

Markus Dingler

Arbeitszeitmanagement

Gestaltung und Implementierung
von Arbeitszeitmodellen

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

Deutscher UniversitätsVerlag

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis..... XIII

Abkürzungsverzeichnis XV

1. Arbeitszeitgestaltung als Managementaufgabe	1
1.1 Merkmals- und Wirkungsorientierung als Ausdruck verschiedener unternehmerischer Betrachtungsweisen von Arbeitszeitmodellen.....	2
1.2 Flexibilisierung und Individualisierung der Arbeitszeit als Ausdruck von Unternehmens- und Mitarbeiterinteressen.....	4
1.3 Gang der Untersuchung.....	6
2. Elemente eines Modells der Arbeitszeitgestaltung.....	9
2.1 Gestaltungsmerkmale von Arbeitszeitregelungen als unabhängige Variable	11
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
2.2 Motivation der Mitarbeiter als partielle Mediatorvariable	23
2.2.1 Theorien der Arbeitsmotivation im Handlungsphasenkonzept.....	24
2.2.2 Arbeitszufriedenheit als Funktion der Motivation	29
2.3 Betriebswirtschaftliche Wirkungen der Arbeitszeitgestaltung als abhängige Variable.....	31
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

3. Hypothesen und empirische Befunde bezüglich der Einflußzusammenhänge zwischen den Elementen des Modells der Arbeitszeitgestaltung	41
3.1 Einfluß von Gestaltungsmerkmalen der Arbeitszeit auf die betriebswirtschaftlichen Wirkungen	42
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 Kundenschalern	63
3.1.3.3 Tage- und wochenweise Schwankungen in einer Datenerfassungsstelle	67
3.2 Einfluß von Gestaltungsmerkmalen der Arbeitszeit auf die Motivation der Mitarbeiter	70
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
3.3 Einfluß der Motivation der Mitarbeiter auf die betriebswirtschaftlichen Wirkungen	83
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

4. Umsetzung von Arbeitszeitregelungen im Unternehmen.....	89
4.1 Bewertung der aufgrund der Einflüßzusammenhänge zu erwartenden Wirkungen von Arbeitszeitregelungen.....	91
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 Kopfbzahlabhängige 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
4.2 Einbeziehung der Betroffenen in den Prozeß der Implementierung....	104
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
4.3 Festlegung und Steuerung der Gestaltungsmerkmale.....	118
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
5. Zusammenfassung und Ausblick.....	127
Anhang.....	131
Literaturverzeichnis.....	137
Schlagwortverzeichnis	153