dass dies unabhängig von FIRA für jede Führungskraft ein Thema sein sollte. Die Vertreter aus der Verwaltung hingegen stimmen größtenteils zu, FIRA sei eine Chance für eine erhöhte Mitarbeiter-Motivation.

Es zeigt sich auch in diesem Punkt, dass Mitarbeiter im Onlinefragebogen dieser Aussage eher zustimmten als Führungskräfte. Die Interviewteilnehmer erklären sich dies dadurch, dass Mitarbeiter generell mehr Verantwortung übernehmen möchten (zum Beispiel als Karrierechance), Führungskräfte sich hingegen für unentbehrlich hielten, die Kontrolle behalten wollen und Schwierigkeiten haben, Aufgaben an ihre Mitarbeiter zu delegieren.

Rahmenbedingungen, die geschaffen werden müssten, sind auch hier mit der Unternehmenskultur verhaftet. Ein neues kooperatives Führungsrollenbild müsste gefördert, Vertrauen zwischen Mitarbeitern und Führungskräften gestärkt werden. Führungskräfte sollten direkt im Hinblick auf Mitarbeitermotivation geschult werden und eine faire Bezahlung müsste gewährleistet sein. Diese Punkte seien jedoch auch unabhängig von FIRA wichtig. Durch eine gezielte Personalentwicklung könnte man der Diskrepanz in den unterschiedlichen Sichtweisen zu Verantwortung und Motivation begegnen und so für eine höhere Zufriedenheit auf Mitarbeiter- und Führungskräfte-seite sorgen.

### **11.3. FIRA führt zu Chaos auf Leitungsebene**

Fast ausnahmslos alle Interviewteilnehmer widersprechen der ersten Aussage in der Rubrik Risiken „FIRA führt zu Chaos bei Entscheidungs- und Verantwortungsaufgaben im Leitungsbereich“, wobei sogleich fast alle darauf hinwiesen, dass die Organisation stimmen müsse. Die Ergebnisse aus der Onlinebefragung zeigen, dass Mitarbeiter hier eher ein Risiko sehen als Führungskräfte. Die Interviewteilnehmer erklären sich dies unter anderem dadurch, dass sie die Mitarbeiter als verunsichert einschätzen, da schließlich sie die Leidtragenden wären, wenn es zu Chaos kommen sollte und die Führungskraft nicht anwesend ist. Führungskräfte würden hier vor allem deswegen weniger ein Problem sehen, weil sie aus Erfahrung wüssten, dass es auch bei Führungskräften in Vollzeit Abwesenheiten gäbe und es dennoch nicht zu Chaos käme.

Die angesprochenen Rahmenbedingungen sind vielfältig und reichen von guter Kommunikation bis hin zu einer klaren Strukturierung und Vorbereitung von FIRA, zum Beispiel unter Einbeziehung eines Notfall-Ansprechpartners.

Insgesamt sehen die Interviewteilnehmer in diesem Punkt kein Risiko, sofern die Organisation, Kommunikation und Vorbereitung stimmt.

### **11.4. FIRA: Fluch oder Segen für die Gesundheit?**

Der gesundheitliche Aspekt findet sich sowohl als Chance als auch als Risiko. Einerseits könnte sich FIRA gerade positiv auf die Gesundheit der Führungskraft auswirken, wenn sie mehr Möglichkeiten hat, auch ihren anderen Verpflichtungen außerhalb der Arbeit mit ausreichend Zeit nachzukommen. Andererseits könnte FIRA bei Führungskräften und auch bei Mitarbeitern zu mehr Belastungen und

Stress führen, etwa wenn Führungskräfte die gleiche Arbeitsbelastung in halber Zeit schaffen müssen oder Mitarbeiter mit zu vielen Aufgaben überfordert werden. Bei den Ansichten der Interviewteilnehmer zeigt sich ein gemischtes Bild. Unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen gibt es allerdings eine starke Tendenz dahingehend, FIRA mit einem Gesundheitsvorteil in Verbindung zu bringen. Allerdings ist zu bedenken, dass anstelle der entfallenen Arbeitszeit andere (persönliche) Verpflichtungen für die Führungskraft treten, die nicht unbedingt zur Entspannung und damit zur Gesundheitsförderung beitragen.

Für das Ergebnisbild aus dem Onlinefragebogen, welches darauf hindeutet, dass Führungskräfte eher einen Gesundheitsnachteil und Mitarbeiter eher einen Vorteil sehen, können die Interviewteilnehmer keinen Erklärungsansatz finden. Denkbar wäre einzig, dass Führungskräfte befürchten, die gleiche Arbeit in weniger Zeit erledigen zu müssen und daher FIRA für sie mehr Stress bedeuten würde.

Was die Rahmenbedingungen betrifft, so treten neben die zuvor schon angedachten Änderungen in der Unternehmenskultur und guten Absprachen bzw. Kommunikation und effizienteren Strukturen auch Überlegungen über Arbeitsschutzbedingungen und darüber mehr Stellen zu schaffen, um die Arbeit besser zu verteilen oder Aufgaben zu kürzen.

Bei einer entsprechenden Vorbereitung und Organisation kann unter FIRA der Gesundheitsvorteil auftreten.

### Fazit – Chancen und Risiken

Insgesamt gibt es bei der Einschätzung möglicher Chancen und Risiken keine nennenswerten Unterschiede über die Bereiche Großunternehmen, KMU und Verwaltung hinweg. FIRA wird als umsetzbar angesehen, allerdings immer unter dem Vorbehalt, dass bestimmte Rahmenbedingungen erfüllt sind. Hierbei konnten konkrete Ideen zur Umsetzung benannt werden. Allerdings bleibt die Frage offen, weshalb FIRA als positiv angesehen, aber dennoch so selten und verhalten umgesetzt wird.

## 12. Abschlussfragen

Die Abschlussfragen waren optional und konnten gestellt werden, sofern die Interview-Teilnehmer nach den Fragen zu Bedarf sowie Chancen und Risiken noch Zeit übrig hatten. Lediglich bei einem Interview musste auf die Beantwortung der Abschlussfragen aus Zeitgründen verzichtet werden.

### 12.1. Sind FIRA-Probleme auch Vollzeit-Probleme?

Mit der ersten Abschlussfrage sollte noch einmal konkret hinterfragt werden, inwiefern die Risiken und Probleme, die vorher zu FIRA diskutiert wurden, auch Schwierigkeiten bei Führungskräften, die in Vollzeit arbeiten, darstellen.

Dabei bestätigte die deutliche Mehrheit der Teilnehmer, dass die Risiken bei Führungskräften in Vollzeit gleichermaßen auftreten können wie bei FIRA. Nur zwei Teilnehmer glaubten, dass FIRA zu chaotischen Umständen führen könne, eine Person gab hierzu keine Angabe.

### Fazit – Führungsprobleme

Insgesamt scheint FIRA somit von den gleichen Problemen betroffen wie Führungskräfte in einer Vollzeitposition. Allerdings waren sich die Gesprächsteilnehmer einig, dass FIRA eine noch effizientere Kommunikation und klarere Delegation erfordert, um Missverständnissen vorzubeugen, Chaos zu vermeiden und gesundheitliche sowie motivationsbedingte Vorteile zu schaffen.

### 12.2. Wunschliste an die Politik

Die zweite Abschlussfrage stellte für viele Gesprächspartner eine Herausforderung dar und ergab eine große Anzahl an vielfältigen Antworten. Dabei ging es darum, Wünsche an Frau Schwesig, der Bundesministerin für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, in Hinblick auf FIRA zu äußern.

Einige wünschten sich eine bessere Infrastruktur für Familien im Sinne einer optimierten Kinder-/Pflege-Betreuung, etwa durch längere Öffnungszeiten von Kinder-Tagesstätten/Schulen und/oder Nachtbetreuung von zu pflegenden Angehörigen. Hier spiegeln sich die Bedürfnisse unserer zwei großen Bedarfsgruppen für FIRA in Bezug auf Kinder und Pflege wieder.

Des Weiteren ist es den Gesprächspartnern ein Anliegen, dass die Politik mehr auf das Thema Work-Life-Balance eingeht und die Arbeitnehmer dabei unterstützt, dass diese mehr in den Berufsalltag integriert und damit normaler wird. Dies bezieht sich sowohl auf Männer als auch auf Frauen, sodass diese Debatte geschlechtsneutraler geführt werden kann. Eine mögliche Maßnahme wären etwa Projekte, bei denen FIRA in einem Unternehmen eingeführt wird, (auch finanziell) mehr zu unterstützen und als „Best-Practice“ anderen Unternehmen vorzustellen.

Konkret wünschen sich einige Gesprächsteilnehmer dazu, dass die Politik FIRA nach klaren Kriterien und Leitlinien einführt und etabliert. Dies könnte etwa in Form eines Leitfadens geschehen, nach dem sich die Unternehmen richten, wenn sie FIRA für ihre Firma einsetzen möchten. Dabei unterstützt die Politik die Unternehmen bei der Einführung und Umsetzung und steht anschließend auch weiterhin als Ansprechpartner etwa bei Problemfällen zur Verfügung.

Eine weitere Idee wäre eine Umstrukturierung der Steuerklassen insofern, dass die Steuer nach der Anzahl der zu betreuenden Kinder/Pflegenden berechnet und somit situationsgebunden und nicht statusgebunden betrachtet wird.

Andere Interviewteilnehmer sehen in FIRA kein politisches, sondern ein gesellschaftliches Thema. Wichtig wäre ihrer Ansicht nach mehr Image-Arbeit, etwa durch Kampagnen vor Ort in den Unternehmen, um FIRA zu thematisieren, Diskussionen anzuregen und die Einführung von alternativen Arbeitsformen voranzutreiben.

Genannt wurde aber auch die Aussage, dass FIRA eine firmeninterne Angelegenheit sei und somit weder die Politik, noch die Gesellschaft darauf Einfluss habe.

#### Fazit – Wünsche an die Politik

Insgesamt äußern unsere Experten aus den Unternehmen viele Wünsche und Vorschläge an die Politik, um FIRA voranzutreiben. Dennoch betrifft FIRA auch die Gesellschaft in dem Sinne, dass Arbeitgeber wie Arbeitnehmer, Familien wie Alleinstehende sowie auch die Balance von Arbeit und Freizeit darin eingebunden sind. Hier zeigt sich, dass FIRA ein übergreifendes Thema darstellt, welches Flexibilität, Akzeptanz und Verständnis von allen Beteiligten fordert.

#### Fazit Telefon-Interviews: Ergebnisse aus dem Onlinefragebogen spiegeln sich nur teilweise wieder

Ziel der Telefon-Interviews war, Ergebnisse aus dem Onlinefragebogen kritisch zu reflektieren und zu diskutieren. Die Teilnehmer arbeiteten entweder selbst als FIRA oder kannten die Umsetzung aus ihrem eigenen Unternehmen. Generell waren sie FIRA gegenüber positiv eingestellt, da die Teilnehmer aus eigener Erfahrung berichten konnten und somit eher die Vorteile sahen als die Teilnehmer aus dem Onlinefragebogen, die nicht mit oder in FIRA arbeiteten.

Die Bedarfsgruppen Kinder, Pflege, Rente, Lernen aus dem Onlinefragebogen spiegeln sich in den Unternehmen nur teilweise wieder: Hier steht die Vereinbarkeit von Familie und Beruf im Vordergrund. Den Bedarf für die unterschiedlichen Führungsebenen bestätigten die Teilnehmer der Interviews insofern, dass FIRA eher in unteren und mittleren Führungsebenen umgesetzt wird, als in höheren.

Die Chancen und Risiken, denen die Teilnehmer des Onlinefragebogens eine besondere Gewichtung zuschrieben, wurden von den Gesprächspartnern aus den Interviews eher relativiert. Sie bevorzugten, dass die FIRA-Debatte geschlechtsneutral geführt wird und die Mitarbeitermotivation für alle Führungskräfte ein Thema sein sollte. Zudem sehen sie in FIRA kaum Risiko für Chaos auf der Leitungsebene, den Gesundheitsvorteil betrachten sie aber eher kritisch.

Insgesamt schätzen sie die Risiken eher als Führungsprobleme als tatsächliche FIRA-Probleme ein, wobei die Kompetenzen einer Führungskraft bei FIRA besonders gefordert würden.

Die vielen geäußerten Wünsche an die Politik zeigen, dass noch viele Bedingungen erfüllt werden müssen, damit FIRA deutschlandweit umgesetzt werden kann. Diese gilt es in der weiteren Forschung herauszuarbeiten, da bisher der Bedarf zwar gesehen wird, aber die Diskrepanz zwischen Bedarf und Umsetzung sich als sehr groß erweist.

## Resümee

### 13. Die Schritte zum Ziel dieses Berichts

Der ursprüngliche Auftrag zu dem vorliegenden Projekt war herauszufinden, ob FIRA bereits in den Unternehmen thematisiert wird und dort eine Zukunft hat oder ob FIRA sich als Eintagsfliege herausstellt. Aus dem Auftrag wurden drei Hauptziele abgeleitet.

Zum einen stand die Bedarfs- und Zielgruppenklärung von FIRA im Vordergrund. Es galt zu klären, für welche Personen- oder auch Unternehmenskreise FIRA zurzeit schon eingesetzt wird oder auch in Zukunft eingesetzt werden könnte. Des Weiteren sollte nach konkreten Best-Practice-Beispielen recherchiert werden. Dabei interessierten besonders die Fragen, wie viele Best-Practice-Beispiele bereits berichtet wurden, welche Unternehmen FIRA schon umsetzen, welche Arbeitsmodelle sie dabei verwenden und welche Chancen und Risiken im Hinblick auf FIRA genannt werden. Das letzte gesetzte Ziel beschäftigte sich mit der Frage, ob FIRA ggf. als Instrument der systematischen Managemententwicklung eingesetzt und etabliert werden kann.

Der erste Schritt des Projekts bestand aus einer intensiven Beschäftigung mit der bisher vorhandenen Literatur zu FIRA. Trotz der recht überschaubaren Anzahl an Veröffentlichungen zu dem Thema, konnten einige wichtige Erkenntnisse gewonnen werden. Die Steigerung der Veröffentlichungen in den letzten Jahren lässt auf ein großes Interesse an diesem Thema schließen. Die Befunde zeigen zudem einen hohen Bedarf an FIRA auf. Des Weiteren legt die Literatur vier Moderatoren offen, die den Erfolg von FIRA beeinflussen: die Eigenschaften der Führungskraft, der Unternehmens- und Jobanforderungen, die zu delegierenden Aufgaben und die gegebenen rechtlichen Voraussetzungen. Insgesamt wird FIRA als machbar eingeschätzt.

Anschließend entwickelten wir aus den Ergebnissen der Literaturrecherche einen Onlinefragebogen, der mit wenigen Fragen wichtige Erkenntnisse liefern sollte. Dabei zeigt das Ergebnisbild eine höhere Umsetzungsquote von FIRA als bisher angenommen. Allerdings könnte dies auch auf eine verzerrte Stichprobe zurückzuführen sein, da viele Personen, die bereits in FIRA arbeiten, an der Umfrage teilnahmen. Bedarfsgruppen sehen die Teilnehmer der Onlinebefragung bei Arbeitenden mit Kindern und/oder zu pflegenden Angehörigen, Personen, die kurz vor der Rente stehen oder sich weiterbilden möchten. Des Weiteren wird den unteren und mittleren Führungsebenen eine erhöhte Umsetzungsmöglichkeit von FIRA zugesprochen. Bei den Chancen und Risiken zeigt sich deutlich, dass Personen, die im Hinblick auf FIRA erfahren sind, die Risiken wesentlich geringer einschätzen als die, die noch keine Erfahrungen sammeln konnten. Die Umfrage zeigt somit eine positive Einschätzung von FIRA durch die Befragten und eine gute Umsetzbarkeit.

Im Weiteren sollten Stimmen aus der Praxis am Telefon zu FIRA befragt werden. Für die Konzeption des Telefon-Interviews wurden die Ergebnisse aus dem Onlinefragebogen verwendet und weiterentwickelt. Es galt sie zu reflektieren und kritisch zu diskutieren. Dabei zeigten sich nur teilweise Übereinstimmungen mit den Ergebnissen aus dem Onlinefragebogen. Diese sollten in der weiteren Forschung untersucht werden. Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass Bedarf besteht beziehungsweise FIRA je nach Unternehmen bereits seit Jahren etabliert ist, jedoch oft genug noch als Ausnahmefall dasteht. Die diskutierten Chancen und Risiken wurden von den Teilnehmern nicht als solche gesehen und im Gespräch relativiert. Dafür erhielten wir viele Hinweise, Anregungen und Einblicke von den Gesprächspartnern. Offen bleibt weiterhin die Frage, warum FIRA im Verhältnis eher selten umgesetzt wird, wenn die, die bereits als FIRA arbeiten, hauptsächlich positive Erfahrung berichten.

### 14. Fazit dieses Berichts

Der vorliegende Bericht konnte aufzeigen, dass Unternehmen, die FIRA bereits umsetzen, weniger Risiken berichten und ihre Vorteile genießen. Dazu gehören unter anderem ein positives Image unter den Arbeitnehmern und auf dem Stellenmarkt, eine positive Unternehmenskultur und hohes Engagement der Mitarbeiter durch erhöhtes Commitment. Die Führungskräfte profitieren etwa von

mehr (Frei-)Zeit für ihre Familien und Angehörigen, reagieren mit erhöhter Motivation, mehr Zufriedenheit und erhalten positive Auswirkungen auf ihre Gesundheit. Was sich sowohl in Literatur, in der Onlinebefragung und in den Interviews zeigte, war, dass jedes Unternehmen FIRA individuell handhabt und umsetzt. Daher scheint es nicht den einen Weg zu geben, wie FIRA eingeführt und etabliert werden kann. Somit wäre fraglich, ob die Entwicklung eines konkreten Leitfadens für interessierte Unternehmen überhaupt möglich ist oder mehr eine Art Baukastensystem von Vorteil wäre. FIRA ist dann erfolgreich, wenn alle beteiligten Personen involviert werden, ein reger Kommunikations-/Informationsaustausch und eine gemeinsame Überzeugung besteht. Zudem sind viele Einflussfaktoren und Wechselwirkungen wie Eigenschaften der Führungskraft und Jobanforderungen sowie die Unternehmenskultur zu berücksichtigen, um einen gemeinsamen Weg finden zu können.

Die Führungskräfte, die mit FIRA bisher noch nicht gearbeitet haben, befürchten verschiedene Probleme und sehen vermehrte Risiken wie zu geringe Akzeptanz bei Kunden, Karriereknick, weniger Verständnis von Mitarbeitern und Vorgesetzten und ein zu geringes Gehalt. Sie sehen FIRA insgesamt eher skeptisch. Die im Telefoninterview diskutierten Risiken werden jedoch als generelle Führungsprobleme statt speziellen FIRA-Problemen eingeordnet. Es scheint Bedarf an Führungskräftebildungen, klaren Absprachen und Regelungen zu bestehen. Zudem lässt sich die Geschlechterrollen-debatte bei dem vorliegenden Thema nicht umgehen. Die Teilnehmer der Telefoninterviews fordern eine geschlechtsneutrale Diskussion, doch scheinen die traditionellen Rollenbilder fest verankert. Eine genauere Untersuchung der tatsächlichen Frauen-/Männerverteilung bei reduzierter Arbeitszeit ist vonnöten, um bewerten zu können, ob sich hier tatsächlich ein Trend in Richtung einer Gleichverteilung aufzeigen lässt beziehungsweise welche Ideen diese Gleichverteilung fördern könnten.

Es bleibt der Eindruck, dass viele das FIRA-Konzept positiv bewerten, sich aber von der Negativ-Argumentation eher abschrecken lassen. Dies bleibt auch in vielen Unternehmen bestehen, die zwar FIRA anbieten, es aber von den Mitarbeitern wenig angenommen wird. Die Diskrepanz zwischen Bedarf und fehlender Umsetzung gilt es in weiterer Forschung näher zu untersuchen, um die genauen Gründe explizit erfassen und angehen zu können. Etwaige Fragen dazu wären etwa die schon im Onlinefragebogen-Fazit angesprochenen zur Kultur (Wollen wir es?), zur Mentalität (Ich darf doch nicht ersetzbar sein) und zur Rationalisierung (erhöhte Angst vor Kündigung bei Etatkürzungen im Unternehmen). Zudem bestehen bisher keine zuverlässigen Zahlen, wie hoch die FIRA-Quote in deutschen Unternehmen tatsächlich ist, zumindest scheren hier die Ergebnisse aus der Literaturrecherche und dem Onlinefragebogen weit auseinander.

## 15. FIRA – und die Gesellschaft

Insgesamt stellt FIRA ein hochrelevantes Thema in den Unternehmen dar. Dabei geht es nicht nur darum, mehr Freizeit zu schaffen, Führungskräfte zu entlasten, Mitarbeiter zu fördern oder ähnliches. Gesellschaftlich betrachtet steht FIRA für einen Wandel, der noch weitergeht als die einzelnen Maßnahmen bewirken könnten. Der Arbeitsmarkt wird in den kommenden Jahren weiterhin vor die Herausforderung gestellt werden, sich zu flexibilisieren und den veränderten Anforderungen gerecht zu werden. Dazu gehören die bekannten Phänomene wie demografischer Wandel durch eine alternde Gesellschaft, der Wunsch der Menschen nach flexibleren Arbeitsbedingungen, die sie selbst mitgestalten können, der Gedanke, alles mitnehmen zu können, allen gerecht zu werden und dennoch genug Zeit für sich selbst zu haben. FIRA stellt eine Möglichkeit dar, für diejenigen den Weg der flexiblen Arbeit zu gehen, die viel Verantwortung tragen, viel kommunizieren, organisieren und entscheiden müssen.