

Die Vier-Tage-Woche im Realitätsabgleich

Arbeitsbedingungen | Große Themen sind aktuell die Vier-Tage-Woche und Remote Work. Sie werden gern als unabdingbare Bausteine erfolgreicher Personalarbeit gepriesen. Wie sieht es aber aus, wenn man diese Themen in die reale Welt holt? Wir machen den Realitäts-Check.



Hilfe – ich bin in einer Human Resource-Blase gefangen!“, denkt so mancher, der im Personalmanagement arbeitet und sich regelmäßig in sozialen Netzwerken tummelt. Ein vermeintlich bahnbrechender HR-Trend jagt den nächsten. Die Community pocht kollektiv darauf, dass es zum Wohle von Unternehmen und Mitarbeitenden ohne gar nicht mehr geht und man schnell auf den Zug aufspringen muss. Sonst droht direkt der Untergang des Abendlandes.

Schreien hilft nicht, wenn man merkt, dass man in der eigenen Bubble gefangen ist. Aber es gibt immer einen Weg hinaus. Kurz innehalten, die Themen konkret hinterfragen und aus der Sicht des eigenen Unternehmens zu betrachten, beispielsweise. Die großen Themen sind aktuell die Vier-Tage-Woche und Remote Work. Sie werden als zentrale und unabdingbare Bausteine erfolgreicher Personalarbeit mit großer Vehemenz angepriesen.

Wie sieht es aus, wenn man diese Themen aus der Blase heraus in die reale Welt holt? Gestalten sich positive Effekte tatsächlich so wie postuliert? Können die Modelle überhaupt in der Agrartechnik funktionieren?

Remote-Work und hybrides Arbeiten

Der Aufschrei war laut, als im vergangenen Jahr einige der großen Tech-Konzerne Mitarbeitende rund um den Globus in die Büros zurückbeorderten. Empörte Postings in den sozialen Medien waren nur eine Folge. Hatte doch die Arbeit aus dem Homeoffice so gut funktioniert. Die Notlösung war ganz einfach für viele zum lieb gewonnenen Arbeitsalltag geworden.

Dabei verwehrten die meisten Unternehmen ihren Beschäftigten das Homeoffice gar nicht in Gänze, sondern wollten sie lediglich wieder an zwei oder drei Tagen vor Ort im Büro haben. „Die Frage nach der Zahl der möglichen Homeoffice-Tage gehört seitens der Kandidatinnen und Kandidaten, die wir in unseren Mandaten kennenlernen, mittlerweile zum Katalog der üblichen Standardfragen“, stellt Rainer Haske, Geschäftsführer der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung GmbH & Co. KG, fest. „Für die allermeisten, die im kaufmännischen Bereich wie Vertrieb, Einkauf, Finanzen, HR oder Marketing, aber auch in technischen Aufgabenfeldern wie der IT, der Konstruktion oder in Teilen der Forschung und Entwicklung unterwegs sind, ist, wo immer sich die Option bietet, hybrid arbeiten zu können, diese ein zentrales und entscheidungserhebliches Kriterium geworden. Unternehmen - ganz gleich in welchem Segment der Agrarbranche sie aktiv

DAS RÄT DER EXPERTE



Fotomachweis: istock.adobe.com - blueidesign

Vier-Tage-Woche bedeutet nicht per se, dass ein Unternehmen am Freitag geschlossen ist.

- Bleiben Sie an den Themen dran. Man muss nicht jeden Hype mitmachen, aber bevor man eine wichtige Entwicklung verpasst, sollte man sich die Zeit nehmen, zu schauen, ob ein Trend sich für die eigene Organisation, als wertvoll erweisen könnte.
- Seien Sie mutig und kreativ! Mut ist gerade dann gefragt, wenn man sich gegen einen Trend stellen muss, weil die Gegebenheiten im Unternehmen es nicht anders zulassen. Der Mut muss dann Hand in Hand mit Kreativität gehen, damit man auf dem Arbeitsmarkt nicht abgehängt wird. Es gibt viele Parameter, an denen man drehen kann, um seine Employer Brand zu stärken. Man muss sie nur finden und aktiv werden.
- Es gibt in jedem Unternehmen Menschen, die bei der Lösungsfindung helfen können. Man muss sie nur fragen – die Mitarbeitenden und Führungskräfte. Aber nicht vergessen: Wer gefragt wird und Antworten gibt, der möchte auch Resultate oder Veränderungen sehen!

sind - kommen an dem Thema nicht mehr vorbei. Oder sie bekommen, gerade wenn es um Nachwuchskräfte geht, massive Probleme, vakante Stellen besetzen zu können“, führt er weiter aus.

Für Unternehmen stellt sich nicht mehr die Frage, ob sie diesen Weg gehen, sondern es geht nur noch um das wie, will man als Arbeitgeber weiterhin im Kampf um die besten Köpfe wettbewerbsfähig bleiben. Das „Wie“ öffnet allerdings auch die Chance, kreativ zu werden, die Modelle auf ihre individuellen unternehmerischen Gegebenheiten zuschneiden und, soweit möglich, dabei auch die Interessen ihrer Mitarbeitenden berücksichtigen zu können.

Teeküche versus Telefonhörer

Modelle, in denen komplett aus dem Homeoffice gearbeitet wird, haben in der

Agrarbranche bis dato eher Seltenheitswert. Vielen, auch den Mitarbeitenden und Führungskräften, fehlt der persönliche Austausch mit den Kolleginnen und Kollegen. Mal eben schnell in der Teeküche oder einem spontanen Meeting eine Idee durchzusprechen oder eine Frage über den Flur klären zu können, fällt vielen leichter, wenn man unter einem Dach sitzt und nicht zum Telefonhörer greifen oder ein Video-Meeting anberaumen muss. Auch eine kurzfristige Abstimmung mit der Produktion oder dem Werkstattbereich ist leichter umsetzbar und meist erfolgreicher, wenn man direkt miteinander sprechen und dabei möglicherweise gleich einen Blick auf Maschine oder Bauteil werfen kann.

Es gilt, Lösungen zu finden, welche die Produktivität der Organisation nicht



Die Einführung einer Vier-Tage-Woche verändert die organisatorischen Grundpfeiler eines Unternehmens.

negativ beeinflussen und parallel dazu die Attraktivität als Arbeitgeber sichern beziehungsweise steigern können.

Eine gute Idee kann es sein, den Mitarbeitenden Wahloptionen in Sachen hybride Arbeitsmodelle anzubieten. So schlägt man mehrere Fliegen mit einer Klappe. Man behält das Heft in der Hand, in dem man den Rahmen setzt, den die Gegebenheiten im Unternehmen fordern. So sichert man sich in Sachen Produktivität ab und läuft nicht Gefahr, den Unternehmenserfolg zu riskieren. Andererseits schafft man ein Umfeld, in dem die Mitarbeitenden - denen man beispielsweise die Optionen, voll in Präsenz oder an ein oder zwei Tagen aus dem Homeoffice arbeiten zu können, anbietet - aktiv an der Gestaltung ihrer Arbeitswelt mitarbeiten können. Dadurch signalisiert man Vertrauen und Wertschätzung.

Feste Tage für alle

Wichtig ist auch, die Option der vollen Präsenzarbeit im Portfolio zu belassen. In jedem Unternehmen gibt es Menschen, die nicht nur gerne ins Büro kommen, sondern hier auch deutlich effizienter arbeiten können. Außerdem ist in jedem Fall auf eine gute Begleitung, Moderation und Koordination des gesamten Prozesses zu achten, wenn man etwas verändern will.

Man kann bei der Schaffung des Rahmens von hybriden Arbeitsmodellen unter anderem auch prüfen, ob es sinnvoll ist, an bestimmten Tagen alle Mitarbeitenden oder bestimmte Teams komplett vor Ort zu haben. Das kann in Sachen Planbarkeit von Meetings und Schulungen hilfreich sein und sorgt auch dafür, dass etwa am Freitag nicht wie im Westen die Grasbüschel über die leeren Flure wehen. Naturgemäß sind besonders im Interesse ex- und interner Kunden auch Fragen der Erreichbarkeit zu klären oder wie man das Onboarding neuer Mitarbeitender und die Arbeit von Auszubildenden gestaltet, wenn deren Ansprechperson ihren Homeoffice-Tag hat. Viele Dinge können online oder telefonisch geklärt werden, aber gerade während der Ausbildung oder der

Die Einführung einer Vier-Tage-Woche wirkt massiv auf die organisatorischen Grundpfeiler eines Unternehmens und sollte daher, wie jede Arbeit an tragenden Elementen, nicht ohne eine gute und genaue Planung in Angriff genommen werden.

Rainer Haske
Geschäftsführer Dr. Schwerdtfeger
Personalberatung GmbH & Co. KG

Startphase im neuen Job ist direkter Austausch ein wichtiger Baustein für den Erfolg oder eine gute Integration.

Und was wird eigentlich aus den Mitarbeitenden, deren Profession ständige Präsenz fordert? Denjenigen, die in der Produktion oder der Werkstatt das Rad am Laufen halten?

Damit sie sich nicht wie Beschäftigte zweiter Klasse fühlen, ist es wichtig, zu schauen, ob man ihnen anstatt des hybriden Arbeitens anderweitige Angebote machen kann. So kann man gewährleisten, dass es nicht zu Unzufriedenheit und Unruhe im Unternehmen kommt.

Auch ist unternehmensseitig Kreativität gefragt.

Die Palette der Möglichkeiten reicht von flexiblen Arbeitszeitmodellen über finanzielle Anreize und besondere Weiterbildungsmöglichkeiten bis hin zu einer Optimierung der Arbeitsumgebung oder anderen Möglichkeiten der Anerkennung und Unterstützung. So kann etwa ein renovierter und besonders auf die Bedürfnisse der Mitarbeitenden ausgerichteter Pausenraum zeigen, dass es dem Unternehmen wichtig ist, dafür zu sorgen, dass die Mitarbeitenden, die qua Funktion vor Ort präsent sein müssen, sich wohlfühlen und beste Arbeitsbedingungen vorfinden.

Wie beim viel zitierten Kickertisch oder der Cappuccino-Maschine sollte es aber nicht allein bei dieser Maßnahme bleiben, aber sie kann ein Teil eines attraktiven Paketes sein, das man für diese Beschäftigtengruppe schnürt.

Vier-Tage-Woche

Einige preisen sie als das Allheilmittel für alle Herausforderungen im Personalmanagement. Andere sehen in ihr eine Ausgeburt der Hölle, die allem unternehmerischen Denken und Handeln entgegensteht. Glücklicherweise gibt es, wie so oft, eine große Palette an Grautönen zwischen dem grellen Weiß auf der einen und dem tiefdunklen Schwarz auf der anderen Seite.

Vier-Tage-Woche ist nicht gleich Vier-Tage-Woche. Es gibt sie mit vollem oder ganz ohne Lohnausgleich. Mit Zusatzprämien für jene, die doch mehr arbeiten möchten, mit 40 Stunden verteilt auf vier Tage oder mit reduzierter Arbeitszeit. Die Möglichkeiten sind vielfältig und damit auch die Optionen, aus denen Unternehmen, die über ein Einführung nachdenken, wählen können.

Eine genaue Prüfung dieser Optionen ist Grundvoraussetzung dafür, damit ein solches Modell überhaupt gelingen kann. „Die Einführung einer Vier-Tage-Woche wirkt massiv auf die organisatorischen Grundpfeiler eines Unternehmens und sollte daher, wie jede Arbeit an tragenden Elementen, nicht ohne eine gute und ge-

naue Planung in Angriff genommen werden“ mahnt Rainer Haske.

Es gibt neben der Frage der Finanzen zahlreiche weitere, vielfach auch ineinandergreifende Parameter, die zu prüfen sind, bevor das Abenteuer beginnen kann. Von zentraler Relevanz etwa ist die Frage der Produktivität. Wenn diese sinkt, wirkt sich dies in der Folge üblicherweise direkt auf den Unternehmenserfolg aus. Um dies zu vermeiden, muss geschaut werden, ob die Produktivität im Zusammenspiel mit den Gegebenheiten im Unternehmen eine Umstellung auf ein anderes Arbeitsmodell überhaupt zulässt.

Vier-Tage-Woche ist per se nicht gleichbedeutend damit, dass ein Unternehmen am Freitag geschlossen ist, weil alle nur bis donnerstags arbeiten. Gerade für kleinere Händler und Werkstätten im ländlichen Raum wäre es fatal, wenn man etwa während der Saison an einigen Tagen keinen Service anbietet und die landwirtschaftliche Kundschaft im Regen stehen lässt. Welche Auswirkungen das auf Kundenzufriedenheit und Bindung hat, braucht man nicht der Fantasie zu überlassen. Auch das muss bei der Prüfung der Darstellbarkeit einer Vier-Tage-Woche betrachtet werden. Weitere Themen sind die Logistik, die Auslastung von Maschinen oder Werkstatt, die Frage, wie Personalengpässe vermieden werden können oder ob neue Überstundenregelungen getroffen werden müssen.

Außerdem muss man schauen, ob es rechtlich etwa vor dem Hintergrund von Tarifverträgen überhaupt möglich ist, etwas an den Arbeitszeiten zu verändern. Wie ein Gamechanger kann es wirken, wenn man den Impuls Vier-Tage-Woche nutzt, die Effizienz von Prozessen und Abläufen im Unternehmen auf den Prüfstand stellt und schaut, wo man sich optimieren kann, ohne negative Auswirkungen auf Output und Erfolg befürchten zu müssen. Das kann allerdings auch die Erkenntnis zu Folge haben, dass es ohne kleinere oder größere Investitionen in neue Technik nicht geht.

Nicht Hals über Kopf

„Die Bandbreite der Themen und Fragen, mit denen man sich beschäftigen muss, wenn man über die Einführung einer Vier-Tage-Woche nachdenkt, zeigt bereits, dass man sich nicht Hals über Kopf in ein solches Projekt stürzen sollte“, mahnt Rainer Haske. „Wir haben in den letzten Monaten in einigen Unternehmen beobachten können, dass viele, die sich für diesen Weg entscheiden, zunächst mit einer Testphase beginnen oder aber Pilot-

Foto: Schwerdtfeger

KURZ-VITA – RAINER HASKE



- Jahrgang 1984, verheiratet, drei Kinder, wohnhaft in Emstek
- Duales Studium (Ausbildung zum Industriekaufmann bei einem international agierenden Unternehmen der Agrartechnik + Wirtschaftswissenschaften an der FHWT Diepholz)
- Zusätzlich berufsbegleitendes Masterstudium (MBA Vertriebsingenieur an der Zentralen Fachhochschule für Fernstudien)

Berufsleben

- 7 Jahre Erfahrung im internationalen Vertrieb in global agierenden Maschinen- und Anlagenbau-Unternehmen der Agrar- und Ernährungsbranche
- Wechsel in die Personalberatung im Jahr 2012
- Nach Stationen als Teamleiter Agrar und Prokurist seit Januar 2020 Geschäftsführer der Dr. Schwerdtfeger Personalberatung GmbH & Co. KG
- Aktives Engagement in verschiedenen sportlichen und sozial-caritativen Vereinen in der Region Weser-Ems

projekte in ausgewählten Abteilungen durchführen. So wahren sie die Chance, während oder nach Abschluss der Testphasen evaluieren zu können, ob die Ziele, die man mit der Initiative verfolgt hat, erreicht wurden und ob es sinnvoll

ist, das Modell dauerhaft und/oder auf die gesamte Organisation auszurollen.“

Nicht zu unterschätzen ist auch die Wichtigkeit der Art und Weise, wie die Projekte im Unternehmen kommuniziert werden. Klar, präzise, transparent, und zwar vom Beginn bis zum Ende muss die Kommunikation in alle Richtungen gestaltet werden, damit keine Begehrlichkeiten und Unzufriedenheit geweckt werden. Sonst zerstört man mit einem Handstreich, was vorher in Sachen Arbeitgebermarke und Mitarbeiterbindung mühsam an Renommee aufgebaut wurde, führt er weiter aus.

Eine Besonderheit, in deren Licht alle Fragen in Sachen hybrides Arbeiten, Remote Work und auch die Vier-Tage-Woche in der Agrartechnik zu betrachten sind, ist die Bedeutung des Saisongeschäfts. Kann ein Unternehmen, in dem die Bude in bestimmten Zeiten im Jahr von morgens bis abends brennt, alle unter Strom stehen und Höchstleistung gefragt ist, in diesen Hochphasen überhaupt solche Modelle fahren?

Dieser Aspekt muss immer und an primärer Stelle in die Überlegungen einbezogen werden. Vielleicht kann die Vier-Tage-Woche ein gutes Modell für Zeiten außerhalb der Saison sein. Vielleicht gibt es auch schon Varianten, die, wenn man sie einmal durchrechnet, im Ergebnis aufs Jahr betrachtet bereits einer Vier-Tage-Woche entsprechen. Und schon ist man – ohne, dass man es wusste – ein Trendsetter in Sachen moderne Arbeitszeitmodelle.

Es muss passen

Fest steht, es gibt viele Gestaltungsmöglichkeiten, die Unternehmen in Sachen Arbeitszeitgestaltung und in Sachen Arbeitsort nutzen können, damit sie für potenzielle neue Mitarbeitende und bestehende Beschäftigte attraktiv sind und bleiben. Sie müssen dem Unternehmen aber wie ein guter Handschuh passen, insgesamt gut und nachhaltig geplant sein und transparent kommuniziert werden.

Es gibt aber auch viele Organisationen, in denen diese Modelle nicht implementiert werden können. Hier etwas übers Knie zu brechen, nur um einen Trend nicht zu verpassen, kann für das Unternehmen insgesamt fatal sein. Wo es nicht darstellbar ist, gilt es, nach anderen Stell-schrauben zu schauen, an denen man drehen kann, um sich in Sachen Attraktivität als Arbeitgeber im War for Talents bestmöglich zu positionieren. ■

purnhagen@personal-schwerdtfeger.de
alexander.bohnsack@dlv.de