

Dingler  
Arbeitszeitmanagement

**GABLER** EDITION WISSENSCHAFT

Markus Dinger

# Arbeitszeitmanagement

Gestaltung und Implementierung  
von Arbeitszeitmodellen

Mit einem Geleitwort  
von Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

## Die Deutsche Bibliothek - CIP-Einheitsaufnahme

### **Dingler, Markus:**

Arbeitszeitmanagement : Gestaltung und  
Implementierung von Arbeitszeitmodellen / Markus Dingler.

Mit einem Geleitw. von Hans-Ulrich Küpper.

- Wiesbaden : Dt. Univ.-Verl. ; Wiesbaden : Gabler, 1997

(Gabler Edition Wissenschaft)

Zugl.: München, Univ., Diss., 1997

Der Deutsche Universitäts-Verlag und der Gabler Verlag sind Unternehmen der Bertelsmann Fachinformation.

© Springer Fachmedien Wiesbaden 1997

Ursprünglich erschienen bei Deutscher Universitäts Verlag 1997

Lektorat: Ute Wrasmann / Brigitte Knöringer



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

<http://www.gabler-online.de>

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Auslieferung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, daß solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

ISBN 978-3-8244-6513-2

ISBN 978-3-663-08253-8 (eBook)

DOI 10.1007/978-3-663-08253-8

## Geleitwort

Die hohe Arbeitslosigkeit ist zum dringendsten Problem in unserer gegenwärtigen Wirtschaft und Gesellschaft geworden. Viele Fachleute sind der Auffassung, daß sie sich nur über ein Bündel von Maßnahmen abbauen läßt, zu denen die Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung gehört. Vielfach wird in ihr ein Weg gesehen, der bei der Senkung der Arbeitslosigkeit zumindest ein Stück weiterhelfen könnte. Jedoch fehlt es an Untersuchungen, welche die Möglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung systematisieren und Hypothesen zur Prognose ihrer ökonomischen Wirkungen liefern.

Dieser Aufgabe stellt sich die Arbeit von Herrn Dingler aus betriebswirtschaftlicher Sicht. Sie zielt damit in ein für unsere Gesellschaft dramatisch wichtiges Forschungsfeld. In ihr wird aufgezeigt, welche Möglichkeiten dieses Instrument beinhaltet. Für dessen konkreten Einsatz in der Praxis erscheinen vor allem folgende Ergebnisse der Untersuchung wichtig:

- Durch eine Systematisierung der Gestaltungsmerkmale von Arbeitszeitmodellen bringt der Verfasser Ordnung in ein Feld vielfältiger Vorschläge, die bislang eher verwirrend wirken. Die relevanten Kriterien werden an gut nachvollziehbaren Beispielen veranschaulicht.
- Mit einem einfachen, klar strukturierten Modell wird es möglich, alternative Arbeitszeitregelungen zu analysieren. Unter Nutzung betriebswirtschaftlicher und organisationspsychologischer Theorieansätze gelingt es, den Einfluß von Arbeitszeitregelungen auf betriebswirtschaftliche Wirkungen, die Motivation der Mitarbeiter und relevante betriebswirtschaftliche Kriterien abzuschätzen. Die aufgestellten Hypothesen sind durch empirische Befunde gut untermauert.
- An einer Reihe eindrucklicher Beispiele aus der praktischen Erfahrung des Verfassers werden die positiven Effekte und die zu beachtenden Probleme einer Arbeitszeitflexibilisierung veranschaulicht. Sie zeigen sich beispielsweise in einer besseren Betriebsmittelnutzung oder Anpassung an Marktschwankungen. Zugleich werden die hierfür zu beachtenden Einflußgrößen herausgearbeitet.

- Schließlich liefert der Verfasser ein Konzept für die Vorgehensweise bei der Umsetzung von Arbeitszeitregelungen. Es enthält auf die Praxis gerichtete Hinweise für die Einführung flexibler Arbeitszeitmodelle in Unternehmen.

Die Arbeit ist wissenschaftlich fundiert, aber zugleich aus der praktischen Erfahrung des Verfassers heraus leicht verständlich und auf die konkrete Anwendung gerichtet. Im Hinblick auf das drängende Problem der Arbeitslosigkeit ist zu wünschen, daß sie auf große Resonanz stößt und ihre Ergebnisse praktisch umgesetzt werden.

Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper

## Vorwort

Unternehmen können Arbeitszeitmodelle nutzen, um die Produktivität zu steigern, Betriebsmittel länger zu nutzen oder zeitliche Schwankungen der Nachfrage besser abzufangen. Dies ist jedoch kaum ohne die Mitwirkung der Beschäftigten möglich. Sowohl das Gelingen der Implementierung eines neuen Arbeitszeitmodells als auch die Realisierung der errechneten Verbesserungspotentiale hängen zum großen Teil von der Motivation der Belegschaft ab.

Die vorliegende Untersuchung befaßt sich mit den Zusammenhängen zwischen Arbeitszeitmodellen (wie z.B. Gleitzeit, Teilzeit oder individualisierte Arbeitszeit), organisationspsychologischen Größen (wie Motivation und Arbeitszufriedenheit) und ökonomischen Wirkungen, die ein Unternehmen erreichen (z.B. effizientere Arbeitsabläufe) bzw. vermeiden (z.B. höherer Koordinationsaufwand) möchte.

Die Arbeit wurde im Februar 1997 unter dem Titel "Arbeitszeitmanagement - Die unternehmerische Gestaltung der Arbeitszeit unter Berücksichtigung motivationaler Aspekte" von der Fakultät für Betriebswirtschaftslehre der Ludwig-Maximilians-Universität München als Dissertation angenommen. Mein besonderer Dank gilt Herrn Prof. Dr. Hans-Ulrich Küpper, der es mir ermöglicht hat, mein Dissertationsthema als externer Doktorand zu bearbeiten. Seine Anregungen waren mir insbesondere bei der theoretischen Konzeption der Untersuchung eine große Hilfe. Herrn Prof. Dr. Lutz von Rosenstiel danke ich für die Übernahme des Zweitgutachtens.

Weiterhin gilt mein Dank meinem Arbeitgeber, der Firma McKinsey & Company, Inc., für das motivierende Arbeitszeitmodell des "Fellow-Programms" mit einer völligen Freistellung für die Dauer des Promotionsvorhabens sowie für die großzügige Möglichkeit der Nutzung der unternehmensinternen Ressourcen in dieser Zeit. Für die kritische Durchsicht des Manuskripts zu jeweils verschiedenen Stadien der Entwicklung danke ich Claudia König, Dr. Claus Neuberger und Frauke Weyrather. Ihre Hinweise und Vorschläge haben Schritt für Schritt die Argumentation geradliniger sowie die Sprache einfacher werden lassen.

Die Arbeit widme ich meinen Eltern. Sie haben in den vergangenen drei Jahrzehnten die Grundlagen für das Gelingen eines derartigen Vorhabens geschaffen. Dafür danke ich ihnen.

Markus Dinger

# Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis.....XIII

Abkürzungsverzeichnis .....XV

<b>1. Arbeitszeitgestaltung als Managementaufgabe .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1 Merkmals- und Wirkungsorientierung als Ausdruck verschiedener unternehmerischer Betrachtungsweisen von Arbeitszeitmodellen.....</b>	<b>2</b>
<b>1.2 Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit als Ausdruck von Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen.....</b>	<b>4</b>
<b>1.3 Gang der Untersuchung.....</b>	<b>6</b>
<b>2. Elemente eines Modells der Arbeitszeitgestaltung.....</b>	<b>9</b>
<b>2.1 Gestaltungsmerkmale von Arbeitszeitregelungen als unabhängige Variable .....</b>	<b>11</b>
2.1.1 Dauer der Arbeitszeit.....	13
2.1.2 Lage und Verteilung der Arbeitszeit.....	15
2.1.3 Schwankungsbreite der Arbeitszeit .....	17
2.1.4 Zeitliche Bezugsebene von Arbeitszeitregelungen.....	19
2.1.5 Dispositionsspielraum bei Variationen der Arbeitszeit.....	20
<b>2.2 Motivation der Mitarbeiter als partielle Mediatorvariable .....</b>	<b>23</b>
2.2.1 Theorien der Arbeitsmotivation im Handlungsphasenkonzept.....	24
2.2.2 Arbeitszufriedenheit als Funktion der Motivation .....	29
<b>2.3 Betriebswirtschaftliche Wirkungen der Arbeitszeitgestaltung als abhängige Variable.....</b>	<b>31</b>
2.3.1 Steigerung der qualitativen oder quantitativen Leistung der Mitarbeiter .....	32
2.3.2 Verbesserung der zeitlichen Nutzung der Betriebsmittel .....	35
2.3.3 Anpassung an zeitliche Schwankungen des Marktes .....	38

<b>3. Hypothesen und empirische Befunde bezüglich der Einflußzusammenhänge zwischen den Elementen des Modells der Arbeitszeitgestaltung .....</b>	<b>41</b>
<b>3.1 Einfluß von Gestaltungsmerkmalen der Arbeitszeit auf die betriebswirtschaftlichen Wirkungen .....</b>	<b>42</b>
3.1.1 Einfluß der Teilzeitarbeit auf die Leistung der Mitarbeiter .....	42
3.1.1.1 Durchführung von Arbeiten in Zeiten hoher physischer Leistungsbereitschaft ..	42
3.1.1.2 Ermöglichung von Qualifizierungsmaßnahmen durch verkürzte Arbeitszeit .....	49
3.1.1.3 Beschaffung und Sicherung von Wissen und Erfahrung insbesondere durch gleitenden Berufseinstieg und -ausstieg sowie durch familiengerechte Arbeitszeiten .....	51
3.1.2 Einfluß der Teilzeitarbeit auf die zeitliche Nutzung der Betriebsmittel .....	54
3.1.2.1 Einsparung von Nachtzuschlägen im Betriebsmittelbau .....	55
3.1.2.2 Reduzierung von Kapitalkosten und Raummiete in einer Versicherung .....	57
3.1.2.3 Vermeidung von Zusatzinvestitionen in CAD-Entwicklungsplätze .....	59
3.1.3 Anpassung an zeitliche Schwankungen des Marktes durch Teilzeitarbeit .....	60
3.1.3.1 Stundenweise Schwankungen in einer Hauspoststelle .....	61
3.1.3.2 Stunden- und tageweise Schwankungen an Kundenschaltern .....	63
3.1.3.3 Tage- und wochenweise Schwankungen in einer Datenerfassungsstelle .....	67
<b>3.2 Einfluß von Gestaltungsmerkmalen der Arbeitszeit auf die Motivation der Mitarbeiter .....</b>	<b>70</b>
3.2.1 Motivationale Effekte bei Teilzeitarbeit .....	70
3.2.1.1 Erhöhte psychische Leistungsbereitschaft durch Verkürzung der Arbeitszeit .....	70
3.2.1.2 Verstärkte Bereitschaft zur Delegation bei Teilzeit-Führungskräften .....	71
3.2.2 Motivationale Effekte bei individualisierter Arbeitszeit .....	73
3.2.2.1 Nachrangige Bedeutung von Arbeitszeitmodellen für die Eintritts- bzw. Bleibeentscheidung .....	73
3.2.2.2 Geringer Einfluß der Arbeitszeitgestaltung auf motivational bedingte Fehlzeiten .....	75
3.2.3 Motivationale Probleme und Lösungsansätze bei gleitender Arbeitszeit .....	79
<b>3.3 Einfluß der Motivation der Mitarbeiter auf die betriebswirtschaftlichen Wirkungen .....</b>	<b>83</b>
3.3.1 Erhöhte Leistungsentfaltung der Mitarbeiter durch gesteigerte psychische Leistungsbereitschaft .....	83
3.3.2 Erleichterte Variation der Betriebszeit durch Vermeidung von Unzufriedenheit bei der Mehrfachbesetzung von Arbeitsplätzen .....	85
3.3.3 Verbesserte Anpassung an zeitliche Schwankungen des Marktes durch zu unternehmerischem Handeln motivierte Mitarbeiter .....	87

<b>4. Umsetzung von Arbeitszeitregelungen im Unternehmen.....</b>	<b>89</b>
<b>4.1 Bewertung der aufgrund der Einflußzusammenhänge zu erwartenden Wirkungen von Arbeitszeitregelungen.....</b>	<b>91</b>
4.1.1 Festlegung möglicher Arbeitszeitregelungen für bestimmte Arbeitsplätze.....	91
4.1.2 Abschätzung der ökonomischen Wirkungen von Arbeitszeitregelungen .....	93
4.1.2.1 Kosten- und Erlöswirkungen der Einführung von Arbeitszeitregelungen.....	96
4.1.2.2 Kosten- und Erlöswirkungen eingeführter Arbeitszeitregelungen.....	97
4.1.2.2.1 Kopffzahlabhängige Kosten bei Teilzeitarbeit.....	99
4.1.2.2.2 Partieller Lohnausgleich bei Teilzeitarbeit.....	101
4.1.3 Entscheidung für eine Arbeitszeitregelung und gegebenenfalls Einführung in Pilotbereichen.....	102
<b>4.2 Einbeziehung der Betroffenen in den Prozeß der Implementierung.....</b>	<b>104</b>
4.2.1 Frühzeitige Beteiligung und umfassende Einbindung des Betriebsrats.....	108
4.2.2 Motivierende Vorbereitung und extra-funktionale Qualifizierung der Führungskräfte .....	110
4.2.3 Einführende Schulung und nachhaltige Motivation der Mitarbeiter .....	113
<b>4.3 Festlegung und Steuerung der Gestaltungsmerkmale.....</b>	<b>118</b>
4.3.1 Einbeziehung rechtlicher und sozialer Nebenbedingungen als Voraussetzung für die operative Ausgestaltung .....	119
4.3.2 Unterstützung der Selbststeuerung als Voraussetzung für Ergebnis- statt Zeitorientierung.....	121
<b>5. Zusammenfassung und Ausblick.....</b>	<b>127</b>
<b>Anhang.....</b>	<b>131</b>
<b>Literaturverzeichnis.....</b>	<b>137</b>
<b>Schlagwortverzeichnis .....</b>	<b>153</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Darstellung der Vorgehensweise.....	6
Abb. 2: Modell der Arbeitszeitgestaltung.....	9
Abb. 3: Moderator- und Mediatorvariablen.....	10
Abb. 4: Beispiel zu Gestaltungsmerkmalen der Arbeitszeit.....	12
Abb. 5: Abhängig Erwerbstätige nach normalerweise je Woche geleisteten Arbeitsstunden.....	14
Abb. 6: Abhängig Erwerbstätige nach normalerweise je Woche geleisteten Arbeitstagen.....	15
Abb. 7: Häufigkeit von Wochenendarbeit abhängig Beschäftigter.....	16
Abb. 8: Maximales Guthaben auf dem Arbeitszeitkonto bei gleitender Arbeitszeit.....	18
Abb. 9: Ausgleichszeiträume bei gleitender Arbeitszeit.....	20
Abb. 10: Dispositionsspielraum bei Variationen der Arbeitszeit.....	22
Abb. 11: Handlungsphasenkonzept der Motivation.....	25
Abb. 12: Motivatoren und Hygienefaktoren nach HERZBERG.....	27
Abb. 13: Formen der Arbeitszufriedenheit.....	30
Abb. 14: Einflußfaktoren der Leistungsentfaltung.....	33
Abb. 15: Physische Leistungsbereitschaft bei Voll- und Teilzeitarbeit.....	35
Abb. 16: Physiologische Tagesrhythmik.....	43
Abb. 17: Tägliche Arbeitszeit und Gesamtleistung.....	44
Abb. 18: Tägliche Arbeitszeit und Stundenleistung.....	45
Abb. 19: Durchschnittliche Personalproduktivität von Sachbearbeitern einer Versicherung.....	46
Abb. 20: Leistungsentfaltung in verschiedenen Fertigungsbereichen.....	47
Abb. 21: Lebensarbeitszeitkonzept.....	52
Abb. 22: "Dämmererschichten" im Betriebsmittelbau.....	56
Abb. 23: Mehrfachbesetzung von Sachbearbeiter-Arbeitsplätzen in einer Versicherung.....	58
Abb. 24: Vermeidung von Zusatzinvestitionen in CAD-Entwicklungsplätze.....	59
Abb. 25: Stundenweise Schwankungen in einer Hauspoststelle.....	61
Abb. 26: Nebenbedingungen bei der Schalterbesetzung.....	64
Abb. 27: Modell der Schalterbesetzung.....	65
Abb. 28: Dienstplangestaltung an Kundensaltern.....	67
Abb. 29: Antragseingang in einer Datenerfassungsstelle.....	68
Abb. 30: Durchschnittlich unbearbeitete Anträge pro Tag.....	69
Abb. 31: Arbeitsplatzbezogene Kriterien der Stellenwahl von Hochschulabsolventen.....	74
Abb. 32: Zusammenhänge zwischen Arbeitszeit, Arbeitszufriedenheit und Fehlzeiten.....	77
Abb. 33: Gleitzeitsaldo nach Alter.....	81
Abb. 34 Vergleich ausgewählter Phasenkonzepte der Implementierung.....	90
Abb. 35: Kosten- und Erlöswirkungen von Arbeitszeitregelungen.....	95
Abb. 36: Durchschnittliche Personalebenkosten.....	100
Abb. 37: Hindernisse gegen eine flexible Arbeits- und Betriebszeitgestaltung.....	109

Abb. 38: Einbindung der Führungskräfte.....	111
Abb. 39: Einbindung der Mitarbeiter.....	114
Abb. 40: Modellrechnung zur Datenerfassungsstelle (Fall "starre Vollzeit").....	132
Abb. 41: Modellrechnung zur Datenerfassungsstelle (Fall "starre Teilzeit") .....	133
Abb. 42: Modellrechnung zur Datenerfassungsstelle (Fall "flexible Vollzeit") .....	134
Abb. 43: Modellrechnung zur Datenerfassungsstelle (Fall "flexible Teilzeit").....	135

## Abkürzungsverzeichnis

Abb. ....	Abbildung
ArbZG .....	Arbeitszeitgesetz
Aufl. ....	Auflage
AZO .....	Arbeitszeitordnung
BeschFG .....	Beschäftigungsförderungsgesetz
BetrVG .....	Betriebsverfassungsgesetz
CAD .....	Computer Aided Design
Diss. ....	Dissertation
Hrsg. ....	Herausgeber
Jg. ....	Jahrgang
Kapovaz .....	Kapazitätsorientierte variable Arbeitszeit
SYMPAZ .....	Systematische Methode zur Planung der Arbeitszeitgestaltung
Univ. ....	Universität