Universität Potsdam

Dieter Wagner

Arbeitszeit und Organisation : das Konzept der Arbeitszeitflexibilisierung aus organisatorischer Sicht

first published in:
Zeitschrift Führung + Organisation : ZfO (1985), 4, S. 257-260

Postprint published at the Institutional Repository of the Potsdam University:
In: Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 047
http://opus.kobv.de/ubp/volltexte/2011/5047/
http://nbn-resolving.de/urn:nbn:de:kobv:517-opus-50475

Postprints der Universität Potsdam
Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Reihe ; 047

Arbeitszeit und Organisation

Das Konzept der Arbeitszeitflexibilisierung aus organisatorischer Sicht

Dieter Wagner

Aus traditioneller, aufbauorganisatorischer Sicht gilt die Arbeitszeit als eine Randbedingung bei der Aufgabengestaltung. Sofern persönliche Arbeitszeit und Betriebszeit jedoch nicht notwendigerweise übereinstimmen müssen und auch eine zunehmende Entkopplung von Mensch-Mensch- und Mensch-Maschine-Systemen denkbar ist, desto eher ist auch die Arbeitszeit selbst in organisatorische Überlegungen mit einzubeziehen.

Dabei kommt den Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung zunehmende Bedeutung zu, unabhängig davon, ob sie in kollektive oder in individuelle Arbeitszeitregelungen Eingang finden. Insgesamt wird die Zeit-Organisation zu einem Feld organisatorischer Gestaltung mit Konsequenzen auch für die Führung, die durchaus erheblich sein können.

Im folgenden Beitrag beschreibt der Autor die Arbeitszeit als Objekt organisatorischer Gestaltung. Im Mittelpunkt der Ausführungen stehen Formen der flexiblen Arbeitszeit und ihre organisatorischen Konsequenzen sowie Auswirkungen auf die Führung. Abschließend werden organisatorische Aspekte bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten erörtert und die Frage diskutiert, wer für die Organisation der Arbeitszeit zuständig ist.

512. 650.

Arbeitszeit als Objekt organisatorischer Gestaltung

Insbesondere aus traditioneller aufbauorganisatorischer Sicht gilt die Arbeitszeit als eine Randbedingung bei der Aufgabengliederung. Dies trifft auch für räumliche Überlegungen zu.

Für Erich Kosiol sind Raum und Zeit »Grundkategorien, in denen sich für unsere Erfahrungswelt alles Geschehen abspielt«[1]. Im Vordergrund stehen jedoch naturgemäß Überlegungen zur Analyse und zur Synthese von Aufgaben. Dabei wird insbesondere bei den Überlegungen zur Stellenbesetzung deutlich,[2] daß zumindest implizit von Voll(-Zeit)Stellen als dem überwiegenden Normalfall ausgegangen wird. Zeitliche Aspekte tauchen sowohl bei Schichtarbeit als auch bei Stellenwechsel (job rotation) und beim Einsatz von Springern auf. Das Phänomen der Aufteilung einer Vollzeitaufgabe in zeitlicher Hinsicht auf mindestens zwei Arbeitnehmer und der Substitution von Vollzeitarbeit durch Teilzeitarbeit hat jedoch erst in jüngster Zeit in organisationsbezogenen Veröffentlichungen seinen (geringen) Niederschlag gefunden,[3] ein Sachverhalt, der mit der lebhaften Diskussion aktueller Arbeitszeitformen im Bereich der Personalwirtschaftslehre in einem deutlichen Gegensatz steht.[4]

Die Fragestellung, *wann* eine gestellte Aufgabe erfüllt werden muß und welche Zeitdauer für einen Arbeitsablauf zu berücksichtigen ist, ist nicht nur unter dem Gesichtspunkt der Personalbemessung, sondern auch aus ablauforganisatorischer Sicht von Bedeutung. Neben dem »Dilemma der Ablaufplanung«, das sich auf den möglichen Zielkonflikt zwischen der optimalen Auslastung von Personen und der Minimierung von Durchlaufzeiten bezieht, gibt es weitere spezielle Konfliktsituationen, die es z.B. hinsichtlich der Minimierung von Terminüberschreitungen und Rüstzeiten zu optimieren gilt.[5]

Zeitorientierte organisatorische Gestaltungsprinzipien gehen von der nach wie vor realistischen Annahme aus, daß Arbeitsvorgänge unter der Betonung ihres *sukzessiven* zeitlichen Ablaufs zu optimieren sind. Mittlerweile haben sich jedoch vielfach die Voraussetzungen geändert, die eine zeitliche Determiniertheit der Organisation als sinnvoll erscheinen lassen. Durch die Einführung neuer Technologien im Fertigungs- und Verwaltungsbereich, die im wesentlichen auf den Vormarsch der Mikroelektronik zurückzuführen sind, ist es hingegen möglich, den organisatorischen Spielraum für Arbeitsstrukturierung und Arbeitszeitgestaltung zu erweitern. Erich Staudt sieht in diesem Zusammenhang folgende Entwicklungstendenzen:[6]

– Die Entkopplung von Mensch-Mensch- und Mensch-Maschine-Systemen und damit eine zunehmende Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitsverhältnisse, die sich z.B. in einer größeren Unterbrechbarkeit von Arbeitsabläufen oder einer geringeren zeitlichen Abhängigkeit eines Arbeitsplatzes zu vor-, neben- oder nachgeordneten Tätigkeiten zeigt.

– Damit einher geht eine Individualisierung der Arbeitszeit-, Produktions- und Dienstleistungsstrukturen.

– Die Frage nach dem richtigen Arbeitsplatz (Raum, Zeit) ist auch neu zu stellen.

Sicherlich hängt es nicht nur vom Organisator ab, inwieweit traditionelle industrielle Ordnungsmuster zumindest in Teilbereichen aufgehoben werden. Dies hängt nicht zuletzt auch vom Gesetzgeber und den Sozialpartnern ab. Aber

auch der Organisator ist aufgerufen, hier seinen Beitrag zu leisten.

Abnehmende Übereinstimmung von Arbeitszeit und Betriebszeit

Die herkömmlichen Regelungen zur Dauer und zur Lage der Arbeitszeit werden zunehmend in Frage gestellt. Daß Veränderungen unausweichlich sind, haben auch die tarifpolitischen Auseinandersetzungen des Jahres 1984 gezeigt. Die Manteltarifabschlüsse in der Metall- und in der Druckindustrie verdeutlichen, daß (sogar) die kollektivrechtliche Verkürzung der Wochenarbeitszeit mit (begrenzten) Flexibilisierungsmöglichkeiten gekoppelt ist.

Lange Zeit stimmte die Arbeitszeit des einzelnen Arbeitnehmers mit der Betriebszeit in seinem Unternehmen überein. Dies ist auch heute meistens der Fall. In vielen Fällen hat sich dieses Kongruenzprinzip aber zu einem Dogma entwickelt. Selbst der Siegeszug der Gleitzeit in den Verwaltungsbereichen hat es nicht nachhaltig bewirkt, die Vorstellung auszurotten, wer nicht annähernd »pünktlich«, d.h. zu Beginn der längst abgeschafften früheren starren Arbeitszeit an seinem Arbeitsplatz sei, könne unmöglich fleißig und zuverlässig sein.

Mittlerweile wird jedoch deutlich, daß sowohl *sach-rationale* als auch *sozio-emotionale* Überlegungen dafür sprechen, daß persönliche Arbeitszeit und Betriebszeit zunehmend auseinanderlaufen.[7]

– In vielen Unternehmungen werden immer *kapitalintensivere* Maschinen eingesetzt. Bei einer möglichst langen Nutzung mit einer entsprechenden Maschinenlaufzeit verteilen sich die Fixkosten auf eine größere Stückzahl, so daß der Fixkostenanteil pro Stück sinkt. Eine Verlängerung der Laufzeit wird bereits durch das »Durchfahren« der Produktion bei den bisherigen Pausenzeiten erreicht. Sie kann sich aber auch auf die Verlängerung der täglichen Arbeitszeit, die Verlängerung der Arbeitstage pro Woche oder die Einführung von Schichtarbeit beziehen.

– Die Produktion ist in vielen Fällen *Schwankungen* unterworfen. Phasen mit verminderter Auslastung stehen Zeiten gegenüber, die nur mit Mehrarbeit bewältigt werden können. Deshalb empfiehlt es sich, die Betriebszeit innerhalb bestimmter Grenzen an den Auftragsverlauf anzupassen.

– Aus sozio-emotionaler Sicht ist zu bedenken, daß verschiedene Mitarbeitergruppen an Teilzeitarbeit interessiert sind, die sich auf einen gewissen Anteil (z.B. 50, 60, 70, 80 Prozent) der bisherigen Vollzeitarbeit bezieht. Dies gilt etwa für Frauen oder für leistungsgeminderte Mitarbeiter, die besonderen Belastungen ausgesetzt waren. Der gleitende Übergang in den Ruhestand knüpft ebenfalls an derartigen Überlegungen an.

Arbeitszeit und Betriebszeit werden zukünftig stärker als bisher auseinanderlaufen. Dies führt aus organisatorischer Sicht unter Umständen zu einer stärkeren *Arbeitsplatz-Teilung* (z.B. Teilzeitarbeit, job sharing). Dabei kann es sowohl zu einer stärkeren *Artteilung* als auch einer verstärkten *Mengenteilung* bei der Stellenbildung kommen. Im ersten Fall verläuft die Grenzlinie zwischen Stellen mit *unterschiedlichen* Aufgaben, während bei der Mengenteilung Stellen mit *gleichen* Aufgaben gebildet werden.

In diesem Zusammenhang kann sich die Bildung von Teilzeit-Positionen sowohl auf die Art- als auch auf die Mengenteilung beziehen, während beim job sharing (»Zwei teilen sich einen Arbeitsplatz«) die Mengenteilung dominiert.

Flexible Arbeitszeiten und ihre organisatorischen Konsequenzen

Die auch zukünftig zu erwartende weitere Verkürzung der individuellen Arbeitszeiten sollte insbesondere vor dem Hintergrund technologischer Veränderungen dazu führen, die bisherigen Formen der Arbeitszeitgestaltung zu überdenken. Willi Haller und Andreas Hoff empfehlen in diesem Zusammenhang:

– die Betriebszeit unabhängig von der Arbeitszeit zu gestalten,

– eine Pluralisierung der Betriebszeiten anzustreben,

– die individuellen Arbeitszeiten ebenfalls zu flexibilisieren, wobei

– ein Kompromiß bzw. ein Ausgleich zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmer-Interessen herzustellen ist.

Weder kollektive noch individuelle Arbeitszeitregelungen zur Wochen-, Lebens- oder Jahresarbeitszeit werden von diesen Überlegungen unberührt bleiben können.

Die Übersicht in **Bild 1** zeigt, welche wesentlichen Formen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung innerhalb eines individual- und kollektivrechtlichen Rahmens möglich sind.

Aus der Übersicht geht hervor, daß vielfältige Formen der Arbeitszeitgestaltung möglich sind. Sie können sich sowohl auf einzelne Stellen als auch auf Abteilungen, Bereiche oder Ressorts sowie auf die gesamte Unternehmung beziehen. Deswegen ist es ein Irrtum, wenn die Arbeitszeitgestaltung nur als personalwirtschaftliche Fragestellung begriffen wird. Vielmehr sind auch verschiedene organisatorische Fragen zu klären. Sie beziehen sich insbesondere auf folgende Aspekte:

– Stellenbildung (Art- und Mengenteilung)

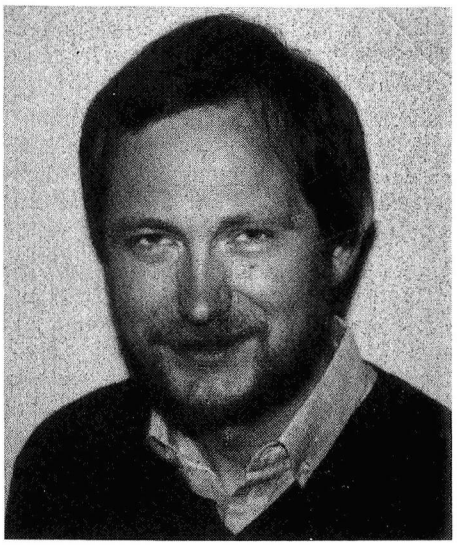
– Schichtorganisation (Normal- und Kurzschichten, versetzte Schichten, Anschlußschichten)

– Harmonisation von Aufgabe und Person (einfache und mehrfache Stellenbesetzung, zeitliche Personalbemessung).

Diesen Problemstellungen ist gemeinsam, daß sich eine (Teil-)Aufgabe nicht unbedingt auf eine Betriebszeit bezieht, die mit der persönlichen Arbeitszeit übereinstimmt und darüber hinaus eine (Teil-)Aufgabe nicht nur jeweils von einem Aufgabenträger (Person), sondern durchaus von mehreren Personen zu erfüllen ist. Damit wird die *Zeit-Organisation* zu einem Feld organisatorischer Gestaltung, das verständlicherweise lange Zeit kaum von Bedeutung war, wenn man von der klassischen Schichtorganisation einmal absieht. Damit entstehen aber auch Konsequenzen für die Führung, die durchaus erheblich sein können.

Auswirkungen auf die Führung: Anforderungen an Führungskräfte steigen

Eine zunehmende Flexibilisierung der Arbeitszeit läßt bislang geltende Führungsprinzipien (z.B. die Delegation von Verantwortung, die Führungsorganisation, die Verantwortlichkeit des Vorgesetzten) grundsätzlich unberührt. Trotzdem sind vielfältige Konsequenzen für die Führung zu erwarten. Um welche Aspekte handelt es sich?



Dr. Dieter Wagner ist Professor für Personalwesen mit den Schwerpunkten Personal, Organisation und Führung an der Universität der Bundeswehr Hamburg.

Dimensionen der Arbeitszeitflexibilisierung			
	Länge der Arbeitszeit	tägliche Arbeitszeit	gleitende Arbeitszeit
		wöchentliche Arbeitszeit	Teilzeitarbeit
		saisonale Arbeitszeit	Saison-Arbeit
		jährliche Arbeitszeit	ein Jahr: Jahresarbeitsverträge
			mehrere Jahre: Langzeiturlaub
		Lebensarbeitszeit	Bandbreitenmodelle flexible Altersgrenze Vorruhestand gleitender Übergang in den Ruhestand
	Lage der Arbeitszeit	Tag- oder Nachtarbeit Werktage, Sonn- und Feiertage Schichtarbeit	Baukastensysteme versetzte Schichten Kurzschichten/Anschlußschichten
	Ausmaß der Arbeitszeit	arbeitsplatzbezogen	Stelle Abteilung/Bereich Unternehmen
		personenbezogen	individuell gruppenbezogen kollektiv
		kapazitätsorientiert	kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit (KAPOVAZ)

Bild 1: Möglichkeiten flexibler Arbeitszeitgestaltung

– Mit zunehmender Teilzeitarbeit wächst auch die *Anzahl* der unterstellten Mitarbeiter und damit die Leitungsspanne. Dies kann sich sowohl quantitativ als auch qualitativ auswirken. Die Führungskraft wird dieses Phänomen nur dann verkraften können, wenn sie noch konsequenter als bisher Aufgaben delegiert und sich auf ihre Führungsverantwortung konzentriert: Ist der Mitarbeiter richtig eingesetzt? Wird er seiner Aufgabe gerecht?

– Neben einer größeren Leitungsspanne sind umfangreichere Belastungen hinsichtlich der *zeitlichen Harmonisation* der einzelnen Mitarbeiter zu erwarten. Damit kann das Problem entstehen, daß bei einer Mitarbeiterbesprechung unter Umständen nicht alle anwesend sind. Falls dies grundsätzlich nicht möglich sein sollte, steigen die Anforderungen hinsichtlich der Koordination der einzelnen Teilaufgaben und der damit beschäftigten Personen.

– Wenn mehrere Personen eine Aufgabe gemeinsam bewältigen, entsteht die Frage der Zurechnung der Verantwortlichkeit. Dies ist zwar ein Problem, das für Projektgruppen, Ausschüsse, Kollegien ebenfalls gilt. Bei flexibleren Arbeitszeitformen liegt jedoch eine Änderung der grundsätzlichen Organisation vor, während Projektgruppen zeitlich befristet arbeiten oder Ausschüsse und Kollegien *zusätzlich* zur »normalen« Organisation gebildet werden. Durch flexible Arbeitszeitformen werden die Anforderungen an die Führungskraft tendenziell steigen. Dieses Problem scheint jedoch dann lösbar zu sein, wenn der Vorgesetzte noch konsequenter als bisher kooperativ führen kann (zum Beispiel durch Delegation) und wenn die Mitarbeiter hinreichend selbständig und verständnisvoll sind. Arbeitszeitflexibilisierung funktioniert letztlich nur, wenn gegenseitiges Vertrauen vorhanden ist. Andernfalls wäre sie zum Scheitern verurteilt.

Organisatorische Aspekte bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten

Obwohl die betriebliche Diskussion über flexible Arbeitszeiten nicht früh genug geführt werden kann, können diese sinnvollerweise nur dann eingeführt werden, wenn nicht nur ein ausreichendes Interesse bei den *Mitarbeitern* und bei den *Führungskräften* besteht, sondern auch die *arbeitsorganisatorischen Voraussetzungen* erfüllt sind. Deshalb ist es unbedingt erforderlich, daß in enger Zusammenarbeit zwischen der Organisations- und der Personalabteilung, aber auch den kaufmännischen und technischen Fachabteilungen, Niederlassungen und Produktionsstätten alle entsprechenden Möglichkeiten gründlich geprüft werden. So müssen zum Beispiel Vollzeitarbeitsplätze zeitlich und ablaufmäßig teilbar sein. Sie müssen auch personell zugeordnet werden können, wenn Teilzeitarbeit eingeführt werden soll. Die folgende Aufstellung zeigt, welche Aspekte bei der Einführung flexibler Arbeitszeiten (hier im Produktionsbereich) bei ihrer Bewertung und Auswahl zu beachten sind:

– *aufgabenbezogene/ökonomische Aspekte*

Erhöhung der Betriebszeit (bei gleichem Personalstand?), spezifischer Personalbedarf in Stunden, in Kosten; Ausfallzeit, Reserve-, Ausbildungszeit; Wirkungsgrad; Materialverluste; Qualität; Auswirkung auf Bestände; Administrative Steuerung/Abrechnung; Auswirkung auf Erhaltungskosten/Ersatzteile.

– *technische Aspekte*

Maschinenentsorgung, Standzeiten, Wartungs- und Überholungszeiten.

– *personelle Akzeptanz*

Führungskräfte, Mitarbeiter, Betriebsräte, Gewerkschaften.

– *arbeitsrechtliche Aspekte*

Tarifrecht, gesetzliche Rahmenbedingungen, Betriebsverfassungsrecht.

– *organisatorische Umsetzbarkeit*

Technische Abteilung, Materialwirtschaft, Verwaltung, Verkauf, Marketing.

Diese Kriterien können herangezogen werden, um verschiedene Formen der flexiblen Arbeitszeitgestaltung zu vergleichen und zu bewerten. Dabei sind vielfältige Informations-, Beratungs- und Abstimmungsprozesse erforderlich, um Probleme bei der Einführung zu vermeiden.

Entscheidend ist jedoch, flexible Arbeitszeiten der jeweiligen Situation anzupassen. Eine autoritäre, bürokratische Anwendung wäre sicherlich falsch und könnte sie zu einem frühzeitigen Scheitern verurteilen. Andernfalls sollte man sich vor überhöhten Erwartungen hüten. Sie zu negieren, wäre jedoch fatal, aus der Sicht des Organisators und des Personalleiters ebenso wie aus der Sicht der Unternehmung und ihrer Mitarbeiter.

Wer ist für die Organisation der Arbeitszeit zuständig?

Die Flexibilisierung der Arbeitszeit geht letztlich alle an: Mitarbeiter und Vorgesetzte, Personalleute, Organisatoren und Techniker ebenso wie die Tarif- und Sozialpartner. Ökonomische, technologi-

sche, soziale und auch arbeitsmarktbezogene Aspekte sprechen dafür, daß sie an Bedeutung und an Vertiefung zunehmen wird.

Deshalb sollte sich auch der Organisator mit entsprechenden Fragen stärker auseinandersetzen als dies bislang der Fall war. Macht er das nicht, überläßt er das Feld den Arbeitswirtschaftlern und den Personalleuten, die sich schließlich auch schon seit längerem mit organisatorischen Fragen beschäftigen (z.B. Arbeitsorganisation, Personal- und Führungsorganisation). Mit der Spezialisierung auf die Bereiche EDV, Kommunikation und Büroorganisation würde der Organisator den ganzheitlichen Blick verlieren, der eben auch die Arbeitszeit einschließt. Mit Hilfe seines vorhandenen Instrumentariums könnte er den Fachabteilungen und dem Personalwesen gerade auch in dieser Frage mit Rat und Tat zur Verfügung stehen. Praktische Erfahrungen zeigen jedenfalls, daß dies in manchen Unternehmungen nur noch bedingt der Fall ist.

Anmerkungen

[1] Kosiol, Erich: Organisation der Unternehmung. Wiesbaden 1962, S. 43.

[2] Ders., S. 95ff.

[3] Vgl. z.B. Krüger, Wilfried: Organisation der Unternehmung. Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1984.

[4] Vgl. z.B. Glaubrecht, Helmut/Dieter Wagner/Ernst Zander: Arbeitszeit im Wandel. Neue Formen der Arbeitszeitgestaltung. 2. Aufl., Freiburg i.B. 1985.

[5] Vgl. z.B. Gaitanides, Michael: Prozeßorganisation. München 1983, S. 37ff.

[6] Vgl. Staudt, Erich: Wachsende Freiräume in der Gestaltung von Arbeitsorganisationen. MittAB, Heft 1/1984, S. 94-104.

[7] Schulte, A.: Flexible Arbeitszeitgestaltung – Technische und organisatorische Aspekte. Angewandte Arbeitswissenschaft, Jan. 1985, S. 3 - 17.

Summary

Traditionally, working times were a marginal consideration in the allocation of tasks within the enterprise. However, now that personal working hours and company business hours may not necessarily coincide, they have become an important factor for consideration by the organiser, especially in view of the possibility of flexible working times.

The author examines the significance of working times as a factor in organisational planning. He focuses his attention on forms of flexible working hours, their consequences and the effects on management. The article closes with a discussion of the organisational problems associated with the introduction of flexible working hours and the associated responsibility.