

*Management Forschung und Praxis ; Diskussionsbeitrag Nr. 9 (1994)*

*Rüdiger G. Klimecki*

## **Führung in Aktion**

Diese Beiträge erscheinen in: Kieser, A. / Reber, G. / Wunderer, R. (Hrsg.): Handwörterbuch der Führung (HWFÜ), 2. Aufl., Stuttgart 1994.

---

# Inhaltsverzeichnis

## Organisationsentwicklung als Führungsaufgabe

I. Organisationsentwicklung	1
II. Rahmenbedingungen von OE-Prozessen	3
III. Wechselwirkungen zwischen OE und Führung	5
IV. Funktionen der Führung im OE-Prozeß	7
V. Einsatzmöglichkeiten und -grenzen von OE bei fundamentalem Wandel	14
Literaturverzeichnis	16

## Arbeitszeitmanagement als Führungsaufgabe

I. Arbeitszeit "in Aktion"	18
II. Der Führungskontext: Rahmenbedingungen der Arbeitszeitverteilung	19
III. Aktionsfelder der Führungsaufgabe Arbeitszeitverteilung;	21
IV. Die Führungskräfte im Spannungsfeld der Arbeitszeitverteilung	24
V. Perspektiven eines strategischen Arbeitszeitmanagements	26
Literaturverzeichnis	28

---

# Organisationsentwicklung als Führungsaufgabe

## I. Organisationsentwicklung

Organisationsentwicklung (OE) ist ein normativ-reedukativer Ansatz zur geplanten und integrativen Veränderung von Organisationen mit dem Ziel, deren Problemlösungs- und Entwicklungsfähigkeit zu verbessern (Cummings/Huse 1989, French/Bell 1990). Besondere Kennzeichen dieses Ansatzes sind (Gebert 1974, Filley/House/Kerr 1976, Sievers 1977, Becker/Langosch 1986):

- Das vorgenannte Ziel wird durch eine Veränderung von Verhalten sowie Werten und Normen angestrebt. Die Formalstruktur spielt eine untergeordnete Rolle. Vorgefertigte Musterlösungen werden abgelehnt.
- Die normative Leitidee der "Reedukation" ist die Entwicklung von veränderungsoffenen Problemlösungen, die sowohl den Organisationszielen als auch den Interessen ihrer Mitglieder dienen.
- Bezeichnet man diese dominierenden Problemlösungsmuster als Organisationskultur (Schein 1985), so stellt OE ein Konzept zur Kulturentwicklung dar.
- Der Interessenausgleich soll durch eine partizipative Gestaltung des Veränderungsprozesses sichergestellt werden. OE basiert damit weitgehend auf Ideen der Selbstentwicklung und -steuerung.
- Durch diese Selbststeuerung soll auch die Integration der verschiedenen Veränderungsschritte (Problemanalyse, Lösungsentwicklung, Implementation, Evaluation und Modifikation) erreicht werden.
- Als kulturorientiertes Konzept verfolgt OE eine langfristige und antizipative Perspektive.
- Ein wesentliches Medium zur Kulturbeeinflussung ist die Interaktion. Die Interventionstechniken von OE sind deshalb auf Interaktionsprozesse ausgerichtet, die diskursiv (Pieper 1988) und konsensorientiert (Ulrich 1987) zu gestalten sind. Solche Prozesse lassen sich nicht organisationsweit sondern nur gruppenbezogen steuern. Die Veränderung der gesamten Organisation soll durch eine Vernetzung und Multiplikation von Gruppenlösungen erreicht werden.
- OE wird dabei vorwiegend als Projekt (Krüger 1993) mit unterschiedlichen Veränderungsphasen organisiert und durch (externe) Experten (change agents) unterstützt, die "Hilfe zur Selbsthilfe" geben sollen (Wohlgemuth 1991).

Die theoretischen Bezüge von OE sind diffus (Kubicek/Leuck/Wächter 1979), da vorwiegend Gestaltungsabsichten und kaum Erklärungsinteressen verfolgt werden: Das zugrunde liegende Organisationsverständnis bleibt unscharf ("offene" Systeme), und der Entwicklungsbegriff (Problemlösungs- und Lernfähigkeit) wird kaum thematisiert (Klimecki/Probst 1992).

Wichtige Grundlagen der OE sind Aktionsforschung und Feldtheorie (Lewin 1947, 1958) sowie Gruppendynamik. Diese Ansätze bieten die Grundlage für den "change-agent"-Einsatz, die Phasenmodelle und die Interventionstechniken.

Die Orientierung an der "Human-Relations-Bewegung" sowie (in Deutschland) an der Mitbestimmungs- und Humanisierungsdiskussion (Kappler 1980) ist offensichtlich. Zusammenfassend läßt sich OE als eine humanpsychologisch fundierte Sozialtechnologie des Veränderns kennzeichnen (Klimecki/Probst/Eberl 1994).

## II. Rahmenbedingungen von OE-Prozessen

Nach einer Phase der Skepsis findet OE in der Praxis heute zunehmend Akzeptanz (Bennis/Benne/ Chin 1985). Folgende "Kontingenzen" begünstigen diese Entwicklung (Cummings/Huse 1989):

Die zunehmende Verbreitung von Kulturansätzen in der Managementpraxis und, damit verbunden, eine stärkere Gewichtung subjektiver, prozeß- und implementationsbezogener Perspektiven sowie beschleunigte Wandlungsprozesse in der Organisationsumwelt (z.B. politische Veränderungen, Globalisierung, Wertewandel).

Als Folge werden Lern- und Entwicklungsfähigkeit sowie Flexibilisierung zunehmend als strategischer "Mega"-Erfolgsfaktor angesehen. Damit verbunden steigt auch die Einsicht, daß diese nur durch exzellent ausgebildete und motivierte "Humanressourcen" zu realisieren sind.

Die wachsende Verbreitung von Selbststeuerungsmodellen (z.B. Teamkonzepte, zielorientierte und delegative Führung) schafft einen Erfahrungshintergrund, der auch für OE genutzt werden kann. OE erweist sich in diesem Szenario als ein (fast) universell einsetzbares Implementationskonzept, das zudem wichtige Nebenleistungen (z.B. in der Personalentwicklung) liefern kann.

Dabei ist OE der Managementpraxis durch eine pragmatischere Ausrichtung der Leitideen und Methoden "entgegengekommen" (Mirvis 1988). Dennoch darf nicht übersehen werden, daß die vorgenannten Faktoren nicht nur begünstigend wirken, sondern vielfach unverzichtbare Anwendungsvoraussetzungen für OE darstellen.

Als wichtige "Moderatorvariablen" erweisen sich insbesondere Vertrauen (als "Schlüsselement" der Organisationskultur und Qualitätsmerkmal von Führungsbeziehungen), flexible und unbürokratische Strukturen sowie eine langfristige und präventive Ausrichtung der Veränderungsmaßnahmen mit einer darauf abgestimmten Projektorganisation.

---

OE ist also ein voraussetzungsvolles Konzept: Inkonsistenzen und "Brüche" in diesem Netzwerk aus Rahmenbedingungen und Moderatorvariablen beeinflussen die Leistungsfähigkeit des Ansatzes.

Mögliche Folgen sind:

- OE wird zu einem "Sonnenscheinkonzept", das nur dann eingesetzt wird, wenn es nicht darauf ankommt. Oder es kommt zu einer
- "Pseudo"-OE, wenn (z.B. bei Rationalisierungsprojekten) die Betroffenen nur beteiligt werden, um sich selbst wieder zu Betroffenen zu machen.

Ob die vorgenannten Rahmenbedingungen optimal auf OE abgestimmt werden können, wird wesentlich durch die Organisation der entsprechenden Projekte bestimmt, deren Aufgabe darin besteht, einen "organisationsspezifischen Fit" zwischen Rahmenbedingungen und Veränderungsabsichten herzustellen und damit eine OE zu ermöglichen, die "zur Organisation paßt".

Für die Führung werden damit zugleich wichtige Vorsteuerungsgrößen definiert und Handlungsspielräume determiniert. Die wichtigsten Führungsfunktionen in OE-Projekten werden i.d.R. von folgenden Gruppen übernommen:

- Die Aktionsgruppe übernimmt die Steuerung und Koordination aller OE-relevanten Aktivitäten und damit die operative Projektverantwortung. Sie ist bei größeren Projekten bereichsübergreifend aus Mitgliedern der mittleren Managementebenen zusammengesetzt, kann jedoch z.B. auch alle Mitglieder einer Abteilung umfassen. Der (externe) "change agent" ist ebenfalls Mitglied dieser Gruppe.
- Leitungsgruppe: Diese Gruppe, die aus Mitgliedern des oberen Managements und Externen bestehen kann, trägt die konzeptionelle Verantwortung für das OE-Projekt. Aufgabenschwerpunkte liegen in der Gestaltung OE-freundlicher Rahmenbedingungen, der Einbindung in die Gesamtstrategie sowie in der Entwicklung der OE-Ziele und der Promotion des Veränderungsprozesses.
- Multiplikatorengruppe: In dieser Gruppe sollten Vertreter der wichtigsten Interessengruppen an der OE-Maßnahme zusammengefaßt werden (also z.B. Vertreter anderer Abteilungen, Managementebenen und des Betriebsrates). Diese Gruppe ist für die organisationsweite Akzeptanz der OE-Projekte besonders wichtig, da sie für einen Informations- und Meinungsaustausch zwischen dem OE-Projekt und der Organisation sorgt und damit einen wichtigen Katalysator für die organisationsweite Vermittlung der Lernergebnisse darstellt.

---

Seite 5

---

### **III. Wechselwirkungen zwischen OE und Führung**

Aufgrund der "Theorieoffenheit" von OE ist es konzeptionell kaum möglich, konkrete Bezüge zu Führungstheorien herzustellen. Es bieten sich jedoch vielfältige plausible und pragmatische Anknüpfungspunkte, um die Zusammenhänge zwischen Führung und Organisationsentwicklung aufzuzeigen. Folgende Sichtweisen sollen unterschieden werden:

#### **a) Führung als Steuerungsmedium von OE**

Aufgrund der Prozeß- und Interaktionsorientierung von OE kann Führung als das wichtigste Steuerungsmedium dieses Konzepts angesehen werden. Die humanistische Grundausrichtung von OE bedingt eine partizipative und prosoziale aber auch delegative Ausgestaltung der Führungsbeziehungen.

Es handelt sich prinzipiell um eine Führung von und in Projekten, die multipersonell zu erbringen ist und dezentrale wie zentrale Komponenten aufweist. Multipersonelle Führung bedeutet, daß die entsprechenden Steuerungsleistungen nicht dem direkten Vorgesetzten allein zufallen, sondern in einem Abstimmungsprozeß flexibel auf Projektmitglieder sowie direkt und indirekt beteiligte Führungskräfte zu verteilen sind.

Der zentralen Führung von Projekten kommt dabei die Aufgabe zu, OE-freundliche Rahmenbedingungen (Leitbilder, Strukturen, Mitarbeiterqualifikationen usw.) zu schaffen. Die dezentrale Führung in Projekten übernimmt die (Fein-)Steuerung des Veränderungsprozesses.

#### **b) OE als Führungskonzept:**

Aus dieser Perspektive wird OE zu einem Orientierungskonzept für Führung. Ziel ist es, den Führungs-"Alltag" weitgehend nach OE-Prinzipien zu gestalten. Diese Sichtweise ist insofern sinnvoll, als Organisationen immer mehr zu "chronical unfrozen systems" (Weick) werden und somit auch die Bewältigung von Veränderungsprozessen zunehmend "veralltäglich" wird.

Zusätzlich entspricht das OE-spezifische Bild, Führung als partizipativen Gruppenprozeß anzusehen, den Werthaltungen moderner Mitarbeiter.

---

Diese Sichtweise bedeutet allerdings keine Absage an eine klassisch-projektbezogene Ausrichtung des Konzepts. Denn umfassendere Veränderungsaufgaben benötigen eine übergreifende Organisationsform und auch zeitliche Begrenzungen ("Einfrier-Phasen"), um Implementation und Evaluation der neuen Problemlösungen sicherstellen zu können. Vielmehr ist ein Zusammenwachsen der beiden Perspektiven zu kontinuierlich ablaufenden OE-Episoden" als sinnvoll anzusehen.

---

## **IV. Funktionen der Führung im OE-Prozeß**

Aus den bisherigen Ausführungen lassen sich drei Gruppen von Führungsaufgaben ableiten, die multipersonell zu erfüllen sind: politisch-strategische (Rahmengestaltung, Zielausrichtung), operativphasenbezogene (Projektsteuerung) und unterstützungs- und implementationsbezogene (Beratung, Multiplikation) Aufgaben. Diese können wie folgt konkretisiert werden:

### **1. "Politische" Führungsfunktionen**

Daß OE-Prozesse macht- und interessenpolitische Dimensionen aufweisen (Sandner 1990), wird in der klassischen OE-Literatur zugunsten eines (implizit) unterstellten "Harmoniemo­dells" gern übersehen. Insbesondere bei massiven Veränderungsproblemen und/oder hohem Konfliktpotential dürfte sich dies als unrealistisch erweisen. Den politischen Funktionen kommt also eine hohe Bedeutung zu. Sie lassen sich primär den Themenbereichen

- a) Leitideen und Zielfindung,
- b) Förderung der Diskursfähigkeit und
- c) Mikropolitik und Konflikthandhabung zuordnen.

Zu a) Leitideen und Zielfindung:

OE startet vielfach in einer noch wenig definierten Problemlage mit entsprechend offenen Zielvorstellungen. Zur Reduktion der Komplexität sind deshalb Orientierungshilfen in Form von Leitideen und Zielgrößen notwendig. Die Leitideen können sich dabei sowohl auf die angestrebten Ziele (z.B. Kundenorientierung) als auch auf den Veränderungsprozeß (z.B. dezentrale Lösungen in Eigenverantwortung aller Beteiligten) beziehen. Leitideen formulieren somit die normativen Handlungsgrundlagen von OE. Zielgrößen haben hingegen die Funktion, das OE-Projekt inhaltlich abzugrenzen (z.B. durch Definition von Indikatoren der Kundenorientierung und Konkretisierung der OE-Aktivitäten).

---

Zu b) Förderung der Diskursfähigkeit:

Damit OE in sich entwicklungsfähig bleiben und der Interessenausgleich auf der Zielebene verankert werden kann, ist es notwendig, eine "diskursive OE" (Pieper 1988) als politischen Auftrag zu formulieren, den für Diskurse notwendigen institutionellen Rahmen zu schaffen und die Diskurse selbst zu initiieren. Diskurse haben dabei die (gelegentlich

widersprüchliche) Funktion, den OE-Prozeß einerseits für laufende Veränderungen offen zu halten, ihn andererseits jedoch schrittweise zu konkretisieren (und damit zu begrenzen).

Zu c) Mikropolitik und Konflikthandhabung:

Daß dieser Prozeß harmonisch und konfliktfrei verläuft, ist nicht anzunehmen. Gerade das Anfangsstadium von OE und die Phasen, in denen erste Lösungen (und damit mögliche "Gewinner und Verlierer") sichtbar werden, sind besonders anfällig für "mikropolitische Spiele" (Crozier/ Friedberg 1979, Küpper/Ortmann 1988). Diese können weder vermieden noch gelöst werden, und sie zu ignorieren, hätte dysfunktionale Folgen. Deshalb ist es notwendig, sie aktiv zu "handhaben". Dies bedeutet sowohl, Interessengegensätze offenzulegen und dem Diskurs zugänglich zu machen, als auch Konfliktentscheidungen zu treffen und durchzusetzen. Gerade in solchen Situationen bieten Leitbilder und Zielgrößen wichtige Entscheidungshilfen.

---

Seite 8

---

## **2. Promotion des OE-Prozesses**

Da OE ein Selbststeuerungsmodell darstellt, ist der Spielraum für direkte Führungsinterventionen gering. Führung hat deshalb als eine "nicht-direktive" Promotion des Veränderungsprozesses zu erfolgen. In Anlehnung an das "Promotorenmodell" von Witte (1973) können die damit verbundenen Funktionen wie folgt gekennzeichnet werden:

Machtpromotion:

Veränderungsmaßnahmen lassen sich nicht ohne die nachhaltige Unterstützung der Hierarchie erzeugen. Ansoff (1984) spricht in diesem Zusammenhang von einem "big bang", der den Entwicklungsmaßnahmen vorausgehen habe, um sie nachhaltig zu verankern. Machtpromotion spielt zudem eine wichtige Rolle für die Glaubwürdigkeit der

---

Seite 9

---

Entwicklungsabsichten und die Durchsetzung von Veränderungsmaßnahmen. Während des OE-Prozesses eindeutig und kontinuierlich "Position" zu beziehen, organisationsweit Akzeptanz zu erzeugen und die Aktionen aktiv zu unterstützen (Bennis/Nanus 1987), ist deshalb eine wichtige Erfolgsvoraussetzung.

Fachpromotion:

Dieser Aufgabenbereich bezieht sich sowohl auf die sachbezogene Richtlinienkompetenz ("was" zu verändern ist) als auch auf die soziale Steuerung des Entwicklungsprozesses ("wie" verändert werden soll). Aufgrund der partizipativen Ausrichtung von OE sind diese Promotionsfunktionen mehrdeutig und weisen Konfliktpotentiale auf. So sind Vorgaben für und Eingriffe in den Prozeß aus Gründen der "organisationalen Rationalität" unvermeidbar. Sie können jedoch den Spielraum für eine OE-typische Selbstentwicklung von Problemlösungen konterkarieren. Eine "Feinabstimmung" von Fremd- und Selbststeuerung ist deshalb unerlässlich. Das jeweils optimale Gleichgewicht zwischen Vorgabe und Freiraum muß organisationsspezifisch (in Abhängigkeit vom Reifegrad) ausgehandelt werden.

### 3. Früherkennungs- und Initiativfunktion

OE ist ein Krisenvermeidungskonzept. Erst die Früherkennung des Entwicklungsbedarfs sowie die entsprechenden Initiativaktionen ermöglichen deshalb einen konzeptgerechten OE-Einsatz (Heimerl-Wagner 1992).

Managementinstrumente wie etwa das strategische Controlling können wichtige Hilfestellungen bieten. Es bleibt jedoch die Aufgabe der unmittelbaren (interaktiven) Führung, den Veränderungsbedarf zu konkretisieren, Einsicht in die Notwendigkeit von Entwicklungsmaßnahmen zu erzeugen und entsprechende operative Maßnahmen einzuleiten.

### 4. Phasenbezogene Führungsfunktionen

Der OE-Prozeß wird üblicherweise in Phasen (Glasl/de la Houssaye 1975) unterteilt, die unterschiedliche Führungsanforderungen mit sich bringen (Schein 1975).

---

Seite 10

---

Die gängigen Phasenkonzepte lassen sich auf ein dreistufiges Modell von Lewin (1947, 1958) zurückführen, das nachfolgend zugrunde gelegt wird.

"Unfreezing":

Das generelle Ziel dieser Phase besteht darin, die nach Veränderung strebenden Kräfte zu stärken und gemeinsame Problemdefinitionen für den Entwicklungsprozeß zu erarbeiten. Das Dilemma zwischen Selbst- und Fremdführung in der OE wird in dieser Phase besonders deutlich.

So kann einerseits ein partizipativer Entwicklungsprozeß nicht verordnet werden, er darf andererseits aber auch nicht dem Zufall überlassen bleiben. In dieser Phase wird sowohl Fach- als auch Machtpromotion erforderlich.

Die nach Veränderung strebenden Kräfte lassen sich primär über Machtpromotion fördern, während Fachpromotion insbesondere bei der Definition des Entwicklungsproblems von Bedeutung ist.

Die Führung wird in dieser Phase durch die antizipative Ausrichtung von OE erschwert, denn es gilt, den Entwicklungsprozeß frühzeitig und damit aufgrund "weicher Signale" einzuleiten. Solche Frühinformationen sind jedoch notwendigerweise interpretationsbedürftig und auslegungsfähig. Die Entwicklungsziele werden deshalb entsprechend "visionär" und mehrdeutig ausfallen.

Die Führung wird sich deshalb nicht an rein partizipativen Verhaltensmustern ausrichten können. Um jedoch eine kontraproduktive "Verordnung" zu vermeiden, werden hohe Anforderungen an die Kommunikationsfähigkeit und Sinnvermittlungskompetenz der Führungskräfte gestellt. Wichtige Unterstützungsfunktionen sind deshalb: frühzeitige Veränderung als eigenständigen Wert in Organisationsleitbildern zu institutionalisieren und durch flexibilitätsfreundliche Strukturen zu fördern sowie auf "Gewinner-Verlierer-Spiele" weitgehend zu verzichten.

"Moving":

Diese Phase ist durch die Entwicklung von Lösungen gekennzeichnet. Sie bildet einen eigenständigen instrumentellen Kern, der OE von anderen Veränderungskonzepten unterscheidet. Da OE für diesen Schritt gruppenspezifisch ausgerichtete Analyse- und Gestaltungsinstrumente vorsieht,



ist (im Rahmen der Fachpromotion) insbesondere die soziale und die methodenbezogene Führungskompetenz bedeutsam.

Hier wird besonders deutlich, daß Führung in der OE im Kern Prozeßsteuerung bedeutet. Insgesamt ist diese Phase der partizipativen und delegativen Führung gut zugänglich: OE-Methoden bauen grundsätzlich auf einer gleichberechtigten Beteiligung aller Teilnehmer auf, und die delegative Abgrenzung selbstgesteuerter Teilprojekte ist schon aus Gründen der Zeitökonomie empfehlenswert.

"Re-freezing":

Das Ziel dieser Phase besteht in der Implementation der gefundenen Problemlösungen und damit in der (zeitweisen) Beendigung des Veränderungsprozesses. Diese Anwendungsphase ist für die lernpsychologischen Effekte von OE besonders wichtig. Diese "kreative Ruhe" trägt zu einer Verbesserung des organisationalen Reflexionsvermögens bei.

Die "Kunst der Führung" liegt hier in der Fähigkeit zu erkennen, wann Lösungen erprobungsreif sind und/oder wann die Veränderungsmotivation der Gruppe erschöpft ist, sowie in der Steuerung des Implementationsprozesses. Das "Handwerk der Führung" besteht aus Dokumentations- und Evaluationstechniken, die eine bewußt kritische Anwendung und eine optimale Auswertung der Maßnahmen ermöglichen.

## **5. "Change agent"-Funktionen in der Führung**

Für eine Unterstützung durch externe "change agents" sprechen u.a. die folgenden Gründe:

a) Neutralisierung mikropolitischer Effekte:

Führungskräfte sind nicht nur distanzierte Gestalter sondern Interessenträger und somit aktiv an den "mikropolitischen Spielen" beteiligt. Externe "Spielleiter" können dann vermittelnd und ausgleichend wirken, wenn sie ihre Neutralität glaubhaft machen können.

---

b) Aufbau von OE-"know how":

OE-Methoden gehören (noch) nicht zur Standardausbildung von Führungskräften und werden entsprechend selten angewandt. Ihre Akzeptanz und sachgerechte Anwendung muß also durch externe Experten unterstützt werden.

c) Einbringen externer Erfahrungen:

Das Lernen "am Modell" (Bandura 1979) ist als eine erfolgversprechende Veränderungsstrategie anzusehen. Erfolgskonzepte anderer können jedoch nicht fraglos kopiert werden. Das "fremde Wissen" soll vielmehr heuristisch eingesetzt werden und somit Anregungen für die Entwicklung eigenständiger Lösungen bieten.

d) Förderung der Lern- und Veränderungsmotivation:

Da Veränderungen von Unsicherheit begleitet werden, kann eine hohe Entwicklungsmotivation nicht zwangsläufig unterstellt werden. Durch organisationsübergreifende Erfahrungen und konzeptionelle

sowie kommunikative Kompetenz können externe Experten motivierend wirken und den Abbau von Veränderungsbarrieren fördern. Als neutrale Instanz und Kommunikationsexperten tragen sie dazu bei, Diskurse zu strukturieren, Interessengegensätze frühzeitig transparent zu machen sowie Lösungsansätze "auf den Punkt" zu bringen und kritisch zu hinterfragen. Diese "coaching"-Funktionen vermitteln der OE-Gruppe Erfolgserlebnisse und nehmen somit wichtige Motivationsfunktionen wahr.

Externe Experten sind jedoch auf eine gute Einbindung in die Organisation angewiesen, da sie "nur" eine Begleiterrolle spielen. Dieses sicherzustellen, ist eine Aufgabe der Führung, die somit an den vorgenannten "change agent"-Funktionen aktiv beteiligt ist.

Idealerweise sollten externe Experten und Führungskräfte eine "change agency" bilden, in der interne und externe Veränderungsrollen synergetisch zusammenwirken, organisations- und veränderungsbezogenes Wissen abgestimmt und somit die Kontinuität des OE-Prozesses durch duale Führung sichergestellt wird.

---

Seite 13

---

## **6. Sicherung des Lernerfolgs und Verbesserung der organisationalen Wissensbasis**

OE ist ein wichtiges Instrument zur Förderung des organisationalen Lernens (Klimecki/Probst/ Eberl 1994). Durch die besondere Betonung der Kommunikation bietet dieses Konzept eine wichtige Voraussetzung für die organisationsweite Verbreitung des (neu-)gewonnenen Veränderungswissens und kann zu einem gezielten Ausbau der organisationalen Wissensbasis (Duncan/Weiss 1979, Pautzke 1989) genutzt werden.

Der damit verbundene Zugewinn an institutioneller Problemlösungsfähigkeit fördert nicht nur das Folgelernen auf höherem Niveau (Klimecki/ Laßleben/Riexinger-Li 1994), sondern bietet auch Chancen zur Rationalisierung, da erfolgreiche Konzepte für ähnlich gelagerte Problemstellungen eingesetzt werden können. Dazu bieten sich interaktionsbezogene und strukturorientierte Unterstützungsmaßnahmen an:

Die Interaktion kann im Rahmen der Multiplikationsfunktion der Führung unterstützt werden, wenn diese gezielt auf die Auswertung und Verbreitung des vorhandenen Wissens ausgerichtet wird. Dies ist strukturell sowohl durch eine schnelle Umsetzung der neugewonnenen Erfahrungen in "Routinen" (z.B. Organisationsgrundsätze und -standards) als auch durch eine Förderung des organisationsweiten Erfahrungsaustausches zu fördern.

---

Seite 14

---

## **V. Einsatzmöglichkeiten und -grenzen von OE bei fundamentalem Wandel**

Daß OE ein prinzipiell erfolgversprechendes Veränderungskonzept darstellt, dürfte außer Frage stehen (Fatzer 1993). Der mit diesem Konzept verbundene Anspruch auf universelle Einsetzbarkeit muß jedoch kritisch beurteilt werden.

Bisher wurde deutlich, daß OE günstige organisationsinterne Rahmenbedingungen benötigt, um die Leistungsversprechen erfüllen zu können. Zusätzlich scheint die Anwendbarkeit des Ansatzes jedoch auch durch organisationsexterne Faktoren begrenzt zu werden, die aus der OE-"Optik" weitgehend ausgeklammert werden. Umweltveränderungen stellen jedoch ein komplexes Phänomen dar, das durch Vielfalt, Dynamik und Diskontinuität (Klimecki/Probst/Eberl 1994) gekennzeichnet ist. Dabei ist zwischen quantitativen und qualitativen Aspekten des Wandels zu unterscheiden:

Aus quantitativer Sicht scheint die Anzahl der sich wandelnden Elemente (z.B. Werte, politische und

ökonomische Rahmenbedingungen) bei gleichzeitig erhöhter Änderungsgeschwindigkeit zuzunehmen. Daraus folgt, daß Organisationen zunehmend schneller (re-)agieren sowie differenziertere und "umweltbewußtere" Veränderungsmodelle einsetzen müssen.

Aus qualitativer Sicht ist zwischen inkrementalem und fundamentalem Wandel zu unterscheiden. Letzterer kennzeichnet eine diskontinuierliche Veränderungssituation, die neue Handlungsmodelle und Veränderungs- statt Verbesserungslernen erfordert.

Fundamentaler Wandel verlangt revolutionäre Veränderungsstrategien. Im Zuge einer umfassenden "organizational transformation" (Levy/ Merry 1986) sind neue Handlungskonzepte und Visionen zu entwickeln, was mit einer abrupten Veränderung der Organisationskultur einhergeht.

Als "Entwicklungsmodell" ist OE jedoch auf evolutionäre Veränderungen ausgerichtet. Für diesen radikalen Teil der organisationalen Transformation scheint der Ansatz damit wenig geeignet. Erst nach erfolgtem "Bombenwurf"

---

Seite 15

---

des neuen Handlungskonzepts, in der anschließenden Implementierungsphase ("organizational transition"), bieten sich Spielräume für OE (Beckhard/Harris 1987). Damit entsteht die paradoxe Situation, "Bombenwurf" und OE in einem Veränderungskonzept zu integrieren.

Für die Führung entsteht ein Zwang zu widersprüchlichem Handeln (Neuberger 1985). Dieser wird (zumindest aus OE-Sicht) durch die Forderung nach einer "visionsstarken" transformativen Führung (Tichy/Devanna 1986) noch verstärkt... es sei denn, man unterstellt, daß zur Bewältigung solcher Widersprüche ohnehin nur "charismatische" Führungspersönlichkeiten (Conger 1989) in der Lage sind.

---

Seite 16

---

## Literatur

Ansoff, H.I.: *Implanting Strategic Management*. Englewood Cliffs, N.J. 1984.

Bandura, A.: *Sozial-kognitive Lerntheorie*. Stuttgart 1979.

Becker, H./Langosch, I.: *Produktivität und Menschlichkeit - Organisationsentwicklung und ihre Anwendung in der Praxis*. Stuttgart 1986.

Beckhard, R./Harris, R.T.: *Organizational Transitions: Managing Complex Change*. 2. A., Reading, Mass. 1987.

Bennis, W.G./Benne, K.D./Chin, R. (Hrsg.): *The Planning of Change*. 4. A., New York et al. 1985.

Bennis, W.G./Nanus, B.: *Führungskräfte*. 3. A., Frankfurt, New York 1987.

Conger, J.A.: *The Charismatic Leader*. San Francisco, London 1989.

Crozier, M./Friedberg, E.: *Macht und Organisation: Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein 1979.

- Cummings, Th.G./Huse, E.F.: Organizational Development and Change. 4. A., St. Paul et al. 1989.
- Duncan R./Weiss, A.: Organizational Learning: Implications for Organizational Design. In: Research in Organizational Behavior 1979, 1, S. 75-123.
- Fatzer, G. (Hrsg.): Organisationsentwicklung für die Zukunft: Ein Handbuch. Köln 1993.
- Filley, A.C./House, R.J./Kerr, St.: Managerial Process and Organizational Behavior. 2. A., Glenview, Ill. 1976.
- French, W.L./Bell, C.H.: Organisationsentwicklung. 3. A., Stuttgart 1990.
- Gebert, D.: Organisationsentwicklung. Stuttgart et al. 1974.
- Glasl, F./Houssaye de la, L.: Organisationsentwicklung. Bern, Stuttgart 1975.
- Heimerl-Wagner, P.: Strategische Organisations-Entwicklung: Inhaltliche und methodische Konzepte zum Lernen in Organisationen. Heidelberg 1992.
- Kappler, E.: Aktionsforschung. In: Grochla, E. (Hrsg.): HWO, 2. A., Stuttgart 1980.
- Klimecki, R./Probst, G.: Personal- und Unternehmensentwicklung - Skizzen zu einer integrativen Sichtweise. In: Lattmann, Ch./Probst, G./ Tapernoux, F. (Hrsg.): Die Förderung der Leistungsbereitschaft des Mitarbeiters als Aufgabe der Unternehmensführung, Heidelberg 1992, S. 3-25.
- Klimecki, R./Laßleben, H./Riexinger-Li, B.: Zur Analyse organisationaler Lernprozesse im öffentlichen Sektor. In: Bussmann, W. (Hrsg.): Lernen in Verwaltungen und Policy-Netzwerken, Chur, Zürich 1994.
- Klimecki, R./Probst, G./Eberl, P.: Entwicklungsorientiertes Management. Stuttgart 1994.
- Krüger, W.: Organisation der Unternehmung. 2. A., Stuttgart 1993.
- Kubicek, H./Leuck, G.H./Wächter, H.: Organisationsentwicklung. In: Gruppendynamik 1979, S. 297-318.
- 

Seite 17

---

- Küpper, W./Ortmann, G. (Hrsg.): Mikropolitik. Opladen 1988.
- Levy, A./Merry, U.: Organizational Transformation. New York 1986.
- Lewin, K.: Frontiers in Group Dynamics. In: Human Relations 1947, S. 5-41.
- Lewin, K.: Group Decisions and Social Change. In: Maccoby, E.E./Newcomb, T./Hartley, E. (Hrsg.): Readings in Social Psychology, 3. A., New York 1958.
- Mirvis, P.H.: Organization Development (Part I). In: Pasmore, W.A./Woodman, R.W. (Hrsg.): Research in Organizational Change and Development 1988, 2, S. 1-57.
- Neuberger, O.: Führung. Ideologie - Struktur- Verhalten. 2. A., Stuttgart 1985.
- Pautzke, G.: Die Evolution der organisatorischen Wissensbasis. Herrsching 1989.
- Pieper, R.: Diskursive Organisationsentwicklung. Berlin, New York 1988.

Sandner, K.: Organization Development as a Political Process. In: Massarik, F. (Hrsg.): Advances in Organization Development, Norwood, New York 1990, S. 42-56.

Schein, E.H.: Wie vollziehen sich Veränderungen? In: Bennis, W.G./Benne, D.D./Chin R. (Hrsg.): Veränderung des Sozialverhaltens, Stuttgart 1975, S. 128-139.

Schein, E.H.: Organizational Culture and Leadership. San Francisco et al. 1985.

Sievers, B. (Hrsg.): Organisationsentwicklung als Problem. Stuttgart 1977.

Tichy, N.M./Devanna, M.A.: The Transformational Leader. New York et al. 1986.

Ulrich, P.: Transformation der ökonomischen Vernunft. Bern, Stuttgart 1987.

Witte, E.: Organisation für Innovationsentscheidungen. Göttingen 1973.

Wohlgemuth, A.C.: Das Beratungskonzept der Organisationsentwicklung. Bern, Stuttgart 1991.

---

Seite 18

---

# Arbeitszeitmanagement als Führungsaufgabe

## I. Arbeitszeit "in Aktion"

Die Arbeitszeit ist in Bewegung geraten und wird von einer handlungsbegrenzenden zu einer gestaltbaren Variable des Managements (Marr 1987a). Im Zuge eines sich entwickelnden Arbeitszeitmanagements (Marr 1987a, Beyer 1990) soll eine bessere Allokation der Ressource Zeit im Wertschöpfungsprozess erreicht und zugleich die Zeitsouveränität der Mitarbeiter erhöht werden (Klimecki 1987, Glaubrecht/Wagner/Zander 1988).

Dies wird durch eine Flexibilisierung von Lage und Umfang der Arbeitszeit je Periode (z.B. Tag, Woche, Monat, Jahr) ermöglicht. Arbeits- und Betriebszeit werden entkoppelt. Je stärker diese Entkopplung und je veränderlicher die Zeitmodelle, desto größer wird der Handlungsspielraum des Arbeitszeitmanagements. An die Stelle des "Normalarbeitsverhältnisses" tritt eine Vielfalt dezentraler Arbeitszeitmodelle mit neuartigem Selbstorganisations- und Koordinationsbedarf (Baillod 1986, Bieleneski/Hegner 1985).

Echte "Zeitpioniere" (Hörning/Gerhard/Michailow 1990) sind jedoch noch rar. Vielmehr findet gegenwärtig vorwiegend eine "Randzonen-Flexibilisierung" bei nach wie vor stabilen Kernzeiten statt. Die Gründe hierfür sind vielfältig:

- Zeitmodelle mit hohem "eingebautem Flexibilitätpotential" (z.B. zeitautonome Arbeitsgruppen) finden noch wenig Beachtung. Gleitzeit, teilflexible Schichtarbeit etc. dominieren.
- Eine aktive betriebliche Arbeitszeitpolitik steckt noch "in den Kinderschuhen" (Hoff 1983). Man beschränkt sich vorwiegend auf reaktive Anpassungsmaßnahmen und "ex-post-Lösungen".
- Die Arbeitszeitgestaltung erfolgt isoliert in einem wenig flexibilitätsfreundlichen Umfeld.
- Die Flexibilisierungsbereitschaft der Betroffenen wird überschätzt, und generell wird den Implementationsproblemen zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt.
- Unterschätzt wird hingegen der erhebliche Veränderungsbedarf, den eine solche Flexibilisierung für die Führung mit sich bringt. So zeigt sich, daß ein "lack of supervision" und das Fehlen adäquater Führungsinstrumente als wesentliche Flexibilisierungsbarrieren anzusehen sind (McKendrick

## **II. Der Führungskontext: Rahmenbedingungen der Arbeitszeitverteilung**

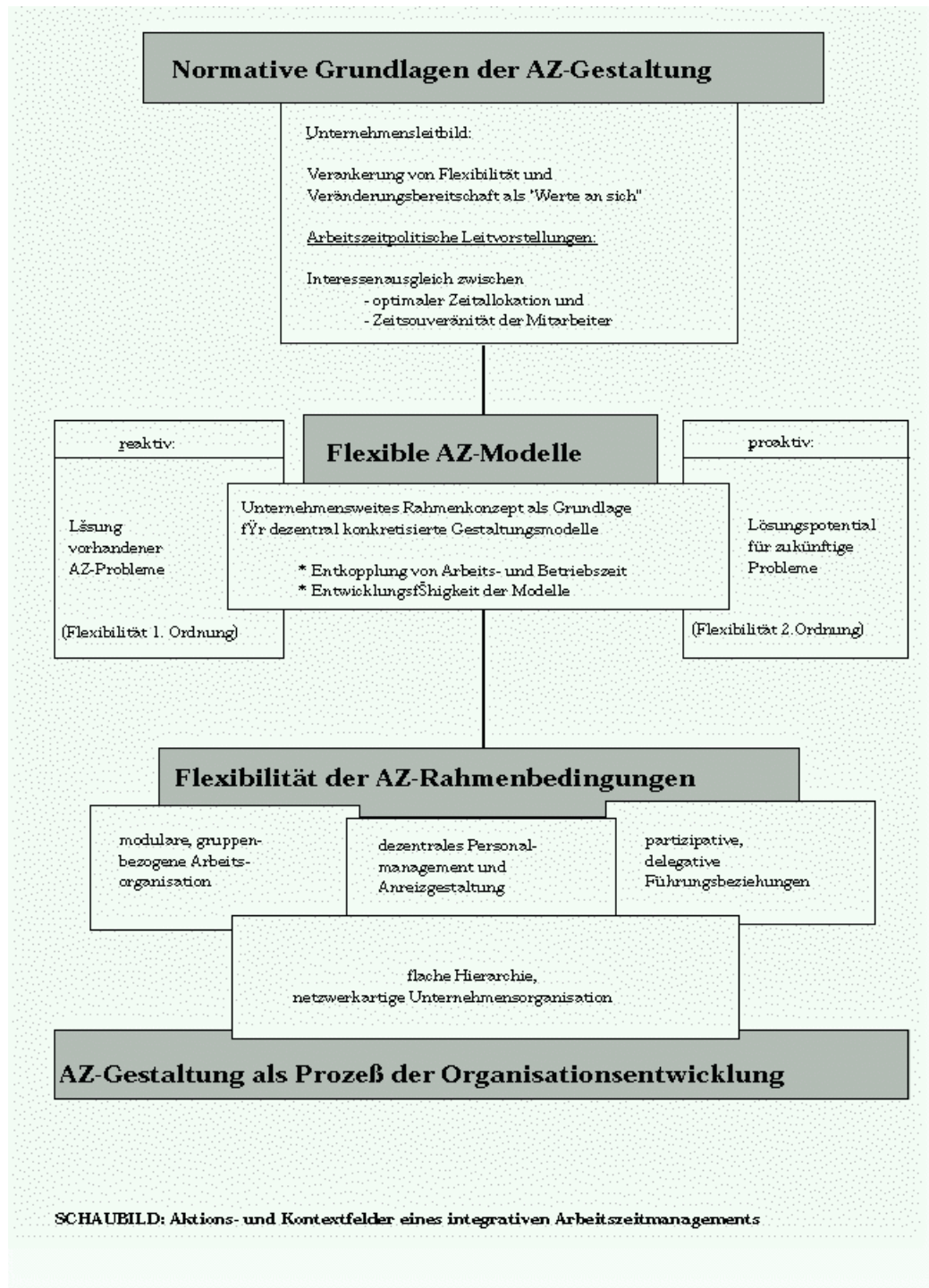
Die Bedeutung der Führung ergibt sich aus einer mit der Flexibilisierung verbundenen Delegation arbeitszeitbezogener Gestaltungsaktivitäten an die jeweiligen operativen Einheiten. Damit steigt der Bedarf an Selbststeuerungskonzepten auf Abteilungs- oder Gruppenebene.

Das Management dieser Selbststeuerung, die Koordination von Arbeitszeiten in und zwischen Gruppen sowie eine Integration differentieller und konflikthaltiger Arbeitszeitmodelle wird von einer zentralen Organisations- zu einer dezentralen Führungsaufgabe. Diese ist jedoch nicht isoliert, sondern kontextabhängig zu gestalten (siehe Schaubild).

Flexible Arbeitszeitmodelle können nur in Grundzügen zentral "vorgefertigt" werden. Deren Ausdifferenzierung zu problemgerechten Handlungsmodellen ist Aufgabe der dezentralen Steuerung. Diese Modelle dürfen jedoch nicht nur auf die Bewältigung bereits bekannter Probleme ausgerichtet sein (Flexibilität 1. Ordnung), sondern müssen auch eine "built-in-flexibility" aufweisen, um lernfähig zu bleiben (Flexibilität 2. Ordnung).

In sich fortentwicklungsfähige Modelle bedürfen der Unterstützung. Arbeitszeitflexibilisierung ist also stets eine "konzertierte Aktion". So kann sie sich nur innerhalb einer ebenso flexiblen Arbeitsorganisation entfalten. Dezentrales Personalmanagement, flexible und flache Unternehmensstrukturen, die eher am Netzwerkgedanken als an der Hierarchie ausgerichtet sind, sowie eine lernfreundliche Kultur (Ackermann 1990a), stellen weitere Rahmenbedingungen dar.

Zudem sollten die arbeitszeitpolitischen Grundvorstellungen in einem "Leitbild Arbeit" festgelegt werden, damit für die Ausdifferenzierung abteilungs- oder gruppenspezifischer Modelle eine gemeinsame Orientierungsgrundlage vorhanden ist und die "Spielregeln" für die Ermittlung interessenausgleichender Lösungen transparent werden. Als partizipative und kontinuierliche Veränderungsstrategie empfiehlt sich eine Verbindung von Organisationsentwicklung und (kooperativer) Führung (Marr 1987b).



### III. Aktionsfelder der Führungsaufgabe Arbeitszeitverteilung

Aus dem vorgenannten Rahmenkonzept lassen sich die einzelnen Führungsaufgaben ableiten. Generell umfassen sie alle dezentralen Aktivitäten, die auf die Einführung, Sicherung und Weiterentwicklung von Arbeitszeitsystemen gerichtet sind. Dabei gilt: Je flexibler die Modelle, desto höher der Dezentralisierungsbedarf und desto umfassender die Anforderungen an die Führung.

#### a. Analyse der Ausgangslage

Die Ermittlung und Analyse von Arbeitszeitinteressen der Mitarbeiter sowie Betriebszeiterfordernissen der dezentralen Einheiten stellen die Voraussetzung für eine Ausdifferenzierung des arbeitszeitpolitischen

Rahmenmodells dar. Vor allem bei der Ersteinführung ist es dabei notwendig, zu einer realistischen Einschätzung der Flexibilitätsbereitschaft aller Beteiligten zu kommen und auch mögliche Vorurteile und Widerstände zu berücksichtigen, da sonst der Implementationsprozeß nachhaltig gestört wird. Eine wichtige Hilfestellung für diese Führungsaufgabe bieten Mitarbeiterbefragungen.

## **b. Sinnvermittlung und Interessenausgleich**

Flexibilisierung, verstanden als Lern- und Anpassungsbereitschaft, stellt nicht nur ein technisch-instrumentelles Problem dar, sondern ist im wesentlichen ein kommunikationsbedürftiges Wertekonzept. Die Führungskräfte sind wichtige Bezugspersonen für die Vermittlung der arbeitszeitpolitischen Wertebasis, die allerdings dauerhaft nur gelingen kann, wenn eine interessenausgleichende Feinsteuerung der Arbeitszeitverteilung stattfindet. Funktion und Akzeptanz der Modelle stehen deshalb laufend zur Disposition und beweisen sich erst durch ihre ständige Evaluation und Lernfähigkeit. Zur Vorsteuerung dieses Prozesses und als Argumentationshilfe für die Führungskräfte sind entsprechende (partizipativ zu entwickelnde) Leitbilder hilfreich.

---

Seite 22

---

## **c. Prozeßsteuerung und Konflikthandhabung**

Die Suche nach ausgewogenen, interessenausgleichenden Lösungen sowie die (wechselseitige) Beratung und Unterstützung bei der Diskussion von Gestaltungsfreiräumen und Folgewirkungen der Flexibilisierung ist von den Führungskräften zu initiieren und zu moderieren. Widersprüche und Konflikte sind dabei kaum zu vermeiden, da sowohl mit dem Beharrungsvermögen einmal getroffener Regelungen als auch mit subjektiv empfundener Ungerechtigkeit zu rechnen ist.

Interessenkonflikte können aber nicht nur zwischen Betrieb und Mitarbeitern sondern auch in und zwischen Arbeitsgruppen auftreten. Die Führungskraft ist hier als Schlichter und Konfliktlöser gefragt, muß aber auch die Interessen der eigenen Gruppe nach außen vertreten (Fürstenberg 1989).

## **d. Dezentrales Personalmanagement**

Um die Selbststeuerung zeitdifferenzierter Leistungsprozesse sicherzustellen, müssen Mehrfachqualifikationen und soziale Kompetenzen aufgebaut werden (Hegner 1989). Personaleinsatz, -beurteilung und -entwicklung werden damit zu einem Pflichtprogramm für die Führungskräfte.

Der Vorgesetzte wird zum "Coach" seines Teams, insbesondere wenn die Art der Arbeitsgestaltung ein günstiges Forum für Personalentwicklung darstellt (z.B. zeitautonome Arbeitsgruppen). Verlangt wird dabei eine gruppensdynamische Steuerung der Selbstorganisation und die Förderung des Gruppenlernens.

Dezentrale Lösungen erfordern aber auch eine entsprechend angepaßte flexible Anreizpolitik (z.B. nach dem Cafeteria-Prinzip), die von den Führungskräften mitverantwortet werden sollte. Flexible Arbeitszeitmodelle stellen dabei zum einen selbst einen Anreiz dar, zum anderen bedürfen sie jedoch auch der Anreize (z.B. zum Ausgleich unattraktiver Zeitlagen).

Seite 23

## **e. Gestaltung der Arbeitsorganisation**

Eine flexible Arbeitsorganisation erhöht den arbeitszeitbezogenen Handlungsspielraum beträchtlich. Dieser wird allerdings durch den nachfolgenden Koordinationsbedarf limitiert. Aufgrund ihres hohen



Selbstkoordinationspotentials sind deshalb insbesondere modular aufgebaute (Marr 1990) sowie gruppenorientierte Formen der Arbeitsgestaltung empfehlenswert.

Diese Organisationsformen bieten zugleich Chancen für "job enrichment" und "job rotation" und unterstützen damit eine umfassendere "Flexibilisierung der Arbeit" (Klimecki/ Probst/Gmür 1993, Olmsted/Smith 1989).

Eine flexible Arbeitsorganisation ist ebenfalls nur dezentral zu steuern und weiterzuentwickeln. Sie ist eine "Adhocratie", in der sich die klassischen Grenzen zwischen Organisation und Führung verwischen. Die Anforderungen an das "flexible Organisationstalent" der Führungskräfte steigen beachtlich, da die vormals von Organisationsverfahren aufgebrauchten Steuerungsleistungen durch Führung und Selbstorganisation übernommen werden müssen.

#### **f. Arbeitszeitgestaltung als Prozeß der Organisationsentwicklung**

Eine solche dezentrale "Steuerungslogik" erfordert ein adäquates Veränderungskonzept. Die Art des Veränderns ist dabei mindestens ebenso wichtig wie die Veränderung selbst. Entscheidend ist nicht nur die sachrationale Logik des Modells, sondern auch dessen sozio-emotionale "Paßform".

In diesem Prozeß der Organisationsentwicklung übernehmen Führungskräfte die Rolle von "change agents". Sie sind Initiatoren und Experten für gruppenspezifisch angelegte Analyse- und Interventionstechniken. Sie moderieren den Veränderungsprozeß, passen ihn an den jeweiligen sozialen wie fachlichen Reifegrad der Gruppe an und entwickeln diesen weiter. Diese anspruchsvollen Aufgaben verlangen Kompetenzen, die im Führungsalltag nicht als selbstverständlich vorausgesetzt werden können. Probleme sind also vorgezeichnet und Unterstützungsmaßnahmen erforderlich.

---

Seite 24

---

### **IV. Die Führungskräfte im Spannungsfeld der Arbeitszeitverteilung**

Führungskräfte sind die "kritische Erfolgsgröße" der Arbeitszeitgestaltung (Hörning/Gerhard/ Michailow 1990, Sigl 1988), wobei insbesondere die mittleren und unteren Ebenen für das "Schnittstellenmanagement" zwischen Konzeption und Realisierung verantwortlich sind. Das empirische Wissen über die damit verbundenen Führungsaufgaben und ihre besonderen Probleme ist jedoch gering (Teriet 1993).

Die vorliegenden Erfahrungen deuten aber darauf hin, daß mangelnde Motivation und Qualifikation von Führungskräften eine ernstzunehmende Barriere für die weitere Verbreitung flexibler Modelle darstellen (Hegner 1989, Marr 1987c). Dies überrascht nicht, denn die Vorgesetztenrolle wird nicht nur "angereichert", sondern auch zunehmend widersprüchlich und streßbeladen. Folgende Gründe sind hierfür ausschlaggebend:

Reduzierte persönliche Kontakte zu den Mitarbeitern führen zu einem Macht- und Kontrollverlust (Sigl 1988). Dieser erschwert jedoch gerade jene Integrations- und Koordinationsaufgaben, auf die es bei der Flexibilisierung ganz besonders ankommt (Marr 1987c, Ergenzinger 1993). Die mit einer gleichzeitigen Anwesenheit (und Beobachtbarkeit) der Mitarbeiter verbundenen symbolischen Leistungsnachweise (Hörning/Gerhard/Michailow 1990) gehen verloren.

Unsicherheit und Intransparenz sind mögliche Folgen. In ihrer Funktion als Interessenvermittler müssen Führungskräfte einerseits einen Beitrag zur Individualisierung der Arbeit leisten, andererseits haben sie jedoch auch für jenes zusätzliche Maß an Kooperation zu sorgen, das diese Individualisierung erst ermöglicht (Marr 1987d, Hörning/Gerhard/ Michailow 1990).

Dabei steht ihren Mitarbeitern in der Regel mehr Zeitsouveränität zur Verfügung, als sie selbst besitzen (wollen), da das Führungsselbstverständnis primär durch Normarbeitszeiten, +berstunden als Leistungssymbole sowie die Unteilbarkeit der Führungsposition geprägt zu sein scheint (Marr 1990).

---

Seite 25

---

Der Umgang mit Selbstorganisationsprozessen erzeugt zusätzlich soziale Führungsanforderungen, denen sich die Vorgesetzten nicht immer gewachsen fühlen mögen (Marr 1987c, Ergenzinger 1993).

Aus diesen Problemen wird deutlich, daß die Vorgesetzten Unterstützung in kognitiver und emotionaler Hinsicht benötigen (Hegner 1989). Diese kann zunächst durch eine bessere Vorbereitung auf den Umgang mit flexiblen Zeitmodellen und die damit verbundenen Verhaltensanforderungen (kooperative Führung, Prozeß-Kompetenz) im Rahmen der Personalentwicklung erreicht werden.

Eine laufende "on-the-job"-Betreuung, etwa in Form des "coaching", ist besonders dann empfehlenswert, wenn mit hohen Streß- und Konfliktbelastungen zu rechnen ist (Ergenzinger 1993, Marr 1987c).

Zusätzlich muß jedoch eine weitergehende Entlastung von Routinetätigkeiten durch verbesserte Delegation erreicht werden. Desweiteren ist zu prüfen, ob die Vorgesetzten bei Koordinationsaufgaben durch Zeitbeauftragte (Hegner 1989) und Zeitcontrolling (Beyer 1990) unterstützt werden können.

Nicht zuletzt können zeitbezogene Führungsaufgaben auch auf Stellvertreter übertragen werden (Sigl 1988). Eine solche Arbeitsteilung bietet darüberhinaus Möglichkeiten, auch die Führungsposition selbst zeitflexibler zu organisieren (Friedel-Howe 1987, Hess 1988).

---

Seite 26

---

## **V. Perspektiven eines strategischen Arbeitszeitmanagements**

Es ist davon auszugehen, daß der Bedarf an flexiblen Lösungen noch deutlich zunehmen wird. Der Umgang mit der Variable "Arbeitszeit" wird für viele Unternehmen zu einer alltäglichen Managementnotwendigkeit.

Für einen solchen Trend sprechen etwa die folgenden Entwicklungen:

- Es entsteht ein zunehmender gesellschaftlicher Druck auf eine gerechtere Verteilung des knapper werdenden Gutes Arbeit.
- Der Bedarf an flexiblen Teilzeitleösungen nimmt zu (z.B. bedingt durch eine Zunahme der Frauenerwerbsquote).
- Im Zuge des fortschreitenden Wertewandels erhöhen sich die Zeitsouveränitätsansprüche auch weiterhin.
- Die zunehmende Konkurrenz um "leistungstragende" Mitarbeiter führt zu einer entsprechenden Optimierung von Arbeitsplatzangeboten (Personalmarketing).
- Der Einsatz neuer Managementpraktiken (wie z.B. "lean production") erhöht den Bedarf an zeitflexiblen Lösungen. Die generell steigende Bedeutung der Zeit im Managementprozeß gibt auch der Arbeitszeitdiskussion neuen Auftrieb.

Ein Ausgleich von Allokations- und Souveränitätsinteressen ist in diesem Szenario nur bei fortschreitender Flexibilisierung der Arbeitszeit zu erzielen. Dies bedeutet aber auch eine weitere

"Verbetrieblichung" der Arbeitszeitpolitik (Hoff 1983). Umso notwendiger ist es deshalb, die isolierte Gestaltung der Arbeitszeit zugunsten umfassenderer Flexibilisierungskonzepte zu überwinden und die (Arbeits-)Zeit als "window of opportunity" für den Aufbau strategisch nutzbarer Wettbewerbsvorteile einzusetzen. (Ackermann 1990a).

Um diese Nutzenpotentiale freisetzen zu können, ist allerdings nicht nur ein integriertes Arbeitszeitmanagement (vgl. [Schaubild](#)) erforderlich, sondern auch dessen Einbezug in die strategische Unternehmensführung.

---

Seite 27

---

Derart "intelligente Lösungen" (Scharping) werden gegenwärtig auf der politischen Ebene nachdrücklich gefordert. Sie weisen den Weg zu einem umfassenden und strategisch ausgerichteten Flexibilisierungsmanagement (Klimecki/Probst/Gmür 1993). Der "Zeitfaktor" wird dann zu einer universellen Erfolgsgröße (high-speed-management) und somit zu einem entscheidenden Beurteilungskriterium für die Wettbewerbsfähigkeit von Managementkonzepten ... und Führungskräften.

---

Seite 28

---

## Literatur:

Ackermann, K.-F./ Hofmann, M.(Hrsg.): Innovatives Arbeitszeit- und Betriebszeitmanagement. Frankfurt a.M., New York 1990.

Ackermann, K.-F.: Arbeitszeitmanagement im "Kritischen Erfolgsfaktoren-Konzept" der strategischen Unternehmensführung. 1990a. In: Ackermann, K.-F./ Hofmann, M.(Hrsg.) 1990, S. 5-29.

Baillod, J.: Arbeitszeit. Stuttgart 1986.

Beyer, H.-T.: Strategische Perspektiven des Arbeitszeitmanagements. In: Ackermann, K.-F./ Hofmann, M.(Hrsg.) 1990, S. 29-42.

Bielenski, H./Hegner, F.: Flexible Arbeitszeiten. Schriftenreihe: Humanisierung des Arbeitslebens, Bd. 68, hrsg. v. Bundesminister für Forschung und Technologie, Frankfurt a.M., New York 1985.

Ergenzinger, R.: Arbeitszeitflexibilisierung. Bern, Stuttgart, Wien 1993.

Friedel-Howe, H.: Arbeitszeitflexibilisierung bei Führungstätigkeiten. In: Marr, R. (Hrsg.) 1987, S. 317-328.

Fürstenberg, F.: Soziale Konfliktfelder bei der Arbeitszeit-Flexibilisierung. In: Arbeit und Sozialpolitik, 3/1989, S. 38-43.

Glaubrecht, H./Wagner, D./Zander, E.: Arbeitszeit im Wandel. 3. Aufl. Freiburg i.Br. 1988.

Hegner, F.: Bewegliche Zeitgestaltung im Unternehmen. In: Personalführung, 10/1989, S. 934-940.

Hess, M.: Individuelle Arbeitszeitsysteme für Führungskräfte. Grösch 1988.

Hoff, A.: Betriebliche Arbeitszeitpolitik zwischen Arbeitszeitverkürzung und Arbeitszeitflexibilisierung. München 1983.

Hörning, K.H./Gerhard, A./ Michailow, M.: Zeitpioniere. Frankfurt 1990.

Klimecki, R.G.: Management flexibler Arbeitssysteme. In: DU, 41.Jg., 1987, S. 341-352.

Klimecki, R.G./Probst,G./Gmür,M.: Flexibilisierungsmanagement. In: Die Orientierung Nr.102, hrsg. v. der Schweizerische Volksbank. Bern 1993.

Marr, R. (Hrsg.): Arbeitszeitmanagement. Berlin 1987.

Marr, R.: Arbeitszeitmanagement: Die Nutzung der Ressource Zeit. 1987a. In: Marr, R. (Hrsg.) 1987, S. 15-38.

Marr, R.: Die Implementierung eines flexiblen Arbeitszeitsystems als Prozeß organisatorischer Entwicklung. 1987b. In: Marr, R. (Hrsg.) 1987, S. 339-354.

Marr, R.: Arbeitszeitflexibilisierung und Personalentwicklung. 1987c. In: Marr, R. (Hrsg.) 1987, S. 255-266.

Marr, R.: Arbeitszeitflexibilisierung: Perspektiven und Probleme. 1987d. In: Personalwirtschaft, 6/1987, S. 237-244.

---

Seite 29

---

Marr, R.: Schnittstellen des Arbeits- und Betriebszeitmanagements. In: Ackermann, K.-F./ Hofmann, M. (Hrsg.) 1990, S. 343-360.

McKendrick, J.E.: Stretching Time in '89. Parttime work becomes more prevalent, while flexitime holds steady. In: Management World (MWL), Vol.18, 4/1989, S. 10-11.

Olmsted, B./ Smith, S.: Flex for Success! In: Personnel, June 1989, S. 50-55.

Sigl, H.: Die Auswirkung der Flexibilisierung auf die Führungsaufgabe. In: Personalwirtschaft, 6/1988, S.279-285.

Teriet, B.: Arbeits- und Betriebszeitflexibilisierung, in: Personal, 45.Jg., 1993, S.64-67.