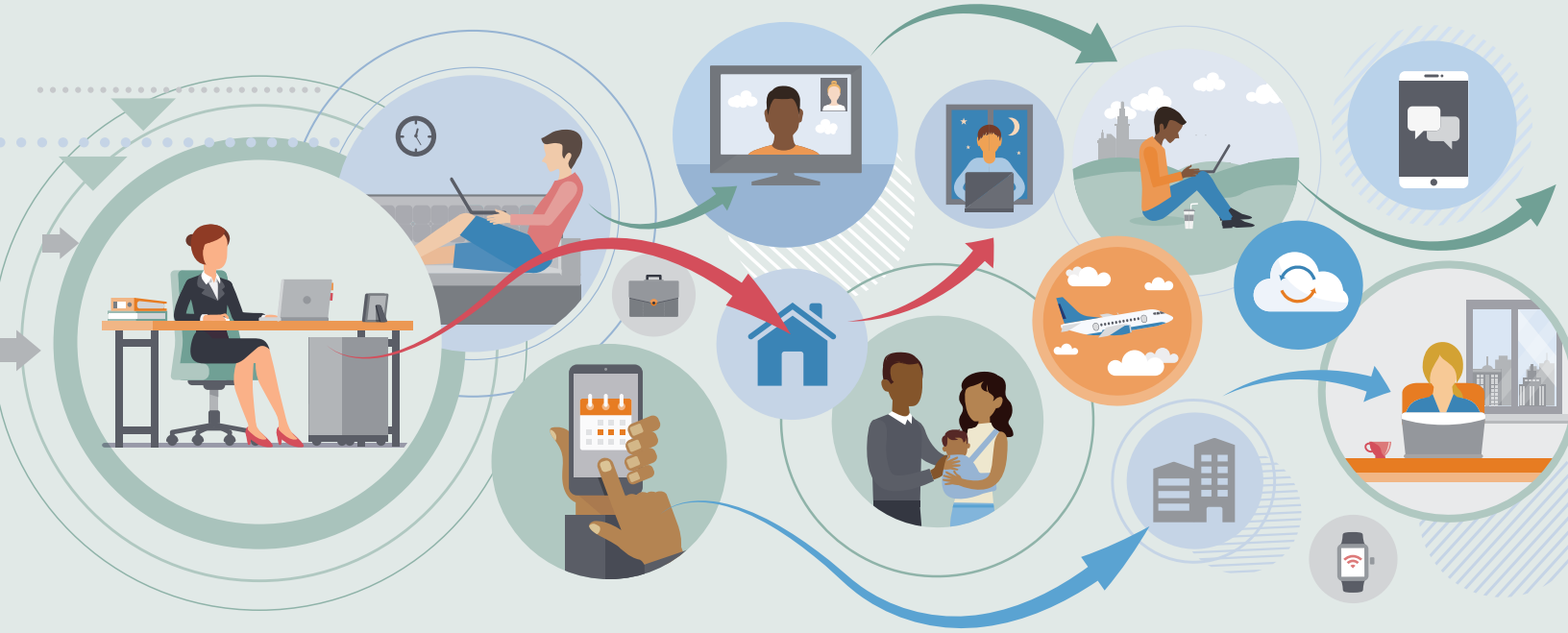
Arbeiten,
wie und wann ich will

Was Flexibilität für Bewerber im internationalen Vergleich bedeutet



ManpowerGroup®
Solutions

Global Candidate Preferences Survey – eine Studie von ManpowerGroup Solutions: Zahlen, Fakten, Erkenntnisse

Inhalt

Einleitung I 3

Zeit für Flexibilität I 4-7

Präferenzen in der Arbeitszeitflexibilität I 8-9

Bewerber erfolgreich ansprechen I 10-15

Was sollten Arbeitgeber tun? I 16-18

Fazit I 19

Einleitung

GLOBAL CANDIDATE PREFERENCES SURVEY

Befragt wurden **14.000** Berufstätige

in **19** Ländern

im Alter zwischen **18-65** Jahren

Die Bewerber gaben darüber Auskunft, welche Faktoren für sie bei der Jobsuche entscheidend sind.

Personalverantwortliche verstehen die flexible Gestaltung von Arbeit heute nicht mehr nur als reine Option, sondern als essenzielle Praxis: Nur so können Unternehmen qualifizierte Arbeitskräfte für sich gewinnen, weiterentwickeln und langfristig binden. Es handelt sich dabei jedoch um eine Win-Win-Situation, die sowohl die Bedürfnisse der Arbeitnehmer als auch die der Arbeitgeber widerspiegelt, wie das Alfred P. Sloan Center on Aging and Work am Boston College feststellt: „Unternehmen richten sich immer internationaler aus, sei es nun in ihren Services und Produkten oder in ihrer Lieferkette. Um mit Kunden und Geschäftspartnern weltweit effizient interagieren zu können, benötigen sie eine Belegschaft, die zeitlich und räumlich flexibel ist.“

Für die Bewerber von heute hat Arbeitszeitflexibilität für berufliche Entscheidungen enorm an Bedeutung gewonnen: Innerhalb nur eines Jahres nahm die Relevanz in einigen der teilnehmenden Länder um 20 bis 30% zu. **Heute benennen beinahe 40% der Befragten flexible Arbeitszeitgestaltung als einen der drei wichtigsten Motivationsfaktoren, wenn es um berufliche Entscheidungen geht.**

Viele Jahre herrschte in Unternehmen eine Kultur vor, in der die Anwesenheit der Mitarbeiter oft mehr Bedeutung hatte als die eigentliche Arbeitsleistung. Heute hingegen glauben zwei Drittel (63%) der interviewten Bewerber nicht mehr, dass sie für ihre Arbeit unbedingt an ihrem Schreibtisch im Unternehmen sitzen müssen. Die Arbeitgeber reagieren bereits auf diese Entwicklung: Mehr Unternehmen als jemals zuvor bieten flexible Arbeitszeitmodelle an. Die flexible Arbeitszeitgestaltung bedeutet für die Unternehmen möglicherweise einen entscheidenden Vorteil bei der Rekrutierung und langfristigen Bindung gesuchter Fachkräfte.

Um besser zu verstehen, was Bewerber bei der Jobsuche wirklich wollen, hat ManpowerGroup Solutions, der weltweit größte Anbieter von Recruitment Process Outsourcing (RPO) direkt die Bewerber befragt. Für die Studie „Global Candidate Preferences Survey“ wurden weltweit 14.000 Berufstätige im Alter zwischen 18 und 65 befragt, welche Faktoren für sie bei der Jobsuche die wichtigste Rolle spielen.

Flexible Arbeitszeitgestaltung ist nicht länger nur ein Wunsch von berufstätigen Müttern. **Arbeitnehmer aller Altersstufen wünschen sich eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.** In diesem White Paper stellen wir Ihnen neue Erkenntnisse zu den weltweiten Präferenzen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung vor.

[1] “Why Society Needs Workplace Flexibility,” *The Sloan Center on Aging & Work at Boston College*.”

Zeit für Flexibilität

Was meinen Bewerber, wenn sie von Flexibilität sprechen?

- Wie definiert sich Flexibilität und welche Arbeitsmodelle gibt es?
- Bewerber fordern mehr Flexibilität
- Welche Flexibilitätsmodelle werden wo bevorzugt?

Wie definiert sich Flexibilität?

Wenn wir von flexibler Arbeitszeitgestaltung sprechen, ist damit ein breites Spektrum von möglichen Modellen gemeint – beginnend damit, dass Mitarbeiter selbst entscheiden, wann sie Pause machen, über Programme, die Home-Office ermöglichen, bis hin zur Freistellung für die Pflege von Angehörigen:

1. Arbeiten in Gleitzeit
2. Ortsunabhängiges Arbeiten bzw. Home-Office in Vollzeit
3. Mitsprache bei der Wahl der Arbeitsschichten
4. Home-Office in Teilzeit
5. Verkürzte Schichten bzw. Arbeitswochen
6. Sabbaticals oder Pausen in der Berufstätigkeit (zum Beispiel zusätzlicher Urlaub)
7. Unbegrenzter bezahlter Urlaub
8. Freistellung zur Pflege von Angehörigen

Nicht für alle Jobs stehen diese Optionen zur Verfügung. Dennoch sind Unternehmen bemüht, ein Spektrum dieser Modelle für Bewerber in allen Lebensphasen anbieten zu können.

Welche Arbeitsmodelle gibt es?

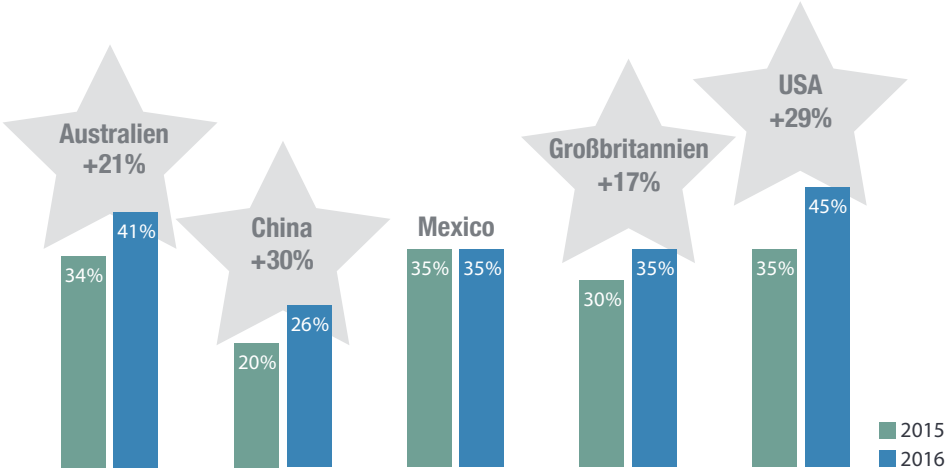
Jenseits der traditionellen Vierzigstundenwoche sind eine ganze Reihe von neuen Arbeitsmodellen entstanden. Im Rahmen dieser Umfrage konnten die Befragten zwischen sechs Szenarien auswählen, die ihr aktuelles und/oder bevorzugtes Arbeitsmodell beschreiben.

1. Vollzeitarbeit
2. Teilzeitarbeit
3. Befristete Beschäftigung (festgelegte Vertragslaufzeit)
4. Projektarbeit (selbständige oder freiberufliche Tätigkeit in zuvor festgelegtem Umfang)
5. Zeitarbeit
6. Saisonarbeit

Bewerber fordern mehr Flexibilität

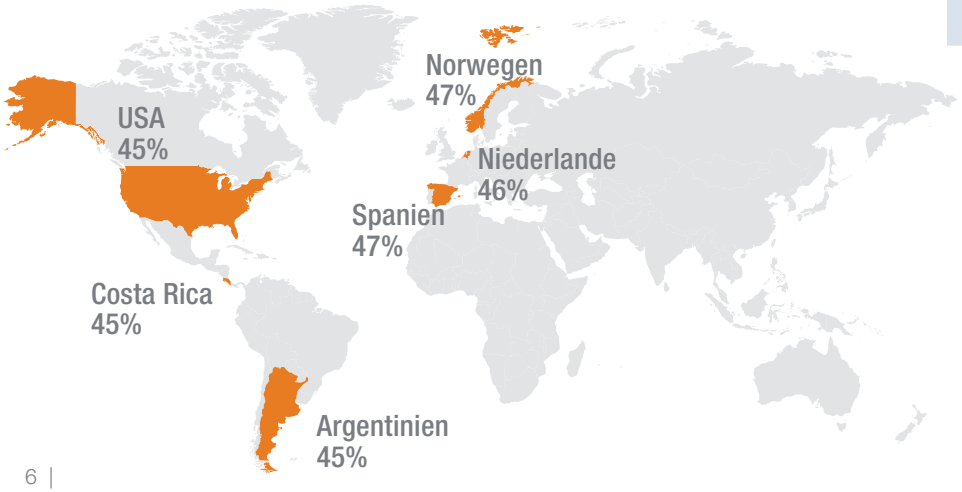
In vier der fünf großen Arbeitsmärkte, die wir in den letzten zwei Jahren beobachtet haben (China, USA, Australien und Großbritannien) ist ein Trend erkennbar: Immer mehr Bewerber benennen Arbeitszeitflexibilität als einen der drei wichtigsten Motivationsfaktoren für ihre beruflichen Entscheidungen. Innerhalb nur eines Jahres nahm die Anzahl dieser Bewerber in China um 30% zu, in den USA um 29% und in Australien um 21%.

Die zunehmende Bedeutung von Arbeitszeitflexibilität als Motivationsfaktor für berufliche Entscheidungen

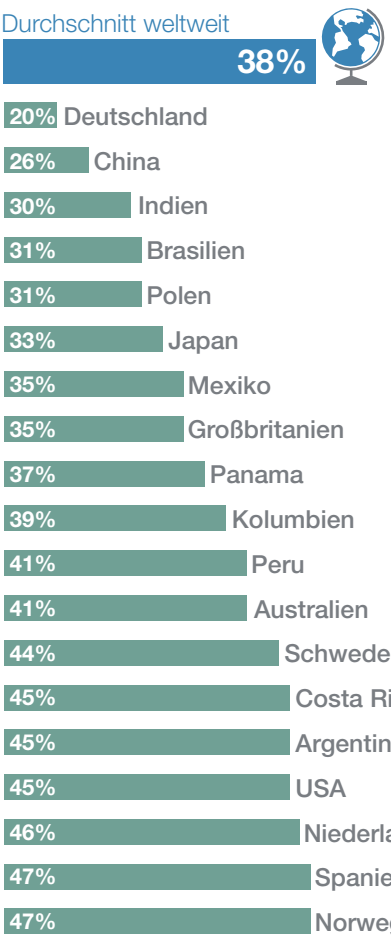


Dass die Arbeitszeitflexibilität so an Bedeutung gewonnen hat, hängt mit einer Vielfalt von Faktoren zusammen, darunter die Präsenz international tätiger Unternehmen, die Zusammensetzung der Belegschaft (etwa eine große Anzahl von Millennials), die Arbeit von Gewerkschaften, der Einfluss von Technologiefirmen auf den Arbeitsmarkt und natürlich wirtschaftliche Gründe wie die Arbeitsmarktentwicklung. Doch auch andere Faktoren spielen eine Rolle, etwa lange Anfahrtszeiten und Staus im Berufsverkehr, mangelnde Infrastruktur oder unzureichend ausgebauter öffentlicher Nah- und Fernverkehr.

Länder, in denen Arbeitszeitflexibilität überdurchschnittlich oft gewünscht wird



Globaler Vergleich: Arbeitszeitflexibilität ist einer der drei wichtigsten Motivationsfaktoren für berufliche Entscheidungen



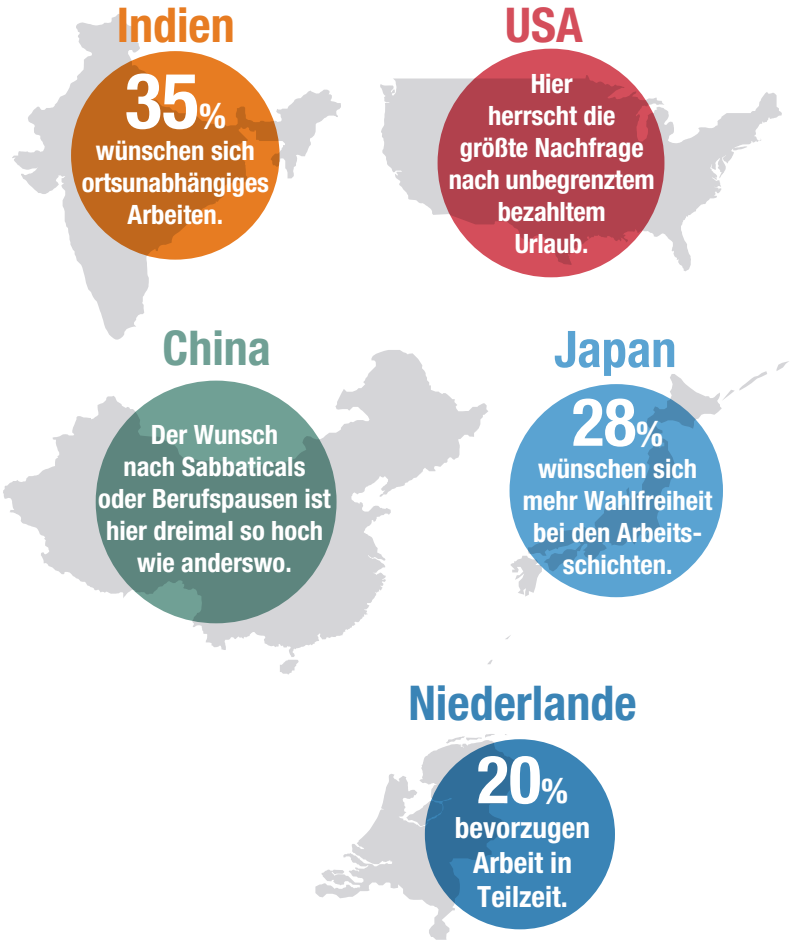
> In Polen sehen wir einen deutlichen Unterschied zwischen regionalen Unternehmen und Arbeitgebern aus den westlichen Ländern, die neu auf unserem Markt agieren. Letztere schaffen mit flexibleren Arbeitsmodellen einen zusätzlichen Anreiz bei der Rekrutierung und langfristigen Bindung von Spitzen-Fachkräften. Viele etablierte oder lokale Unternehmen hinken in diesem wichtigen Bereich hinterher.
>
> Alex Bojarski, RPO Leader
> ManpowerGroup Solutions, Polen

> Das öffentliche Verkehrssystem in Argentinien ist ein großes Problem für Pendler. Man kann praktisch nicht vorhersagen, ob die Züge pünktlich sein werden oder nicht. In so einer Situation bedeutet die Möglichkeit, von zu Hause aus arbeiten zu können, geradezu das Himmelreich.
>
> Marcela Romero, Manager, Permanent Recruitment ManpowerGroup Solutions, Argentinien

Welche Flexibilitätsmodelle werden wo bevorzugt?

Die allgemein beliebtesten Formen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung sind das Arbeiten in Gleitzeit sowie ortsunabhängiges oder Arbeiten im Home-Office. Für 26% der Bewerber weltweit ist die Option von Gleitzeit am wichtigsten, dicht gefolgt von ortsunabhängigem Arbeiten oder Home-Office (22%). Auf dem dritten Platz liegt Mitsprache bei der Einteilung der Arbeitsschichten (15%). Freistellung zur Pflege von Angehörigen, Sabbaticals sowie unbegrenzter bezahlter Urlaub sind bei jeweils 5% der weltweit befragten Bewerber populär.

Länderunterschiede bei den bevorzugten Flexibilisierungsmodellen



Die Präferenzen der Bewerber in den einzelnen Ländern werden von einer äußerst komplexen Dynamik logistischer, wirtschaftlicher, kultureller und persönlicher Faktoren bestimmt.

Viele große Unternehmen haben die Innenstädte verlassen und sind in die Vororte gezogen. Das bedeutet längere Anfahrtszeiten zur Arbeit; die Arbeitnehmer haben zudem möglicherweise mit einem unzuverlässigen oder wenig ausgebauten öffentlichen Verkehrssystem zu kämpfen. In diesen Situationen gewinnt die Möglichkeit von Gleitzeit besondere Bedeutung.

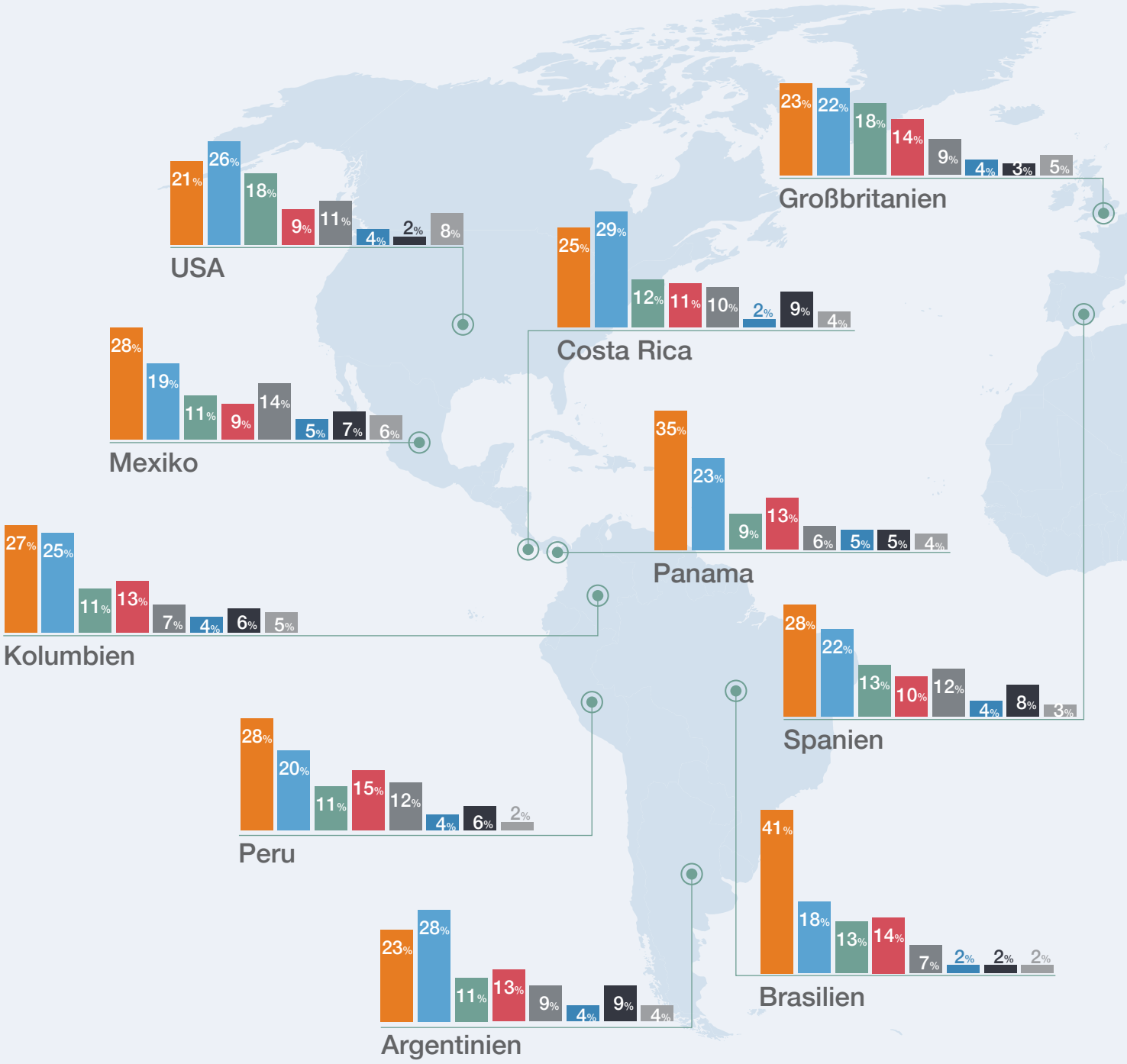
In China spielen besonders die regionalen wirtschaftlichen Bedingungen eine Rolle, zum Beispiel, wenn durch rasantes Unternehmenswachstum beruflicher Erfolg Hingabe, lange Arbeitszeiten und harte Arbeit bedeutet. Der daraus resultierende Stress weckt bei vielen Arbeitnehmern den Wunsch, längere Pausen in ihrem Berufsleben einlegen zu können, sei es für Ruhe und Erholung oder für Fortbildung. Die Bewerber vertrauen darauf, dass sie dank der florierenden Wirtschaft leicht einen neuen Arbeitsplatz finden.

Ein weiterer, marktübergreifend einflussreicher Faktor ist die Präsenz internationaler Unternehmen. Speziell Technologiefirmen bringen flexible Arbeitsmodelle mit in die Arbeitsmärkte. Das schafft bei den Bewerbern eine andere Erwartungshaltung. Regionale oder traditionell arbeitende Unternehmen sind in der Folge möglicherweise beim Wettbewerb um die besten Fachkräfte benachteiligt.

In den USA lassen die Arbeitnehmer häufig ihren bezahlten Urlaub verfallen; dennoch wünschen sich viele von ihnen unbegrenzte bezahlte Urlaubstage. Manche Unternehmen gehen sogar noch weiter: Sie bieten ihren Mitarbeitern nicht nur eine unbegrenzte Anzahl von bezahlten Urlaubstagen, sondern bezahlen sie speziell dafür, sich in gemeinnützigen Organisationen gesellschaftlich zu engagieren.

Präferenzen in der Arbeitszeitflexibilität

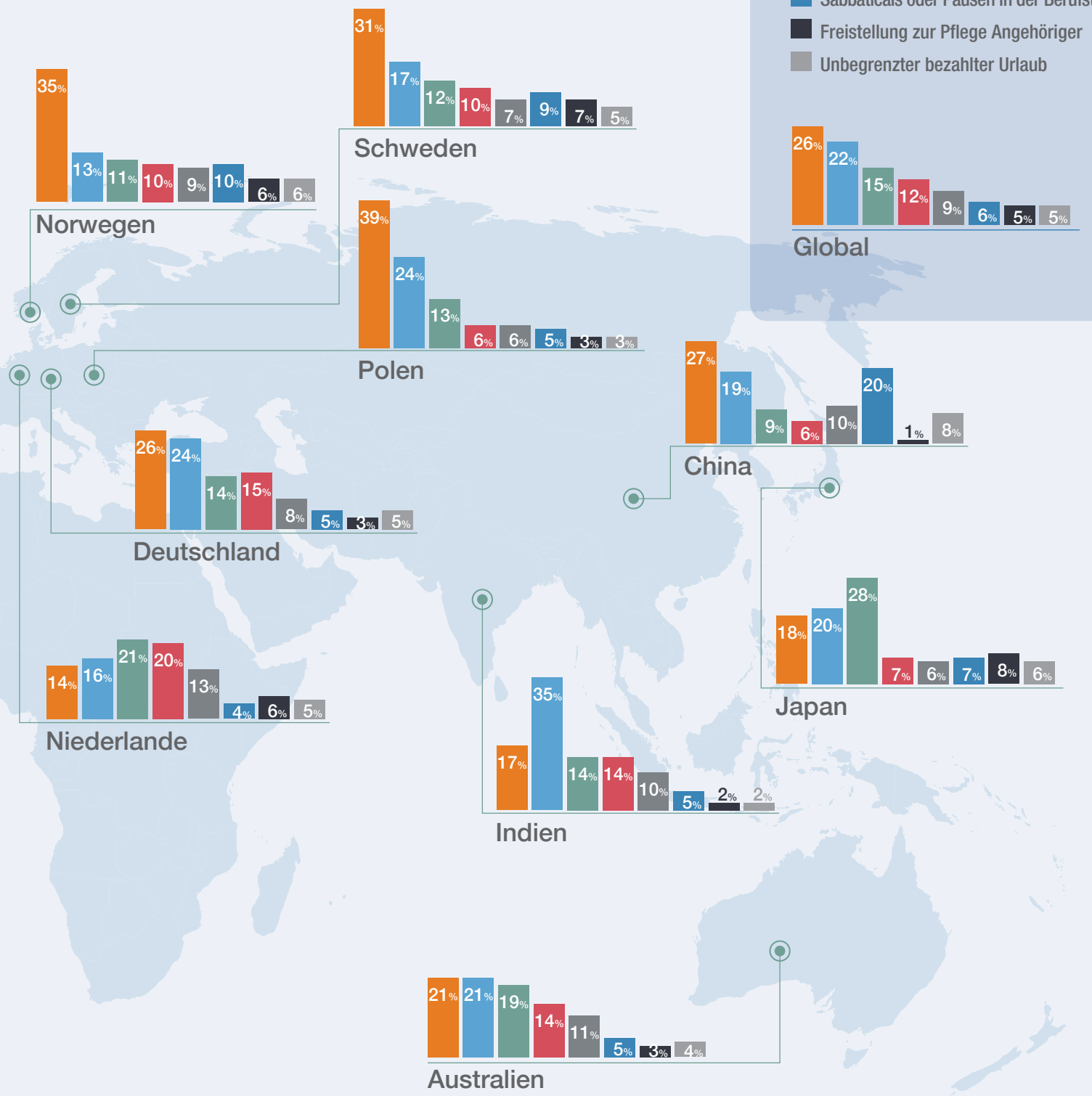
Auch jenseits der in den einzelnen Ländern bevorzugten Flexibilisierungsmodelle wünschen sich Bewerber eine größere Bandbreite von Optionen für eine bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben. Um hochqualifizierte Fachkräfte zu rekrutieren und an ihr Unternehmen zu binden, sollten Arbeitgeber die regionalen Präferenzen ihrer Kandidaten genau kennen.



> Wenn Arbeitgeber qualifizierte Bewerber für sich gewinnen und langfristig binden möchten, müssen sie ihnen ein attraktives Leistungspaket schnüren. Dazu gehört auch Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung.
>
> Markus Holtmann, Business Development Manager RPO, ManpowerGroup Solutions, Deutschland

Die beliebtesten Formen von Arbeitszeitflexibilität

- Arbeit in Gleitzeit
- Home-Office in Vollzeit
- Freie Schichtwahl
- Home-Office in Teilzeit
- Verkürzte Schichten oder Arbeitswochen
- Sabbaticals oder Pausen in der Berufstätigkeit
- Freistellung zur Pflege Angehöriger
- Unbegrenzter bezahlter Urlaub



Bewerber erfolgreich ansprechen

Die meisten Bewerber wünschen sich heute eine flexible Arbeitsgestaltung

- Flexibilität ist nicht mehr nur Frauensache
- Branchenunterschiede
- Vollzeitbeschäftigung – nicht mehr das Maß aller Dinge?
- Auch Vollzeitbeschäftigte wollen mehr Flexibilität

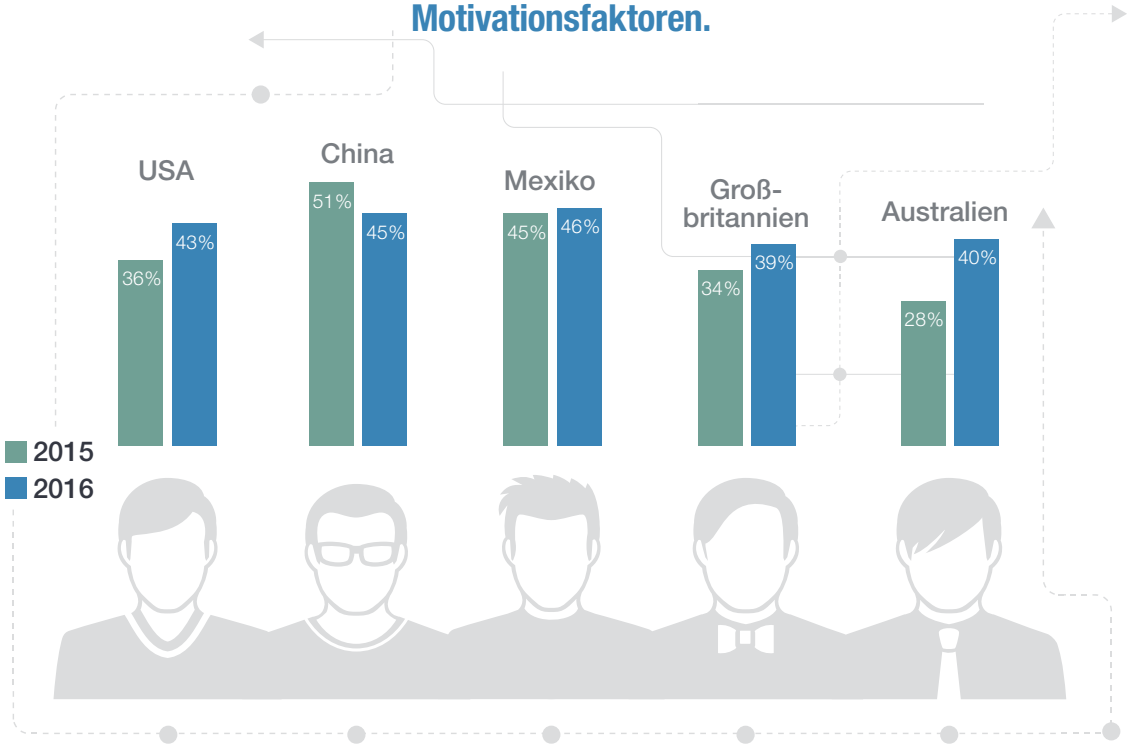
Flexibilität ist nicht mehr nur Frauensache

Die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ist nicht mehr länger vorrangig für Frauen relevant, sondern ein geschlechter-, generations- und altersübergreifender gesellschaftlicher Wunsch. Der Bericht „7 Steps to Conscious Inclusion" der ManpowerGroup hat aufgezeigt: Viele Frauen betrachten die Balance zwischen Beruf und Familie, ortsunabhängiges Arbeiten, flexible Arbeitszeiten sowie die Konzentration auf die eigentlichen Ergebnisse der Arbeit inzwischen als essenziell. Auch die Gruppe der Millennials (Bewerber im Alter zwischen 18 und 34) ist mehrheitlich der Überzeugung, dass sowohl Arbeit als auch Privatleben vom technologischen Fortschritt und einer Entkopplung von Arbeit und Ort profitieren. Das hat eine weitere Studie der ManpowerGroup ergeben.

In vier der fünf Arbeitsmärkte, die wir in den letzten zwei Jahren beobachtet haben (Australien, Mexiko, Großbritannien und die USA), hat der Anteil jener männlichen Bewerber signifikant zugenommen, für die Arbeitszeitflexibilität zu den drei wichtigsten Motivationsfaktoren bei beruflichen Entscheidungen gehört. Flexibilität ist also ein zunehmend geschlechterunabhängiges Thema.

> Auch Männer wollen ihre Arbeitszeit flexibel gestalten und sich stärker für die Familie engagieren. Die bisherige Rollenteilung zwischen Mann und Frau, die sich überwiegend um die Kinder und den Haushalt kümmert, existiert in dieser Form nur noch selten bis gar nicht.
>
> Laura Hartmann, Manager CORE RPO, ManpowerGroup Solutions, Deutschland

Männer nennen Arbeitszeitflexibilität als einen der drei wichtigsten Motivationsfaktoren.



[2] "*07 Steps to Conscious Inclusion: A Practical Guide to Accelerating More Women Into Leadership*," ManpowerGroup, 2015, 6.
[3] Ibid

Noch ist allerdings in den meisten Ländern die Arbeitszeitflexibilität für Frauen wichtiger als für Männer. Eine Ausnahme bildet Polen: Dort wünschen sich mehr Männer als Frauen größere Flexibilität bei der Arbeitszeitgestaltung.

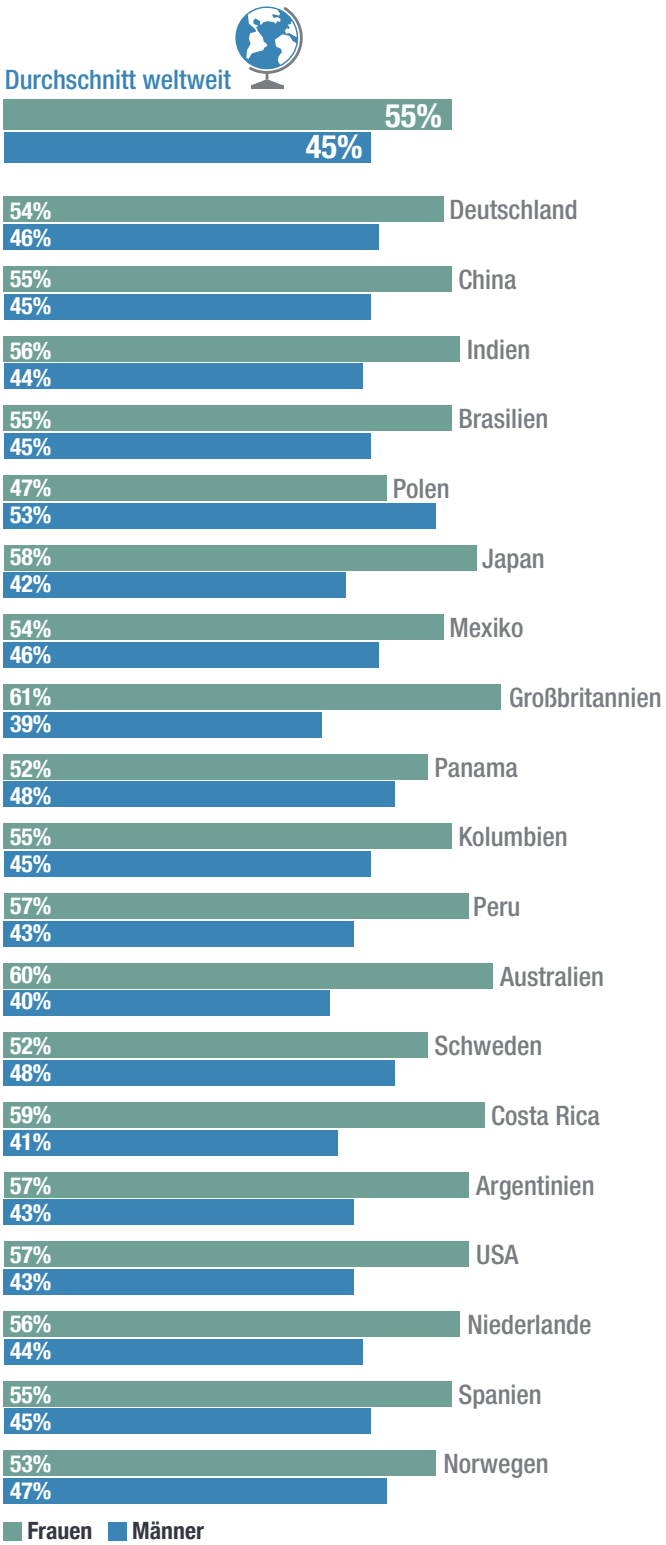
In vielen Ländern räumen besonders die Millennials der Arbeitszeitflexibilität eine hohe Priorität ein, so etwa in den USA, in Panama, in China oder in Costa Rica. In einigen anderen Ländern, etwa in Brasilien, haben flexible Arbeitsmodelle jedoch auch für die Generation der Babyboomer (Alter zwischen 50 und 65) einen hohen Stellenwert.

Millennials sind in einer Welt aufgewachsen, in der praktisch alles möglich ist – und das überall. Entsprechend fühlen sie sich nicht mehr unbedingt an einen physischen Arbeitsplatz gebunden. 84% von ihnen rechnen zudem damit, im Laufe ihres Berufslebens signifikante Unterbrechungen und Pausen einzulegen; sogenannte „Karrierewellen" ersetzen die Karriereleitern vergangener Generationen.[4]

Auf der anderen Seite ermöglichen flexiblere Arbeitsmodelle einer ganzen Generation von bereits in den Ruhestand getretenen Babyboomern, weiter am Arbeitsleben teilzunehmen – sei es durch Saisonarbeit, Teilzeitbeschäftigung oder befristete Arbeitsverhältnisse.

> Unabhängig von Alter und Geschlecht wünschen sich Mitarbeiter, ihre Arbeit flexibel zu gestalten. Jede Generation, egal ob Babyboomer oder Millennial, hat dafür unterschiedliche Gründe. Sei es das Streben nach einer ausgewogenen Work-Life Balance oder einer besseren Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Mit der heutigen Technologie haben wir die Möglichkeit, unseren Mitarbeitern diesen Wunsch zu erfüllen.
>
> Kristoffer Lauwitz, Managing Recruiter RPO, ManpowerGroup Solutions, Deutschland

Präferenzen bei der Arbeitszeitflexibilisierung nach Geschlechtern



[4] "*Millennial Careers: 2020 Vision*," ManpowerGroup, 2016, 6.

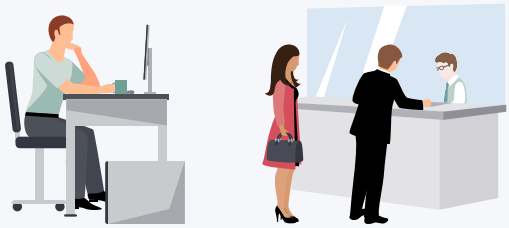
> Für IT-Experten ist es heute Normalität, unabhängig von Ort und Zeit, in Projekten zu arbeiten. Besonders in kritischen Projektphasen hilft es ihnen aus dem Home-Office konzentriert die gewünschten Ergebnisse zu liefern. Mit der flexiblen Zeiteinteilung können sie zudem individuell ihre persönliche Work-Life Balance gestalten.
>
> Sven Wilhelm, Practice Lead RPO, ManpowerGroup Solutions, Deutschland

Branchenunterschiede

Manche Branchen eignen sich besser für flexible Arbeitsmodelle als andere – das ist ein oft genanntes Argument. So können etwa Programmierer problemlos ortsunabhängig arbeiten. Ärzte oder Krankenschwestern haben diese Möglichkeit eventuell jedoch nicht, auch wenn das Voranschreiten der Telemedizin massive Umbrüche im Gesundheitswesen mit sich bringt. Branchenabhängig gibt es jedoch deutliche Unterschiede in den Präferenzen der Bewerber.

Die Faktoren, die das Bedürfnis nach Arbeitszeitflexibilität vorantreiben, existieren überall in der Arbeitswelt. Ob und in welchem Umfang sich flexible Arbeitsmodelle auf die Bedürfnisse von Arbeitgebern und Bewerbern abstimmen lassen, ist jedoch abhängig von der Art der Arbeit – und wie gut sich Ergebnisse und Performance erfassen lassen.

Arbeitnehmer mit einer Bürotätigkeit, etwa in der IT oder im Bereich Finanzdienstleistungen:



32% *bevorzugen Home-Office in Vollzeit*

27% *bevorzugen ortsunabhängiges Arbeiten*

Arbeitnehmer im Gesundheitswesen oder im Einzelhandel:

12% *wünschen sich verkürzte Schichten oder Arbeitswochen*

23% *wollen mehr Mitsprache bei der Schichtwahl*

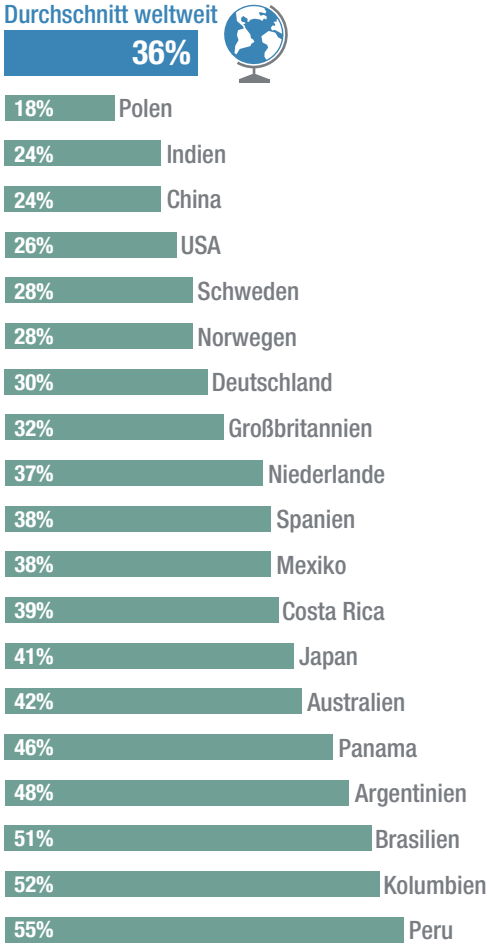
Vollzeit-beschäftigung – nicht mehr das Maß aller Dinge?

Die stetig zunehmende Bedeutung der Gig Economy ist ein großes Medienthema. Und auch unsere Studie zeigt, dass sich 36% der Befragten Arbeitsmodelle jenseits der Vollzeitarbeit wünschen. Arbeitgeber gewinnen an Agilität und können besser auf aktuelle Marktentwicklungen reagieren, wenn sie Mitarbeiter projektweise oder befristet beschäftigen. Solche Beschäftigungsformen lassen sich oft auch schneller umsetzen: Sie benötigen zum Beispiel weniger Freigaben von Führungskräften oder Personalverantwortlichen; herkömmliche Stellenausschreibungsprozesse werden einfach übersprungen.

Das Interesse an Arbeitsmodellen jenseits der Vollzeitbeschäftigung ist generell gestiegen. Das zeigt sich besonders in den lateinamerikanischen Ländern. In Polen, Indien und China hingegen ist der Anteil der Bewerber, die traditionelle Vollzeitarbeit bevorzugen, besonders hoch. Das mag daran liegen, dass Arbeitnehmer in diesen Ländern bisher weniger wirtschaftliche Chancen und Aufstiegsmöglichkeiten hatten. Das verstärkt den Wunsch nach Stabilität und Kontinuität. Ein Report der Unternehmensberatung McKinsey legt zudem nahe, dass Präferenzen auch davon beeinflusst werden, ob man freiwillig in Teilzeit arbeitet oder weil einem nichts anderes übrigbleibt.[5]

> Virtuelle Callcenter, deren Mitarbeiter von zu Hause aus arbeiten, sind heute möglich – dank Telefonie-Technologie und Monitoring-Systemen, die Tastatureingaben sowie aus- bzw. eingehende Anrufe erfassen. Flexible Arbeitsmodelle ermöglichen Arbeitgebern außerdem, Pools von qualifizierten Fachkräften anzuzapfen, die ihnen zuvor verschlossen waren.
>
> April Savino, Vice President, Client Delivery ManpowerGroup Solutions, Nordamerika

Weltweiter Vergleich: Bewerber, die Teilzeitarbeit bevorzugen

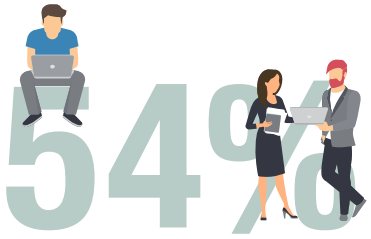


[5] McKinsey Global Institute, “Independent Work: Choice, Necessity and the Gig Economy,” 11.

Auch Vollzeit-beschäftigte wollen mehr Flexibilität

Arbeitszeitflexibilität ist in der öffentlichen Wahrnehmung oft untrennbar mit Teilzeitarbeit verbunden; die Gig Economy ermöglicht zudem andere Arbeitsmodelle als das der Vollzeitbeschäftigung. Sind also Vollzeitbeschäftigte an flexibleren Arbeitsmodellen nur wenig interessiert? Nein, das Gegenteil ist der Fall: 54% derjenigen, für die Flexibilität zu den drei wichtigsten Motivationsfaktoren gehört, ziehen gleichzeitig die Beschäftigung in Vollzeit vor. Arbeitgeber tun also gut daran, anzuerkennen, dass flexible Arbeitszeitgestaltung für Vollzeitbeschäftigte eine hohe Bedeutung hat. Auch sie wollen beispielsweise Beruf und Familie unter einen Hut bringen.

In unserer Befragung zeigte sich zudem ein klarer Zusammenhang zwischen Arbeitszeitflexibilität und Projektarbeit. Die Kandidaten, die Projektarbeit bevorzugen, haben auch eine klare Präferenz für Home-Office; sie möchten zumindest einen Teil oder sogar die ganze Arbeitszeit zu Hause verbringen. Auch Arbeitnehmer, die befristete Beschäftigung vorziehen, profitieren von räumlicher und zeitlicher Unabhängigkeit. So können sie ihre beruflichen und persönlichen Prioritäten besser in Einklang bringen.



54%

der Befragten, für die Flexibilität zu den drei wichtigsten Motivationsfaktoren gehört, bevorzugen Vollzeitbeschäftigung

Das Stigma der Flexibilität

In vielen Unternehmen herrscht zudem eine fest eingefahrene Kultur vor, die die Bedeutung von Anwesenheit massiv überbetont. Diese Unternehmen kultivieren damit unabsichtlich die Stigmatisierung von Flexibilität: Reine Anwesenheit ist dort oft wichtiger für das berufliche Vorankommen als Performance und Ergebnisqualität.

Andererseits sind Arbeitgeber natürlich auch völlig im Recht, wenn sie sich um die Produktivität ihrer Mitarbeiter sorgen. Wirtschaftsmedien und Zeitungen berichten täglich von Stories über Unternehmen, die flexible Arbeitsmodelle eingeführt haben, nur um sie später wieder sang- und klanglos abzuschaffen. Daher stellt sich die Frage: Wie können Arbeitgeber das Beste aus beiden Welten vereinen? Wie können sie den Bedürfnissen der qualifiziertesten Kandidaten Rechnung tragen und gleichzeitig die Produktivität in ihrem Unternehmen optimieren?

> In Brasilien setzen viele Leute Home-Office mit ‚Dauerurlaub' gleich. Speziell in Sao Paolo herrscht die Ansicht vor, dass du nur dann richtig hart arbeitest, wenn du möglichst viele Arbeitsstunden runterreißt. Deshalb bleiben viele Mitarbeiter abends oft länger – einzig, um ihre Kollegen und Vorgesetzten zu beeindrucken.
>
> Flor Alvarez, RPO Regional Sales Manager, ManpowerGroup Solutions, Lateinamerika

Was sollten Arbeitgeber tun?

Wie können Unternehmen im Zeitalter flexibler Arbeitsgestaltung erfolgreich agieren?

Arbeitgeber, Recruiter und Personalverantwortliche können dem Wunsch ihrer Mitarbeiter nach Flexibilität entgegenkommen, mit zahlreichen kurzfristigen als auch langfristig geplanten Maßnahmen.

SPITZEN-FACHKRÄFTE FINDEN UND BINDEN :

So können Arbeitgeber von den Anforderungen der Bewerber profitieren

1

Schaffen Sie ein ergebnisorientiertes Anreizsystem.

Es liegt in der menschlichen Natur, erwünschtes Verhalten zu belohnen – in der berechtigten Hoffnung, dass es sich dann wiederholt. Arbeitgeber sollten daher zumindest in Erwägung ziehen, eine stärker ergebnisorientierte Arbeitsumgebung zu schaffen. Sie sollten Anreize und Belohnungen für Ergebnisse und Performance vergeben, nicht nur für die aufgewendete Arbeitszeit. Es genügt nicht, die Pflicht zur persönlichen Anwesenheit durch das Erfassen der Zeit zu ersetzen, in der ein Mitarbeiter in ein VPN (Virtual Private Network) eingeloggt ist. Solch ein Schritt wird möglicherweise als nicht authentisch wahrgenommen. Definieren Sie besser klare Ziele und Termine. Solange die Mitarbeiter beides einhalten, ist die Erfassung von Arbeitszeit unnötig.

2

Sorgen Sie dafür, dass bestehende Flexibilitätsangebote zum Normalfall werden.

Ändern Sie die Kultur Ihres Unternehmens und machen Sie ortsunabhängiges Arbeiten zur ganz normalen Option – etwa über interne Kampagnen. So können Sie das Stigma der Flexibilität neutralisieren.

Ein US-amerikanisches Buchhaltungsunternehmen setzte zu diesem Zweck auf eine Poster-Kampagne: Die Motive zeigten zufriedene Mitarbeiter, die ihre flexible Arbeitszeit außerhalb des Büros verbringen – beispielsweise beim Angeln in Oregon oder beim Gesellschaftstanz. Ergänzende Testimonials verbanden Ortsunabhängigkeit mit Produktivität und beruflicher Zufriedenheit. Die Kampagne wirkte, die Wahrnehmung der Mitarbeiter veränderte sich: Innerhalb von fünf Jahren stieg der Anteil der Arbeitnehmer, die davon überzeugt waren, dass ortsunabhängiges Arbeiten und beruflicher Aufstieg durchaus vereinbar sind, von 30 auf 65%.

3

Gehen Sie in kleinen Schritten vor.

Unternehmen müssen den Übergang vom traditionellen zum virtuellen Arbeitsplatz nicht über Nacht erzwingen. Beginnen Sie bei den drängendsten Problemen: Falls etwa lange Anfahrtszeiten, Verkehrsprobleme oder unzureichende Verkehrsinfrastruktur ein wichtiges Thema sind, sollten Unternehmen überlegen, eine Kernarbeitszeit von 10:00 Uhr bis 19:00 Uhr einzuführen oder alternativ flexible Arbeitstage, an denen die Mitarbeiter ortsunabhängig arbeiten können.

Wenn sich bestimmte Modelle und Arbeitszeiten über Jahrzehnte eingeschliffen haben, fällt es Mitarbeitern eventuell sehr schwer, ihre Gewohnheiten zu ändern und neue Ansätze anzunehmen. In diesem Fall setzen Unternehmen besser auf Evolution statt Revolution. So können sie die Kluft zwischen traditionellem Management und autonomer Teamarbeit überbrücken und gleichzeitig mögliche Konflikte zwischen den Generationen abbauen. Führungskräfte und Personalverantwortliche sollten die spezifischen Faktoren für den Wunsch nach Arbeitszeitflexibilität genau verstehen: So können sie sinnvolle Flexibilitätsmodelle implementieren und damit ihre Arbeitgebermarke deutlich stärken. Dabei sollten Unternehmen gezielt den Dialog mit ihren Mitarbeitern suchen. Nur so lässt sich sicherstellen, dass die Flexibilisierungsmaßnahmen auch wirklich den Bedürfnissen der Mitarbeiter entsprechen.

4 Nutzen Sie geeignete Technologie.

Virtuelle Realität wird die Zusammenarbeit am Arbeitsplatz revolutionieren: Sie bringt die Mitarbeiter vor Ort mit Telearbeitern zusammen. Das zumindest sagen die Experten voraus. Doch Unternehmen müssen auf diese Entwicklung nicht warten. Es sind bereits zahlreiche andere Software-Technologien verfügbar, mit denen sich flexible Arbeitsmodelle erfolgreich umsetzen lassen. So gibt es bereits Werkzeuge zur Zeiterfassung, zur Organisation von Arbeitsabläufen, zur internen Kommunikation, zum Projektmanagement und Feedback geben. Die Bandbreite reicht dabei von der abteilungsübergreifenden Erfassung der Arbeitszeiten befristet Beschäftigter bis hin zum digitalen Assistenten für das Workflow-Management. Aus diesem breiten Angebot können Unternehmen die Werkzeuge auswählen, die ihren Bedürfnissen entsprechen.

5 Ziehen Sie kollaborative Beschäftigungsmodelle in Erwägung.

Unternehmen, die zur Deckung ihres Fachkräftebedarfs vermehrt auf Teilzeit-Modelle setzen, können von neuartigen Fachkräfte-Communities profitieren – zum Beispiel von sogenannten „kollaborativen Beschäftigungssystemen“. Kollaborative Beschäftigung ist zum Beispiel für solche Einzelhandelsunternehmen besonders sinnvoll, die Probleme haben, geeignetes Personal für Saisonarbeit zu finden. Bei Saisonarbeit denkt man zwar zumeist an die Weihnachtszeit; gemeint sind jedoch alle Zeitperioden, in denen es vorhersehbare Schwankungen im Personalbedarf gibt. Der Bericht „Collaborating With Competitors” der ManpowerGroup zeigt detailliert auf, wie gemeinsame Fachkräftepools Risiken vermindern, Kosten reduzieren, die Agilität steigern und das Management von Produktionszyklen vereinfachen.[6]

6 Nutzen Sie das Potenzial neuer Fachkräftepools.

Über flexible Arbeitsmodelle lassen sich neue Pools potenzieller Kandidaten erschließen, die sich bisher nur schwer in eine traditionelle Arbeitskultur integrieren ließen, etwa Studenten, Ruheständler und Behinderte, sowie viele andere Gruppen, die auf Arbeitszeitflexibilität angewiesen sind. Daraus ergibt sich zudem noch ein zweiter Vorteil: Das Unternehmen gewinnt an Diversität.

In den USA sind durch Home-Office Angebote viele Arbeitsplätze für die Lebenspartner von Militärangehörigen entstanden. Zudem erlauben flexible Arbeitsmodelle auch jenen behinderten oder chronisch erkrankten Arbeitnehmern erfolgreich am Berufsleben teilzunehmen, für die aufgrund medizinischer Notwendigkeit der herkömmliche Acht-Stunden-Tag keine Option ist.

[6] Amy Doyle, “Collaborating With Competitors: Sharing Talent Pools to Meet Workforce Challenges,” ManpowerGroup Solutions, 2015, 7.

Fazit

Auch in Zukunft werden Bewerber zunehmend nach flexiblen Modellen für Arbeit und Arbeitszeit verlangen. Arbeitnehmer, die extern oder in Gleitzeit arbeiten und so ihr Berufsleben auf ihre persönlichen Bedürfnisse abstimmen können, werden dieses Privileg so schnell nicht wieder aufgeben. Wenn Unternehmen die weltweit besten Fachkräfte gewinnen und an sich binden wollen, müssen sie auf die Interessen ihrer Bewerber eingehen. Allerdings ergänzen sich die Vorlieben der Bewerber und die zunehmend globalisierte Wirtschaft perfekt: Unternehmen müssen sich in ihrem Portfolio zunehmend internationaler ausrichten und mit Kunden sowie Geschäftspartnern auf der ganzen Welt interagieren. Entsprechend sind es nicht nur die Wünsche der Bewerber, sondern auch Geschäftsmodelle, die den Trend zur Flexibilisierung der Arbeitswelt befeuern.

Wer wurde befragt?

Die für diese Studie Befragten sind **zwischen 18 und 65 Jahre alt** und **stehen im Berufsleben,** sind also nicht im Ruhestand oder aus anderen, zum Beispiel familiären Gründen nicht berufstätig. Insgesamt haben weltweit 13.961 Personen an der Befragung teilgenommen.

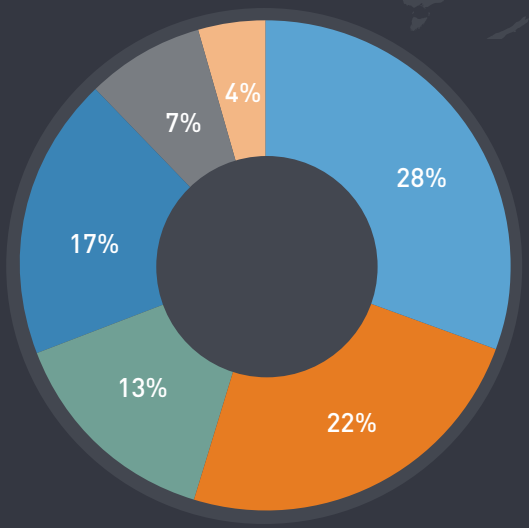
DIE TEILNEHMERZAHLEN IN DEN EINZELNEN MÄRKTEN:

Argentinien (n=731), Australien (n=748), Brasilien (n=751), China (n=725), Kolumbien (n=747), Costa Rica (n=248), Deutschland (n=785), Indien (n=752), Japan (n=775), Mexiko (n=761), Niederlande (n=753), Norwegen (n=794), Panama (n=248), Peru (n=731), Polen (n=749), Spanien (n=750), Schweden (n=763), Großbritannien (n=766), USA (n=1.384)

Die Teilnehmer der Befragung repräsentieren in Bezug auf Alter, Einkommen, Beschäftigungsstatus (zum Beispiel Vollzeit, Teilzeit oder Projektarbeit), Karrierestufe und Branche einen Querschnitt durch die berufstätige Bevölkerung der untersuchten Arbeitsmärkte.

Karrierestufe

- Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung
- Mitarbeiter des mittleren Managements
- Berufseinsteiger
- Studenten mit und ohne ersten Abschluss
- Leitende Angestellte
- Führungskräfte der oberen Managementebene



Über ManpowerGroup Solutions

ManpowerGroup Solutions bietet seinen Kunden ergebnisorientierte Outsourcing-Dienstleistungen im Personalbereich, vorrangig mit Bezug auf Recruiting im großen Maßstab und Initiativen, die ein hohes Maß an Arbeitskräften erfordern. Dabei teilen wir das Risiko und auch den Erfolg mit unseren Kunden. Unsere Angebote umfassen TAPFIN Managed Services, strategische Personalberatung, Borderless Talent Solutions, Talent Based Outsourcing und Recruitment Process Outsourcing. ManpowerGroup Solutions ist ebenso wie Manpower, Stegmann, Experis, Proservia und Right Management, Mitglied der ManpowerGroup-Unternehmensfamilie und gehört zu den weltweit führenden Dienstleistern in den Bereichen Permanent Recruiting und Zeitarbeit-Management.

ManpowerGroup®
Solutions

Besuchen Sie uns im Social Web:

t manpowergroup-deutschland
in @ManpowerGroupDE

manpowergroupsolutions.de

©2017 ManpowerGroup Solutions. All rights reserved.