

Ahrendt, Bernd et al.

Research Report

Zukunftsweisende flexible Arbeitszeitgestaltung

iap Schriftenreihe der FOM, No. 6

Provided in Cooperation with:

FOM-Hochschule für Oekonomie & Management, iap Institut für Arbeit & Personal

Suggested Citation: Ahrendt, Bernd et al. (2020) : Zukunftsweisende flexible Arbeitszeitgestaltung, iap Schriftenreihe der FOM, No. 6, ISBN 978-3-89275-159-5, MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Essen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/230692>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.

Band
6

Ulrike Hellert (Hrsg.)

Zukunftsweisende flexible Arbeitszeitgestaltung

~

Bernd Ahrendt / Knut Åre Beuck / Nina Dziatzko / Anga Engelke-Herrmannsfeldt / Silke Heiss / Ulrike Hellert / Matthias F. C. Hudecek / Robert Kratzsch / Rebekka Mander / Thomas Mühlbradt / Zoi Natsiopoulos / Katharina Sachse / Karolin Stix / Ulrike Strehlau / Bastian Ullrich

iap Schriftenreihe

zeitbuero 

KOORDINATION,
ORGANISATION & WISSENSTRANSFER
MODERNER ARBEITSZEITGESTALTUNG

FOM
Hochschule

iap

Institut für Arbeit & Personal
der FOM University of Applied Sciences

**Bernd Ahrendt / Knut Åre Beuck / Nina Dziatzko / Anga Engelke-Herrmannsfeldt /
Silke Heiss / Ulrike Hellert / Matthias F. C. Hudecek / Robert Kratzsch / Rebekka Mander /
Thomas Mühlbradt / Zoi Natsiopoulou / Katharina Sachse / Karolin Stix / Ulrike Strehlau /
Bastian Ullrich**

Zukunftsweisende flexible Arbeitszeitgestaltung

iap Schriftenreihe der FOM, Band 6

Essen 2020

ISBN (Print) 978-3-89275-158-8 ISSN (Print) 2193-5920
ISBN (eBook) 978-3-89275-159-5 ISSN (eBook) 2569-4979

Dieses Werk wird herausgegeben vom iap Institut für Arbeit & Personal
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie;
detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2020 by



**Akademie
Verlags- und Druck-
Gesellschaft mbH**

MA Akademie Verlags-
und Druck-Gesellschaft mbH
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen
info@mav-verlag.de

Das Werk einschließlich seiner
Teile ist urheberrechtlich geschützt.
Jede Verwertung außerhalb der
engen Grenzen des Urhebergeset-
zes ist ohne Zustimmung der MA
Akademie Verlags- und Druck-
Gesellschaft mbH unzulässig und
strafbar. Das gilt insbesondere für
Vervielfältigungen, Übersetzungen,
Mikroverfilmungen und die Ein-
speicherung und Verarbeitung in
elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchs-
namen, Handelsnamen, Warenbe-
zeichnungen usw. in diesem Werk
berechtigt auch ohne besondere
Kennzeichnung nicht zu der Annah-
me, dass solche Namen im Sinne
der Warenzeichen- und Marken-
schutz-Gesetzgebung als frei zu
betrachten wären und daher von
jedermann benutzt werden dürfen.
Oft handelt es sich um gesetzlich
geschützte eingetragene Waren-
zeichen, auch wenn sie nicht als
solche gekennzeichnet sind.

Ulrike Hellert (Hrsg.)

Zukunftsweisende flexible Arbeitszeitgestaltung

Bernd Ahrendt / Knut Åre Beuck / Nina Dziatzko /
Anga Engelke-Herrmannsfeldt / Silke Heiss / Ulrike Hellert /
Matthias F. C. Hudecek / Robert Kratzsch / Rebekka Mander /
Thomas Mühlbradt / Zoi Natsiopoulos / Katharina Sachse /
Karolin Stix / Ulrike Strehlau / Bastian Ullrich

Autorinnenkontakt

Prof. Dr. Ulrike Hellert
E-Mail: ulrike.hellert@fom.de

Vorwort

Das iap Institut für Arbeit & Personal forscht an wissenschaftlich fundierten Konzepten und entwickelt innovative Arbeitsstrukturen für eine moderne zukunftsfähige Arbeitswelt. Hierzu zählen seit Beginn der Institutsgründung in ganz besonderer Weise verschiedenste Ansätze und Impulse zur Arbeitszeitgestaltung: Von Forschungsprojekten mit zielgruppenspezifischem Transfer zu Arbeitszeitwissen, interdisziplinären Forschungsansätzen mit Arbeitszeitfragen bis zu Fragen der Zeitkompetenz in virtuellen Arbeitsteams.

Aufgrund der Covid-19-Pandemie ist das Thema der flexiblen Arbeitszeitgestaltung in ein vorher nie dagewesenes Licht gerückt worden. In vielen Unternehmen wurde spontan mobiles Arbeiten in Form von Homeoffice eingeführt. Hierbei wurde auch deutlich, dass ein erfolgreiches Arbeiten im heimischen Umfeld von vielen flankierenden Rahmenbedingungen abhängig ist. Von Absprachen über Erreichbarkeit bis zur Zielvereinbarung sind viele Kontextfaktoren zu beachten, damit mobiles Arbeiten für alle Beteiligten eine gute Arbeitsform darstellt.

In diesem Sinne leistet Band 6 der iap Schriftenreihe „Zukunftsweisende flexible Arbeitszeitgestaltung“ einen hochaktuellen und vielfältigen Beitrag zu relevanten Arbeitszeithemen. Der Beitrag von Nina Dziatzko geht der Frage nach, inwieweit flexible Arbeitszeitmodelle die Selbstorganisation begünstigen. Der Artikel von Zoi Natsiopoulou und Silke Heiss reflektiert das Zielsystem „Objectives and Key Results“ im Kontext flexibler Arbeitszeiten mit Fokus auf die Vertrauensarbeitszeit und liefert dabei interessante Zusammenhänge. Anschließend stellt Rebekka Mander den Nutzen von Handlungsspielraum unter Berücksichtigung von Selbstkompetenz und erlebtem Zeitdruck vor. Thomas Mühlbradt untersucht die richtige Personalbemessungsgröße im Zusammenhang mit der Forderung einer verkürzten Arbeitszeit und stellt hierzu interessante Vorschläge vor. Ferner stellen Katharina Sachse und Ulrike Strehlau in ihrer Studie Prämiensysteme als Anreiz zur Personalbindung vor und gehen hierbei insbesondere auf Zeitprämien ein. Weiter erörtert Knut Åre Beuck Probleme, Erfolgsfaktoren und Chancen der flexiblen Arbeitszeit am Beispiel einer beruflichen Schule im Kontext des aktuellen Lehrermangels. Anga Engelke-Herrmannsfeldt und Bernd Ahrendt beschäftigen sich mit der spannenden Frage, in welchem Verhältnis der Mensch in seiner Leiblichkeit und Geistigkeit zum Zeiterleben und einhergehend damit zur Flexibilisierung von Arbeitszeiten steht. Zeitdruck führt häufig zu Stressreaktionen. Dies wird im Beitrag von Karolin Stix und Ulrike Hellert aufgegriffen und im Kontext einer gesundheitsorientierten Führung exemplarisch anhand praxistauglicher Gestaltungsmaßnahmen

thematisiert. Eine qualitative Studie zu betrieblichen Führungsmodellen bei reduzierter Arbeitszeit steht im Fokus des Beitrages von Matthias F. C. Hudecek, Robert Kratzsch und Bastian Ullrich.

Damit bietet dieser Band einen fundierten und vielfältigen Einblick in die aktuellen wissenschaftlichen Erkenntnisse zur Arbeitszeitgestaltung und wird hoffentlich zu weiterer Forschungsaktivität inspirieren.

Essen, November 2020

Prof. Dr. Ulrike Hellert

Wissenschaftliche Direktorin iap Institut für Arbeit & Personal

Inhalt

	Seite
1. Inwieweit begünstigen flexible Arbeitszeitmodelle Selbstorganisation? Das Beispiel der agilen Methode <i>Working Out Loud</i>	
Nina Dziatzko	1
2. Das Zielsystem „Objectives and Key Results“ im Kontext flexibler Arbeitszeiten mit Fokus auf die Vertrauensarbeitszeit	
Zoi Natsiopoulos / Silke Heiss	23
3. Nutzung von Handlungsspielraum als Ressource für das psychische Wohlbefinden: Eine Analyse unter Berücksichtigung von Selbstkompetenz und erlebtem Zeitdruck	
Rebekka Mander	43
4. Die Theorie der Pareto-Verteilung menschlicher Leistung und ihre Konsequenzen für die Methodik der Personalbemessung	
Thomas Mühlbradt.....	63
5. Zeitprämien als Anreizsystem zur Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern	
Katharina Sachse / Ulrike Strehlau	77
6. Verwaltung vs. Virus: Schulen in der Pandemie	
Knut Åre Beuck	95
7. Das Phänomen Arbeitszeit aus Sicht des Menschen als leiblich verfasstes Wesen und geistige Person	
Anga Engelke-Herrmannsfeldt / Bernd Ahrendt.....	117
8. Gesundheitsorientierte Führung im Kontext der Kernkompetenzen des 21. Jahrhunderts – ressourcenreich und zukunftssicher	
Karolin Stix / Ulrike Hellert	133
9. Führung in reduzierter Arbeitszeit (FirAZ): Eine qualitative Studie betrieblicher Führungsmodelle im Spannungsverhältnis zwischen Präsenzkultur und neuen Flexibilitätserfordernissen	
Robert Kratzsch / Bastian Ullrich / Matthias F. C. Hudecek	155

1 – Inwieweit begünstigen flexible Arbeitszeitmodelle Selbstorganisation? Das Beispiel der agilen Methode *Working Out Loud*

Nina Dziatzko

Inhalt

	Seite
Abbildungsverzeichnis	2
Tabellenverzeichnis	3
1.1 Einleitung.....	4
1.2 Theoretische Betrachtungen	4
1.2.1 Flexible Arbeitszeitmodelle	5
1.2.2 Unternehmenskultur	7
1.2.3 Selbstorganisation	12
1.3 Praxisbeispiel: die New Work Methode „ <i>Working Out Loud</i> “ (WOL)	13
1.3.1 Was ist WOL?	13
1.3.2 WOL und flexible Arbeitszeit	14
1.3.3 WOL als agile Methode.....	16
1.4 Fazit.....	17
Literatur.....	19

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Dauer, Lage/Verteilung, Ort und Verwaltung von Arbeitszeit	5
Abbildung 2: Das integrale Modell.....	9
Abbildung 3: Das integrale Modell – am Beispiel von Vertrauensarbeitszeit	10
Abbildung 4: Das integrale Modell – am Beispiel von WOL	15

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tabelle 1: Vor- und Nachteile von Vertrauensarbeitszeit	6
Tabelle 2: Der Entwicklungsweg mit Beispielen aus dem Unternehmensumfeld	8
Tabelle 3: Merkmale grüner Organisationen.....	11
Tabelle 4: Merkmale gelber Organisationen	16

1.1 Einleitung

Flexible Arbeitszeitmodelle sind aus dem Jahr 2020 nicht mehr wegzudenken. Laut einer Studie des ifaa wird das Thema Arbeitszeitflexibilität als *deutlich relevant* eingestuft (ifaa 2019). Immer mehr Unternehmen bieten flexible Arbeitszeitmodelle an, um Ihren Mitarbeitenden mehr Gestaltungsspielraum und Entscheidungsfreiheit zu geben. Dies ist unerlässlich, um in der heutigen komplexen Arbeitswelt weiter zu bestehen (Eichhorst und Tobsch 2015). Unternehmen versprechen sich durch diese Flexibilität nicht nur eine zufriedene Belegschaft, sondern auch mehr Effektivität in der Zusammenarbeit. Damit diese Form der Zusammenarbeit im Unternehmen allerdings gelebt werden kann, braucht es eine entsprechende Unternehmenskultur, die Vertrauen fördert.

Zudem lässt sich beobachten, wie Unternehmen, die bisher kein oder wenig Homeoffice angeboten haben, in kürzester Zeit auf die Anforderungen der Corona-Krise reagiert haben: nicht nur technisch, sondern auch mit geeigneten Arbeitszeitmodellen, die eine genaue Kontrolle der Arbeitszeit nahezu unmöglich macht – geschweige denn die Einführung einer geeigneten Kultur. Somit hat die Corona-Krise viele Trends beschleunigt und die Digitalisierung auf eine neue Stufe gehoben. Geht es also auch ohne die entsprechende Kultur?

Im folgenden Beitrag wird beleuchtet, inwieweit flexible Arbeitszeitmodelle Selbstorganisation auf individueller Ebene stärken und welche Kultur es hierfür als organisationale Rahmenbedingung braucht. Um dies zu illustrieren wird in diesem Beitrag auf die New Work Methode *Working Out Loud* eingegangen.

1.2 Theoretische Betrachtungen

Flexible Arbeitszeitmodelle haben Ende des letzten Jahrtausends Einzug in die Arbeitszeitgestaltung genommen. Häufig werden diese im Rahmen von Betriebsvereinbarungen auf Unternehmensebene getroffen (Klein-Schneider 1999: 10). Sie ermöglichen zwar eine freiere Zeiteinteilung, erfordern aber gleichermaßen Vertrauen und Verantwortung. Das Unternehmen vertraut darauf, dass die Mitarbeitenden ihre Aufgaben erfüllen. Die Mitarbeitenden wiederum vertrauen darauf, dass das Unternehmen ihnen die Verantwortung für die freie Zeiteinteilung zugesteht. Im *Homeoffice* wird besonders deutlich, ob Mitarbeitende gut mit dieser Verantwortung umgehen können und diese auch übernehmen möchten. Flexible Arbeitszeitmodelle erfordern somit auch ein hohes Maß an Eigenverantwortung und Selbstorganisation.

1.2.1 Flexible Arbeitszeitmodelle

Flexible Arbeitszeitmodelle entwickeln sich aufgrund der technischen Möglichkeiten zunehmend nicht nur in Bezug auf die Arbeitszeit, sondern auch bezogen auf den Arbeitsort. Folgende Darstellung gibt einen Überblick über die Bezugsgrößen von Arbeitszeit (s. Abb. 1):

Dauer der Arbeitszeit • Voll-/Teilzeit • Plus-/Minusstunden	Lage und Verteilung der Arbeitszeit • Schichtsysteme • Versetzte Arbeitszeit • Funktionszeiten • Wahlarbeitszeit • Vertrauensarbeitszeit • Jahresarbeitszeit • Lebensarbeitszeit
Arbeitsort • Im Unternehmen • Außerhalb des Unternehmens	Verwaltung der Arbeitszeit • Jahresarbeitszeitkonto/ Kurzzeitkonto • Langzeitkonto/ Lebensarbeitszeitkonto

Abbildung 1: Dauer, Lage/Verteilung, Ort und Verwaltung von Arbeitszeit

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Hellert 2013

In diesem Beitrag konzentrieren wir uns auf die Vertrauensarbeitszeit als flexibles Arbeitszeitmodell (s. Markierung in Abb. 1). Da es bisher keine klare Definition von Vertrauensarbeitszeit gibt, stützen wir uns hier auf die Arbeitshypothese von Klein-Schneider (2007) wonach Vertrauensarbeitszeit: *„ein Modell flexibler Arbeitszeit (ist), bei dem die Beschäftigten Beginn, Umfang und Ende der täglichen Arbeitszeit selbst festlegen [...]“* (Klein-Schneider 2007: 14). Laut Hellert et al.: *„kann ein maßgeschneidertes Arbeitsmodell mit großen Handlungsspielräumen und selbstbestimmten Arbeitszeiten [...] einen wirksamen Betrag (zum Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit) leisten“* (2013: 46). Diese Selbstbestimmung wird in diesem Beitrag mit Selbstorganisation gleichgesetzt (s. Definition in Kapitel 1.2.3) Bezogen auf

Vertrauensarbeitszeit ergeben sich laut Wolf von der Sahl (2013) folgende Vor- und Nachteile:

Nutzen/Chancen	Herausforderungen/Risiken
• Insbesondere Eignung für Tätigkeitsbereiche, die überwiegend Projektarbeit verlangen • Förderung unternehmerischen Denkens und Erhöhung des Verantwortungsbewusstseins • Reduzierung oder Vermeidung von Leerlaufzeiten • Steigerung der Arbeitszufriedenheit durch Vertrauensgewährung mit positiven Auswirkungen auf die Motivation und Leistungsbereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter	• Risiko einer Überlastung der Beschäftigten durch fehlende Abgrenzung von Freizeit und Beruf • Risiko der Nichteinhaltung erforderlicher Erholungs- und Ruhezeiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter • Erfordernis einer Betriebskultur des Vertrauens und der Kooperation, homogener Teams und eines funktionierenden Selbstmanagements bei den Fachkräften • Risiko der Ausnutzung der Zeitsouveränität • Erhöhte Anforderungen an die Kompetenzen Ihrer Führungskräfte • Notwendigkeit der einvernehmlichen Abstimmung von Zielvereinbarungen Gegebenenfalls erschwerte Kommunikation innerhalb der Teams durch unterschiedliche Arbeitszeiten • Erhöhter Koordinationsaufwand, wenn die einzelnen Beschäftigten nur unregelmäßig erreichbar sind

Tabelle 1: Vor- und Nachteile von Vertrauensarbeitszeit

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Wolff von der Sahl 2013

Obwohl durch diese Abbildung deutlich wird, dass quantitativ die Risiken und Herausforderungen überwiegen, konzentrieren wir uns in diesem Beitrag auf die Vorteile und Chancen von Vertrauensarbeitszeit. Dies heißt nicht, dass die Risiken und Herausforderungen ausgeblendet werden, sondern vielmehr, dass diese minimiert werden können, wenn das Unternehmen über eine Vertrauenskultur verfügt.

„Ziel (einer Vertrauenskultur) [...] ist es dabei, die Mitarbeiter zum eigenverantwortlichen Handeln zu animieren, sie zu fordern, aber nicht zu überfordern.“ (Eggers 2015: 173).

Diese Balance zu finden ist nicht immer leicht. Im Unterkapitel 1.2.3 zu Selbstorganisation werden wir uns damit befassen wie Mitarbeitende den Spielraum einer Vertrauenskultur nutzen können. Zunächst gehen wir darauf ein welche Unternehmenskultur einen solchen Nährboden schaffen kann.

1.2.2 Unternehmenskultur

Wie in der Einleitung erwähnt, führen derzeit aufgrund der Corona-Krise viele Unternehmen flexible Arbeitszeitmodelle ein, damit ihre Belegschaft weiterhin von zu Hause aus arbeiten kann. Unternehmen, die bereits *Homeoffice* anbieten, verfügen meist eher über die technischen Möglichkeiten und eine Kultur, in der Selbstbestimmung gefördert wird. Es ist unklar, ob sich der Trend zu mehr *Homeoffice* und somit zu flexiblen Arbeitszeitmodellen fortsetzt, wenn wieder die Möglichkeit für einen Großteil der Belegschaft besteht, ins Büro zurückzukehren.

In diesem Beitrag gehen wir also weiterhin davon aus, dass es um flexible Arbeitszeitmodelle einzuführen oder zu nutzen, einer entsprechenden Unternehmenskultur bedarf, an dieser Stelle auch Vertrauenskultur genannt. Modelle von Unternehmenskulturen gibt es in zahlreichen Disziplinen. In diesem Beitrag stützen wir uns auf den entwicklungspsychologischen Ansatz von Clare W. Graves aus den 1950er Jahren, welcher unter dem Namen „*Spiral Dynamics*“ bekannt wurde und von zwei seiner Schüler weiterentwickelt wurde (s. Tb. 2):

Entwicklungsrichtung ↑	Ebene	Werte	Beispiel für Unternehmensabläufe
	Türkis	Neues Bewusstsein	
	Gelb	Eigeninteresse im Einklang mit Interesse der Anderen	Agiles Projektmanagement
	Grün	Gleichberechtigung	Selbststeuerung
	Orange	Leistung	Key Performance Indicator, Balanced Scorecard
	Blau	Ordnung	Arbeitsteilung und Spezialisierung, Prozessorientierung
	Rot	Durchsetzungsstärke	Akkordarbeit
	Purpur	Tradition	
	Beige	Überleben	

Tabelle 2: Der Entwicklungsweg mit Beispielen aus dem Unternehmensumfeld

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Beck und Cowan 1995

Dieses Modell stellt einen mehrstufigen Entwicklungsweg dar. Das Besondere an diesem Modell ist, dass es sich auf verschiedene Entwicklungen beziehen kann - auf die Entwicklung von Menschen, Organisationen und der Gesellschaft an sich. Die Entwicklung oszilliert hier zwischen Ich- und Wir-Entwicklung (Christl und Scheuer 2019). Auch das ist für unseren Beitrag von besonderer Bedeutung. Das Konzept der Selbstorganisation geht zunächst vom Individuum aus, während das Konzept von *Working Out Loud* auch die kollektive Ebene der Wissensgemeinschaft einschließt (s. Kapitel 1.3).

Hierbei stellt jede Farbe (s. Tab. 3) eine Entwicklungsstufe dar. Aus diesem Grund wird das Modell auch „Grave’s Stufenmodell“ genannt. Wir bevorzugen an dieser Stelle den Anglizismus (*Spiral Dynamics*), da hier die Betonung auf die Dynamik gelegt wird und ein Stufenmodell eher weniger Wechselwirkungen zulässt. Die Stufen sind „durchlässig“ und so führt ein Entwicklungsweg idealerweise durch jede Stufe, wobei jede Stufe eine wichtige Erfahrung und Selbstentwicklung beinhaltet. Sie kann als individuelle oder organisationale Weltanschauung angesehen werden, Neudeutsch *Mindset* (Hofert 2018).

Laut Christl und Scheuer (2019) befindet sich die heutige Gesellschaft (Bezug nehmend auf die EU) in der grünen Phase – geprägt durch Gleichberechtigung, Mitmenschlichkeit und ein ausgeprägtes Umweltbewusstsein. Laut den Autorinnen befinden wir uns auf einem Übergang zur gelben Phase, gekennzeichnet durch den Fokus auf lebenslanges Lernen und agile Arbeitsmethoden. Hier wird allerdings auch deutlich, dass dieses Modell nicht gesamtgesellschaftlich Anwendung finden kann. Des Weiteren sind die Farben lediglich deskriptiv zu verstehen und nicht normativ oder gar dogmatisch.

Ken Wilber hat dem Ansatz „*Spiral Dynamics*“ noch das integrale Modell hinzugefügt (Wilber 2010). Zwar erhöht dies die Komplexität und doch ermöglicht es zugleich, die Ebene des Individuums und die der Organisation noch besser zu verstehen und einzuordnen. Dieses Modell zeichnet sich dadurch aus, dass es zahlreiche Disziplinen in die Reflexion mit einbezieht (Cacioppe und Edwards 2005). Folgende Abbildung (Abb. 2) stellt das integrale Modell dar:

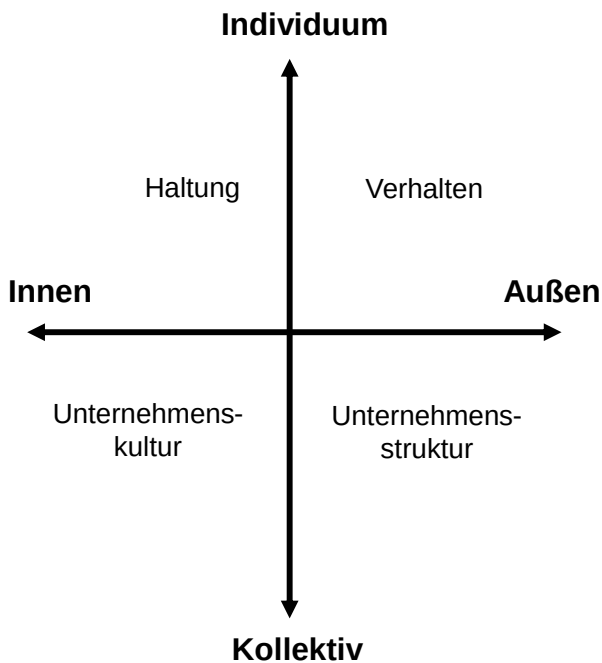


Abbildung 2: Das integrale Modell

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Cacioppe und Edwards 2005

Wilber fand heraus, dass alle von ihm untersuchten Systeme durch ein Außen und ein Innen gekennzeichnet sind. Außerdem unterscheidet er zwischen einer

individuellen und einer kollektiven Ebene (dies kann auf Team- oder Unternehmensebene sein). Nehmen wir das Beispiel der Einführung von Vertrauensarbeitszeit, ergibt sich folgendes Bild:

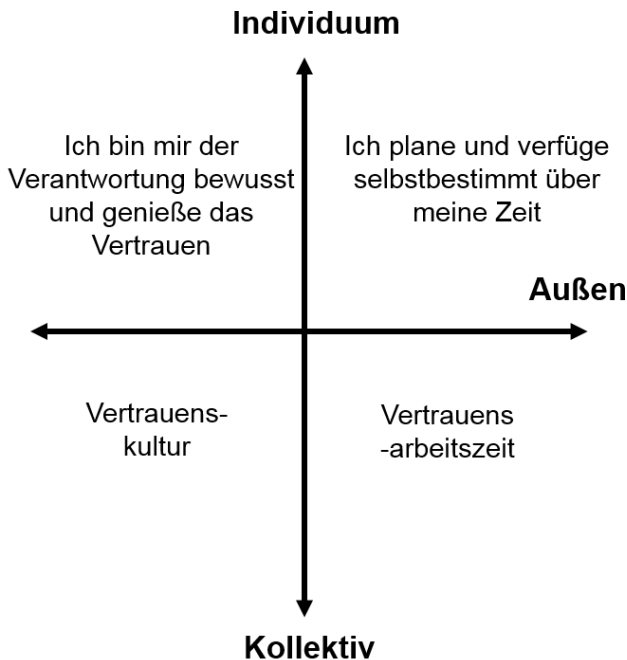


Abbildung 3: Das integrale Modell – am Beispiel von Vertrauensarbeitszeit

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Cacioppe und Edwards 2005

Auf allen vier Ebenen der Quadranten vollzieht sich eine Veränderung damit diese nachhaltig sein kann. Führt ein Unternehmen also Vertrauensarbeitszeit ein, wird dies kollektiv sichtbar (bspw. Abschaffung von Stempeluhren oder Anpassung der Arbeitsverträge). Kollektiv innen entwickelt sich eine Vertrauenskultur oder diese war bereits vorhanden. Idealerweise entsteht auch bei den Mitarbeitenden eine Veränderung im Verhalten (die flexible selbstbestimmte Zeiteinteilung) und als Voraussetzung dafür die offene Haltung, dass man die Verantwortung annimmt und die Situation nicht ausnutzt. Somit wird deutlich, dass sich flexible Arbeitszeitmodelle und Selbstorganisation gegenseitig bedingen.

Wird einer der Quadranten vernachlässigt, entsteht laut Wilber, ein Ungleichgewicht. Dies wird in der Realität spürbar, kann aber nicht immer benannt werden. Das integrale Modell bietet hierfür einen Interpretationsrahmen. In jedem Quadranten entstehen Entwicklungslinien, die entlang der Farben der

Spiral Dynamics aufeinander aufbauen. So besteht in jedem der vier Quadranten die Möglichkeit einer Entwicklung entlang der Farbebenen.

In Tabelle 2 findet sich ein Überblick über die Farbebenen und den jeweiligen Entsprechungen im Unternehmen. Hierbei wird deutlich, welche Arbeitszeitmodelle zu welcher Farbebene passen könnten. Hierauf aufbauend, gehen wir in diesem Beitrag davon aus, dass die Einführung von flexiblen Arbeitszeiten, wie beispielsweise der Vertrauensarbeitszeit, eine Kultur erfordert, die sich durch die Farbe Grün auszeichnet (Cacioppe und Edwards 2005). Kuhlmann und Horn (2020) liefern hierfür eine gute Übersicht:

Merkmale einer grünen Organisation	
Ziele/Strategien	Langfristige Erfolgssicherung
Abläufe	Weitgehende Selbststeuerung durch die Mitarbeiter
Strukturen	Matrixorganisation
Führungsverständnis	Empowerment, flexible Arbeitszeiten
Werte/Kultur	Langfristige Innovationskraft, Fairness
Kommunikation	Wertschätzend und klar

Tabelle 3: Merkmale grüner Organisationen

Quelle: Kuhlmann und Horn 2020

Die Einteilung in verschiedene Farben hat den Hintergrund, dass das Modell einfach anwendbar ist. Zum einen suggerieren manche Farben schon den Inhalt dessen wofür die Farbe steht: beispielsweise steht rot für Machtorientierung, blau für Ordnung, orange für Leistung und grün für Harmonie und Zusammenarbeit. Zum anderen wird es dadurch greifbarer und ist weniger abstrakt. Die Farben helfen bei der Beschreibung, wenn man darauf bedacht ist, nicht strikt zu kategorisieren. Der Wechsel von einer Farbe in die nächste bedeutet immer eine Weiterentwicklung und somit auch ein Entwicklungsprozess, der nie abgeschlossen ist.

Was nun die Weiterentwicklung von flexiblen Arbeitszeitmodellen über das der Vertrauensarbeitszeit hinaus angeht, dafür liefert Tabelle 2 ebenfalls Inspiration.

Das agile Mindset wie es in Kapitel 1.3.3. beschrieben wird, kann hier die Grundlage liefern, um innovative Arbeitszeitmodelle weiterzuentwickeln, vielleicht sogar zukünftig über Unternehmensgrenzen hinweg.

1.2.3 Selbstorganisation

Die Idee der Selbstorganisation stammt ursprünglich aus der Synergetik und steht für Veränderungen, die selbstgesteuert, ohne äußere Einflüsse entstehen (Laihonen 2006). Allerdings beschäftigen sich zunehmend Autoren mit der Frage nach der Übertragbarkeit von Prinzipien der Selbstorganisation von der Synergetik auf die Organisationsentwicklung (Eberling 2020).

Die sogenannte *Agilität*, die Unternehmen ermöglichen soll schnell und passgenau auf Veränderungen zu reagieren, fördert und fordert Selbstorganisation. Diese wird in diesem Kontext häufig mit Selbstbestimmung gleichgesetzt und ist meist positiv konnotiert. Das folgende Verständnis von Selbstorganisation leitet uns auch in diesem Beitrag:

„Man verspricht sich davon eine höhere Mitarbeitermotivation, reduzierte Kommunikations- und Koordinationskosten, eine höhere Reaktionsgeschwindigkeit und eine bessere Kundenorientierung und Servicequalität. Aspekte wie Dezentralisierung, Enthierarchisierung, Entformalisierung und selbstgestaltete Kollaboration stehen im Vordergrund.“ (Walz 2020: 550)

Liest man vorstehendes Zitat mit einem anderen Fokus, erkennt man auch Ziele von flexiblen Arbeitszeitmodellen, wie beispielsweise:

- Eigenverantwortung, Förderung der eigenen Entwicklung, Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität, sinkende Fluktuation, Abfederung konjunktureller Schwankungen (Wolff von der Sahl et al. 2013. 2f) sowie
- Beschäftigungssicherung oder -ausweitung, persönliche Arbeitszeitsouveränität, Kostensenkung, Effizienzerhöhung, Produktivitätssteigerung, Kundenfreundlichkeit etc. (Klein-Schneider 2007: 33)

Noch deutlicher werden die Überschneidungen mit der New Work-Methode *WOL* (s. Kapitel 1.3), die folgende Eigenschaften aus oben genanntem Zitat mit der Selbstorganisation teilt: eine *Hohe Reaktionsgeschwindigkeit, selbstgestaltete Kollaboration, Dezentralisierung, Enthierarchisierung und Entformalisierung*.

1.3 Praxisbeispiel: die New Work Methode „Working Out Loud“ (WOL)

Die Methode „Working Out Loud“ wurde von John Stepper verbreitet (Stepper 2015). Diese Methode wird als *New Work Methode* bezeichnet, (Bergmann 2004 zitiert nach Hofert 2018) wonach es hierbei um eine Abkehr von der Lohnarbeit geht und eine Zuwendung zu sinnstiftender Arbeit. Mit „Working Out Loud“ können viele Kompetenzen trainiert werden, die für den Umgang mit der sogenannten „VUCA-Welt“ (Walz 2020) notwendig sind. Eine Studie des Future Institutes in Palo Alto hat 10 Schlüsselkompetenzen definiert, die für die Zukunft besonders relevant sind (Iff 2011). Die Working Out Loud-Methode ermöglicht manche von ihnen gezielt zu entwickeln.

1.3.1 Was ist WOL?

Das Konzept „Working Out Loud“ von John Stepper sieht eine Kombination aus Präsenz- und Onlineelementen vor (Stepper 2015). So gibt es in der Regel ein persönliches Treffen (dieses kann auch virtuell stattfinden) einmal in der Woche. In jeder Woche gibt es Aufgaben, die häufig in der virtuellen Welt (Bsp. Intranet oder Social Media) zu erarbeiten sind. Die Gruppe von 4 bis 5 Teilnehmenden, die sich versammelt, wird *Circle* genannt. Ziel ist es für jeden Einzelnen ein selbst gestecktes Ziel innerhalb von 12 Wochen zu erreichen. Der *Circle* fungiert als eine Art Katalysator für die eigene Weiterentwicklung: er stellt einen geschützten Raum für Fragen, Feedback und Erfahrungsaustausch dar. Ebenso bringt jeder nicht nur sein Wissen, sondern auch sein Netzwerk ein.

Das Besondere an dieser Methode ist, dass sie vorsieht, dass jeder der Teilnehmenden sein eigenes Ziel verfolgt, indem er zunächst sein eigenes Netzwerk nutzt und ausbaut und auch vom Netzwerk seiner Wegbegleiter im Prozess profitiert. Ein solches Ziel kann etwas sehr Persönliches sein, was nicht zwingend mit der eigentlichen Arbeit zu tun hat. Hier stellt sich die Frage, je nach Unternehmenskultur, ob die Mitarbeitenden während der Arbeitszeit an ihren persönlichen Zielen arbeiten dürfen. Unternehmen, die dies zulassen, versprechen sich von dieser Methode, dass Mitarbeitende lernen sich selbst weiterzubilden und eigenständig nach Lösungen suchen – sozusagen als implizierter Mehrwert.

Zwar werden für die Anwendung der Methode die Nutzung neuer Medien empfohlen, allerdings ist dies nicht zwingend erforderlich. Nur ermöglicht die digitale Vernetzung eine viel weitreichendere Entwicklung des eigenen Netzwerkes und das WOL-Netzwerk an sich bietet eine „geschützte Spielwiese“ im World Wide Web.

Die der Methode zugrunde liegenden Prinzipien lauten wie folgt (Stepper, 2016):

- 1) Beziehungen (*Relationships*), im Sinne eines Netzwerkes
- 2) Großzügigkeit (*Generosity*), im Sinne gegenseitiger Unterstützung
- 3) Sichtbare Arbeit (*Visible Work*), im Sinne das eigene Wissen explizit zu machen
- 4) Sinnvolle Entdeckungen (*Purposeful Discovery*), im Sinne der Fokussierung auf ein bestimmtes Ziel
- 5) Wachstumsorientiertes Denken (*A Growth Mindset*), im Sinne einer Haltung zu lebenslangem Lernen (Dweck 2016)

1.3.2 WOL und flexible Arbeitszeit

An dieser Stelle empfiehlt es sich, flexible Arbeitszeitmodelle zu haben. So kann jeder Mitarbeitende selbst entscheiden, ob er während der Arbeitszeit eine Pause macht, um sich diesem Thema zu widmen oder ob er es sogar während der Arbeitszeit macht. Vertrauensarbeitszeit soll genau diese Entscheidungsfreiheit geben. Mitarbeitende können sich ihre Zeit, im Rahmen ihrer Möglichkeiten, frei einteilen (Wolff von der Sahl et al. 2013). Grundsätzlich lässt sich festhalten, dass die Methode, auf lebenslanges Lernen ausgerichtet ist (Dweck 2016). Somit wirken sich das Gelernte und die gewonnene Erfahrung automatisch auf die private und die berufliche Entwicklung des Mitarbeitenden aus.



Abbildung 4: Das integrale Modell – am Beispiel von WOL

Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Cacioppe und Edwards 2005

Vergleicht man nun Abbildung 3 und Abbildung 4, so sieht man eine gewisse Überschneidung. Das Thema Selbstorganisation nimmt sowohl bei der Vertrauensarbeitszeit als auch bei WOL eine zentrale Rolle ein. Im Folgenden werden wir allerdings feststellen können, dass Unternehmen, die WOL unterstützen noch einen Schritt weitergehen. WOL geht über Unternehmensgrenzen hinweg und ermöglicht somit eine Entwicklung hin zu einer „gelben Organisation“. Tabelle 4 beschreibt Eigenschaften dieser nächsten Entwicklungsstufe:

Merkmale einer gelben Organisation	
Ziele/Strategien	Erfüllung eines bestimmten Sinnes
Abläufe	Agiles Projektmanagement, alle Informationen sind in Echtzeit allen zugänglich
Strukturen	Selbstorganisierte Teams
Führungsverständnis	Führung als Rolle, die jeder innehaben kann Sinnstiftendes und selbstorganisiertes Miteinander
Werte/Kultur	Vollkommene Transparenz, Vertrauen statt Kontrolle
Kommunikation	Jeder kann jederzeit mit jedem kommunizieren Alle Informationen stehen zur Verfügung

Tabelle 4: Merkmale gelber Organisationen

Quelle: Kuhlmann und Horn 2020

Auffällig ist hier der Bezug zu agilem Projektmanagement und somit auch zu einem agilen Mindset. Im Folgenden stellen wir dar, inwieweit WOL eine agile Methode ist und ein agiles Mindset fördert.

1.3.3 WOL als agile Methode

„Working Out Loud“ kann als sogenannte agile Methode verstanden werden, die ein agiles Mindset fordert und fördert. Hierbei lehnen wir uns an folgende Definition an:

„Das (agile) Mindset [...] kann Positionen erfassen und Perspektiven einnehmen, es kann auch etwas vertreten und für etwas stehen, aber nicht für ein Entweder-Oder [...].“ (Hofert 2018: 229)

Kernelemente sind hier die Kombination von eigenen und fremden Interessen sowie die Integration aller Perspektiven. Auch hier kommt das Prinzip der Selbstorganisation und Selbstbestimmung zum Tragen. Selbstorganisation schafft die Verbindung von Vertrauensarbeitszeit zu agilen Methoden wie

beispielsweise *WOL*. Für beides ist es Voraussetzung und Bedingung zugleich. „*Working Out Loud*“ dient hier nur als Beispiel einer von vielen agilen Methoden. Hierzu lässt sich hinzufügen, dass die Durchführung des 12-Wochen-Programms tatsächlich ein hohes Maß an Selbstorganisation bedarf, nicht nur im Sinne von Selbstbestimmung, sondern auch im Sinne von Selbstdisziplin. So kann es durchaus passieren, dass ein 12-Wochen-Zyklus nicht zu Ende geführt wird. Dennoch hat *WOL* nicht zuletzt durch die Bewegung des letzten Jahres und der Verankerung in Großkonzernen dafür gesorgt, dass es das Potenzial hat, die Art und Weise der Zusammenarbeit maßgeblich zu beeinflussen.

1.4 Fazit

Abschließend lässt sich sagen, dass flexible Arbeitszeitmodelle zwar Selbstorganisation fördern, nur kommt es vielmehr auf die Unternehmenskultur an, die in der Organisation gelebt wird. So sollte der Nutzung flexibler Arbeitszeitmodelle eine gewisse Kultur zugrunde liegen, damit diese sinnvoll implementiert werden können. Die Entwicklung von Selbstorganisation ist somit auch kulturimmanent: ist eine Vertrauenskultur in der Organisation vorhanden, kann der Mitarbeitende seine Arbeit flexibel einteilen und ihm wird zugestanden, dass er eigenverantwortlich agiert.

Dieser Beitrag hat einen Einblick in den Zusammenhang von Kultur und Struktur gegeben und einen Ausblick auf eine Kultur, die es ermöglicht flexible Arbeitszeitmodelle der Zukunft zu denken und einzuführen. In einem weiteren Schritt könnte empirisch untersucht werden, inwieweit Unternehmen mit flexiblen Arbeitszeitmodellen tatsächlich über eine ausgeprägte Vertrauenskultur verfügen.

Weitere Forschung könnte sich mit der sprachlichen Dimension und den dahinterliegenden Konzepten beschäftigen. In diesem Zusammenhang wäre auch ein Ländervergleich interessant: in welchen Ländern herrschen welche Arbeitszeitmodelle vor und inwieweit hängt dies mit der jeweiligen Arbeitskultur und dem Zeitempfinden zusammen?

Es bleibt hier festzuhalten, dass flexible Arbeitszeitmodelle in jedem Fall einen geeigneten Rahmen für Selbstorganisation schaffen bzw. Selbstorganisation notwendig ist, um die Handlungsspielräume, die diese erzeugen, auch sinnvoll zu nutzen. Die *WOL*-Methode macht deutlich, dass Selbstorganisation wie das Wort irrtümlicherweise glauben lässt, nicht nur mit einem selbst zu tun hat. Vielmehr geht es um die Wechselwirkung und Multiperspektivität, die im agilen Mindset verankert ist.

Künftig wird auch das Arbeiten in Netzwerken zunehmen – innerhalb und außerhalb von Organisationen (Fuchs und Hofkirchner 2005). Umso wichtiger ist es hier auch den Mitarbeitenden Selbstorganisation zu ermöglichen, um eine vertrauensvolle Zusammenarbeit der Zukunft zu gestalten.

Literatur

- Beck, D.; Cowan, C. (1995): *Spiral Dynamics: Mastering Values, Leadership and Change*, Cambridge Massachusetts: Blackwell Publishers.
- Cacioppe, R.; Edwards, M. (2005): Seeking the Holy Grail of organisational development: A synthesis of integral theory, spiral dynamics, corporate transformation and action inquiry, *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 26, No. 2, 86–105.
- Christl, A. B.; Scheuer, A. (2019): Leadership der Zukunft – Führung an der Schwelle von 1st Tier zu 2nd Tier, in: In: Parnow H., Schmidt P. (Hg.) *Zusammen arbeiten, Zusammen wachsen, Zusammen leben*. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler, 63–92.
- Dweck, C. (2016): *Mindset*. New York: Ballantine Verlag.
- Eberling, W. (2020): Die Generische Prinzipien als Roadmap für agile Teams und agile Organisationen – Selbstorganisiertes Arbeiten mit agilen Frameworks neu erklären und gestalten, in: Viol, K.; Schöller, H.; Aichhorn, W. (Hg.): *Selbstorganisation – ein Paradigma für die Humanwissenschaften: zu Ehren von Günter Schiepek und seiner Forschung zu Komplexität und Dynamik in der Psychologie*, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 565–582.
- Eggers, J. (2015): Unternehmenserfolg durch gelebte Vertrauenskultur, in: Winduckel, W.; de Molina, K.; Ringlstetter, M. J.; Frey, D. (Hg.): *Arbeitskultur 2020 – Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Gabler, 171–180.
- Eichhorst, W.; Tobsch, V. (2015): Flexible Arbeitswelten – eine Bestandsaufnahme, in: Winduckel, W.; de Molina, K.; Ringlstetter, M. J.; Frey, D. (Hg.): *Arbeitskultur 2020 – Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Gabler, 45–58.
- Fuchs, C.; Hofkirchner, W. (2005): Self-Organization, Knowledge and Responsibility, in: *Kybernetes*, Vol. 34, N° 1/2, 241–260.
- Hellert, U.; Krol, B.; Tegtmeier, P. (2013): Innovative Arbeitszeitgestaltung und Zeitkompetenz bei einem Studium neben dem Beruf. In: Hellert, U. (Hg.): *iap Schriftenreihe*, Bd. 5., Essen: Institut für Arbeit und Personal, 1–51.
- Hofert, S. (2018): *Das agile Mindset – Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Institute for the Future for the University of Phoenix Research Institute (Hg.) (2011): *Future Work Skills 2020*, Palo Alto.

- Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (Hg.) (2019): Leistungsentgelt bei kleinen Betrieben im Fokus. In: ifaa Trendbarometer „Arbeitswelt“ Herbst 2019. Düsseldorf. Online verfügbar unter https://www.arbeitswissenschaft.net/fileadmin/Bilder/Angebote_und_Produnkte/Studien/Auswertung_Herbst_2019_3.pdf, zuletzt geprüft am 14.05.2020.
- Laihonen, H. (2006): Knowledge flows in self-organizing processes in: Journal of Knowledge Management, vol. 10, n°4, 2006, Emerald Publishing, 127-135.
- Klein-Schneider, H. (1999): Flexible Arbeitszeit – Betriebs- und Dienstvereinbarungen. Hg. von der Hans Böckler Stiftung, edition 6, Düsseldorf. Online verfügbar unter https://www.boeckler.de/pdf/p_mbf_bvd_flex_arbeitszeit_vertrauens.pdf, zuletzt geprüft am 14.05.2020.
- Klein-Schneider, H. (2007): Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit - Betriebs- und Dienstvereinbarungen, Frankfurt a. M. Online verfügbar unter https://www.boeckler.de/download-proxy-for-faust/download-pdf?url=http%3A%2F%2F217.89.182.78%3A451%2Fabfrage_digi.fau%2Fp_mbf_bvd_flex_arbeitszeit_vertrauens.pdf%3Fprj%3Dhbs-abfrage%26ab_dm%3D1%26ab_zeig%3D4756%26ab_diginr%3D8483, zuletzt geprüft am 14.05.2020.
- Kuhlmann, H.; Horn, S. (2020): Integrale Führung – wie Sie mit neuen Ansätzen sich selbst, Teams und Unternehmen entwickeln. 2. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Stepper, J. (2015): Working Out Loud – For a better career and life. New York City: Ikigai Press.
- Stepper, J. (02.03.2016): The five elements of working out loud (revisited). Online verfügbar unter <https://workingoutloud.com/blog/the-5-elements-of-working-out-loud-revisited>, zuletzt geprüft am 15.05.2020.
- Walz, M. (2020): Selbstorganisation im Kontext von Unternehmensführung, in: Viol, K.; Schöller, H.; Aichhorn, W. (Hg.): Selbstorganisation – ein Paradigma für die Humanwissenschaften: zu Ehren von Günter Schiepek und seiner Forschung zu Komplexität und Dynamik in der Psychologie, Wiesbaden: Springer Fachmedien, 543-563.
- Wilber, K. (2010): Ganzheitlich handeln: Eine integrale Vision für Wirtschaft, Politik, Wissenschaft und Spiritualität. Freiburg: Arbor Verlag.
- Wolff von der Sahl, J.; Achtenhagen, C.; Kurz, S. (2013): Fachkräfte sichern – flexible Arbeitszeitmodelle. Hg. v. BMWi. Eschborn. Online verfügbar unter https://www.bmwi.de/Redaktion/DE/Publikationen/Ausbildung-und-Beruf/fachkraefte-sichern-flexible-arbeitszeitmodelle.pdf?__blob=publicationFile&v=3, zuletzt geprüft am 14.05.2020.



Dr. **Nina Dziatzko** ist Inhaberin der Diversia Consulting, einer Beratungsfirma für Digitalisierung im Mittelstand. In diesem Rahmen trainiert, coacht und berät sie branchenübergreifend Unternehmen zu ihrer Digitalisierungsstrategie und begleitet diese durch ihren individuellen Veränderungsprozess.

Nebenbei unterrichtet Sie an der FOM Hochschule und der EUFOM in den Bereichen Personalmanagement, Führung und Interkulturelle Kompetenzen auf Deutsch und Englisch. Ihre Forschungsschwerpunkte sind Skills 4.0, agile Methoden und Global Leadership.

2 – Das Zielsystem „Objectives and Key Results“ im Kontext flexibler Arbeitszeiten mit Fokus auf die Vertrauensarbeitszeit

Zoi Natsiopoulos / Silke Heiss

Inhalt

	Seite
Abbildungsverzeichnis	24
2.1 Einleitung.....	25
2.2 Vertrauensarbeitszeit (VAZ)	25
2.3 Das Zielsystem der Objectives and Key Results (OKR)	29
2.3.1 Charakteristika des OKR-Konzepts	30
2.3.2 Ergänzungen zum OKR-Konzept aus psychologischer Perspektive	32
2.4 Der Nutzen des OKR-Konzepts im VAZ-Modell.....	34
2.5 Fazit.....	37
Literatur.....	38

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Faktoren für die erfolgreiche Einführung von VAZ.....	28
Abbildung 2: VAZ-Konzept und OKR-Modell	35

2.1 Einleitung

Seit ein paar Jahren lassen sich zwei Entwicklungen beobachten, die für Führungskräfte und Mitarbeiter in Unternehmen neue Herausforderungen mit sich bringen. Die eine betrifft die Veränderung zur Erfassung der Arbeitszeit. Lange Zeit wurde Arbeitsleistung mit Arbeitszeit gleichgesetzt und mittels Stechuhr gemessen. Unternehmen finden sich jedoch zunehmend in einem Spannungsfeld wieder, in dem sie zum einen auf die Anforderungen globaler Märkte, erhöhter Kundenorientierung und besserer Auslastung reagieren müssen. Zum anderen gilt, dem Wunsch der Mitarbeitenden nach Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben Rechnung zu tragen. Immer mehr Unternehmen antworten darauf mit dem Angebot flexibler Arbeitszeitmodelle wie dem der Vertrauensarbeitszeit (VAZ).

Die zweite Entwicklung ist die Notwendigkeit, im Rahmen der Flexibilisierung von Arbeitszeit und -ort sinnvolle Führungskonzepte zu entwickeln. Vor allem bei VAZ sind die Mitarbeitenden für die Ausgestaltung vertraglich vereinbarter Arbeitszeiten und Erreichung ihrer Zielvorgaben selbst verantwortlich. Sie haben dadurch deutlich höhere Handlungsspielräume, aber auch mehr Verantwortung (Hellert et al. 2011). Ziele dienen in solchen Kontexten als Orientierungspunkte und Führen mit Zielen gewinnt an Relevanz. Ein aktuell populäres Zielmanagementkonzept ist das der „Objectives and Key Results“ (OKR). Durch die Beschränkung auf relevante, schwierige und spezifische Ziele und einen partizipativen, transparenten Zielsetzungsprozess soll die Motivation und das Engagement der Mitarbeitenden gesteigert werden. OKR nehmen für sich in Anspruch, ein umfassendes und modernes Konzept zu bieten, um Unternehmensziele effizient zu erreichen.

Dieser Artikel legt den Fokus auf die Bedeutung von Zielen zur Mitarbeitersteuerung und stellt wesentliche psychologische Erkenntnisse in diesem Zusammenhang vor. Die Erkenntnisse aus der Psychologie werden mit den Anforderungen, die aus der Kombination von OKR und VAZ entstehen, in Bezug gesetzt, um darauf basierend Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Umsetzung der beiden Konzepte in der Praxis abzuleiten.

2.2 Vertrauensarbeitszeit (VAZ)

Die Flexibilisierung der Arbeitszeiten ist kein neues Phänomen (Hielscher 2000). Sie wird jedoch durch aktuelle Mega-Trends wie Globalisierung und Digitalisierung sowie den demographischen und institutionellen Wandel weiter

vorangetrieben und gewinnt an Relevanz für die Gestaltung der zukünftigen Arbeitswelt (Brenscheidt 2017). Der Trend, Routineaufgaben von Maschinen und Computern durchführen zu lassen, wird beschleunigt. Gleichzeitig steigt der Bedarf an hoch qualifizierten Arbeitskräften, die anspruchsvolle kognitive und analytische Tätigkeiten ausführen können, enorm an (Eichhorst und Buhlmann 2015). Diese Verschiebung in Richtung kreativer Wissensarbeit geht mit einer Veränderung der allgemeinen Rahmenbedingungen einher wie bspw. der Entkoppelung von Arbeitsleistung, -zeit und -ort. Anwesenheit am Arbeitsort ist nicht mehr mit Arbeitsleistung gleichzusetzen. Arbeitszeitkonzepte wie das der „Verfügbarkeitsorientierung“, wonach die Arbeitszeit als Leistungsnachweis und gleichzeitig betrieblicher Ergebnisbeitrag gilt, tragen diesen neuen Anforderungen nicht genügend Rechnung. Gleichzeitig verführen solche Modelle zu einer Mentalität des „Zeit-Absitzens“, auch wenn keine Arbeit vorhanden ist. In einer Zeit, in der die qualitativen Ergebnisse (Outcome) viel wichtiger werden als die reine Menge an Arbeitsleistung (Output), erscheint dieses Arbeitszeitkonzept überholt. In den zunehmend dynamischen und komplexen Umgebungen ist das Konzept der „Ergebnisorientierung“ zielführender. Als Arbeitszeit gilt in diesem Konzept die Zeit, die der oder die Mitarbeitende für die Erledigung seiner Arbeitsaufgaben benötigt (Wieland 2002). Die Unternehmen gehen weg von einer Kultur der Verordnung und Kontrolle hin zu einer Kultur des Vertrauens und der Selbstverantwortung der Mitarbeitenden. Zudem erscheint eine vordergründig selbstorganisierte Einteilung von Arbeitszeit und -ort in Abhängigkeit vom Arbeitsvolumen und damit der Vereinbarkeit von Beruf und Familie immer mehr in den aktuellen Zeitgeist zu passen. Vor allem die jüngere Generation möchte für Unternehmen arbeiten, die ihnen Freiräume gewähren und in denen sie ihre Arbeitszeiten an die jeweiligen biographischen Gegebenheiten und Bedürfnisse anpassen können (Batke und Lochmann 2001). Die Gestaltung der Arbeitszeit gewinnt in diesem Zusammenhang an Bedeutung und ist ein wichtiges Element sowohl für die Unternehmen als auch für die Beschäftigten (Hellert 2005).

Eines der flexibelsten Arbeitszeitmodelle ist das der VAZ. Dies ist ein Sammelbegriff für hoch flexible Arbeitszeitsysteme, bei denen der Arbeitgeber auf jegliche Form der Zeiterfassung und Zeitvorgaben sowie der Kontrolle der Anwesenheit verzichtet. Der Arbeitnehmer bestimmt eigenverantwortlich den Beginn, Umfang und das Ende seiner vertraglich vereinbarten Arbeitszeit (Klein-Schneider 2007; Hellert 2019; Hoff und Priemuth 2002). Es gehört zu den „*internen Flexibilisierungsstrategien*“ (Hielscher 2000) von Unternehmen mit dem Ziel, die wirtschaftliche Effizienz zu steigern, eine höhere Ergebnis- und Kundenorientierung zu erzielen sowie mehr unternehmerisches Denken und

Eigeninitiative in der Belegschaft zu fördern (Herrmann 2005; Brenscheidt 2017; Wieland 2002).

Das Modell unterliegt einigen arbeitsrechtlichen Regelungen und darf bspw. im Durchschnitt innerhalb von sechs Monaten nicht mehr als acht Stunden pro Werktag überschreiten. Ruhepausen und -zeiten sind ebenfalls vom Gesetzgeber vorgegeben. Innerhalb dieser verpflichtenden Regelungen setzen die Betriebe die Vertrauensarbeitszeit sehr unterschiedlich und mit hohen Freiheitsgraden um (Hellert 2019; Wieland 2002). Die wesentlichen Merkmale von VAZ, bei denen allgemeiner Konsens herrscht, sind:

- die eigenverantwortliche Bestimmung der Arbeitszeit durch die Mitarbeitenden
- die Unterscheidung zwischen Arbeitszeit und Anwesenheitszeit
- der Verzicht der Kontrolle der Arbeitszeit durch den Arbeitgeber
- die Führung durch Ziele

Was braucht es darüber hinaus, damit die Einführung von VAZ gelingt und die erhofften Vorteile eintreten? Wichtig für die erfolgreiche Umsetzung von VAZ ist, dass sowohl die Interessenslage der Betriebe als auch die der Arbeitnehmer zu gleichen Teilen berücksichtigt werden. Eine gemeinsame Ausgestaltung ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, um das Modell gesundheitsgerecht und human zu realisieren. Da ein Großteil der Verantwortung sowie Handlungsspielräume an die Mitarbeitenden übertragen werden, sind Klarheit und wirksame Regeln notwendig, damit es nicht zu gesundheitsgefährdenden Arbeitsbelastungen und Verhalten kommt (Hellert 2019).

Aus der Literaturrecherche geht hervor, dass vor allem Vertrauen, Beteiligung, Transparenz und die Kompetenzentwicklung der Mitarbeitenden und Führungskräfte notwendig sind (Abbildung 1).

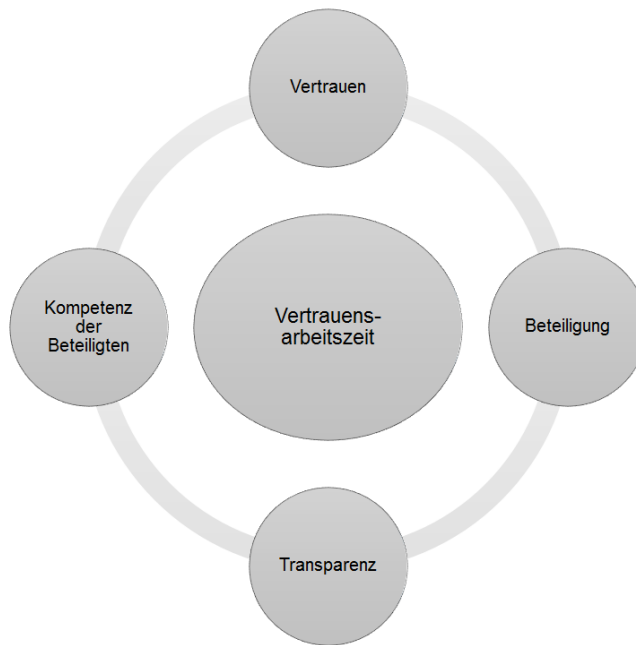


Abbildung 1: Faktoren für die erfolgreiche Einführung von VAZ

Damit Vertrauen entsteht, sind Kommunikation und Interaktion zwischen den Beteiligten wichtig. Vorgesetzte und Mitarbeitende müssen die Regeln kennen. Zusätzlich müssen Strukturen etabliert werden, die Transparenz und ein gemeinsames Verständnis über die Erwartungen schaffen (Hellert 2019). Persönliche Zusammenarbeit, die Möglichkeit zum Austausch und gemeinsame Ziele können die Bindung zum Unternehmen stärken und so ebenfalls eine Vertrauenskultur begünstigen (Wieland 2002). Transparenz sorgt weiterhin für Klarheit und unterstützt die Selbstorganisation. Ein besonders effektiver Hebel, um Transparenz und einen klaren Handlungsrahmen für die Mitarbeitenden zu schaffen, sind die Unternehmensziele und die daraus abgeleiteten Einzel- oder Teamziele. Durch klare Zielsetzungen bekommen die durch die VAZ entstandenen Handlungsspielräume einen klaren Rahmen und fördern die Ergebnisorientierung der Mitarbeiter. Aufgabenumfang und -gestaltung lassen sich dann aus den Zielen ableiten (Hellert 2019). Die Kombination aus Zielen und VAZ unterstützen das erfolgreiche Handeln der Mitarbeitenden, sie stellen aber auch erhöhte Anforderungen an deren Selbstregulation und Selbstorganisation. Deswegen braucht es zusätzlich Hilfe bei der Entwicklung notwendiger Kompetenzen. Das können Schulungen zum Umgang mit Stress,

Kurse zur Verhaltensprävention wie Rückenschulen, Meditation oder die Entwicklung von Zeitkompetenz sein (Hellert 2019).

Um die Verteilung der Arbeitszeit sowohl planbar als auch flexibel zu gestalten, eignet sich die 3-Z-Methode. Sie umfasst die Dimensionen Zeit, Ziele und Anzahl der Mitarbeitenden. Im ersten Schritt werden die Funktionszeiten im Team festgelegt. Die Ergebnisorientierung wird durch die gemeinsamen Ziele und deren Indikatoren erreicht. Am Ende wird die Anzahl der Menschen geplant, die für die Umsetzung der Ziele notwendig ist (Hellert 2019). Ziele bilden im VAZ Modell die Leitplanken für Selbstorganisation und Selbstregulation. Ziele sind aber auch eine wesentliche Voraussetzung für Motivation und erfolgreiches Leistungshandeln am Arbeitsplatz. Ein integrativer Ansatz, der möglichst viele Einflussfaktoren auf die Wirkweise von Zielen betrachtet, kann dabei helfen gute Rahmenbedingungen zu schaffen und die Mitarbeitenden dabei unterstützen, die übergeordneten Unternehmensziele zu erreichen (Natsiopoulou 2020).

2.3 Das Zielsystem der Objectives and Key Results (OKR)

Zielvereinbarungen sind seit jeher ein bewährtes Führungs- und Steuerungsinstrument und Zielsetzungsprozesse gehören zu den meist untersuchten Phänomenen in der betriebswirtschaftlichen und psychologischen Forschung (Ordóñez et al. 2009; Putz und Lehner 2002). Dabei geht es neben der Erreichung der Unternehmensziele vor allem auch darum, Zielkonflikte abzubauen, Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistung zu erhöhen, Zusammenarbeit zu fördern und Innovationen zu ermöglichen (Wegge 2004). Zielvereinbarung bedeutet jedoch nicht gleich Zielrealisierung und es gibt durchaus auch viel Kritik an dem Instrument. Saamann 2011 berichtet in seiner Studie, dass nur 27% der Mitarbeitenden und 51% der Führungskräfte ihre Ziele spontan verfügbar haben oder diese benennen können. Jeder Dritte gibt an, dass das Fehlen von Zielvereinbarungen keinerlei Auswirkung auf den eigenen Arbeitsbereich hätte. Kritiker behaupten weiterhin, dass Zielvereinbarungen negative Auswirkungen auf die Organisationskultur, die intrinsische Motivation und das Verhalten haben können. Ein weiterer Grund für die abnehmende Beliebtheit von klassischen Zielvereinbarungssystemen ist der Zeitgeist. Oft ist der Zielsetzungsprozess durch hohe Dokumentationsaufwände zu langsam und bürokratisch gestaltet (Bungard und Kohnke 2002). Klassischerweise werden Ziele einmal im Jahr zwischen Mitarbeitenden und ihren Vorgesetzten vereinbart und anschließend retrospektiv bewertet.

Zeitnahes Feedback oder eine unterjährige Anpassung an veränderte Umweltbedingungen gibt es kaum. Das passt nicht in eine Zeit in der die Komplexität und Dynamik der Märkte, konsequente Ausrichtung an Kundenbedürfnisse, der Fachkräftemangel und die Forderung der Arbeitnehmer nach mehr Mitsprache und -gestaltung ihrer Arbeitsumgebung den Diskurs bestimmen.

Unter diesen Bedingungen gewinnt das OKR-Konzept, als „neues“ und „modernes“ Zielvereinbarungsinstrument, an Popularität. Seine Bekanntheit verdankt es vor allem Google. Im Jahr 1999, kurz nach seiner Gründung, führte Google OKR ein und entwickelte diese beständig weiter. Beim OKR-Konzept werden Unternehmensziele quartalsweise kooperativ zwischen Management und Beschäftigten bestimmt und für das ganze Unternehmen transparent gemacht. Durch die Beschränkung auf wenige, spezifische Ziele und einen offenen, partizipativen Zielsetzungsprozess sollen die Motivation und das Engagement gesteigert werden (Doerr 2018; Niven und Lamonte 2017). Kurze Zeitzyklen und kontinuierliche Feedbackprozesse unterstützen Lernen und Kommunikation. Diese Neuerungen sollen die Mängel herkömmlicher Zielvereinbarungssysteme ausgleichen und besser in die heutige Zeit passen. Die Elemente und Annahmen des Konzeptes aus heutiger Perspektive werden nachfolgend dargestellt.

2.3.1 Charakteristika des OKR-Konzepts

Beim OKR-Konzept handelt es sich um einen Zielsetzungsprozess, dessen zentrale Elemente aus den Objectives (Zielen) und Key Results (Schlüsselergebnissen) bestehen (Doerr 2018; Engelhardt und Möller 2017). Niven und Lamonte (2017: 62) definieren ein Objective als *„ein prägnantes Statement, das ein umfassendes, qualitatives Ziel beschreibt und dazu gedacht ist eine Organisation in die gewünschte Richtung voranzutreiben“*. Während die Objectives das übergeordnete strategische Ziel darstellen und die Frage beantworten „Was“ gemeinsam erreicht werden soll, geht es bei den Key Results um die Frage nach dem Zielfortschritt (Engelhardt und Möller 2017). Key Results sind quantitativ, konkret und messbar. Sie bilden wichtige Indikatoren, die dabei helfen den Zielfortschritt zu messen und dienen darüber hinaus als Feedbackinstrument.

Um effektive OKR zu definieren, gilt es, auf bestimmte Kriterien bei der Auswahl und Formulierung zu achten. Demnach sollen OKR inspirierend und herausfordernd sein. Der Kerngedanke ist, dass herausfordernde Ziele zu mehr

Anstrengung und Leistung führen. Doerr (2018) zitiert in diesem Zusammenhang die Zielsetzungstheorie von Locke und Latham (2002). Darüber hinaus motivieren sie die Mitarbeitenden, nach neuen Lösungswegen zu suchen. Möglichst spezifische Key Results dienen der Zielklarheit und wirken handlungsleitend. Sie sorgen dafür, dass Individuen Pläne zur Zielerreichung entwickeln. Kontinuierliches Feedback über den Zielfortschritt im Vergleich zum gesetzten Ziel fördern ebenfalls die Leistung und Motivation. Dieses regelmäßige, aufgabenrelevante Feedback sollte die herkömmlichen Leistungsbeurteilungen ersetzen. Allerdings gilt es, die Balance zwischen herausfordernden und erreichbaren Zielen zu finden. Unrealistische Ziele können zu Motivationsverlusten und unethischem Verhalten führen (Ordóñez et al. 2009). Feedbackprozesse und ein gutes Verständnis der Fähigkeiten der Organisationsmitglieder unterstützen dabei, die notwendige Balance zu finden. Doerr (2018) betont, dass es bei der Formulierung von herausfordernden Zielen auf den Kontext und das Framing ankommt. Es ist wichtig, das Ziel in Relation zu etwas Größerem zu setzen. Eine Million neue Smartphone-Nutzer zu gewinnen, hört sich sehr ambitioniert an. Wenn man aber bedenkt, dass es 57 Millionen Smartphone-Nutzer in Deutschland gibt, sind es nur 1,75 % der gesamten Zielgruppe. Durch den Kontext erscheint das Ziel erreichbarer. Idealerweise sind die OKR in einer einfachen und positiven Sprache formuliert. Dadurch wird das Zielstreben gefördert. Je einfacher die Sprache, desto verständlicher und zugänglicher ist das Ziel. Niven und Lamonte (2017) beziehen sich auf Studien, laut denen Menschen eher dazu neigen, ein bestimmtes Verhalten zu zeigen, um gewünschte Zustände zu erreichen, als unerwünschte zu vermeiden. Anders ausgedrückt sind Annäherungsziele Vermeidungszielen überlegen. Bei der Formulierung der OKR sollte diesem Umstand Rechnung getragen werden. OKR sollen weiterhin in einer vordefinierten, kurzen Zeitperiode von drei Monaten umsetzbar sein. Diese kurzen Zielzyklen unterstützen den Fokus und die Zielbindung (Doerr 2018). Eine partizipative Vorgehensweise, bei der die Zielinhaber an der Ausformulierung des Zieles beteiligt sind, unterstützt ebenfalls die Zielbindung (Niven und Lamonte 2017). Die Ziele aufzuschreiben und den Fortschritt unternehmensweit transparent zu machen erhöht die Implementierungsabsichten und somit die Wahrscheinlichkeit, diese zu erreichen. Ein weiterer wichtiger Aspekt, der in der OKR-Literatur diskutiert wird, ist die Verknüpfung von Zielergebnissen und Kompensation. Die Aussagen dazu sind ambivalent. Während auf der einen Seite die Meinung vorherrscht, dass monetäre Kompensation der intrinsischen Motivation schadet, wird auf der anderen Seite empfohlen, einen kleinen Prozentsatz mit den

Ergebnissen zu verknüpfen, um die Wichtigkeit des Instruments zu demonstrieren. Bei innovativen und kreativen Aufgaben empfehlen die Autoren jedoch eindeutig eine Trennung von Zielen und monetären Anreizen (Niven und Lamonte 2017).

Zusammenfassend sollen Ziele folgende Charakteristiken aufweisen: sie müssen herausfordernd, spezifisch, erreichbar, zeitgebunden, positiv formuliert (framing) und unabhängig von Leistungsbeurteilungen oder monetären Anreizen sein. Der Zielsetzungsprozess sollte partizipativ sein, die Ziele transparent und der Zielfortschritt durch Feedback gemessen werden.

2.3.2 Ergänzungen zum OKR-Konzept aus psychologischer Perspektive

Generell bieten OKR eine solide konzeptuelle Grundlage für die Gestaltung eines nachhaltigen Zielmanagementsystems in Unternehmen. Die Vorgabe von schwierigen und spezifischen Zielen ist ein probates Mittel, um das Verhalten der Mitarbeitenden zu steuern und Leistung zu fördern (Latham und Locke 1991; Locke und Latham 2002). Schwierige und spezifische Ziele haben eine energetisierende Wirkung. Sie erhöhen die Anstrengungsbereitschaft, lenken die Aufmerksamkeit auf zielrelevante Informationen und Stimuli und unterstützen dabei, geeignete Handlungsstrategien zu entwickeln (Kanfer und Ackermann 1989; Nerding 2013). Die Aussagen der Zielsetzungstheorie zur Zielschwierigkeit und Zielspezifität bilden die Kernpunkte des OKR-Konzeptes und sind wissenschaftlich gestützt. Auch die Aussagen zur Erreichbarkeit und handlungsleitenden Funktion spezifischer Ziele haben eine theoretische und empirische Grundlage. Spezifische Ziele geben eine Handlungsrichtung vor, auf die das Verhalten hin organisiert wird (Bandura und Schunk 1981).

Von einer blinden Generalisierbarkeit ist jedoch abzuraten (Natsiopolou 2020). In der Zielsetzungstheorie wird die individuelle Fähigkeit und Fertigkeit einer Person als Konstante behandelt. Das ist in der heutigen Arbeitswelt, in der die Arbeitsanforderungen stetig steigen, unrealistisch. Lernprozesse und Zielverfolgung hängen unter solchen Bedingungen eng zusammen. Hier können Programme, die sich ausschließlich auf die Vorgabe von schwierigen und spezifischen Zielen stützen, zu Reaktanz und Verdruss führen. Vor allem bei komplexen Aufgaben und innovativen Tätigkeiten helfen Lernziele, neue Herangehensweisen auszuprobieren und mit Misserfolgen konstruktiv umzugehen (Kanfer und Ackermann 1989; Nerding 2004; Seijts et al. 2004).

Darüber hinaus stellen schwierige Ziele hohe Anforderungen an die Fähigkeiten und Kompetenzen der Mitarbeitenden und sind bei der Zielwahl zu

berücksichtigen (Kleinbeck 2009b). Im OKR-Konzept lassen sich keine Empfehlungen zum Umgang mit Aufgabenkomplexität und der Entwicklung von aufgabenrelevanten Fertigkeiten finden. Deshalb ist anzuraten, OKR von diagnostisch gesicherten Personalentwicklungsmaßnahmen zu flankieren, um nachhaltige Erfolge zu gewährleisten. Psychologisch fundierte Aus- und Weiterbildungsprogramme können die Kompetenz der Mitarbeitenden erhöhen und sicherstellen, dass die notwendigen Voraussetzungen für die Erfüllung der Ziele vorhanden sind (Natsiopoulou 2020).

Ziele entfalten ihr motivationsförderndes Potenzial nur dann, wenn leistungsabhängige individuell angepasste Anreizsysteme zusammen mit Motivationspotenzialen in der Umgebung ausreichend Handlungsmöglichkeiten zur Zielrealisierung gewähren (Kleinbeck 2009a; Nerdinger 2013). Deswegen sind bei der Gestaltung der Arbeitsumgebung entsprechende Spielräume und genügend Ressourcen zur Verwirklichung bereitzustellen. Als Grundlage für die Gestaltungsmaßnahmen bietet sich das Job-Characteristics-Modell von Hackman und Oldham (1976) an. Um sich der eigenen Motive bewusst zu werden und entsprechende Strategien im Umgang mit Zielkonflikten zu entwickeln, können Trainingsmaßnahmen zur Steigerung der motivationalen Kompetenz angeboten werden (Schmitt und Brunstein 2004). Dazu gehört auch die Gestaltung und Pflege einer motivierenden Organisationskultur und -struktur. Sie kann als zusätzliche Maßnahme durch gemeinsam definierte Leistungsmesssysteme und regelmäßige Rückmeldungen in Bezug auf die Zielerreichung gefördert werden (Kleinbeck, 2009b).

Um den Fokus zu behalten und das Ziel mit Ausdauer und Engagement in die Tat umzusetzen, braucht es darüber hinaus Mechanismen der Selbstregulation. Sevincer und Oettingen (2009) machen darauf aufmerksam, dass es nicht ausreicht, Ziele zu setzen, um Handlungsabsichten zu aktivieren. Denn schließlich ist der *„Weg zur Hölle mit guten Absichten gepflastert“* (Gollwitzer 1999: 493). Hier kann das OKR-Konzept von der Psychologie profitieren, indem es Konzepte wie Selbstwirksamkeitserwartungen, mentales Kontrastieren und Implementierungsabsichten als hilfreiche Strategien zur Erhöhung der Zielbindung und Selbstregulation der Mitarbeitenden berücksichtigt (Gollwitzer und Sheeran 2006). Darüber hinaus spielen die persönliche Zielrichtung und die Aufgabenmerkmale eine Rolle bei der Interpretation und Bewertung von Zielformulierungen, weswegen die Forderung nach ausschließlich positiv formulierten Zielen nicht generalisiert werden kann (Shah et al. 1998). Vielmehr sollte die Zielformulierung zum Regulationsfokus und zum Aufgabenfeld der

Person passen. So kann es in sicherheitskritischen Berufen angebracht sein, Vermeidungsziele zu formulieren.

Auch Rückmeldungen erfüllen im Handlungsprozess wichtige Funktionen für die Selbstregulation (Bandura und Schunk 1981). Die Forderung der OKR nach ausschließlich positiven Rückmeldungen, kann nicht ohne kritische Betrachtung übernommen werden (Natsiopoulou 2020). Abhängig von der Selbstwirksamkeit, Zielorientierung und Zielrichtung der Person, können Rückmeldungen sehr unterschiedlich interpretiert werden (Seijts et al. 2004; van Dijk und Kluger 2011). Dies sollte bei Feedbackgesprächen berücksichtigt und situativ passend gestaltet werden, sonst können die Gespräche einen instrumentellen Charakter bekommen und an Glaubwürdigkeit verlieren (Nerdinger 2013).

2.4 Der Nutzen des OKR-Konzepts im VAZ-Modell

Das 3-Z-Modell, mit den Dimensionen Zeit, Ziele und Zahl schafft ein sinnvolles Bezugssystem für die Einführung und Gestaltung von VAZ (Hellert 2019). Nachfolgend werden die drei Dimensionen beschrieben, wobei die Dimension Ziele spezifischer zum OKR-Konzept erläutert wird.

Durch eindeutige Funktionszeiten und Zeitkontensysteme lässt sich bspw. ein klarer struktureller Rahmen schaffen, innerhalb dessen die Mitarbeitenden selbstorganisiert die Lage, Dauer und Verteilung ihrer Arbeitszeiten bestimmen können. Dadurch entstehen Planbarkeit, Vorhersehbarkeit und Flexibilität. Diese Kriterien sind erfolgsrelevant, denn sie erlauben den Unternehmen, das Arbeitsvolumen an die Nachfrage der Kundinnen und Kunden sowie der Märkte anzupassen. Aus Mitarbeitendenperspektive wird durch Beteiligung und Autonomie die Leistung und Zufriedenheit erhöht. Gleichzeitig sinkt die Wahrscheinlichkeit für die Entstehung von stressbedingten gesundheitlichen Beschwerden (Brenscheidt 2017; Amlinger-Chatterjee 2016).

Im Anschluss daran bilden die Unternehmensziele den inhaltlichen Rahmen, innerhalb dessen dem Leistungshandeln der Mitarbeitenden Richtung und Sinn gegeben wird (Wegge 2004). Das Zielmanagementsystem der OKR bietet hier einen passenden Ansatz, denn es teilt Werte wie Transparenz und Vertrauen in die Fähigkeiten und Selbstorganisation der Mitarbeitenden mit dem Konzept der VAZ.



Abbildung 2: VAZ-Konzept und OKR-Modell

Quelle: VAZ-Konzept in Anlehnung an Hellert 2019; OKR-Modell eigene Darstellung

Abbildung 2 setzt das 3-Z-Modell der VAZ in Bezug zu den wesentlichen Elementen des Zielmanagementsystems der OKR und erweitert es um psychologisch relevante Konzepte (diese sind in der Abbildung mit * markiert).

Beide Konzepte stellen jedoch erhöhte Anforderungen an die Fähigkeiten und Fertigkeiten sowie die Selbstregulation der Beschäftigten. Um den Kompetenzaufbau zu unterstützen, sollten integrative Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen konzipiert werden. Dort, wo das OKR-Konzept Lücken aufweist, wie bspw. bei der Berücksichtigung von dispositionellen Faktoren in der Zielsetzungsphase oder der Entwicklung von Handlungsstrategien in der Zielerreichungsphase, können Modelle aus der Psychologie im Rahmen von Workshops das notwendige Know-how vermitteln. Das Rubikon-Modell der Handlungsphasen (Heckhausen und Heckhausen 2018) bietet einen interessanten Rahmen für die Praxis, da sich die verschiedenen Anforderungen und Maßnahmen anhand der Handlungsphasen verorten lassen und so ein integriertes Modell für die Einführung von OKR bieten (Gollwitzer und Sheeran 2006; Kleinbeck 2009a, 2009b; Nerdinger, 2013). Dazu gehören Maßnahmen zur Bildung von motivationaler und volitionaler Kompetenz. Erstere ermöglicht es durch Kenntnisse der eigenen impliziten und expliziten Motive, die richtigen Arbeitsumgebungen zu identifizieren und auszuwählen. Darüber hinaus können durch leistungsbezogene Simulationsübungen die eigenen Fähigkeiten in Bezug auf die Erfordernisse zur Zielerreichung trainiert werden. Auch der Umgang mit

Erfolg und Misserfolg sind Teil der motivationalen Kompetenz. Die volitionale Kompetenz zielt darauf ab, die Mitarbeitenden bei der Entwicklung von geeigneten Handlungsplänen zu bestärken sowie die Aufmerksamkeit und Aktivierung aufrecht zu erhalten. Hier helfen Techniken wie das mentale Kontrastieren und die Entwicklung von Implementierungsabsichten, den Spannungszustand beizubehalten und Ablenkungen vom Ziel zu minimieren (Kleinbeck 2009b; Gollwitzer und Sheeran 2006). Eine sinnvolle Gestaltung der Arbeitsumgebung an die Anforderungen der Aufgaben ist ebenfalls von essenzieller Bedeutung, um Motivation und Leistung zu gewährleisten. Durch den Bezug zu relevanten Unternehmenszielen bekommen die Arbeitsaufgaben eine hohe Bedeutsamkeit. Anforderungsvielfalt, Ganzheitlichkeit, Autonomie bei der Durchführung und Rückmeldungen aus der Tätigkeit selbst sind weitere Faktoren, die die Selbstorganisation und -regulation unterstützen (Hackmann und Oldham 1976).

Aus den Funktionszeiten und den Unternehmenszielen lässt sich anschließend die Anzahl der Mitarbeitenden bestimmen, die es braucht, um die erwünschten Ergebnisse zu erzielen. Hier sollten die Unternehmen auf die gesetzlichen Regelungen und eine ausreichende Personalabdeckung achten. Ergänzt werden sollte das Ganze durch Regelungen zum Umgang mit Überlastungen. Im ersten Schritt sollte das der direkte Vorgesetzte oder das Team sein. Reichen diese Instanzen nicht aus, können Gremien bestehend aus Geschäftsleitung, Personalabteilung und Betriebsrat nach Lösungswegen suchen (Brenscheidt 2017; Hellert 2019).

Aus den bisherigen Überlegungen wird ersichtlich, dass die Zieldimension im 3-Z-Z-Modell der VAZ eine besondere Herausforderung in der Realisierung darstellt. Das Zielmanagementsystem der OKR kann ein innovativer und evidenzbasierter Ansatz sein, um dieser Herausforderung bei der Umsetzung des VAZ-Modells zu begegnen. Der Vorteil, der durch die Zusammenführung der beiden Ansätze entsteht, liegt u.a. in den gemeinsamen Grundannahmen und Anforderungen begründet. Bei beiden spielen die Selbststeuerung und -regulation der Mitarbeitenden, sowie Vertrauen und Transparenz eine zentrale Rolle. Wird das OKR-Konzept um die aufgeführten psychologischen Konzepte ergänzt, kann es von den Mitarbeitenden durch die Erreichung persönlicher Ziele als sehr motivierend empfunden werden. Gleichzeitig leistet es einen wesentlichen Beitrag bei der Erreichung der Unternehmensziele.

2.5 Fazit

VAZ und OKR haben Gemeinsamkeiten und ergänzen sich gegenseitig. Die gemeinsame Schnittmenge sind vor allem die Hintergründe für den Bedarf der beiden Konzepte in Unternehmen. Sie beinhalten die Chance, moderne und innovative Organisationsstrukturen zu gestalten. Die gemeinsame Basis bildet eine Kultur des Vertrauens und der Transparenz: Vertrauen in die Fähigkeiten der Mitarbeitenden, die organisatorisch richtigen Entscheidungen zu treffen und ihre Aufgaben erfolgreich zu bewältigen, aber auch Vertrauen in die Organisation, die richtigen Rahmenbedingungen zu schaffen, in denen sich sowohl die Organisationsziele als auch die Entwicklung der Mitarbeitenden realisieren lassen.

Ziele sind im Modell der VAZ ein wichtiger Erfolgsfaktor, da sie die inhaltliche Steuerung gewährleisten und einen Rahmen schaffen, in dem ergebnisorientiertes Arbeiten möglich ist. Sie bilden die Basis für die Bestimmung des Arbeitsvolumens und des Personalbedarfs. Werden zusätzlich die Empfehlungen für die gesundheitsverträgliche Einführung von VAZ durch Ampelkontensysteme sowie die Planbarkeit und Zuverlässigkeit der Arbeitszeiten gewährleistet, steigen die Chancen, ein gesundheitsverträgliches System zu schaffen. Ergänzt man die beiden Ansätze durch die genannten psychologischen Konzepte, die bei der humanen Umsetzung der VAZ sowie bei der Zielwahl und dem Zielstreben in Bezug auf das OKR-Modell unterstützen, entsteht ein holistisches, modernes und integratives Organisationsmodell.

Literatur

- Amlinger-Chatterjee, M. (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Atypische Arbeitszeiten. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Bandura, A.; Schunk, D. H. (1981): Cultivating competence, self-efficacy, and intrinsic interest through proximal self-motivation. In: Journal of Personality and Social Psychology 41 (3), 586–598.
- Batke, D.; Lochmann, W. (2001): Ganz im Vertrauen. Ein Leitfaden für die betriebliche Praxis zur sozialverträglichen Gestaltung von Vertrauensarbeitszeit. Kassel: BTQ Kassel.
- Brenscheidt, F. (2017): Flexible Arbeitszeitmodelle. Überblick und Umsetzung. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Bungard, W.; Kohnke, O. (2002): Zielvereinbarungen erfolgreich umsetzen. Konzepte, Ideen und Praxisbeispiele auf Gruppen- und Organisationsebene. 2. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Doerr, J. (2018): Measure what matters. How Google, Bono, and the Gates Foundation Rock the World with OKRs. New York: Portfolio/Penguin.
- Eichhorst, W.; Buhlmann, F. (2015): Die Zukunft der Arbeit und der Wandel der Arbeitswelt. Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit. Bonn: IZA Standpunkte 77.
- Engelhardt, P.; Möller, K. (2017): OKRs – Objectives and Key Results. In: Controlling 29 (2), 30–37.
- Gollwitzer, P. M. (1999): Implementation intentions. Strong effects of simple plans. In: American Psychologist 54 (7), 493–503.
- Gollwitzer, P. M.; Sheeran, P. (2006): Implementation intentions and goal achievement. A meta-analysis of effects and processes. In: Advances in Experimental Social Psychology 38, 69–119.
- Hackmann, J. R.; Oldham, G. R. (1976): Motivation through the design of work. Test of a theory. In: Organizational Behavior and Human Performance 16 (2), 250–279.
- Heckhausen, J.; Heckhausen, H. (2018): Motivation und Handeln. 5. Aufl. Berlin: Springer.
- Hellert, U. (2005): Humane oder flexible Arbeitszeiten. Wirtschaftspsychologie aktuell 1, 25.

- Hellert, U. (2019): Gesundheitsgerechte Vertrauensarbeitszeit. In: A. Gerlmaier; E. Latniak (Hg.): Handbuch psycho-soziale Gestaltung digitaler Produktionsarbeit. Gesundheitsressourcen stärken durch organisationale Gestaltungskompetenz. Wiesbaden: Springer Gabler, 439–444.
- Hellert, U.; Grzesik, G.; Tegtmeier, P. (2011): Flexible Arbeitszeitgestaltung. Informationsbroschüre für Unternehmen. Essen: MA Akademie Verlags- und Druck- Gesellschaft mbH.
- Herrmann, C. (2005): Betriebliches Zeithandeln – Bedingungen für Zeitautonomie am Beispiel von Vertrauensarbeitszeit. Dissertation. München: Technische Universität München.
- Hielscher, V. (2000): Entgrenzung von Arbeit und Leben? Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und ihre Folgewirkungen für die Beschäftigten – Eine Literaturstudie. Berlin: Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung.
- Hoff, A.; Priemuth, T. (2002): Unter welchen Bedingungen funktioniert Vertrauensarbeitszeit? Ergebnisse einer Mitarbeiterbefragung. In: Personal 9, 10–15. Online verfügbar unter https://arbeitszeitsysteme.com/wp-content/uploads/2012/05/Mitarbeiterbefragung-zur-Vertrauensarbeitszeit-_2002_.pdf, zuletzt geprüft am 26.04.2020.
- Kanfer, R.; Ackermann, P. L. (1989): Motivation and cognitive abilities. An integrative/aptitude-treatment interaction approach to skill acquisition. In: Journal of Applied Psychology 74 (4), 657–690.
- Kleinbeck, U. (2009a): Handlungsziele. In: J. Heckhausen; H. Heckhausen (Hg.): Motivation und Handeln. Heidelberg: Springer, 255–276.
- Kleinbeck, U. (2009b): Motivation in Arbeit und Beruf. In: V. Brandstätter; J. H. Otto (Hg.): Handbuch der allgemeinen Psychologie. Motivation und Emotion. Göttingen: Hogrefe, 347–359.
- Klein-Schneider, H. (2007): Flexible Arbeitszeit – Vertrauensarbeitszeit. Analyse und Handlungsempfehlungen. Frankfurt am Main: Bund-Verlag.
- Latham, G. P.; Locke, E. A. (1991): Self-regulation through goal setting. In: Organizational Behavior and Human Decision Processes 50 (2), 212–247.
- Locke, E. A.; Latham, G. P. (2002): Building a practically useful theory of goal setting and task motivation. A 35-year odyssey. In: American Psychologist 57 (9), 705–717. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.1037//0003-066X.57.9.705>, zuletzt geprüft am: 26.04.2020.
- Natsiopoulou, Z.: Das Zielmanagementsystem der Objectives and Key Results aus psychologischer Perspektive. In Vorbereitung. Düren: Shaker.

- Nerdinger, F. W. (2004): Ziele im persönlichen Verkauf. In: Jürgen Wegge; Klaus Helmut Schmidt (Hg.): Förderung von Arbeitsmotivation und Gesundheit in Organisationen. Göttingen: Hogrefe, 11–26.
- Nerdinger, F. W. (2013): Arbeitsmotivation und Arbeitshandeln. Kröning: Asanger.
- Niven, P. R.; Lamonte, B. (2017): Objectives and Key Results. Driving focus, alignment, and engagement with OKRs. New Jersey: John Wiley & Sons Inc.
- Ordóñez, L. D.; Schweitzer, M. E.; Galinsky, A. D.; Bazerman, M. H. (2009): Goals gone wild. The systematic side effects of overprescribing goal setting. In: Academy of Management Perspectives 23 (1), 6–16. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.5465/amp.2009.37007999>, zuletzt geprüft am: 17.05.2020.
- Putz, P.; Lehner, J. M. (2002): Effekte zielorientierter Führungssysteme. Entwicklung und Validierung des Zielvereinbarungsbogens (ZVB). In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 46 (1), 22–34. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.1026//0932-4089.46.1.22>, zuletzt geprüft am: 17.05.2020.
- Saamann, W. (2011): Verantwortung übernehmen. In: Personal 63 (7/8), 50–52.
- Schmitt, C. H.; Brunstein, J. C. (2004): Motive und Ziele. In: J. Wegge; K. H. Schmidt (Hg.): Förderung von Arbeitsmotivation und Gesundheit in Organisationen. Göttingen: Hogrefe, 87–101.
- Seijts, G. H.; Latham, G. P.; Tasa, K.; Latham, B. W. (2004): Goal setting and goal orientation. An integration of two different yet related literatures. In: Academy of Management Journal 47 (2), 227–239.
- Sevincer, T. A.; Oettingen, G. (2009): Ziele. In: V. Brandstätter; J. H. Otto (Hg.): Handbuch der allgemeinen Psychologie. Motivation und Emotion. Göttingen: Hogrefe, 37–45.
- Shah, J. Y.; Higgins, T. E.; Friedman, R. S. (1998): Performance incentives and means. How regulatory focus influences goal attainment. In: Journal of Personality and Social Psychology 74 (2), 285–293.
- van Dijk, D.; Kluger, A. N. (2011): Task type as a moderator of positive/negative feedback effects on motivation and performance: A regulatory focus perspective. In: Journal of Organizational Behavior 32 (8), 1084–1105. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.1002/job.725>, zuletzt geprüft am 17.05.2020.

Wegge, J. (2004): Führung von Arbeitsgruppen. Göttingen: Hogrefe Verlag für Psychologie.

Wieland, R. (Hg.) (2002): Neue, flexibilisierte Arbeitsformen – Randbedingungen und Gestaltungsanforderungen.



Nach einer Laufbahn im Vertrieb und Channel Management eines internationalen Software-Konzerns, hat **Zoi Natsiopoulou** im Jahr 2016 ein Studium der Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management aufgenommen, das sie erfolgreich absolvierte. Aktuell arbeitet sie bei einer Unternehmensberatung in München, die sich auf agile Organisationsveränderungen spezialisiert hat. Als Agile Coach unterstützt sie Teams und Organisationen dabei, Kompetenzen aufzubauen und nachhaltige Veränderungsprozesse zu gestalten. Ihre Arbeitsschwerpunkte sind Coaching, Eignungsdiagnostik sowie Motivation und Lernen.



Prof. Dr. phil, Dipl.-Psych. **Silke F. Heiss** studierte BWL und Psychologie an der Universität Regensburg und der Friedrich-Schiller-Universität Jena. Nach 4-jähriger Selbstständigkeit als Unternehmensberaterin begann sie 2005 ihre Industrie-Promotion bei der BMW AG im Bereich Forschung und Entwicklung zum Thema Kundenmanagement. Danach folgte eine 5-jährige Tätigkeit als Managerin in einer Unternehmensberatung mit dem Beratungsfokus Customer-Centered Organization und Customer-Centric Strategy. Seit Herbst 2013 lehrt Frau Heiss an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management im Studiengang Wirtschaftspsychologie mit den Schwerpunkten Forschungsmethoden, psychologische Diagnostik und Arbeits- und Organisationspsychologie. Sie leitet zudem das Fachgebiet Wirtschaftspsychologie am FOM Hochschulzentrum München. Parallel arbeitet Frau Heiss als Psychotherapeutin in eigener Praxis sowie als Personal- und Organisationsberaterin mit dem Schwerpunkt Aufbau von Organisationsstrukturen und Führungskräfteentwicklung.

3 – Nutzung von Handlungsspielraum als Ressource für das psychische Wohlbefinden: Eine Analyse unter Berücksichtigung von Selbstkompetenz und erlebtem Zeitdruck

Rebekka Mander

Inhalt

	Seite
Abbildungsverzeichnis	45
Tabellenverzeichnis	45
3.1 Einleitung	46
3.2 Theoretischer Hintergrund	48
3.3 Methodik	50
3.3.1 Vorgehen und Stichprobe	50
3.3.2 Erhebungsinstrumente	50
3.4 Ergebnisse	51
3.5 Diskussion	53
3.5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse	53
3.5.2 Limitationen und Implikationen für die Forschung	54
3.5.3 Implikationen für die Praxis	54
3.6 Fazit	55
Literatur	57

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Grafische Darstellung der Ergebnisse	53

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tabelle 1: Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelationen und Reliabilität	51
Tabelle 2: Regressionsanalyse zur Vorhersage von psy. Wohlbefinden	52
Tabelle 3: Regressionsanalyse zur Vorhersage von Handlungsspielraum	52

3.1 Einleitung

Stress durch Arbeit ist ein ernstzunehmendes Problem unserer westlichen Gesellschaft. Ein Ungleichgewicht von Ressourcen und Anforderungen kann Stress und in der Folge ernste Auswirkungen auf die Gesundheit von Beschäftigten haben (Schulz-Dadaczynski et al. 2019). Dies gilt sowohl für physische als auch für psychische Erkrankungen aufgrund von Arbeit. Im Falle von psychischen Erkrankungen bedeutet dies in Zahlen, dass im Jahr 2018 in Deutschland von 100 Versicherten sieben Arbeitsunfähigkeitsfälle und 236 Arbeitsunfähigkeitstage pro 100 Versicherten zu verzeichnen waren (Marschall et al. 2019). Die Tendenz psychischer Erkrankungen ist bei Betrachtung eines Zeitraums von zehn bis 20 Jahren steigend. Gründe dafür werden u. a. in einer Zunahme der Arbeitsintensität vermutet. Einer Studie des Deutschen Gewerkschaftsbunds (DGB) zufolge empfinden Beschäftigte trotz der Aufsicht durch Betriebsräte eine Intensivierung der Arbeitsdichte (DGB-Index Gute Arbeit GmbH 2012). Aus arbeitswissenschaftlicher Sicht wird deutlich, dass Arbeitsdruck zu Konflikten der Lebensbereiche Arbeit und Privatleben führt (Demerouti et al. 2004).

Es gibt viele Möglichkeiten, etwas gegen Stress und dessen Entstehung zu tun. Das würde sich auch aus wirtschaftlicher Sicht für Unternehmen lohnen. Trotzdem wird oft argumentiert, dass sich gerade kleine und mittelständische Unternehmen Maßnahmen nicht leisten können (Ruppi-Lang und Langer 2018). Es gilt jedoch zu hinterfragen, ob diese Annahme auf Tatsachen beruht. Wenn sich Unternehmen eine Gesundheitsförderung leisten können, gilt es weiterhin zu erforschen, was in Unternehmen tatsächlich geändert werden kann, damit die Belegschaft arbeitsfähig bleibt. Aus wirtschaftlicher Perspektive können durch Fehltage und eine hohe Fluktuation hohe Kosten für Unternehmen entstehen. Diesen kann durch eine betriebliche Gesundheitsförderung und Prävention entgegengewirkt werden. Gemäß einer Analyse der Initiative Gesundheit und Arbeit (IGA) beträgt der Return-on-Investment dabei 2,7; das bedeutet für einen aufgewendeten Euro für betriebliche Gesundheitsförderung und Prävention konnten im Durchschnitt der betrachteten Studien 2,7 Euro eingespart werden (Barthelmes et al. 2019). Sofern sich sowohl aus humanitärer als auch ökonomischer Sicht eine Förderung der Gesundheit von Mitarbeitenden als sinnvoll erweist, stellt sich zunächst die Frage, wie der zu beobachtende steigende Arbeitsdruck zu erklären ist. Zudem ist eine Diskrepanz von bestehenden sinnvollen Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung und der angewendeten Maßnahmen zu beobachten. Die Relevanz von Gesundheitsförderung ist aus wissenschaftlicher Sicht deutlich (Barthelmes et al.

2019; Chapman 2012; Gerlmaier 2016), womöglich fehlt es jedoch am Bewusstsein für zielführende Maßnahmen.

Eine wesentliche Erkenntnis liegt darin, dass eine Arbeitsgestaltung, die das Ziel verfolgt, psychische Gesundheit zu steigern, individuell gemäß dem Bedarf von Teams und Beschäftigten ausgerichtet sein sollte (Boßow-Thies et al. 2019; Hellert 2018). Dabei ist eine bedarfsorientierte und persönliche Gestaltung möglich, wenn Entscheidungsträger sich aktiv über die Bedürfnisse ihrer Beschäftigten informieren (Boßow-Thies et al. 2019). Themen können dabei z. B. der Umgang mit Zeitdruck und Erreichbarkeit oder auch die agile Nutzung von Handlungsspielräumen sein (Hellert 2018; Hofert 2018). Dabei ist jedoch wichtig zu verstehen, wie diese Faktoren auf Personen wirken. Freund et al. (2012) schreiben dazu, dass situativen Handlungsspielräumen als „Belastungspuffer“ eine zunehmend wichtige Rolle zukommt. Gemäß einer Meta-Analyse von LePine et al. (2005) ist die unterschiedliche Wirkungsweise von Belastungen zu berücksichtigen. Belastungen, die Leistung behindern (wie Rollenambiguität) haben keine motivierende Wirkung (hindrance stressor). Belastungen, die eine Herausforderung darstellen, können durch Bewältigungsstrategien kontrolliert werden und im positiven Sinne förderlich sein (challenge stressor). Folglich können unterschiedliche Arten von Belastungen nicht auf eine Stufe gestellt werden. Syrek et al. (2013) haben in einer Querschnittsanalyse im IT-Sektor festgestellt, dass Zeitdruck als „challenge stressor“ gilt und zu Erschöpfung ($\beta = .56^{***}$) beiträgt. Eine differenzierte Auseinandersetzung mit Autonomieverlust in der Bewältigung von Stress zeigt, dass Burnout dann droht, wenn der Stress nicht bewältigt werden kann und dass der Verlust von Autonomie dabei eine wichtige Rolle spielt (Burisch 2014).

Obwohl viele empirisch fundierte Gestaltungsempfehlungen entwickelt wurden, findet nur ein Bruchteil von ihnen praktische/tatsächliche Anwendung in der Prävention von Burnout (Burisch 2014). Auch im Forschungsprojekt vLead wurde z. B. herausgearbeitet, dass Zeitkompetenz in diesem Kontext als Fähigkeit, Anforderungen und Ressourcen bestmöglich zu verwenden, eine wichtige Rolle spielt (Mander et al. 2019). Nun stellt sich die Frage, wie die empirisch fundierten und oftmals bereits bekannten Empfehlungen zur Anwendung gebracht werden können. Weiterhin gilt es, einige damit verbundene Fragen zu klären: Was wird dafür benötigt? Wie kann eine systemische Berücksichtigung von Verhalten und Verhältnissen im Unternehmen umgesetzt werden? Welche Rolle spielt dabei Handlungsspielraum? Zur Beantwortung der Fragen wird der Aspekt Handlungsspielraum in diesem Beitrag herausgegriffen und anhand quantitativer Daten analysiert. Das Verhalten wird dabei in Form von Selbstkompetenz

berücksichtigt, während die Verhältnisebene in Form von Zeitdruck in die Analyse eingeht.

3.2 Theoretischer Hintergrund

Handlungsspielraum ist in Form von Autonomie zunächst als eines von fünf wesentlichen Jobmerkmalen charakterisiert (Hackman und Oldham 1975). Dabei führt erhöhte Autonomie zu wahrgenommener Verantwortlichkeit für die Ergebnisse der Arbeit und damit auch zu höherer internaler Arbeitsmotivation, Leistung und Arbeitszufriedenheit (Hackman und Oldham 1975). Nach dem Anforderungs-Kontroll-Modell von Karasek (1979) ist Handlungsspielraum (Kontrolle) von großer Bedeutung für die psychische Gesundheit, da Stress entstehen kann, wenn die Kontrolle nicht ausreicht, um den Anforderungen gerecht zu werden. Wenn z. B. einem Teammitglied implizit Führungsaufgaben übertragen werden, es diese aber nicht durchsetzen kann, da es keine disziplinarische Führungskraft ist, so kann das zu Stress führen. Im Job-Demands-Resources-Modell (JD-R) wird zwischen Ressourcen und Anforderungen unterschieden (Bakker und Demerouti 2007). Eine Kernaussage ist dabei, dass Ressourcen (wie etwa transformationale Führung und Feedback) zu einer höheren Motivation beitragen (Fernet et al. 2015), während Anforderungen (wie etwa Zeitdruck oder technische Probleme) Stress (engl. strain) auslösen. Handlungsspielraum ist in diesem Modell als Ressource eingeordnet und führt zu höherer Motivation. Zudem puffert im Modell Handlungsspielraum die Wirkung von Anforderungen auf Stress ab (Bakker und Demerouti 2007). Handlungsspielraum kann insofern psychische Bedürfnisse befriedigen und Arbeit bereichern. Weiter werden Mechanismen ausgelöst, wie etwa ein höheres Verantwortungsbewusstsein für die eigene Arbeit (Hackman und Oldham 1975).

Bei der Bewertung von Handlungsspielraum als mögliche Belastung kann das Belastungs-Beanspruchungs-Modell herangezogen werden (Rohmert 1984). Demnach sind Belastungen grundsätzlich Faktoren, die von außen auf Personen einwirken. Die daraus resultierende psychische Beanspruchung ist abhängig von Voraussetzungen und individuellen Bewältigungsstrategien. Die Definitionen sind in der Norm DIN EN ISO 10075 festgelegt.

In der vorliegenden Studie ist Selbstkompetenz ein Maß, um die individuellen Bewältigungsstrategien in Bezug auf die Arbeitsorganisation zu erfassen. In der vorliegenden Studie wurde Selbstkompetenz vor dem Hintergrund der Herausforderung virtueller Teamarbeit betrachtet. Dabei ist Selbstkompetenz in

dieser Annäherung analog zur bewussten oder unbewussten Anwendung von Selbstmanagement-Techniken zu verstehen und beschreibt somit eine Verhaltensweise. Selbstmanagement wiederum wird sowohl im organisationalen als auch im verhaltenstherapeutischen Umfeld als Ansatz angewendet und mit einer positiven Wirkung auf psychische Gesundheit in Verbindung gebracht (Müller und Wiese 2010; Schmelzer 2019).

Wenn das JD-R (Bakker und Demerouti 2007) zugrunde gelegt wird, können Handlungsspielraum und Selbstkompetenz als Ressourcen und erlebter Zeitdruck als Anforderung eingeordnet werden. Daraus ergeben sich entsprechende Zusammenhänge mit psychischem Wohlbefinden und die Hypothesen können wie folgt abgeleitet werden.

H1: Ein höherer Handlungsspielraum geht mit einem höheren psychischen Wohlbefinden einher.

H2: Ein höherer erlebter Zeitdruck geht mit einem geringeren psychischen Wohlbefinden einher.

H3: Eine höhere Selbstkompetenz geht mit einem höheren psychischen Wohlbefinden einher.

Zudem können Zusammenhänge zwischen den unabhängigen Variablen auftreten. Hier ist von besonderer Bedeutung, wie der erlebte Zeitdruck und die Selbstkompetenz auf Handlungsspielraum wirken, da diese Ressource hier von zentralem Interesse ist. Ausgehend von dem Gedanken, dass sich Ressourcen gegenseitig verstärken können, wird angenommen, dass Selbstkompetenz eine positive Wirkung auf Handlungsspielraum hat. Da der erlebte Zeitdruck als Anforderung eingeordnet wird, erwarten wir hier einen negativen Zusammenhang mit Handlungsspielraum.

H4: Selbstkompetenz und Handlungsspielraum weisen einen positiven Zusammenhang auf.

H5: Erlebter Zeitdruck und Handlungsspielraum weisen einen negativen Zusammenhang auf.

3.3 Methodik

3.3.1 Vorgehen und Stichprobe

In einer Online-Studie wurden $n = 156$ Mitarbeitende, vorrangig aus der IT-Branche, befragt. Hinzu kamen einige berufsbegleitend Studierende. Die Stichprobe umfasste Personen, die virtuell arbeiteten und kleinen sowie mittelständischen Unternehmen angehörten.

39 % der Befragten waren weiblich, 55 % männlich und sechs Prozent gaben ihr Geschlecht nicht an. Im Durchschnitt waren die Befragten 34 Jahre alt, mit einem Mindestalter von 19 und einem maximalen Alter von 64 Jahren.

3.3.2 Erhebungsinstrumente

Psychisches Wohlbefinden wurde anhand von Items aus dem Maslach Burnout Inventory (MBI-GS-D) in einer deutschen Fassung gemessen (Bakker et al. 2002; Büssing und Glaser 1998; Maslach et al. 1986). Die Skala, die psychische Erschöpfung erfasst, wurde umgedreht, und entsprechend bei geringer Ausprägung in ein hohes psychisches Wohlbefinden übersetzt. Ergänzend wurden Items aus einer Studie in der IT-Branche übernommen (Gerlmaier und Latniak 2011: 68).

Die folgenden sechs Items ($\alpha = .92$) wurden auf einer Häufigkeitsskala mit Ausprägungen von 1 = „nie“ bis 7 = „jeden Tag“ beantwortet: „Ich fühle mich durch meine Arbeit emotional erschöpft.“; „Am Ende eines Arbeitstages fühle ich mich verbraucht.“; „Ich fühle mich müde, wenn ich morgens aufstehe und den nächsten Arbeitstag vor mir habe.“; „Den ganzen Tag zu arbeiten ist für mich wirklich anstrengend.“; „Ich fühle mich durch meine Arbeit ausgebrannt.“; „Für mich ist die Arbeit auf Dauer nicht durchzuhalten.“

Handlungsspielraum wurde anhand von drei Items ($\alpha = .71$) aus dem Instrument zur stressbezogenen Tätigkeitsanalyse (ISTA) erhoben (Irmer et al. 2019). Die Likertskala zur Beantwortung der Fragen umfasste Werte von 1 = „sehr wenig“ bis 5 = „sehr viel“.

Die Items waren wie folgt formuliert: „Wenn man Ihre Arbeit insgesamt betrachtet, wie viel Möglichkeiten zu eigenen Entscheidungen bietet Ihnen Ihre Arbeit?“, „Inwiefern können Sie selbst bestimmen, auf welche Art und Weise Sie Ihre Arbeit erledigen?“, „Inwieweit sind ausschließlich Sie selbst für die Kontrolle Ihres Arbeitsergebnisses zuständig?“

Selbstkompetenz wurde auf Basis der Ergebnisse einer qualitativen Studie entwickelt, um zu erfassen, wie gut Personen selbstorganisiert arbeiten können. Die drei Items ($\alpha = .76$) fragten eine Selbsteinschätzung anhand der Facetten „Selbststrukturierung“, „Zeitmanagement“ und „Organisationsfähigkeit“ ab. Hier reichte die Likertskala von 1 = „stimme gar nicht zu“ bis 7 = „stimme völlig zu“. Die Skala umfasste folgende Items: „Ich kann mich gut selbst strukturieren.“; „Ich schiebe Aufgaben vor mir her und gerate unter Zeitnot, wenn die Frist näher rückt.“ (rekodiert); „Andere würden mich als gut organisiert beschreiben.“

Erlebter Zeitdruck wurde anhand von Items aus dem ISTA (Irmer et al. 2019) und dem KFZA (Prümper et al. 1995) gemessen. Die Antwortskala wurde analog zur Skala von Selbstkompetenz abgefragt. Dabei wurden zwei Items aus der Skala „quantitative Arbeitsüberforderung“ aus dem KFZA übernommen und ein item stellt eine Adaption einer Frage aus dem ISTA dar. Erlebter Zeitdruck wurde mit folgendem Wortlaut durch drei items ($\alpha = .90$) erhoben: „Ich stehe häufig unter Zeitdruck.“; „Ich habe zu viel Arbeit.“; „Es kommt häufig vor, dass ich wegen zu viel Arbeit verspätet in den Feierabend starte.“

3.4 Ergebnisse

In Tabelle 1 sind Mittelwerte, Standardabweichungen und Interkorrelationen dargestellt. Dabei zeigt sich, dass Männer tendenziell einen größeren Handlungsspielraum als Frauen haben, der mit dem Alter zu steigen scheint.

	<i>M</i>	<i>SD</i>	1	2	3	4	5	6
1. Alter	34.32	11.07						
2. Geschlecht ^a	1.46	0.59	-.01					
3. Handlungsspielraum	3.72	0.76	.22**	-.17*	(.71)			
4. Selbstkompetenz	5.30	1.19	.02	.05	.29**	(.76)		
5. Erlebter Zeitdruck	3.75	1.80	.07	-.03	.17*	.06	(.90)	
6. Arbeitsbezogenes psychisches Wohlbefinden	5.23	1.38	.12	-.12	.19*	.24**	-.31**	(.92)

N = 156. ^a Geschlecht (1 = männlich, 2 = weiblich). * $p < 0.05$, ** $p < 0.01$.

Tabelle 1: Mittelwerte, Standardabweichungen, Korrelationen und Reliabilität

Zur Überprüfung der Hypothesen wurden multivariate lineare Regressionen durchgeführt. Dabei zeigen sich signifikante Effekte für die Haupthypothesen H1,

H2 und H3, wie in Tabelle 2 dargestellt. Handlungsspielraum ($\beta = .34, p < .05$) und Selbstkompetenz ($\beta = .24, p < .01$) wirken sich signifikant positiv auf das psychische Wohlbefinden aus und erlebter Zeitdruck ($\beta = -.27, p < .001$) signifikant negativ. Damit liegt Evidenz für die Annahme der Hypothesen vor. Das korrigierte R^2 liegt bei .17, was bedeutet, dass 17 % der Varianz des psychischen Wohlbefindens durch das Modell erklärt werden können.

<i>Variablen</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>β</i>
Selbstkompetenz	.24**	.09	.20
Handlungsspielraum	.34*	.14	.19
Erlebter Zeitdruck	-.27***	.06	-.35

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Tabelle 2: Regressionsanalyse zur Vorhersage von psy. Wohlbefinden

In den Hypothesen H4 und H5 wurde postuliert, dass Zusammenhänge zwischen den Prädiktoren vorliegen. Die Zusammenhänge, wie in Tabelle 3 dargestellt, sind schwach, daher ist nicht von Multikollinearität auszugehen. H4 kann mit einem Zusammenhang von Selbstkompetenz und Handlungsspielraum vorläufig angenommen werden, da ein signifikant positiver Effekt ($\beta = .18, p < .001$) gemessen werden konnte.

<i>Variablen</i>	<i>B</i>	<i>SE</i>	<i>β</i>
Selbstkompetenz	.18***	.05	.28
Erlebter Zeitdruck	.07*	.03	.16

* $p < .05$, ** $p < .01$, *** $p < .001$.

Tabelle 3: Regressionsanalyse zur Vorhersage von Handlungsspielraum

H5 hingegen zeigt ein überraschendes Ergebnis. Gemäß der Hypothese sollte ein negativer Zusammenhang zwischen dem erlebten Zeitdruck und Handlungsspielraum bestehen. Die Ergebnisse deuten jedoch auf einen signifikant positiven schwachen Effekt hin ($\beta = .07, p < .05$). Dies spricht dafür, dass Zeitdruck den Handlungsspielraum einschränkt oder anders herum: dass Handlungsspielraum durch Zeitdruck eingeschränkt wird. Das Ergebnis wird im Anschluss diskutiert.

Das korrigierte R^2 von .09 spricht für eine insgesamt geringe erklärte Varianz (von 9%) in Handlungsspielraum durch das Modell.

3.5 Diskussion

3.5.1 Zusammenfassung der Ergebnisse

Gemäß den Ergebnissen liegt Evidenz dafür vor, dass das psychische Wohlbefinden durch Handlungsspielraum und Selbstkompetenz positiv und durch erlebten Zeitdruck negativ beeinflusst wird. Zudem ist ein positiver Zusammenhang von Selbstkompetenz und Handlungsspielraum beobachtbar. Dies kann bedeuten, dass eine partielle Mediation vorliegt. So kann Handlungsspielraum etwa die positive Wirkung von Selbstkompetenz auf das psychische Wohlbefinden vermitteln. Eine Mediationshypothese wurde im Rahmen dieses Beitrags jedoch nicht überprüft.

Auch für erlebten Zeitdruck und Handlungsspielraum zeigt sich ein positiver Effekt. Dieses Ergebnis ist zunächst nicht intuitiv nachvollziehbar, da sich der erlebte Zeitdruck gleichzeitig negativ auf das psychische Wohlbefinden auswirkt. Die Zusammenhänge sind zur Verbildlichung in Abbildung 1 dargestellt. In der Abbildung werden gerichtete Hypothesen analog zur Theorie dargestellt; dabei ist zu berücksichtigen, dass die Kausalität auf Basis der Daten nicht überprüft werden kann.

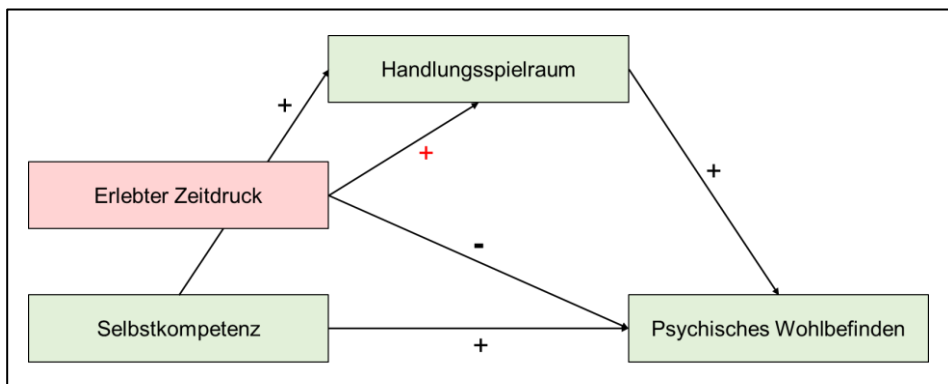


Abbildung 1: Grafische Darstellung der Ergebnisse

Handlungsspielraum kann als Mediator interpretiert werden, da er Mitarbeitenden ermöglicht, ihre Selbstkompetenz zur Anwendung zu bringen. In diesem Sinne kann Handlungsspielraum ggf. auch ermöglichen, dass sich Zeitdruck durch Handlungsspielraum beeinträchtigend auf Beschäftigte auswirkt. Aus den Daten lässt sich nicht ablesen, ob Handlungsspielraum auch den negativen Effekt von Zeitdruck auf das psychische Wohlbefinden vermittelt. Insgesamt ist der Zusammenhang von Handlungsspielraum auf das psychische Wohlbefinden schließlich positiv. Handlungsspielraum ist demzufolge wichtig, um das

Stresserleben zu reduzieren, jedoch ist die Wechselwirkung mit dem erlebten Zeitdruck nicht eindeutig.

3.5.2 Limitationen und Implikationen für die Forschung

Die Stichprobe hatte mit $n = 156$ einen insgesamt eher geringen Umfang. Mit einer größeren Stichprobe könnten zukünftige Studien eindeutiger Ergebnisse erzielen. Zudem handelt es sich um eine Querschnittserhebung, weswegen keine Rückschlüsse auf die Richtung der Kausalität möglich sind. Eine weitere Einschränkung liegt in der Generalisierbarkeit der Ergebnisse. Die Studie wurde im Projektkontext vorrangig in der IT-Branche in kleinen und mittelständischen Unternehmen durchgeführt. Zudem wurde die Stichprobe auf Personen, die virtuell arbeiteten eingegrenzt, da von besonderem Interesse war, wie die Arbeitsbedingungen in diesem Arbeitsumfeld sind. In diesem Beitrag wurden einzelne Ressourcen und eine Anforderung hinsichtlich ihrer Wirkungsweisen untersucht. Würden weitere Anforderungen in die Analyse einbezogen, könnte dies zu einem besseren Verständnis der komplexen Zusammenhänge führen. So wurde etwa das soziale Umfeld in dieser Betrachtung ausgeklammert.

3.5.3 Implikationen für die Praxis

Die Analyse sollte dem Zweck dienen, die Bedeutung von Handlungsspielraum für die Entstehung und Prävention von psychischen Erkrankungen besser zu verstehen. Speziell Burnout ist dabei eine große Gefahr, die Anlass für die Studie war. Zu Beginn wurden einige Fragen aufgeworfen. Es liegen bereits einige Gestaltungsempfehlungen vor, jedoch bleibt die Frage offen, warum Unternehmen sie nicht bzw. nur zurückhaltend umsetzen. In Bezug auf Handlungsspielraum gibt es noch einige Unsicherheiten und besonders die ambivalente Wirkung wird im politischen Umfeld häufig diskutiert. Auch die Ergebnisse der vorliegenden Studie deuten darauf hin, dass Handlungsspielraum sich in Form unterschiedlicher Mechanismen auswirken kann, sich insgesamt betrachtet jedoch positiv auf das psychische Wohlbefinden auswirkt.

Weiterhin stellt sich die Frage der Übertragbarkeit der Ergebnisse auf die Praxis. Hier werden einige wichtige Aspekte beim Transfer der Forschungsergebnisse leicht übersehen. So ist besonders Burnout ein sehr persönliches Thema. Daher kann nicht vorausgesetzt werden, dass Betroffene sich von ihrer Führungskraft oder dem Unternehmen helfen lassen. In einigen Fällen wird das auch gar nicht möglich sein, da individuelle Glaubenssätze, Perfektionismus und Ambition der Mitarbeitenden tief verankert sind. Beispielsweise könnte ein Glaubenssatz lauten „Ich darf keine Schwäche zeigen“ oder auch „Nur wenn ich an meine

Grenzen gehe, werde ich als wertvoller Mitarbeiter wahrgenommen“. Mit einer solchen beispielhaften Einstellung wären die Beschäftigten wenig zugänglich für Ratschläge, etwas zu ändern. Um hier eine nachhaltige Veränderung zu bewirken, würden sich eine kognitive Verhaltenstherapie oder ein Coaching vermutlich eher als zielführend erweisen. Dies soll keineswegs bedeuten, dass Betroffene allein für ihre Lage verantwortlich sind. Um jedoch für eine Analyse ihrer Ressourcen zugänglich zu sein, müssen gegebene Glaubenssätze womöglich erst hinterfragt werden. Die empirischen Ergebnisse, welche im Rahmen der Personal- und Organisationsentwicklung umgesetzt werden können, sollten vor dem Hintergrund des Aspekts „Privatsphäre“ betrachtet werden. Auf einer kollektiven Ebene ist es wahrscheinlich leichter, Maßnahmen zu etablieren, da die Hemmschwelle geringer ist (Burisch 2014). Während Burnout als Extremfall mit schwerwiegenden Konsequenzen für Organisationen einhergeht, können bereits dessen Vorstufen und Stress (negative) Auswirkungen haben. Die körperlichen Auswirkungen von Stress sind evtl. nicht direkt auf den Stress selbst zurückführbar und schwer zu messen, da kurzfristige Stressreaktionen schnell abklingen. Jedoch kann im Sinne der Prävention bereits eine gesunde Arbeitsweise etabliert und Wissen vermittelt werden. Daher kommt der Prävention eine besondere Bedeutung zu. Das Vorgehen bei Prävention ist jedoch ein anderes als bei der Bekämpfung von vorliegenden Beschwerden durch langfristigen Stress. Werden präventiv Handlungsspielräume erhöht und Selbstkompetenz vermittelt, so ist ein Schritt getan, um die psychische Gesundheit der Beschäftigten zu unterstützen.

3.6 Fazit

Zur Prävention von psychischen Erkrankungen und Stress eignen sich eine Erhöhung von Handlungsspielraum, die Förderung von Selbstkompetenz und die Reduzierung von Zeitdruck. Handlungsspielraum versetzt Beschäftigte in die Lage, ihre Ziele durch ihr Verhalten zu erreichen. Auf der kognitiven Ebene kann er als Mediator betrachtet werden, da Handlungsspielraum Kontrolle und Orientierung in der Arbeit ermöglicht und somit positiv auf die Psyche wirkt. Dabei kann auf der persönlichen Ebene beim Verhalten durch Selbstkompetenz angesetzt werden. Auf der betrieblichen Ebene ist für die Arbeitsgestaltung unter Berücksichtigung betrieblicher Gegebenheiten Zeitdruck eine Stellschraube. Zeitdruck kann zum Teil von Führungskräften gesteuert werden, daher kommt ihnen eine besondere Verantwortung zu. Es ist hervorzuheben, dass weitere Belastungsfaktoren und Ressourcen ebenso zu berücksichtigen sind. In Bezug auf Handlungsspielraum kann festgehalten werden, dass dessen Wirkung

scheinbar von weiteren Faktoren der Arbeitsumgebung abhängt. Es gilt, in weiteren Studien zu untersuchen, wie unterschiedliche Faktoren wirken und welche Wechselwirkungen zu berücksichtigen sind. Zudem ist unklar, inwiefern Zeitdruck sich auf die Wirkung von Handlungsspielraum auswirkt bzw. welche Wirkung er auf das Erleben von Zeitdruck hat.

Literatur

- Bakker, A. B.; Demerouti, E. (2007): The job demands resources model. State of the art. In: *Journal of Managerial Psychology* 22, 309–328. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.1108/02683940710733115>, zuletzt geprüft am 05.08.2020.
- Bakker, A. B.; Demerouti, E.; Schaufeli, W. B. (2002): Validation of the Maslach Burnout Inventory – General Survey: An Internet study. In: *Anxiety, Stress, and Coping* 15, 245–260.
- Barthelmes, I. et al. (2019): Wirksamkeit und Nutzen arbeitsweltbezogener Gesundheitsförderung und Prävention. Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz 2012 bis 2018. In: *iga.Report* 40. Dresden: iga.
- Boßow-Thies, S.; Zimmer, M.; Kurzenhäuser-Carstens, S. (2019): Mobil-flexibles Arbeiten und Stress – eine quantitative Analyse mit PLS. In: *Arbeitswelten der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Gabler, 361–389.
- Burisch, M. (2014): *Das burnout-syndrom*. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Büssing, A.; Glaser, J. (1998): *Managerial Stress und Burnout. A Collaborative International Study (CISMS). Die deutsche Fassung, Berichte aus dem Lehrstuhl für Psychologie der TU München*, 44.
- Chapman, L. S. (2012): Meta-evaluation of worksite health promotion economic return studies: 2012 update. In: *American Journal of Health Promotion*, 26(4), 1-12.
- Demerouti, E.; Bakker, A. B.; Bulters, A. J. (2004): The loss spiral of work pressure, work–home interference and exhaustion. Reciprocal relations in a three-wave study. In: *Journal of Vocational behavior*, 64(1), 131–149.
- DGB-Index Gute Arbeit GmbH (Hg.) (2012): *Arbeitshetze, Arbeitsintensivierung, Entgrenzung. So beurteilen die Beschäftigten die Lage. Ergebnisse der Repräsentativumfrage 2011 der DGB-Index Gute Arbeit GmbH zum Thema „Arbeitshetze – Arbeitsintensivierung – Entgrenzung“*. Berlin.
- Fernet, C. et al. (2015): Transformational leadership and optimal functioning at work. On the mediating role of employees' perceived job characteristics and motivation. In: *Work & Stress*, 29(1), 11-31.

- Freund, N.; Diestel, S.; Schmidt, K. H. (2012): Kontrollspielräume als protektive Ressource bei Emotionsarbeit. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O, 143-151.
- Gerlmaier, A.; Latniak, E. (Hg.). (2011): Burnout in der IT-Branche: Ursachen und betriebliche Prävention. Kröning: Asanger.
- Gerlmaier, A. (2016): Ausgeglichen oder ausgepowert. Wie High-Tech-Unternehmen mit Arbeitskraft umgehen. In: FlfF Kommunikation, 33(1), 18–22.
- Hackman, J. R.; Oldham, G. R. (1975): Development of the job diagnostic survey. In: Journal of Applied Psychology, 60(2), 159–170.
- Hellert, U. (2018): Arbeitszeitmodelle der Zukunft. Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten. 2. Aufl. Freiburg: Haufe.
- Hofert, S. (2018): Das agile mindset. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Irmer, J. P. et al. (2019): ISTA – The Instrument for Stress Oriented Task Analysis – A Meta-Analysis. In: Zeitschrift für Arbeits- & Organisationspsychologie, 63 (4), 217–237. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.1026/0932-4089/a000312>, zuletzt geprüft am 05.08.2020.
- Karasek, R. A. (1979): Job demands, job decision latitude, and mental strain. Implications for job redesign. In: Administrative Science Quarterly, 24(2), 285–308.
- LePine, J. A.; Podsakoff, N. P.; LePine, M. A. (2005): A meta-analytic test of the challenge stressor–hindrance stressor framework. An explanation for inconsistent relationships among stressors and performance. In: Academy of management journal, 48(5), 764–775.
- Mander, R.; Hellert, U., Müller, F. (2019): Gestaltungsansätze in virtuellen Kooperationsstrukturen: Zeitkompetenz und Vertrauen. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. (Hg.): Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten, C.6.3. Dortmund: GfA Press.
- Marschall, J. et al. (2019): DAK-Gesundheitsreport 2019. Hamburg/Berlin: DAK Forschung & IGES Institut GmbH.

- Maslach, C. et al. (1986): Maslach burnout inventory 21, 3463–3464. Palo Alto, CA: Consulting psychologists press.
- Müller, G. F.; Wiese, B. S. (2010): Selbstmanagement und Selbstführung bei der Arbeit. In: U. Kleinbeck; H.-H. Schmidt (Hg.): Enzyklopädie für Psychologie, D, III, Bd. 1. Göttingen: Hogrefe, 623–667.
- Prümper, J.; Hartmannsgruber, K.; Frese, M. (1995): KFZA. Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 39(3), 125–131.
- Rohmert, W. (1984): Das Belastungs-Beanspruchungs-Konzept. In: Zeitschrift für Arbeitswissenschaft 38(4), 193–200.
- Ruppi-Lang, G.; Langer, S. (2018): BGM in Klein- und Kleinstbetrieben erfolgreich umsetzen. In: BGM – Ein Erfolgsfaktor für Unternehmen. Wiesbaden: Springer Gabler, 115–136.
- Schmelzer, D. (2019): „Hilfe zur Selbsthilfe“. Der Selbstmanagement-Ansatz als Rahmenkonzept für Beratung und Therapie. In: Zeitschrift für Theorie und Praxis in der Beratung 20(4), 66.
- Schulz-Dadaczynski, A.; Junghanns, G.; Lohmann-Haislah, A. (2019): Extensives und intensiviertes Arbeiten in der digitalisierten Arbeitswelt – Verbreitung, gesundheitliche Risiken und mögliche Gegenstrategien. In: Fehlzeiten-Report 2019. Berlin/Heidelberg: Springer, 267–283.
- Syrek, C. J.; Apostel, E.; Antoni, C. H. (2013): Stress in highly demanding IT jobs. Transformational leadership moderates the impact of time pressure on exhaustion and work-life balance. In: Journal of Occupational Health Psychology 18(3), 252.

Das Verbundprojekt „Modelle ressourcenorientierter und effektiver Führung digitaler Projekt- und Teamarbeit (vLead)“, in dessen Rahmen das Teilprojekt „Zeitkompetenz und Vertrauen in virtuellen Führungsstrukturen“ vom 01.04.2017–31.03.2020 durchgeführt wird, wird gefördert vom BMBF und dem Europäischen Sozialfonds unter dem Förderkennzeichen 2L15A082.



Rebekka Mander ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am iap Institut für Arbeit & Personal der FOM Hochschule für Oekonomie & Management. Sie erforscht im anwendungsorientierten Projekt vLead seit Mai 2017 die Rolle von Vertrauen und Zeitkompetenz bei virtueller Teamarbeit. Daneben ist sie seit 2018 Lehrbeauftragte für Wirtschaftspsychologie. Ihr Studium der Sozialökonomik an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg schloss sie im Jahr 2017 ab. Seit 2019 promoviert sie berufsbegleitend im Bereich Arbeits-, Betriebs- und Organisationspsychologie an der Universität Trier in Kooperation mit der FOM Hochschule zu Selbstführungskompetenz zur Bewältigung von Flexibilitätsanforderungen.

4 – Die Theorie der Pareto-Verteilung menschlicher Leistung und ihre Konsequenzen für die Methodik der Personalbemessung

Thomas Mühlbradt

Inhalt

	Seite
Abbildungsverzeichnis	64
4.1 Einleitung	65
4.2 Verteilungen	65
4.2.1 Normalverteilung	65
4.2.2 Pareto-Verteilung	66
4.3 Pareto-Verteilung menschlicher Leistung	67
4.3.1 Stand der Forschung	67
4.4 Anwendung auf die Personalbemessung	68
4.4.1 Methode der Zeitschätzung durch Aufgabenträger	68
4.4.2 Methode der Zeitbestimmung mit Prozessbausteinen	69
4.5 Fazit	70
Literatur	73

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Simulation einer Pareto-Verteilung	66

4.1 Einleitung

Bei den Jahresarbeitsstunden nimmt Deutschland im internationalen Vergleich einen unteren Rang ein. Aktuell wird eine weitere Verkürzung der Arbeitszeit vor dem Hintergrund einer befürchteten technologischen Arbeitslosigkeit durch die Digitalisierung diskutiert. Umso wichtiger wird die optimale Nutzung der verfügbaren Arbeitszeit (Eyer 2020). Gleichzeitig gilt es aus Sicht des Arbeitsschutzes, einer zu hohen Arbeitsintensität vorzubeugen (Stab et al. 2016). In beiderlei Hinsicht spielt die richtige Personalbemessung eine maßgebliche Rolle. Die Personalbemessung (Personalbedarfsbestimmung) legt fest, wie viel Arbeitszeit zur Erbringung einer definierten Arbeitsmenge bezogen auf ein Unternehmen, eine Abteilung oder einen Arbeitsplatz erforderlich ist. Für den Bereich der manuellen Industriearbeit wurde diese Aufgabe durch bestimmte Verfahren zufriedenstellend gelöst. Für den Bereich der anspruchsvollen geistigen Arbeit in einer digitalisierten Arbeitswelt fehlen solche Verfahren jedoch bislang (Hacker 2020). Im Beitrag werden zwei grundlegende Herangehensweisen an die Personalbemessung skizziert und die ihnen zugrundeliegenden Verteilungsannahmen werden hinterfragt. Der Beitrag schließt mit Vorschlägen für eine Vorgehensweise auf Basis veränderter Annahmen über die Verteilungsform menschlicher Leistung.

4.2 Verteilungen

4.2.1 Normalverteilung

Der Begriff „Verteilung“ beschreibt die Wahrscheinlichkeit von Merkmalsausprägungen über einen Messwertebereich. So ist beispielsweise die Körpergröße in der Grundgesamtheit aller erwachsenen Männer in Deutschland auf eine bestimmte – und bekannte – Weise verteilt. Zieht man eine zufällige Stichprobe erwachsener Männer und misst deren Körpergröße, so wird man daher bestimmte Werte häufiger, andere seltener erwarten. Typische Verteilungen sind die Normalverteilung und die Pareto-Verteilung.

Die Normalverteilung wird auch Gauß-Verteilung oder Glockenkurve (bell-curve) genannt. Sie besitzt eine, um ihr arithmetisches Mittel (Mittelwert) herum, symmetrische, glockenförmige Gestalt. Bei einem normalverteilten Merkmal liegt der Großteil der Messwerte um diesen Mittelwert herum. Dies ist beispielweise bei der Körpergröße der Fall. Messwerte fern des Mittelwertes sind selten und mit zunehmender Ausprägung sogar extrem selten. Viele Ausprägungen von Merkmalen lassen sich, zumindest näherungsweise, als Normalverteilung

modellieren, was sie zu einer wichtigen Verteilungsform in Wissenschaft und Praxis macht.

4.2.2 Pareto-Verteilung

Die Pareto-Verteilung ist auch als Power-Law- oder Long-Tail-Distribution bekannt. In der Mathematik sind Potenzgesetze (engl. power laws) Gesetzmäßigkeiten, die die Form haben: $y = ax^b$. Die Pareto-Verteilung beschreibt beispielsweise die Beziehung zwischen einem Ereignis (X) und dessen Häufigkeit (Y) als Potenzfunktion. Eine solche Verteilung weist deutlich andere Charakteristika als eine Normalverteilung auf: *„In contrast to Gaussian distributions, power law distributions are typified by unstable means, (quasi) infinite variance, and a greater proportion of extreme events.“* (Aguinis et al. 2016: 6). Insbesondere das arithmetische Mittel als Kennzahl einer Verteilung ist im Fall der Pareto-Verteilung zwar mathematisch berechenbar, jedoch nicht sinnvoll interpretierbar.

Der besondere Charakter der Pareto-Verteilung kann mit einer Simulation veranschaulicht werden. Dazu werden 100 Pareto-verteilte ganzzahlige Zufallswerte erzeugt. Als Histogramm dargestellt, zeigt sich die typische Verteilungsform (Abb. 1). Dabei ist die Merkmalsausprägung (der Wert der Zufallszahl) in Größenklassen auf der X-Achse und die Anzahl der Werte jeder Größenklasse auf der Y-Achse abgetragen. Die Spannweite der Werte reicht von 0 bis 47. Das arithmetische Mittel (Mittelwert) der 100 Werte liegt bei 3,79 und wird durch die senkrechte grüne Linie angezeigt.

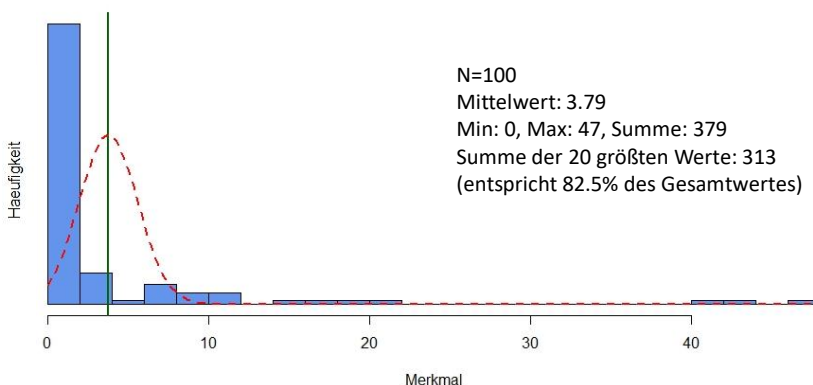


Abbildung 1: Simulation einer Pareto-Verteilung

Schreibt man in diese Abbildung die Kurve einer Normalverteilung mit identischem Mittelwert (und einer angenommenen Standardabweichung von 1,8)

ein, ergibt sich die rot gestrichelte Verteilung. Diese Verteilung besitzt mehr Werte in der Nähe des Mittelwertes. Links sind beide Verteilungen abgeschnitten, da ein Wert kleiner Null unmöglich ist. In der Normalverteilung liegen nur etwas mehr als 2% aller Werte jenseits einer Merkmalsausprägung von 7,39 (plus zwei Standardabweichungen vom arithmetischen Mittel). In der Pareto-Simulation liegen 15 Werte (=15%) jenseits dieser Marke. Der einzelne Wert von 47 verdeutlicht, dass mit Extremwerten zu rechnen ist.

Die bekannte und bei Blickle (2019) angesprochene „80-20-Regel“, die mit der Pareto-Verteilung in Verbindung gebracht wird, stellt sich hier grafisch nicht unmittelbar dar: Lediglich 20% der Merkmalsträger (Fälle) erbringen bereits 80% der Wertesumme. Der Effekt ist gleichwohl in der Simulation vorhanden: Die Summe der 100 Zufallszahlen beträgt 379 Einheiten. 82,5% davon, mithin 313 Einheiten, werden jedoch bereits durch die 20 größten Werte erbracht.

4.3 Pareto-Verteilung menschlicher Leistung

4.3.1 Stand der Forschung

Vorausgesetzt, dass Individuen überhaupt unterschiedliche Leistungen erbringen und diese Leistungen dann auch mit hinreichender Genauigkeit gemessen werden können, schien die Normalverteilung – ausdrücklich oder unausgesprochen – lange Zeit als die natürliche Kandidatin, um Verteilungen von Leistungsdaten zu verstehen und zu modellieren. O’Boyle & Aguinis (2012; s.a. Aguinis & O’Boyle 2014; Crawford et al. 2015; Aguinis et al. 2016; Joo et al. 2017) hinterfragen diese Grundüberzeugung und führen eine Reihe von wissenschaftlichen Studien dazu durch. Die untersuchten Tätigkeitsfelder reichen von Forschung, Unterhaltung und Politik bis zum Profisport. Die Autoren kommen zu folgendem Schluss: *„Results are remarkably consistent across industries, types of jobs, types of performance measures, and time frames and indicate that individual performance is not normally distributed – instead, it follows a Paretian (power law) distribution.“* (a.a.O.: 79).

O’Boyle & Aguinis (2012) finden Ausnahmefälle, in denen die Normalverteilung besser passt. Ihrer Auffassung nach gibt es besondere Umstände, welche eine Normalverteilung wahrscheinlicher machen. Dies soll insbesondere in der Industrie und bei manueller Arbeit der Fall sein. Blickle (2019b: 318) urteilt ganz ähnlich: *„Normalverteilte Leistungen findet man häufig bei den Arbeitern in traditionellen Produktionsbetrieben. In der modernen Wissensgesellschaft findet man jedoch immer häufiger sog. Pareto-Verteilungen der Leistung, d. h., dass*

etwa 20% der Beschäftigten 80% der Leistungsbeiträge für die Organisation erzielen, was genau dem Bild entspricht, dass viele Personen geringe, wenige Personen gute, und sehr wenige Beschäftigte herausragende Leistungen zeigen...“

Diese Spitzenleister charakterisiert Blickle (2019a: 266) so: „[Sie] ... **zeichnen sich durch eine umfassende intellektuelle Durchdringung und Planung ihrer Tätigkeit und Aufgaben aus. Außerdem können sie sowohl besser die Dauer einzelner Arbeitsschritte, mögliche Fehler- und Störquellen im Arbeitsablauf als auch das Verhalten von Interaktionspartnern am Arbeitsplatz antizipieren. Schließlich verwenden sie deutlich mehr Zeit für die Planung ihrer Arbeit und führen ihre Tätigkeit ohne Hektik aus. In der Summe arbeiten sie nicht härter, sondern klüger (smarter) als Personen mit Durchschnittsergebnissen.**“ (s.a. Hacker & Sachse 2013: 263ff.).

Beck et al. (2013: 531) kritisieren O’Boyle & Aguinis. Sie sind der Auffassung, dass derartige Befunde vor allem auf Messfehler zurückgehen: „...*large departures [job performance] from normality are in many cases an artifact of measurement.*“ Diese Arbeit wird fünfundvierzigmal zitiert, darunter von einer Autorengruppe um Aguinis¹. Vancouver et al. (2016) simulieren Verteilungen und finden u.a. das Matthäus-Prinzip (s. Abs. 5) als Ursache für Nicht-Normal-Verteilungen. Chambers (2016) ist ebenfalls der Meinung, dass die These des Messfehlers nicht ausreicht. Murphy (2019) thematisiert die Verteilungsdiskussion ebenfalls und zieht das als Argument für seine Ablehnung von Leistungsbeurteilungen heran. Clark (2012) unterstützt ebenfalls die Hypothese der Pareto-Verteilung. Bersin (2014) spricht vom „myth of the bell-curve“. Damit findet die Kritik insgesamt keine breite Unterstützung in der wissenschaftlichen Literatur.

4.4 Anwendung auf die Personalbemessung

4.4.1 Methode der Zeitschätzung durch Aufgabenträger

Wie bereits gesagt, sind klassische Verfahren der industriellen Massenfertigung für die Personalbemessung bei anspruchsvoller geistiger Arbeit nicht anwendbar. In diesem Abschnitt werden zwei mögliche Ansätze im Hinblick auf Verteilungsannahmen diskutiert.

¹ Recherche über Google Scholar, Februar 2020.

Ein Ansatz ist, Personal den Zeitaufwand für Aufgaben oder Aufgabenabschnitte selbst schätzen zu lassen (Hacker et al. 2007; Hacker 2020). Dem Mitarbeiter als „Messinstrument“ wird eine besondere Qualität attestiert: *„Dadurch, dass die Mitarbeiter als Experten ihrer Arbeit anerkannt werden, ist es möglich, vor allem bei stark komplexen Prozessen exaktere Vorgehensbeschreibungen zu erhalten, als dies durch externe Beobachtung überhaupt möglich wäre.“* (Hacker et al. 2007: 50). Durch gezielte Maßnahmen soll darüber hinaus die Fähigkeit für *„fehlerarme Zeitschätzungen“* (Hacker 2020: 7) trainiert werden. Praktisch wird eine Personalstichprobe gezogen, aus deren Einzelschätzungen dann ein gemeinsamer Wert gebildet wird, der als Richtzeit dient. Unter Umständen wird dabei noch zwischen verschiedenen Aufwandstypen wie *„minimal-typisch-maximal“* differenziert. Um Schätzfehler weiter zu verringern, wird vorgeschlagen, die Schätzung mit der Methode der Selbstaufschreibung zu kombinieren. In diesem Fall werden Schätzwerte mit aufgeschriebenen Werten verglichen und Abweichungsursachen diskutiert. Die Einzelwerte (aus Schätzungen, Aufschreibungen) sind am Ende zusammenzuführen. Hierzu wird in der Regel das arithmetische Mittel gebildet (z. B. Hacker et al. 2007: 60ff.).

Diese Vorgehensweise ist darauf angewiesen, dass die in Frage stehende menschliche Leistung normalverteilt ist. Ist sie jedoch Pareto-verteilt, sind die gebildeten Mittelwerte und die darauf basierenden Zeitvorgaben irreführend. Die teambasierte Arbeitsplanung in SCRUM-Teams (Schwaber & Sutherland 2013) ist damit übrigens nicht gleichzusetzen. SCRUM-Teams bearbeiten Projekte und erbringen ihre Leistung als Team. In diesem Fall geht es wesentlich darum, dass die Arbeit des Teams koordiniert wird, wofür eine Einigung über den Zeitaufwand unerlässlich ist. Dabei spielt die Verteilung der Leistung nur eine untergeordnete Rolle.

4.4.2 Methode der Zeitbestimmung mit Prozessbausteinen

Prozessbausteine stellen einheitliche Beschreibungen definierter, wiederholbarer und elementarer Abschnitte einer menschlichen Arbeitshandlung dar. Die Beschreibung umfasst neben der Bezeichnung des „was“ des Ablaufs auch weitere Angaben zu bestimmten Einflussgrößen oder Varianten („wie“) sowie eine Angabe zum erwarteten zeitlichen Aufwand. Kann eine Handlung in solche Abschnitte zerlegt werden, wird die Gesamtplanzeit anschließend durch Addition der Einzelzeiten erreicht (Bokranz & Landau 2012). Einflussgrößen und Varianten, welche die Zeit erheblich beeinflussen, können zusätzlich erfasst und als entsprechende Zeitzuschläge modelliert werden. Zum einen können solche Faktoren qualitativ bei Personal und Führungskräften erfragt werden (z. B. Rau

und Göllner 2018; Hacker 2020). Zum anderen kann eine quantitative Bestimmung durch statistische Analysen erfolgen (z. B. Hemmers et al.1985).

Prozessbausteinsysteme sind in der Industrie zur Personalbemessung für manuelle Tätigkeiten weit verbreitet. Die Anwendung von Prozessbausteinen in Bezug auf anspruchsvolle geistige Arbeit wird grundsätzlich als sinnvoll erachtet (Hacker 2020: 6) und ist Gegenstand aktueller Forschung (siehe z. B. GADIAM Gesundes Arbeiten mit vernetzten digitalen Arbeitsmitteln; <http://www.gadium.de/>).

Die Frage der Form der Leistungsverteilung stellt sich zunächst nicht: Wenn die Einzelzeiten bekannt sind, ergibt sich die Gesamtzeit aus der korrekten Kombination und zeitlichen Addition der Bausteine. Indirekt ist die Normalverteilungsannahme jedoch bedeutsam. Da Planzeiten für Prozessbausteine notwendigerweise zunächst empirisch ermittelt werden müssen, ist von einer gewissen Streuung der tatsächlichen individuellen Ist-Zeiten auszugehen. Bei Streuung in einer Normalverteilung ist dieses Problem in der Praxis vernachlässigbar. Und, wie oben gesagt, es ist davon auszugehen, dass für manuelle Industriearbeit die Normalverteilungsannahme tatsächlich sehr häufig zutreffen wird.

Wie aber stellt sich die Situation dar, wenn von einer Pareto-Verteilung auszugehen ist? Bei Pareto-verteilten Werten ist das entweder nicht möglich („unstable mean“) oder es handelt sich um eine Zufallsstichprobe mit Werten um den Modalwert herum, die das Wertespektrum grob unterschätzt. Nimmt man an, die Zeitaufwände der elementaren Bausteine seien nicht, die Gesamtleistung (Gesamtzeit) dann aber sehr wohl Pareto-verteilt, so müssten „Kernzeiten“ jeweils die Spitzenleistung als Konstante abbilden. Durch zeitliche Zuschlagsfaktoren für personelle, organisatorische oder technische Einflüsse würde darauf aufbauend ein Pareto-verteiltes Leistungsspektrum entstehen. Nach Kenntnis des Autors ist das bislang nicht untersucht worden.

4.5 Fazit

Als Fazit muss festgestellt werden, dass sich beide betrachteten Verfahren in ihrer gegenwärtigen Form noch nicht für die Personalbemessung in einer wissensbasierten Arbeitswelt eignen, in der Leistung in vielen Fällen Pareto-verteilt sein wird. Welche Anregungen kann die Theorie der Pareto-Verteilung der Leistung darüber hinaus geben?

Die Logik der Personalbemessung: „Wie viele Personen werden für das Arbeitsvolumen X benötigt?“ wird umgekehrt zu: „Wie viel Arbeitsvolumen kann die bestehende Mitarbeiterschaft bewältigen?“ Die Spitzenleistung der Gesamtheit und auch der Modalwert (häufigster Wert) lassen sich wohl relativ leicht bestimmen. Aus diesen Daten kann eine dazu passende Pareto-Verteilung simuliert werden. Diese Verteilung erlaubt dann eine Prognose darüber, wie viele Arbeitsaufträge pro Periode insgesamt (d.h. von allen Beschäftigten) bewältigt werden können. Sie gibt somit die Kapazität der betrieblichen Einheit (Abteilung, Arbeitsplatz) an, zu der diese Personen gehören².

Weiterhin kann, in Anlehnung an Blickle (2019b), bei einer Pareto-Verteilung zwischen drei Gruppen differenziert werden:

- Normalleister (A): Leistung nah dem Modalwert
- Gutleister (B): Leistung merklich über dem Modalwert liegen
- Spitzenleister (C): Leistung am oberen Ende der Leistungsskala

Die individuellen Positionen der Personen in dieser Verteilung sind unbekannt. Greift man an dieser Stelle den Gedanken der *„Mitarbeiter als Experten ihrer Arbeit“* auf (Hacker et al. 2007; Rau & Göllner 2018; Hacker 2020), so steht zu vermuten, dass ihnen ihre jeweilige Position in der Verteilung (mehr oder weniger) bekannt ist. Eine, gegebenenfalls moderierte, Zuordnung zu den Bereichen A-C würde dann die Tür öffnen zu einer *„individualisierten Personalbedarfsbestimmung“*. Vor dem Hintergrund der so erhöhten Transparenz bietet es sich allerdings auch an, ein gruppenspezifisches Personalmanagement einzusetzen:

- Gruppe A kann durch allgemeine Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung gefördert werden. Insbesondere der Abbau von häufigen technisch-organisatorischen Schwachstellen (beispielsweise *„fehlende Zeit für Qualifizierung“*, Rau und Göllner 2018: 161; *„Personalausfall“*, Hacker 2020: 11) kann zu einer größeren Leistungsfähigkeit und reduzierter Belastung beitragen. Allerdings ist unklar, ob jemals Spitzenleistungen erbracht werden. Unter Umständen wäre in solchen Fällen ein Tätigkeitswechsel ratsam, der interne Mobilität im Unternehmen voraussetzt (Bersin 2014).
- Gruppe B zeigt Entwicklungspotential und sollte im Hinblick auf mögliche Spitzenleistungen gezielt gefördert werden. Da diese Gruppe zahlenmäßig überschaubar ist, bietet sich eine individuelle Förderung durch betriebliche Lernaufgabensysteme oder Mentoring an (Mühlbradt et al. 2015).

² Dies gilt, wenn sich die Aufgaben nicht bedeutsam verändern. Andernfalls sind Vergangenheitsdaten kaum aussagekräftig.

- Gruppe C benötigt keine speziell auf sie zugeschnittene Förderung, da für sie das „Matthäus-Prinzip“ gilt: Wer bereits Spitzenleister ist, wird von allgemeinen Optimierungen überproportional profitieren. Diese Gruppe sollte jedoch unbedingt durch geeignete Maßnahmen an das Unternehmen gebunden werden.

Eine noch weitergehende Folgerung berührt schließlich die Diskussion um psychische Belastung in der Arbeit und ihre Folgen für die Gesundheit unter dem Stichwort „*Arbeitsintensität*“ (Stab et al. 2016; Rau & Göllner 2018; Hacker 2020). Wenn Spitzenleute nicht härter arbeiten, sondern smarter, erleben sie keine höhere Beanspruchung, selbst wenn ihre Leistung weit über dem üblichen liegt (Hacker & Sachse 2013: 264f). Vielmehr ist davon auszugehen, dass diese Personen in der Arbeit Selbstverwirklichung (Maslow 1954) und Bedeutung (Schnell 2016) finden. Auf diese Weise kann sogar individuelle Resilienz entstehen (Grant 2008).

Literatur

- Aguinis, H. et al. (2016): Cumulative advantage. Conductors and insulators of heavy-tailed productivity distributions and productivity stars. In: *Personnel Psychology* 69: 3–66.
- Aguinis, Herman; O'Boyle, Ernest (2014): Star performers in the twenty-first century organizations. In: *Personnel Psychology* 67, 313–350.
- Beck, James et al. (2013): On the Distribution of Job Performance. The Role of Measurement Characteristics in Observed Departures from Normality. In: *Personnel Psychology* 67(3), 531–566.
- Bersin, J. (2014): The Myth Of The Bell Curve. Look For The Hyper-Performers. Online verfügbar unter <https://www.forbes.com/sites/joshbersin/2014/02/19/the-myth-of-the-bell-curve-look-for-the-hyper-performers/#e2f3f5c6bca0>, zuletzt geprüft am 10.08.2020.
- Blickle, G. (2019a): Personalmarketing. In: F. Nerdinger et al. (Hg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*, 4. Aufl. Berlin: Springer, 251–269.
- Blickle, G. (2019b): Leistungsbeurteilung. In: F. Nerdinger et al. (Hg.): *Arbeits- und Organisationspsychologie*, 4. Aufl. Berlin: Springer, 303–323.
- Bokranz, R. & Landau, K. (2012): *Handbuch Industrial Engineering. Produktivitätsmanagement mit MTM*. 2. überarbeitete Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Chambers, R. (2016): Evaluating indicators of job performance. Distributions and types of analyses. Louisiana: Dissertation Louisiana Tech University, Graduate School.
- Clark, I. (2012): How to get better research – and teaching – from universities, *Policy Options* 34(1), December 2012-January 2013, 48–50. Online verfügbar unter <https://policyoptions.irpp.org/magazines/talking-science/clark/>, zuletzt geprüft am 10.08.2020.
- Crawford, G. C. et al. (2015): Power law distributions in entrepreneurship. Implications for theory and research. In: *Journal of Business Venturing* 30: 696–713.
- Eyer, E. (2020): Personalbemessung und menschliche Leistung. In: *Arbeit und Arbeitsrecht* 2, 102–105.
- Grant, A. M. (2008): The Significance of Task Significance Online verfügbar unter *Job Performance Effects, Relational Mechanisms, and Boundary Conditions*. In: *Journal of Applied Psychology* 93(1), 108–124.

- Hacker, W. (2020): Prävention von zeitlicher Überforderung bei entgrenzter komplexer Wissens- sowie Innovationsarbeit. Möglichkeiten und Grenzen der Zeitbedarfsermittlung – eine Fallstudie. In: Journal Psychologie des Alltagshandelns 13(1), 1–16.
- Hacker, W. et al. (2007): Planung mit Prozessbausteinen – ein Beitrag zur Akzeptanz von Leistungszielen bei Verwaltungstätigkeiten. Projektberichte Heft 56. Dresden: Technische Universität Dresden, Institut für Psychologie I.
- Hacker, W. & Sachse, P. (2013): Allgemeine Arbeitspsychologie. Bern: Hans Huber.
- Hemmers, K. et al. (1985): Personalbedarfsplanung in indirekten Bereichen. Eschborn: Rationalisierungs-Kuratorium der Deutschen Wirtschaft e. V.
- Joo, H. et al. (2017): Not all nonnormal distributions are created equal. Improved theoretical and measurement precision. In: Journal of Applied Psychology 102(7), 1022–1053.
- Maslow, A. (1954): Motivation and personality. New York: Harper & Row.
- Mühlbradt, T. et al. (2015): Arbeitsorientierte Lernlösungen für Industrielle Arbeitssysteme. Lernen für die Arbeit. Deutsche MTM-Vereinigung e. V. (Hg.): MTM-Schriften Industrial Engineering, Ausgabe 2, Zeuthen.
- Murphy, K. R. (2019): Performance evaluation will not die, but it should. In: Human Resource Management Journal (December 2018), 13–31.
- O'Boyle, E. & Aguinis, H. (2012): The best and the rest. Revisiting the norm of normality of individual performance. In: Personnel Psychology 65(1), 79–119.
- Rau, R. & Göllner, C. (2018): Rahmenmodell der Arbeitsintensität als objektiv bestehende Anforderung. In: Arbeit, 27(2), 151–174.
- Schnell, T. (2016): Psychologie des Lebenssinns. Berlin: Springer.
- Schwaber, K. & Sutherland, J. (2013): Der Scrum Guide. Online verfügbar unter <https://www.scrumguides.org/docs/scrumguide/v2017/2017-Scrum-Guide-German.pdf>, zuletzt geprüft am 26.08.2020.
- Stab, N. et al. (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt Arbeitsintensität. Forschungsbericht F 2353. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeit.
- Vancouver, J. et al. (2016): Using a Computational Model to Understand Possible Sources of Skews in Distributions of Job Performance. In: Personnel Psychology 69(4), 931–974.



Thomas Mühlbradt studierte Arbeits- und Organisationspsychologie sowie Arbeitswissenschaft an der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und der RWTH Aachen. Er war wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen und promovierte zum Thema Selbstorganisation. Thomas Mühlbradt ist als Professor für Arbeits- und Ingenieurpsychologie an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management am FOM Hochschulzentrum Aachen tätig. Daneben leitet er den Bereich Arbeitspolitik und Arbeitssysteme der Zukunft am Institut der MTM ASSOCIATION e. V. Seine Forschungs- und Publikationsschwerpunkte sind die Digitalisierung der Arbeit sowie das arbeitsnahe und arbeitsintegrierte Lernen.

5 – Zeitprämien als Anreizsystem zur Bindung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern

Katharina Sachse / Ulrike Strehlau

Inhalt

	Seite
Abbildungsverzeichnis	78
Tabellenverzeichnis	78
5.1 Einleitung.....	79
5.1.1 Organisationales Commitment.....	79
5.1.2 Arbeitszeitkonten zur Förderung des Commitments	80
5.1.3 Ableitung der Hypothesen.....	82
5.2 Empirische Untersuchung des Einflusses von Zeitprämien auf das organisationale Commitment.....	83
5.2.1 Ablauf der Untersuchung	83
5.2.2 Stichprobe	85
5.2.3 Ergebnisse	85
5.3 Diskussion und Fazit.....	87
Literatur	90

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Ergebnisse der Untersuchung der Commitment-Arten	86
Abbildung 2: Ergebnisse der Untersuchung der Altersgruppen.....	87

Tabellenverzeichnis

	Seite
Tabelle 1: Beschreibung der Treueprämien.....	84

5.1 Einleitung

Die Bindung qualifizierter Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels für viele Unternehmen eines der wichtigsten Themen (Eilers et al. 2020: 23ff.). Um Beschäftigte langfristig zu halten, müssen deren Bedürfnisse berücksichtigt und befriedigt werden. Eine Repräsentativbefragung aus dem Jahr 2018 zeigte, dass neben einem sicheren und fairen Gehalt auch Sinnhaftigkeit und Spaß bei der Arbeit sowie Abwechslung und Mitbestimmung für nahezu alle Befragten zu einem guten Arbeitsplatz gehören (Reinhardt und Popp 2018: 4–7). Etwa 9 von 10 Beschäftigten wünschen sich die Vereinbarkeit von Familie und Beruf und drei Viertel möchten flexible Arbeitszeiten (ebd.). Für manche scheinen monetäre Anreize sogar weniger wichtig zu sein als mehr Freizeit. So entschieden sich 56% der Tarifangestellten der Deutschen Bahn für sechs zusätzliche Urlaubstage an Stelle von 2,6% mehr Gehalt, was von 42% der Bahnangestellten gewählt wurde (DGB 2018). Arbeitsplatzsicherheit und finanzielle Vorteile scheinen heutzutage also keine hinreichenden Gründe zu sein, durch die Arbeitgeber für Beschäftigte besonders attraktiv sind. Ob zusätzliche Freizeit zu einer besseren Bindung an die Unternehmen führen kann, ist bisher kaum betrachtet worden. Diese Frage soll daher durch eine experimentelle Untersuchung beantwortet werden.

5.1.1 Organisationales Commitment

Als Commitment wird die Verbundenheit und Identifikation von Beschäftigten mit ihrem Unternehmen bezeichnet (Felfe 2008: 26). Es besteht also eine Bindung, die die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dazu bewegt, sich für die Interessen und Ziele ihres Unternehmens einzusetzen und den Wunsch entstehen lässt, im Unternehmen bleiben zu wollen (Meyer und Allen 1991: 67).

Die Gründe für diesen Wunsch können ganz verschieden sein und von rationalen Kosten-Nutzen-Abwägungen über Verpflichtungsgefühle bis hin zu einer emotionalen Verbundenheit reichen. Daher werden drei Arten des organisationalen Commitments unterschieden (Meyer und Allen 1991: 61ff.). Diese werden als *kalkulatorisches*, *normatives* und *affektives* Commitment bezeichnet (Felfe 2008: 36ff.). Kalkulatorisch gebundene Beschäftigte verbleiben in der Organisation, da sie die Kosten für einen Wechsel als zu hoch einschätzen. Sie bleiben so lange, bis es ein attraktiveres Angebot gibt (Kanning 2017: 210). Bei einer normativen Bindung fühlen sich Mitarbeitende aus moralischen Gründen verpflichtet, in der Organisation zu bleiben. Diese Art des Commitments kann aufgrund familiärer Traditionen oder Dankbarkeit für vergangene Unterstützung, beispielsweise durch die Finanzierung einer Weiterbildung,

entstehen. Affektiv gebundene Beschäftigte möchten hingegen bleiben, weil sie sich mit den Zielen und Werten des Unternehmens identifizieren und gern ein Teil der Organisation sein wollen (Nerdinger 2019: 90). Die verschiedenen Bindungsarten treten jedoch nicht isoliert voneinander auf, sondern können gleichzeitig in unterschiedlicher Stärke bei einem Beschäftigten vorhanden sein (Felfe et al. 2002: 14f).

Alle drei Bindungsarten stehen in einem negativen Zusammenhang mit Fluktuation, wie eine Metaanalyse von Meyer und Kollegen (2002) zeigte. Sowohl die Kündigungsabsichten als auch das tatsächliche Kündigungsverhalten sind umso geringer, je höher das jeweilige Commitment ausgeprägt ist. Darüber hinaus fördert affektives Commitment wünschenswerte Einstellungen und Verhaltensweisen bei Beschäftigten. Es steht in einem positiven Zusammenhang mit Arbeitsleistung (Riketta 2002: 262), Organizational Citizenship Behavior (OCB), Arbeitszufriedenheit und Anwesenheit am Arbeitsplatz (Meyer et al. 2002: 36f). Auch für normatives Commitment wurden positive Zusammenhänge mit Leistung, Zufriedenheit und OCB nachgewiesen, allerdings in geringerem Ausmaß (Meyer et al. 2002: 36f). Kalkulatorisches Commitment stand hingegen in keinem Zusammenhang mit OCB und sogar in einem schwach negativen Zusammenhang mit der Arbeitsleistung und der Zufriedenheit. Für die Anwesenheit wurden keine Zusammenhänge mit normativem und kalkulatorischem Commitment nachgewiesen (Meyer et al. 2002: 36f). Für Unternehmen scheint daher die Förderung des affektiven Commitments vorteilhaft, wenn es nicht nur darum geht, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu halten, sondern auch deren Zufriedenheit und Leistung zu verbessern (Meyer und Herscovitch 2001: 323).

5.1.2 Arbeitszeitkonten zur Förderung des Commitments

Systematische Maßnahmen zur Gewinnung und Bindung von qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden als Retention Management bezeichnet (Lipkau 2019: 165f). Dazu werden durch die Organisation verschiedene Anreize geschaffen, wobei zwischen monetären (z.B. Lohn und Gehalt, Kapitalbeteiligungen, finanzielle Bleibepremien) und nicht-monetären (z.B. Arbeitsinhalte, Mitbestimmung) Anreizen unterschieden wird (Brandenberg 2001: 37f). Auch Arbeitszeitmodelle, die dem Bedürfnis nach Zeitflexibilisierung nachkommen, können als Anreiz genutzt werden. Sowohl HR-Expertinnen und Experten als auch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zählen flexible Arbeitszeiten zu den wichtigsten Maßnahmen (Eilers et al. 2020: 33). Demnach können beispielsweise die individuelle Gestaltung von Gleitzeiten, Teilzeitarbeit sowie

Vertrauensarbeitszeit die Bindung an das Unternehmen fördern. Im Mittelpunkt der vorliegenden Untersuchung stehen Langzeitarbeitskonten, weshalb auf deren Potential an dieser Stelle genauer eingegangen wird. Auf Langzeitarbeitskonten kann Arbeitszeit zumeist unbefristet und unbegrenzt angesammelt werden. Dazu leisten die Beschäftigten zunächst unbezahlte Überstunden, um diese Stunden, Tage oder gar Monate zu einem späteren Zeitpunkt bei fortlaufender Bezahlung von der Arbeit freigestellt zu werden. Der ursprüngliche Ansatz verfolgte das Ziel, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Langzeitarbeitskonten zur Verkürzung der Lebensarbeitszeit verwenden, um beispielsweise vorzeitig in den Ruhestand zu treten. Das Zeitguthaben kann aber auch für Weiterbildungsmaßnahmen, Sabbaticals, die Pflege eines Angehörigen oder für Arbeitszeitverringerungen genutzt werden (Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen und zur Änderung anderer Gesetze vom 2008: §7c). Es räumt den Beschäftigten damit Spielräume für die Lebensplanung und -gestaltung ein und kann so die Bedürfnisse nach Individualität und Flexibilität befriedigen, wodurch die Bindung an das Unternehmen gestärkt werden kann (Döckel et al. 2006: 24; Eaton 2003: 152ff; Gover und Crooker 1995: 279ff.). Für Unternehmen stellen Langzeitarbeitskonten jedoch auch Herausforderungen dar (Hildebrandt et al. 2009: 99f), auf die an dieser Stelle nicht eingegangen werden kann, da lediglich die Auswirkungen auf das Commitment der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter betrachtet werden sollen.

Eine besondere Form von Arbeitszeitkonten stellen Prämienkonten dar, bei denen die Beschäftigten in Abhängigkeit ihrer Unternehmenszugehörigkeit zusätzliche arbeitsfreie Zeit „geschenkt“ bekommen, ohne zuvor Mehrarbeit zu leisten. Diese Prämien könnten als Anreiz dienen, für längere Zeit im Unternehmen zu bleiben. Monetäre Bleibepremien sind ein verbreitetes Mittel zur Bindung von Fachkräften (Wolf 2016: 277). Dabei erhalten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter allein für ihre Treue zum Unternehmen einen finanziellen Bonus. Es stellt sich die Frage, ob Zeitprämien hierfür genauso geeignet sind oder sogar stärker als finanzielle Prämien die Bindung an das Unternehmen fördern.

5.1.3 Ableitung der Hypothesen

Gegenstand der Untersuchung sind die Auswirkungen der unterschiedlichen Treueprämien auf das organisationale Commitment. Studien wiesen einen Zusammenhang zwischen dem Commitment und der Fluktuationsneigung bzw. tatsächlichen Fluktuation nach, wobei höheres Commitment mit einer größeren Bleibewahrscheinlichkeit einhergeht (Mathieu und Zajac 1990: 178; Meyer et al. 2002: 36f; Ng 2015: 154ff.).

Im Hinblick auf die drei Arten des Commitments werden unterschiedliche Effekte von Geld- und Zeitprämien vermutet. Durch Zeitprämien kann die Work-Life-Balance besser unterstützt werden als durch Geldprämien. Studien zeigten, dass Maßnahmen zur Förderung der Work-Life-Balance in einem positiven Zusammenhang mit dem affektiven Commitment stehen (Döckel et al. 2006: 24; Eaton 2003: 152ff.; Gover und Crooker 1995: 279ff.). Deshalb wird folgende Hypothese abgeleitet:

H1: Das *affektive Commitment* ist bei Zeitprämien höher als bei Geldprämien.

Finanzielle Anreize wirken vor allem auf das kalkulatorische Commitment, da hier die Kosten eines Unternehmenswechsels mit dessen Nutzen abgeglichen werden. Bei freiwilliger Kündigung würde der oder die Beschäftigte den Anspruch auf eine zugehörigkeitsabhängige Geldprämie verlieren. Die bereits in das Unternehmen investierte Zeit wäre dann verloren. Genauso verhielte es sich mit Zeitprämien. Da es bei der Abwägung von Kosten und Nutzen nicht nur um rein monetäre Aspekte, sondern auch um Aufwand und Zeit geht (Kanning 2017: 210), werden hinsichtlich des kalkulatorischen Commitments keine Unterschiede zwischen Zeit- und Geldprämien vermutet. Dies führt zu folgender Hypothese:

H2: Es gibt keinen Unterschied im *kalkulatorischen Commitment* bei Zeit- und Geldprämien.

Normatives Commitment entwickelt sich, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter das Gefühl haben, dem Arbeitgeber etwas schuldig zu sein, weil dieser ihnen beispielsweise die Ausbildung finanziert oder sie in schweren Zeiten unterstützt hat. Normativer Druck kann jedoch nicht nur innerhalb der Person entstehen, sondern auch durch Dritte. So könnten beispielsweise Angehörige einen Einfluss auf das normative Commitment haben, wenn sie in Erwartung der Treueprämie bereits Pläne für das zusätzliche Geld oder die zusätzliche Freizeit schmieden. Allerdings lassen sich hier keine Unterschiede zwischen Geld- und Zeitprämien herleiten, weshalb folgende Hypothese formuliert wird:

H3: Es gibt keinen Unterschied im *normativen Commitment* bei Zeit- und Geldprämien.

Zusätzlich sollen differenzielle Effekte der verschiedenen Prämienmodelle für unterschiedliche Altersgruppen geprüft werden, um Hinweise zu erhalten, ob Zeit- und Geldprämien für verschiedene Beschäftigtengruppen gleich wirksam sind, um deren Bindung an das Unternehmen zu fördern.

5.2 Empirische Untersuchung des Einflusses von Zeitprämien auf das organisationale Commitment

Die Hypothesen wurden anhand einer experimentellen Vignetten-Studie überprüft. Dabei werden die Teilnehmenden mit realitätsnahen Szenarios (Vignetten) konfrontiert, zu denen sie ihre persönliche Einschätzung angeben sollen (Auspurg et al. 2009: 60). In der vorliegenden Untersuchung wurden die Teilnehmenden gebeten sich vorzustellen, sie seien bei einem mittelständischen Unternehmen beschäftigt, das ein Prämiensystem bietet. Die Vignetten unterscheiden sich dabei hinsichtlich der Art der Prämie (Geld vs. Zeit). Da nur dieses Merkmal durch die Forschenden variiert wird, während alle anderen Situationsfaktoren konstant gehalten und personenbedingte Einflüsse durch die randomisierte Zuordnung annähernd gleich verteilt werden, können mögliche Unterschiede in den Beurteilungen direkt auf das Merkmal zurückgeführt werden (Atzmüller und Steiner 2017: 31). Außerdem können Faktoren untersucht werden, die in der Realität (noch) nicht oder nur sehr selten vorkommen, wie es bei Zeitprämien der Fall ist. Mögliche Einschränkungen von Vignettenstudien werden in der Diskussion besprochen.

5.2.1 Ablauf der Untersuchung

Die Untersuchung wurde als Onlinebefragung konzipiert und über die Plattform SoSci Survey erstellt. Zu Beginn wurden die Teilnehmenden über den Zweck der Untersuchung, die voraussichtliche Dauer sowie die Freiwilligkeit und Anonymität der Angaben hingewiesen. Anschließend wurden demografische Daten wie Alter, Geschlecht und Bildungsstand erfasst.

Nun folgte der Hauptteil der Untersuchung. Die Befragten sollten sich in eine Situation hineinversetzen, bei der sie seit drei Jahren bei einem Unternehmen

beschäftigt seien, das neben einem durchschnittlichen Gehalt¹, betrieblicher Altersvorsorge und einem Jobticket ein besonderes Prämiensystem bietet, bei dem die Beschäftigten in Abhängigkeit von ihrer Unternehmenszugehörigkeit einen jährlichen Bonus erhalten. Dabei handelte es sich entweder um Zeit- oder um Geldprämien (Tabelle 1), wobei jede Teilnehmerin bzw. jeder Teilnehmer nur eine Variante dargeboten bekam (sog. Between-Subject Design). Die Zuweisung der Varianten erfolgte dabei zufällig und automatisiert.

Unternehmens- zugehörigkeit	Vignette 1 Zeitprämie	Vignette 2 Geldprämie
1 Jahr	eine Woche	1/4 des Monatsgehaltes
2 Jahre	zwei Wochen	2/4 des Monatsgehaltes
3 Jahre	drei Wochen	3/4 des Monatsgehaltes
5 Jahre	vier Wochen	1 Monatsgehalt
7 Jahre	sechs Wochen	1,5 Monatsgehälter
10 Jahre	acht Wochen	2 Monatsgehälter
Jedes weitere Jahr	Zusätzlich eine Woche	Zusätzlich 1/4 des Monatsgehaltes

Tabelle 1: Beschreibung der Treueprämien

Im Anschluss an die Vignette wurde das organisationale Commitment mittels COBB-Fragebogen von Felfe et al. (2002) erfasst. Dieser misst die drei Arten des Commitments (affektiv, kalkulatorisch, normativ) jeweils in Bezug auf verschiedene Bindungsobjekte (Organisation, Beruf und Beschäftigungsform). Da in dieser Untersuchung der Fokus auf der Bindung an die Organisation lag, wurden nur diese Items verwendet. Beispielitems lauten „*Ich wäre sehr froh, mein weiteres Arbeitsleben in dieser Organisation verbringen zu können*“ (affektiv), „*Ich habe schon zu viel Kraft und Energie in diese Organisation gesteckt, um jetzt noch an einen Wechsel zu denken*“ (kalkulatorisch) und „*Viele Leute, die mir wichtig sind, würden es nicht verstehen oder wären enttäuscht, wenn ich diese Organisation verlassen würde*“ (normativ). Die Beantwortung erfolgt jeweils auf einer Ratingskala von 1 = „*trifft nicht zu*“ bis 5 = „*trifft vollständig*“ zu. Der Score für das jeweilige Commitment wird durch den Skalenmittelwert gebildet. Vor der Beantwortung der Commitment-Fragen wurden die Teilnehmenden darauf hingewiesen, dass sie sich bei der Beantwortung in das zuvor geschilderte Szenario hineinversetzen sollen. Um zu prüfen, ob durch diese fiktive Beurteilung

¹ Dieses war mit 52.000 € Jahresbrutto angegeben und orientierte sich am durchschnittlichen Bruttoverdienst in Deutschland im Jahr 2018 (Statistisches Bundesamt 2019).

die Messeigenschaften des Instrumentes beeinflusst werden, wurde eine Analyse der internen Konsistenz durchgeführt. Deren Ergebnisse sind mit Cronbach's Alpha-Werten zwischen .71 und .87 als zufriedenstellend bis gut zu bezeichnen und liegen im Bereich der ursprünglichen Konsistenzwerte bei der Testkonstruktion (Felfe et al. 2002).

Zum Abschluss der Untersuchung wurde anhand von zwei Testfragen geprüft, ob die Teilnehmenden die Vignette aufmerksam gelesen hatten. Datensätze von Teilnehmenden mit falschen Antworten wurden von den Analysen ausgeschlossen.

5.2.2 Stichprobe

Die Teilnehmenden wurden über verschiedene Internetkanäle (Xing- und Facebook-Gruppen, E-Mail-Verteiler) rekrutiert und gebeten, den Befragungslink weiterzusenden. Durch das Schneeballverfahren sollte eine größere und heterogenere Stichprobe erreicht werden. Die Teilnehmenden erhielten keine Belohnung. Von 164 vollständig ausgefüllten Fragebögen konnten nach der Plausibilitätsprüfung 108 für die Analysen verwendet werden. 53 Fälle wurden aufgrund der falsch beantworteten Testfragen ausgeschlossen, drei Personen erteilten keine Einwilligung zur Datenverwendung. Jede Vignette (Zeit- vs. Geldprämie) wurde von 54 Teilnehmenden beurteilt.

An der Umfrage haben insgesamt 35 Männer (32%) und 73 Frauen (68%) teilgenommen, als divers hat sich niemand bezeichnet. Das Alter wurde in Gruppen erfasst, wobei die Gruppe der 30- bis 39-Jährigen mit 42 Personen (39%) den größten Anteil ausmachte. 25 Personen waren zwischen 20 und 29 Jahren (23%), 30 Personen zwischen 40 und 49 Jahren (28%) und 11 Personen waren 50 Jahre und älter (10%). Das berufliche Bildungsniveau war in der Stichprobe vergleichsweise hoch: 79 Teilnehmende (73%) besitzen einen Hochschulabschluss (Bachelor, Master, Diplom, Promotion).

5.2.3 Ergebnisse

Zur Prüfung der Hypothesen wurden die Ausprägungen des organisationalen Commitments bei den beiden Varianten der Treueprämien gegenübergestellt und mittels t-Test für unabhängige Stichproben auf signifikante Unterschiede geprüft. Zusätzlich zu den drei Commitment-Arten wurde das Gesamt-Commitment ausgewertet. Dieses wird durch den Mittelwert der Scores der drei Arten gebildet. Die Voraussetzungen für die Berechnung der einseitigen t-Tests wurden geprüft

und sind gegeben. Abbildung 1 zeigt die Mittelwerte und die Ergebnisse der Signifikanztests.

Für das *affektive Commitment* zeigt sich die erwartete höhere Ausprägung bei Zeit- im Vergleich zu Geldprämien, was im Einklang mit *H1* ist. Auch das *kalkulatorische Commitment* war für die Zeitprämien signifikant höher als für die Geldprämien. Da hier jedoch kein Unterschied erwartet wurde, wird die *H2* verworfen. Beim *normativen Commitment* wurde kein signifikanter Unterschied zwischen den beiden Prämienarten nachgewiesen, was der *H3* entspricht. Die Analyse des *Gesamt-Commitments* zeigt, dass dieses bei Zeitprämien signifikant höher ist als bei Geldprämien.

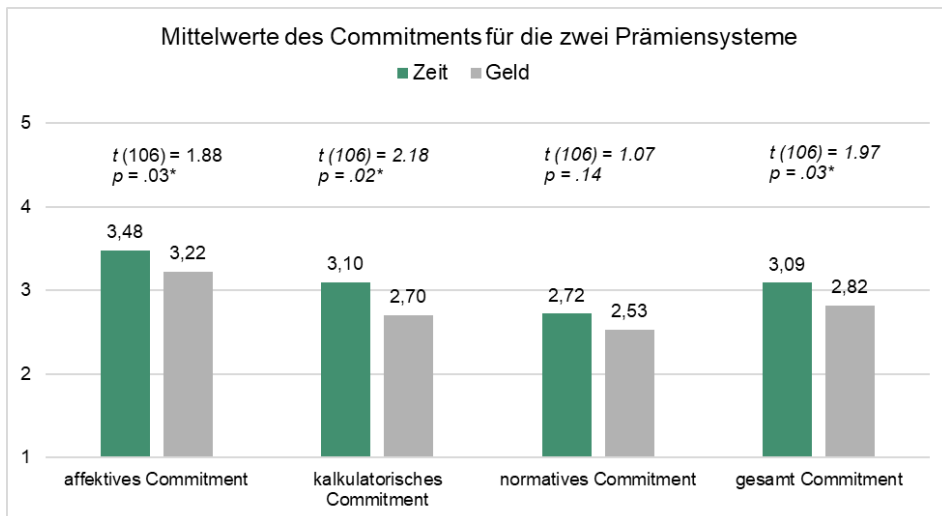


Abbildung 1: Ergebnisse der Untersuchung der Commitment-Arten

* signifikantes Ergebnis bei einseitiger Testung

Die Effekte der Prämiensysteme in den verschiedenen Altersgruppen wurden mittels des non-parametrischen Wilcoxon-Tests geprüft, da die Subgruppen teilweise sehr klein sind und die Voraussetzungen für den parametrischen t-Test nicht erfüllt waren. Der Wilcoxon-Test vergleicht die Mediane zwischen zwei unabhängigen Gruppen, in diesem Fall zwischen den verschiedenen Prämiensystemen. In Abbildung 2 sind die Ausprägungen der Mediane pro Altersgruppe dargestellt. Dabei zeigt sich für das *Gesamt-Commitment*, dass dieses nur für die jüngste und die älteste Gruppe bei Zeitprämien tendenziell höher ist als bei Geldprämien, diese Unterschiede sind jedoch nicht signifikant. Für die Gruppen der 30- bis 39-Jährigen und der 40- bis 49-Jährigen sind die Mediane des Gesamt-Commitments bei Zeit- und Geldprämien nahezu identisch.

Eine differenzierte Analyse ergibt einzelne signifikante Unterschiede für die drei Commitment-Arten. So ist in der Altersgruppe 50+ sowohl das *affektive* ($W=2.0$, $p=.02$) als auch das *kalkulatorische* ($W=2.5$, $p=.03$) Commitment bei Zeitprämien höher als bei Geldprämien. Bei den 20- bis 29-Jährigen ist dieser Unterschied hingegen nur beim *normativen* Commitment signifikant ($W=27.5$, $p=.02$). Bei den anderen beiden Altersgruppen gibt es bei den drei Commitment-Arten keinerlei signifikante Unterschiede zwischen Zeit- und Geldprämien.

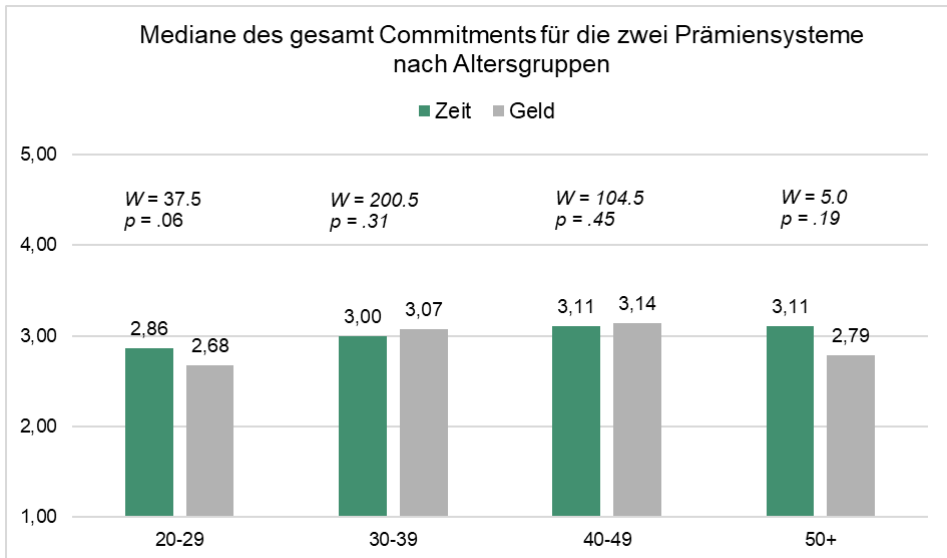


Abbildung 2: Ergebnisse der Untersuchung der Altersgruppen

5.3 Diskussion und Fazit

Die Ergebnisse der Studie zeigen, dass bei Zeit- im Vergleich zu Geldprämien das organisationale Commitment höher ist. Wird in Abhängigkeit von der Dauer der Unternehmenszugehörigkeit freie Zeit als Bonus gewährt, ist sowohl die affektive Verbundenheit als auch das kalkulatorische Commitment stärker ausgeprägt als bei vergleichbaren Geldboni. Die Ergebnisse müssen jedoch vor dem Hintergrund der methodischen Besonderheiten betrachtet werden. Die Untersuchung wurde als experimentelle Vignettenstudie durchgeführt, bei der sich die Teilnehmenden in ein fiktives Szenario hineinversetzen mussten. Nicht alle haben dieses aufmerksam durchgelesen, was durch die Testfragen nachgewiesen werden konnte. Die Daten dieser Personen wurden von den Analysen ausgeschlossen und haben so die Ergebnisse nicht verzerrt. Aber auch diejenigen, die die Vignette sorgfältig lasen, hatten möglicherweise

Schwierigkeiten, sich in die fiktive Situation hineinzuversetzen. Damit das Szenario möglichst realitätsnah war (Atzmüller und Steiner 2017: 32), wurden neben dem interessierenden Prämiensystem weitere gängige Anreizmaßnahmen sowie einige Unternehmensmerkmale kurz beschrieben. Da sämtliche Teilnehmenden berufserfahren waren, kann davon ausgegangen werden, dass sie mit solchen Informationen vertraut sind und sich deshalb in die Situation hineindenken können (Auspurg et al. 2009: 88). Dies war auch bei der Beurteilung der Commitment-Fragen notwendig. Ein Vergleich der internen Konsistenz der Skalen bei der Untersuchungsstichprobe mit denen der Stichprobe der Testkonstruktion (N=580; Felfe et al. 2002: 14) zeigt Übereinstimmungen. Dies deutet darauf hin, dass die Messung der Commitment-Arten auch für das fiktive Szenario zuverlässig erfolgte.

Eine weitere Limitation ist in der Stichprobenzusammensetzung zu sehen, da diese nicht repräsentativ für die Erwerbsbevölkerung ist. Dies äußert sich vor allem in einer Überrepräsentation von Frauen und Personen mit einem Hochschulabschluss. Letzteres ist jedoch weniger kritisch, da diese Gruppe für Maßnahmen des Retention Managements besonders relevant ist. Studien weisen darauf hin, dass mit steigendem Bildungsniveau das Commitment abnimmt (Cohen 1992: 548). Daher ist es bei den hochqualifizierten Beschäftigten umso wichtiger, die Bindung zu stärken. Für die verschiedenen in der Stichprobe vorhandenen Altersgruppen wurden differenzierte Analysen zur Wirkung der beiden Prämiensysteme vorgenommen. Diese zeigen lediglich tendenzielle Unterschiede, was an den geringen Gruppengrößen sowie dem konservativeren non-parametrischen Test liegen könnte. Hier sollten weitere Studien Aufschluss geben.

Die vorliegenden Befunde können als Hinweis gelten, dass Zeitprämien im Vergleich zu Geldprämien Vorteile für das Commitment der Beschäftigten bieten. Dies gilt vor allem für das affektive und das kalkulatorische Commitment. Ein hohes affektives Commitment der Beschäftigten ist nachweislich mit einem Nutzen für die Organisation verbunden (siehe Abschnitt 1.1). Neben der geringeren Kündigungsbereitschaft geht eine emotionale Bindung an das Unternehmen auch mit höherer Leistung, geringeren Fehlzeiten und einem stärkeren OCB einher. In künftigen Studien sollte geprüft werden, ob diese Effekte bei der tatsächlichen Einführung von Zeitprämien nachgewiesen werden können. Dies könnte im Rahmen von Pilotprojekten in Unternehmen erprobt und wissenschaftlich begleitet werden. Ein zusätzlicher Anreiz könnte durch Wahlmöglichkeiten geschaffen werden, wodurch die Einflussmöglichkeiten der Beschäftigten gestärkt und individuelle Bedürfnisse berücksichtigt werden.

Schon jetzt zeigt das Beispiel der Deutschen Bahn (DGB 2018), dass ein größerer Teil der Beschäftigten mehr Freizeit gegenüber mehr Gehalt bevorzugt.

Ob und wie dieser Trend durch die Erfahrungen während der Corona-Krise 2020 beeinflusst wird, ist eine spannende Frage. Durch den weitreichenden Shut Down der Gesellschaft und Wirtschaft erlebten viele eine erzwungene Entschleunigung. Diese kann zu neuen Sichtweisen auf das Arbeits- und Privatleben führen. Möglicherweise erfahren Zeitflexibilität und Freizeit dadurch noch größere Wertschätzung, wodurch ihr Anreizwert steigen könnte. Andererseits können erlebte oder erwartete Einkommenseinbußen oder gar drohender Jobverlust zu einer Bevorzugung monetärer Anreize führen. Damit Retention-Maßnahmen erfolgreich sind, müssen nach wie vor individuelle Bedürfnisse der Beschäftigten berücksichtigt werden. Zeitprämien versprechen zumindest für einige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter positive Effekte.

Literatur

- Atzmüller, Christiane; Steiner, Peter M. (2017): Was ist ein faktorieller Survey? In: Martin W. Schnell et al. (Hg.): Ärztliche Werthaltungen gegenüber nichteinwilligungsfähigen Patienten. Ein Faktorieller Survey. Wiesbaden: Springer VS, 29–52.
- Auspurg, Katrin et al. (2009): Komplexität von Vignetten, Lerneffekte und Plausibilität im Faktoriellen Survey. In: Methoden, Daten, Analysen 3(1), 59–96. Online verfügbar unter https://kops.uni-konstanz.de/bitstream/123456789/11746/1/04_Auspurg.pdf, zuletzt geprüft am 13.08.2020.
- Brandenberg, Arndt (2001): Anreizsysteme zur Unternehmenssteuerung. Gestaltungsoptionen, motivationstheoretische Herausforderungen und Lösungsansätze. Wiesbaden/S.I.: Deutscher Universitätsverlag.
- Cohen, Aaron (1992): Antecedents of organizational commitment across occupational groups. A meta-analysis. In: Journal of Organizational Behavior 13(6), 539–558. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.1002/job.4030130602>, zuletzt geprüft am 13.08.2020.
- DGB (2018): EVG Tarifabschluss – Trend zur Arbeitszeitsouveränität geht weiter. 45. Aufl. Berlin: Klartext.
- Döckel, Andreas et al. (2006): The effect of retention factors on organisational commitment. an investigation of high technology employees. In: SA Journal of Human Resource Management 4(2), 20–28.
- Eaton, Susan C. (2003): If You Can Use Them. Flexibility Policies, Organizational Commitment, and Perceived Performance. In: Industrial Relations 42(2), 145–167. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.1111/1468-232X.00285>, zuletzt geprüft am 13.08.2020.
- Eilers, Silke et al. (2020): HR-Report 2020. Lebenslanges Lernen. Mannheim: Hays.
- Felfe, Jörg (2008). Mitarbeiterbindung. Göttingen: Hogrefe.
- Felfe, Jörg et al. (2002): Commitment Organisation, Beruf und Beschäftigungsform (COBB). Online verfügbar unter <https://doi.org/10.6102/ZIS9>, zuletzt geprüft am 13.08.2020.
- Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen und zur Änderung anderer Gesetze vom 29.12.2008, 2940–2948.

- Gover, Steven L.; Crooker, Karen J. (1995): Who Appreciates Family-Responsive Human Resource Policies. The Impact of Family-friendly Policies on the Organizational Attachment of Parents and Non-Parents. In: *Personnel Psychology* 48(2), 271–288. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1995.tb01757.x>, zuletzt geprüft am 13.08.2020.
- Hildebrandt, Eckart et al. (2009): Zeit auf der hohen Kante. Langzeitkonten in der betrieblichen Praxis und Lebensgestaltung von Beschäftigten. Berlin: Edition Sigma.
- Kanning, Uwe Peter (2017): Personalmarketing, Employer Branding und Mitarbeiterbindung. Forschungsbefunde und Praxistipps aus der Personalpsychologie. Berlin/Heidelberg: Springer.
- Lipkau, Rose (2019): Retention Management. In: Matthias Busold (Hg.): War for Talents. Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten. 2. Aufl. Berlin: Springer Gabler, 165–175.
- Mathieu, John E.; Zajac, Dennis M. (1990): A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. In: *Psychological Bulletin* 108(2), 171–194. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.1037/0033-2909.108.2.171>, zuletzt geprüft am 13.08.2020.
- Meyer, John P.; Allen, Natalie J. (1991): A three-component conceptualization of organizational commitment. In: *Human Resource Management Review* 1(1), 61–89. Online verfügbar unter [https://doi.org/10.1016/1053-4822\(91\)90011-Z](https://doi.org/10.1016/1053-4822(91)90011-Z), zuletzt geprüft am 13.08.2020.
- Meyer, John P. et al. (2002): Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization. A Meta-analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. In: *Journal of Vocational Behavior* 61(1), 20–52. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.1006/jvbe.2001.1842>, zuletzt geprüft am 13.08.2020.
- Meyer, John P.; Herscovitch, Lynne (2001): Commitment in the workplace. Toward a general model. In: *Human Resource Management Review* 11(3), 299–326. Online verfügbar unter [https://doi.org/10.1016/S1053-4822\(00\)00053-X](https://doi.org/10.1016/S1053-4822(00)00053-X), zuletzt geprüft am 13.08.2020.
- Nerdinger, Friedemann W. (2019): Gravitation und organisationale Sozialisation. In: Friedemann W. Nerdinger et al. (Hg.): Arbeits- und Organisationspsychologie. 4. Aufl. Berlin/Heidelberg: Springer, 81–94.

- Ng, Thomas W.H. (2015): The incremental validity of organizational commitment, organizational trust, and organizational identification. In: Journal of Vocational Behavior 88, 154–163. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.1016/j.jvb.2015.03.003>, zuletzt geprüft am 13.08.2020.
- Reinhardt, Ulrich; Popp, Reinhold (2018): Schöne neue Arbeitswelt? Was kommt, was bleibt, was geht. Hamburg: Stiftung für Zukunftsfragen.
- Riketta, Michael (2002): Attitudinal organizational commitment and job performance. a meta-analysis. In: Journal of Organizational Behavior 23(3), 257–266. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.1002/job.141>, zuletzt geprüft am 13.08.2020.
- Statistisches Bundesamt (2019): Durchschnittliche Bruttojahresverdienste von Vollzeitbeschäftigten im Jahr 2018. Online verfügbar unter <https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Verdienste/Verdienste-Verdienstunterschiede/Tabellen/bruttojahresverdienst.html>, zuletzt geprüft am 10.03.2020.
- Wolf, Gunther (2016): Mitarbeiterbindung. Strategie und Umsetzung im Unternehmen. 2. Aufl. Freiburg/München/Stuttgart: Haufe-Lexware.



Nach ihrer Promotion am Institut für Psychologie und Arbeitswissenschaft der TU Berlin sammelte **Katharina Sachse** vielfältige Erfahrungen in Wissenschaft und Praxis. Sie war an mehreren Forschungsprojekten zur Arbeitsgestaltung beteiligt und unterrichtete parallel an verschiedenen Hochschulen. Als Beraterin für Arbeits- und Organisationspsychologie unterstützte sie Unternehmen bei Change-Prozessen und Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes. Seit 2015 ist sie Professorin für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Berlin.



Ulrike Strehlau absolvierte ihr Masterstudium der Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Berlin. In ihrer Abschlussarbeit forschte sie im Bereich Anreizsysteme zur Mitarbeiterbindung durch Zeitgutschriften. Die studierte Wirtschaftsinformatikerin verfügt über 15 Jahre Expertise in personalspezifischer Informationsverarbeitung und im Personalcontrolling. Als Expertin für Zeitkontensysteme und Personalcontrolling arbeitet sie als Referentin für Risikosteuerung für einen Energieversorger in Berlin.

6 – Verwaltung vs. Virus: Schulen in der Pandemie

Knut Åre Beuck

Inhalt

6.1	Einleitung: Flexibilisierung der Arbeitszeit als zwingende Notwendigkeit durch Covid 19.....	97
6.1.1	Ausgangslage: Fachkräftemangel an beruflichen Schulen vor COVID-19.....	98
6.1.2	Ursachen für den bestehenden Lehrkräftemangel	99
6.1.3	Fazit: Vertrauensarbeitszeit als Ergebnis des Zusammenwirkens von Software, Mitarbeitenden, Organisation und Management.....	101
6.2	<i>Probleme</i> einer durch Covid 19 bedingten, vollständigen Arbeitszeitflexibilisierung und <i>Erfolgsfaktoren</i> einer Vertrauensarbeitszeit in diesem Kontext.....	102
6.2.1	Software	102
6.2.1.1	Software-Problem: Wildwuchs verwendeter Software	102
6.2.1.2	Software-Erfolgsfaktor: Fokus auf Kernmedium und Kernfunktionen	103
6.2.1.3	Software-Problem: Fehlen von Content.....	104
6.2.1.4	Software-Erfolgsfaktor: Förderung eigener Medienerstellung..	104
6.2.2	Mitarbeitende.....	105
6.2.2.1	Mitarbeiter-Problem: Mangelnde Kommunikationshygiene und Motivation („Abtauchen“).	105
6.2.2.2	Mitarbeiter-Erfolgsfaktor: Kernkommunikation definieren	106
6.2.3	Organisation	108
6.2.3.1	Organisationsproblem: Ressourcenfressende Verwaltung.....	108
6.2.3.2	Organisations-Erfolgsfaktor: Konzentration auf Kernprozess ..	109
6.2.4	Management	109
6.2.4.1	Management-Problem: Einsame Entscheider und losgelöste Einzelaktivitäten.....	109
6.2.4.2	Management-Erfolgsfaktor: Koordination dezentralisieren und Kernkonzept entwickeln	110
6.3	Fazit: Konzentration aufs Wesentliche als Chance.....	110
	Literatur	112

6.1 Einleitung: Flexibilisierung der Arbeitszeit als zwingende Notwendigkeit durch Covid 19

Die Perspektiven bezüglich einer Flexibilisierung von Arbeitszeit haben sich massiv verändert, und dies so überraschend, so unerwartet, dass wohl kein unternehmerisches Szenario darauf vorbereitet hätte. Flexibilisierung von Arbeitszeit wurde vor der Pandemie von Arbeitgebern im Kontext eines Employer Brandings dazu eingesetzt, Fach- und Führungskräfte an das Unternehmen zu binden: Wenn möglich ein Tag in der Woche „Homeoffice“, ein Schritt in Richtung einer ausgewogeneren Work-Life Balance.

Unter dem Begriff „Arbeit 4.0“ (abgeleitet aus einen Bericht der Forschungsunion der Bundesregierung zur Zukunft der industriellen Fertigung) wurden bereits die – durch die Digitalisierung – initiierten Veränderungen auf Ebene des Arbeitsplatzes vorweggenommen: eine Flexibilisierung der Arbeitsleistung, vom Arbeitnehmer erbracht unabhängig von Zeit und Ort. Für den Arbeitnehmer kann „Arbeit 4.0“ mehr Gestaltungsfreiräume bedeuten, für das betroffene Unternehmen ein Überdenken seiner bestehenden Kernprozesse. Enge Organisationsstrukturen und hierarchische Führungsstile erscheinen nicht mehr zeitgemäß.

Und nun ist die Flexibilisierung der „Arbeit 4.0“ da. Nicht Ergebnis eines langwierigen Transformationsprozesses, keine Veränderungsprojekte und Change-Management-Bemühungen haben den Zustand hervorgebracht. Durch eine Pandemie verursacht, wurde die Anforderung von außen praktisch ad hoc diktiert und traf jede Organisation individuell in dem Zustand ihrer Transformation hin zu einem digitalisierten Unternehmen, in der sie sich gerade befand.

Dieser Beitrag reagiert auf eine fast schon groteske Situation. Was passiert, wenn eine Organisation – von einem Tag zum anderen durch externe Notwendigkeit und durch gesetzlichen Beschluss zusätzlich aufgefordert – die Arbeit flexibilisieren muss und zwar zu 100%? Genau dies war die Situation für die Schulen, welche europaweit aufgrund der COVID 19 Pandemie geschlossen wurden.

Hier werden nun exemplarisch an einer beruflichen Schule die gemachten Erfahrungen („lessons learned“) betrachtet und diskutiert. Dieser Beitrag zielt auf die Klärung folgender Fragen:

1. Was sind die **Probleme**, wenn Flexibilisierung der Arbeit ad hoc notwendig bzw. verordnet wird?
2. Welche **Erfolgsfaktoren** leiten sich ab?
3. Welche **Chancen** liegen in den gemachten Erfahrungen?

Ziel der Diskussion ist es, eine erste Grundlage zur Optimierung einer ad hoc stattfindenden Arbeitszeitflexibilisierung zu liefern.

6.1.1 Ausgangslage: Fachkräftemangel an beruflichen Schulen vor COVID-19

Warum eignet sich eine öffentliche Berufsschule als gutes Beispiel für diese Diskussion? Grundsätzlich kommt den beruflichen Schulen eine besondere Stellung in der Wertschöpfungskette der deutschen Wirtschaft zu. Die berufliche Ausbildung bildet eine wichtige Grundlage, auf der praktische und weitere theoretische Kenntnisse aufbauen. Hierfür wird insbesondere qualifiziertes Lehrpersonal benötigt, dessen Bedeutung aus einer Vielzahl von Studien zur Qualität beruflicher Bildung hervorgeht (vgl. z. B. Ebbinghaus et al. 2010: 24-29 sowie Bildungsmonitor 2019: 17). Die Lehrkräfte unterrichten im schulischen Part des dualen Systems der deutschen Berufsbildung. Dem Part, der die notwendigen theoretischen Kenntnisse zur Ausübung des Ausbildungsberufes vermittelt.

Schon vor der Coronakrise zeichnete sich das öffentliche Bildungssystem durch einen massiven Fachkräftemangel aus. Dieser wird in verschiedenen Studien mit dramatischen Zahlen beziffert. So prognostiziert eine Studie der Unternehmensberatung PWC in den nächsten zehn Jahren eine Unterdeckung von bundesweit 194.000 Stellen im Bereich des öffentlichen Bildungssystems (PWC 2017: 8). Eine von der Bertelsmann Stiftung in Auftrag gegebene Studie verweist auf die notwendige, jährliche Neu-Einstellung von 4.800 beruflichen Lehrkräften, um den bundesweiten Bedarf halbwegs zu decken (Klemm 2015: 19). Auch eine Studie der Hans-Böckler-Stiftung bezeichnet die Situation am Arbeitsmarkt für berufliche Lehrkräfte als „prekär“ (Frommberger 2018: 70).

Für das berufliche Bildungssystem, wichtige Grundlage zur Realisierung von internationalen Wettbewerbsvorteilen, ist das Fehlen qualifizierter Lehrkräfte an den berufsbildenden Schulen kaum in Einklang zu bringen. Und so ist der Fachkräftemangel an beruflichen Schulen auch im hohen Maße relevant für die gesamte Volkswirtschaft.

Warum ist die Betrachtung des Lehrermangels im Kontext dieses Beitrages relevant? Arbeit ist eine wichtige Ressource, vor allem, wenn aus verschiedenen Quellen konsistent ein Engpass diagnostiziert wird. Überlegungen zur Arbeitszeitflexibilisierung in diesem Kontext müssen versuchen, die Effizienz des knappen Faktors Kapital weiter zu erhöhen, unnötige Belastungen zu reduzieren und die Attraktivität des Berufes am Arbeitsmarkt zu verbessern.

6.1.2 Ursachen für den bestehenden Lehrkräftemangel

Wie lässt sich der Lehrkräftemangel erklären? Natürlich spielen hier eine Vielzahl an Variablen eine Rolle. Hier soll der Fokus auf die Entscheidung des Bewerbers liegen, dessen Entscheidung, sich für eine Karriere im öffentlichen Dienst zu bewerben, bereits alle gestalterischen und kommunikativen Bemühungen der zuständigen Kultusministerien subsummiert. So ist die Motivation potenzieller Bewerber gleichsam das entscheidende Verhalten, aus dem der Nachfrageüberhang am Arbeitsmarkt hervorgeht. OECD-Direktor Andreas Schleicher weist auf die im europäischen Vergleich hohe Besoldung des Lehrerberufes hin, vergleicht aber deutsche Schulen mit „Lernfabriken“ und leitet daraus eine mangelnde intellektuelle Attraktivität des Berufes ab (Ratzsch 2019).

Diese Einschätzung wird auch von der bereits zitierten Studie der Unternehmensberatung PWC untermauert, die dem öffentlichen Dienst *„zwar keine grundsätzlich geringe Attraktivität bescheinigt, aber ein massives Imageproblem“* feststellt (PWC 2017: 55). Unter den Bewerbern, die sich für eine Laufbahn im öffentlichen Dienst entscheiden, dominiert das Motiv der Arbeitsplatzsicherheit. Während von denjenigen potenziellen Bewerbern, die sich nicht für eine Laufbahn im öffentlichen Dienst interessieren, als Gründe mangelnde Flexibilität, unattraktives Arbeitsumfeld und fehlende persönliche Entwicklungsmöglichkeiten angegeben werden.

Auch die Gewerkschaft für Erziehung und Wissenschaft (GEW) sieht die Vor- und Nachteile der Tätigkeit als Lehrer im Beamtenverhältnis des öffentlichen Dienstes wie folgt: Vorteilhaft sind Aspekte wie Planbarkeit, Sicherheit und eine insgesamt sinngebende Tätigkeit. Nachteilig sind hohe wahrgenommene Arbeitsbelastungen, (im Vergleich zur Privatwirtschaft), sowie geringere Verdienst- und Entwicklungsmöglichkeiten (George 2020).

Unter Auswertung der obigen Quellen entsteht der Eindruck, dass der öffentliche Dienst eher für Bewerber von Interesse ist, welche die bestehenden, Sicherheit suggerierenden, Strukturen suchen und deshalb diese eher nicht hinterfragen, und somit das bestehende System – mit all seinen Vor- und Nachteilen – eher erhalten, während Arbeitnehmende, denen Individualisierung hinsichtlich Arbeitsumfeld und Karrieregestaltung wichtig ist, sich vom öffentlichen Dienst als Arbeitgeber tendenziell abwenden und sich woanders bewerben. Diese Interpretation des Bewerber-Verhaltens wäre konsistent zu den Überlegungen Luhmanns zu einem sich selbst reproduzierenden System (Luhmann 1984: 298). Weiterhin wären sie im Einklang mit Gedanken Webers zur Struktur bürokratischer Systeme, welche neben vielen Vorteilen einen Mangel an

Flexibilität hervorbringt und von Beamten zwingend Formalismus fordert (Weber 1922: 825-837). Dies bedeutet, dass der Beamte oder die Beamtin die Entscheidung der Leitung umzusetzen hat, auch wenn er oder sie sie für falsch hält. Weitere Belege für eine systemerhaltene Einstellung finden sich in Untersuchungen zur Mikropolitik von Crozier, der besonders in der Verwaltung Anpassung an die gegebenen Strukturen und die Aufrechterhaltung von Ritualen als besondere Form des Machterhaltes diagnostiziert (Crozier 1963: 70f). Was passiert, wenn ein tradiertes, eher unflexibles System wie der öffentliche Dienst zur Anpassung gezwungen wird?

Die Corona-Pandemie fungiert nun als dramatischer Stresstest des Systems der Berufsausbildung, der Flexibilität im Kernprozess des Unterrichtens fordert, wo diese vorher nicht oder kaum vorhanden war. Plötzlich muss Unterricht und Verwaltung im Homeoffice bundesweit flächendeckend angeboten werden. Eine kurz vor Ausbruch der Pandemie von der GEW in Auftrag gegebene Studie zur Erfassung der Arbeitsbelastung von Lehrenden (George 2020) zeigt die Aufteilung der Arbeitszeit von Lehrerinnen und Lehrern, welche sich paritätisch auf 1/3 Vor- und Nachbereitung, 1/3 Unterrichten und 1/3 Verwaltungstätigkeiten aufteilt. Diese „Dreiteilung“ macht deutlich, dass Möglichkeiten der Flexibilisierung sich auf eben diese drei Arbeitsbereiche auswirken können. In Anbetracht des Lehrermangels sind Flexibilität im Kerngeschäft „Unterrichten“ vor allen dann optimal, wenn damit mehr Schüler erreicht werden können oder effizienter kommuniziert werden kann. Die Vor- und Nachbereitung von Unterricht ist bereits in der Arbeitszeitgestaltung sehr flexibel, da sie ja in der unterrichtsfreien Zeit angesiedelt ist. Der dritte Bereich der Verwaltung birgt große Potentiale der Flexibilisierung als auch der Optimierung, da Verwaltungstätigkeiten im Berufsbild der Lehrkräfte (wie in vielen anderen Berufen) immer weiter zunehmen und Arbeitsressourcen von der (Kern-)Tätigkeit des Unterrichtens abziehen.

Unter Berücksichtigung des herrschenden Lehrermangels kann eine Flexibilisierung der Arbeitszeit idealerweise Güte und Inhalte des Unterrichtens optimieren und die Zahl der zu erreichenden Schüler ausweiten, um das am Arbeitsmarkt herrschende Defizit wenigstens teilweise zu reduzieren, während Arbeitsbelastung durch Verwaltungstätigkeiten idealerweise durch eine Ausweitung von Flexibilisierungen reduziert werden. Diesem Idealzustand stehen in verschiedenen Bereiche Probleme entgegen.

6.1.3 Fazit: Vertrauensarbeitszeit als Ergebnis des Zusammenwirkens von Software, Mitarbeitenden, Organisation und Management

Mangels Transparenz ist die im Homeoffice geleistete Arbeit der Lehrkräfte Vertrauensarbeitszeit. Bei einer Vertrauensarbeitszeit wird grundsätzlich darauf verzichtet, Arbeitszeiten durch den Arbeitgeber zu erfassen und auszuwerten, wobei die Dokumentationspflicht gem. ArbZG auf ein Mindestmaß reduziert werden kann (Hellert 2018, 92f). Diese Form des Arbeitszeitsystems ist ausschließlich erfolgsorientiert (Gutman 2017: 205). Voraussetzungen für den Erfolg dieses Arbeitszeitsystems sind nach Gutman (ebd.: 205):

- Ein Führungsverhalten, das in hohem Maße auf Zielerreichung und Eigenverantwortlichkeit setzt,
- Hohes Pflichtbewusstsein der Mitarbeitenden,
- Exakte Kenntnisse über das Arbeitsklima und dessen Auswirkungen auf den Arbeitsalltag der Mitarbeitenden,
- Die Fähigkeit der Mitarbeitenden, die Arbeitszeit eigenverantwortlich einzuteilen.

Bei Betrachtung der obigen Voraussetzungen wird deutlich, dass Vertrauensarbeitszeit Anforderungen an *Mitarbeitende* als auch *Management* stellt, um zu funktionieren. Diese zwei Dimensionen sollen noch um zwei weitere Perspektiven ergänzt werden: *Organisation* und *Software*. Die *Organisation* kann entsprechende Strukturen und Prozesse schaffen, damit Belastungen reduziert werden und die Effizienz der Kernprozesse optimiert wird, die *Software*, um auf Aufgabenebene zielorientierte Kommunikation zu gewährleisten. Die Betrachtungsperspektiven beinhalten somit soziale wie auch technische Aspekte, da diese nur gemeinsam optimiert werden können (von Rosenstiel et al. 2005: 100).

Um die Probleme der durch Covid 19 bedingten Arbeitszeitflexibilisierung möglichst in einem ganzheitlichen und konsistenten Zusammenwirken zu erfassen, werden hier somit vier Problem- und Gestaltungsparameter betrachtet: Software (2.1.), Mitarbeitende (2.2.), Organisation (2.3.) und Management (2.4.).

6.2 Probleme einer durch Covid 19 bedingten, vollständigen Arbeitszeitflexibilisierung und Erfolgsfaktoren einer Vertrauensarbeitszeit in diesem Kontext

6.2.1 Software

6.2.1.1 Software-Problem: Wildwuchs verwendeter Software

Verwendete Software muss weitestgehend störungsfrei und zuverlässig arbeiten. Datenschutzbestimmungen sind als Hygienefaktor einzuhalten. Die zunehmend beliebte Videokonferenz-Software Zoom beispielsweise punktet mit einfacher Handhabung, weist aber trotz erster Nachbesserungen immer noch massive Sicherheitslücken auf (Geiger 2020).

Es gibt viele Kommunikations- und Koordinationsplattformen im Netz. Nicht wenige sind kostenlos und bieten so auf den ersten Blick eine attraktive Lösung zur räumlichen und zeitlichen Flexibilisierung von Arbeits- und Lernprozessen.

Seit 2008 wird die Koordinationsplattform lo-net2 verwendet, welche die Elemente Forum, Terminkalender, Dateien Down-/Upload anbietet, und später noch um die Elemente Messenger, Notizen, Lesezeichen und Wikis erweitert wurde. Ein klassisches Content-Management-System also, welches dazu genutzt werden kann, Teile von Kommunikationsprozessen virtuell auszulagern.

Weiterhin wird von vielen Schulen die Stundenplan-App Untis benutzt, welche u.a. einen Messenger-Dienst anbietet. Der Vorteil dieses Dienstes liegt im Wesentlichen daran, dass er App-basiert ist und nicht jeder Schüler einen Laptop benutzt bzw. besitzt.

Seit 2001 stellt die Software MOODLE virtuelle Klassenräume zur Verfügung, in denen Arbeitsmaterialien und Interaktionen zwischen Lehrenden und Lernenden stattfinden können. Die Funktionen von Moodle liegen im Bereich der Arbeitsmaterialien: Texte, Links und Dateienverwaltung. Bei den Möglichkeiten zur Interaktion bietet die Software eine Vielzahl von Funktionen an, z. B. Foren, Tests und Aufgaben, Lektionen und Wiki.

Insbesondere Untis und lo-net2 verzeichneten, bedingt durch den rasanten Anstieg der Nutzung, häufig Serverüberlastungen beim Provider und somit Probleme bei der Anmeldung und dem Abrufen von Daten.

6.2.1.2 Software-Erfolgsfaktor: Fokus auf Kernmedium und Kernfunktionen

Als erstes sollte die Vielzahl der verwendeten Software-Produkte auf ein Kern-Medium reduziert werden (Ruchhöft 2012: 4), um bessere Transparenz zu erzielen und unnötige Arbeitsbelastung durch die gleichzeitige Nutzung verschiedener Produkte wie Moodle, Untis, lo-net2 usw. zu vermindern. Dadurch verringern sich Anmelderoutinen, Überlappungen in der Kommunikation und Einweisungen im Handling der Software. Auch werden Risiken der Erreichbarkeit und technischer Zuverlässigkeit reduziert, da der Fokus auf ein Medium fällt.

Weiterhin sollte das Leitmedium verschlankt und individualisiert werden. Darunter soll verstanden werden, dass aus der Vielzahl von Funktionen der Software nur diejenigen aktiviert werden, welche auch wirklich benötigt werden. Es ist kontraproduktiv eine Vielzahl von Funktionen aktiv zu halten, wenn im Tagesgeschäft nur ein Bruchteil benötigt werden. Die Kernfunktionen könnten sein: Videokonferenz, Dateien Up-/Download, Forum, Online-Klausuren und Bewertungen sowie ein zentraler Kalender. Das Leitmedium könnte durch einen einmaligen Programmieraufwand entsprechend angepasst werden.

Bei der Frage, welche Funktionen relevant bzw. welche redundant sind, können aus den Nutzungsgewohnheiten der Schülerinnen und Schüler wertvolle Anregungen gewonnen werden. Während lo-net2, Untis und Moodle Programme sind, die von Seiten vieler Schulen als geeignet gesehen werden, unterrichtsspezifische Kommunikation zu transportieren, sehen die Nutzungsgewohnheiten virtueller Medien bei Schülern ganz anders aus. Hier dominieren WhatsApp, Instagram und Co. Die Akzeptanz der Schüler gegenüber von Schulen eingeführter Software wäre i.S. der Vermeidung kognitiver Dissonanzen (Festinger 1957: 3): *„The existence of dissonance, being psychologically uncomfortable, will motivate the person to try to reduce the dissonance and achieve consonance. When dissonance is present, in addition to trying to reduce it, the person will actively avoid situations and information which would likely increase the dissonance”*. Besagte Dissonanzen verringern sich, wenn digitale Lernprodukte ähnliche Strukturen und Funktionen zu Software ausweisen würden, welche von den Schülern auch außerhalb der Unterrichtsprozesse genutzt werden.

Die technische Zuverlässigkeit und Erreichbarkeit der virtuellen Strukturen könnte durch schuleigene Server massiv gesteigert werden. Aus datenschutzrechtlichen Überlegungen wäre diese dezentrale Speicherung von Daten ebenfalls empfehlenswert.

6.2.1.3 Software-Problem: Fehlen von Content

Diese exemplarisch betrachteten Kommunikations- und Content-Management-Tools bieten flächendeckend keine Lehrinhalte, d.h. diese müssen erst von den Schulen selbst entwickelt oder extern eingekauft werden, eine klassische „Make or Buy“-Entscheidung, die sich aber dadurch verschärft, dass sowohl der Workload einer Eigenentwicklung als auch der Einkauf entsprechender Inhalte Kapazität bzw. Budget einzelner Schulen übersteigen würde. So ist es wenig überraschend, dass über Jahre der einzige Content, welcher vom Staatlichen Schulamt in Frankfurt am Main als Online-Kurs angeboten wurde, das Modul „Ethik-Online“ war.

Im Kontext der Digitalisierung der Schulen werden eine Vielzahl von Projekten initiiert, welche interessierte Lehrkräfte zu der Entwicklung eigener Inhalte motivieren sollen (in der Hoffnung, dass diese Lehrkräfte dann als Multiplikatoren gemachte Erfahrungen in ihre Arbeitsstätte weitertragen). Wie dieser Transfer in Digitalisierungsprojekten gemachter Erfahrungen in den pädagogischen Arbeitsalltag gelingen soll, bleibt weitestgehend offen bzw. den einzelnen Lehrkräften überlassen. Durch dieses Vorgehen ist ein schlüssiges Gesamtkonzept, welches fach- und schulübergreifend funktioniert, kaum zu erreichen.

6.2.1.4 Software-Erfolgsfaktor: Förderung eigener Medienerstellung

Was ist eigentlich Content im Kontext digitalen Lernens? Dies soll hier exemplarisch an der Produktion eines Erklärvideos aufgezeigt werden. Ein Erklärvideo kann mit etwas Übung in kurzer Zeit selbst hergestellt werden. Die Arbeitsschritte sind:

1. Anfertigen eines „Drehbuches“, welches sich inhaltlich am Curriculum orientiert, Lernziele und Ansatz der Vermittlung enthält
2. Drehen des Materials
3. Schneiden des Materials, und dieses mit Musik und visuellen Effekten unterlegen
4. Upload auf eine Lernplattform

Zur Produktion reichen aus technischer Sicht ein Stativ und ein Smartphone (darin enthaltene Kamera ist ausreichend, die Verwendung eines externen Mikrofons kann die Tonqualität wesentlich verbessern), sowie eine Software zum Bearbeiten des Materials. Für ein Video von sieben Minuten kann eine Produktionszeit von wenigen Stunden veranschlagt werden. Aus dieser Überlegung ist die Eigenproduktion von Material (i.S. eines „Make“) dem

Fremdbezug („Buy“) vorzuziehen. Diese Entscheidung zugunsten der Eigenproduktion wird durch Abhängigkeiten vom Fremdanbietern (z.B. durch fortlaufende Verlängerung und Unflexibilitäten von Lizenzen) und die Unsicherheit, ob eingekaufter Content wirklich zielgruppenkonform ist, bestärkt.

Eine Arbeitsbelastung produzierender Lehrkräfte kann durch Einbindung von Schülern in die Produktion von Lehrmaterial weiter reduziert werden. Durch ihre Mediengewohnheiten (Adzine 2018, YouTube ist das neue Fernsehen) konditioniert, kann von einer gegebenen Affinität von Schülerinnen und Schülern gegenüber dem Medium ausgegangen werden. Ihre Einbindung ist also nicht nur aus Sicht einer Reduzierung der Arbeitsbelastung sinnvoll, sondern kann auch gute Impulse zur Qualitätssteigerung produzierter Medien geben. Zugleich sind diese die Zielgruppe der produzierten Medien, ihre Einbindung kann die Akzeptanz gefertigten Materials erhöhen. Die Produktion einzelner Lehrinhalte sollte allerdings durch das Management (Gliederungspunkt 2.4.) ausgewertet und koordiniert werden, damit eine Einbindung in ein mediales Kernkonzept erfolgen kann.

6.2.2 Mitarbeitende

6.2.2.1 Mitarbeiter-Problem: Mangelnde Kommunikationshygiene und Motivation („Abtauchen“)

Nach der Schließung der Schulen im Frühjahr 2020 erstellten Lehrkräfte, unter Nutzung verschiedener Kommunikationssysteme Aufgaben (siehe 2.1.). Losgelöst oder auch eingebettet in Wochenpläne, verbunden mit der Aufforderung an die Schülerinnen und Schüler, diese zu bearbeiten. Deren Motivation und Vorwissen entschieden, ob und in welcher Qualität sie die ihnen übertragenen Aufgaben erfüllten.

Aus diesem Setting ergaben sich drei Arbeitsschritte für die Lehrkräfte: Vorbereitung der Arbeitsaufträge und Pläne, die Kontrolle, wer Leistung fristgerecht erbracht hat, und die Bewertung der Einzelleistung.

Im Vergleich zur „tradierten“ Form des Unterrichtens beinhaltet die laufende Überwachung und Bewertung tendenziell wiederum eine Mehrbelastung der Lehrkräfte. Warum? Eine Kommunikation, welche auf Präsenz von Sender und Empfänger beruht, unterscheidet sich von virtueller Kommunikation, da viele Filter und Gestaltungsmöglichkeiten in der virtuellen Variante entfallen. Dies führt in der Konsequenz grundsätzlich zu einer Zunahme von Kommunikation, und entsprechend auch zu einer Zunahme redundanter Kommunikation. Insbesondere Rück- und Verständnisfragen werden insgesamt häufiger als auch

in zeitlich entgrenzter Form an das Lehrpersonal gestellt. Hinzu kommen technische Fragen, die sich auf Anmeldeprozeduren („Passwort vergessen“) und Handling der Software beziehen. Diese fehlende Kommunikationshygiene trägt zu einem Anstieg der Arbeitsbelastung in einem nicht unwesentlichen Maße bei, wenn es nicht gelingt, Kommunikationsstrukturen sowie -prozedere zu verschlanken und zu dezentralisieren.

Bezüglich der Motivation von Menschen gibt es gravierende Unterschiede. Leider ist nicht jeder so intrinsisch motiviert, vereinbarte Leistungspakete mit geringem Druck von außen abzuliefern. In der vorliegenden Situation greift das Principal-Agent-Dilemma in besonderer Weise, und zwar sowohl auf Lehrkräfte als auch auf Schülerinnen und Schüler bezogen. Die Möglichkeit, unbemerkt im Homeoffice abzutauchen, ist auf beiden Seiten latent vorhanden. Zwar können Anwesenheiten über Teilnahme bzw. Einloggen in den Kommunikationsplattformen erkannt werden, aber zu erkennen, ob eine effiziente Tätigkeit erfolgt, setzt oft hohen Kontrollaufwand voraus.

Aus Sicht des Lehrenden ist eine direkte, individuelle Ansprache aus der für virtuelle Lernumgebungen typischen Distanz heraus entscheidend, um gering Motivierte anzusprechen. Gerade, wenn die direkte, persönliche Ansprache fehlt, gehen viele Zugangshinweise, welche in Lehrprozessen nötig sind, verloren, um Motivation und Verständnis der Lernenden einzuschätzen. Eine individualisierte Ansprache, aber auch die Dokumentation des Unproduktiven bedeutet in jedem Fall Arbeitsaufwand, welcher zu dem bestehenden Kontingent an Arbeitsbelastung einer Lehrkraft hinzukommt.

Zudem muss eine Dokumentation von Leistungen möglich sein, um eine Leistungsbewertung möglichst nachvollziehbar abgeben zu können. Hierbei sind nicht nur die virtuelle Präsenz sowie die fristgerechte Abgabe von Arbeitsergebnissen, sondern auch die Wertigkeit virtueller Prüfungen zu diskutieren, Letzteres, da grundsätzlich bei Online-Prüfungen immer die Problematik besteht, die Identität des Prüflings sicherzustellen, wenn dieser die Prüfung Zuhause ablegt.

6.2.2.2 Mitarbeiter-Erfolgsfaktor: Kernkommunikation definieren

Nach Hacker (1987: 43) sind vollständige Arbeitstätigkeiten -insbesondere mit Bezug auf Tätigkeiten mit Software dadurch gekennzeichnet, dass sie folgende Funktionen aufweisen sollten: *Vorbereitung* (Aufstellen von Zielen, Entwickeln und Auswählen von Vorgehensweisen), *Organisation* (Abstimmen von Aufgaben mit anderen Menschen) und *Kontrolle* (Rückmeldungen über das Erreichen von

Zielen). Die in 2.1. skizzierten Software-Tools könnten und sollten diese Funktionen unterstützen; indem sie die notwendige Kommunikation ermöglichen und rational gestalten. Allerdings sind für die Vermittlung von Lehrmaterial qualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nötig. Dabei deuten Studien zur Vertrauensarbeitszeit darauf hin, dass Vertrauensarbeitszeit eine Verdichtung der Arbeitszeit begünstigt und somit Arbeitsbelastung erhöht (Hamm 2000: 153). Insbesondere, wenn der zu leistende Output des Mitarbeiters nicht oder kaum definiert werden kann (Hoff 2015: 150). Somit stellt sich die Frage, wie auf Ebene der Mitarbeitenden Möglichkeiten genutzt werden können, diese zu entlasten, und gleichzeitig die Effizienz ihrer Arbeit zu erhöhen.

Um die Vielzahl von Anfragen und Bewertungen professionell und zeitnah erfüllen zu können, muss die Kommunikation in zwei Bereiche aufgespalten werden: die notwendige Kommunikation und die Kernkommunikation. Die notwendige Kommunikation betrifft Fragen zum technischen Handling von Lehrsoftware, aber auch Fragen bezüglich Standards, Notenbildung, Verwaltung und andere formalen Fragen. Diese notwendige Kommunikation sollte weitestgehend standardisiert und dezentralisiert werden. Eine Standardisierung wäre durch vorgefertigte Informationspakete möglich, ähnlich den FAQs, welche in der Lernsoftware platziert und auf die im Bedarf verwiesen werden kann. Somit würde die notwendige Kommunikation zur Holschuld des Fragenden. Die Erstellung der Informationspakete wäre lediglich eine einmalige Investition von Arbeitszeit.

Die Kernkommunikation bezieht sich auf die Beantwortung von individuellen Fachfragen, die Kenntnisstand, Auffassungsgabe und Persönlichkeit von Schülerinnen und Schülern berücksichtigt. Diese Information sollte individualisiert erfolgen, um ihre Motivation aufrechtzuerhalten und gezielt fördern zu können. Die in der Kernkommunikation enthaltenen Informationen, inhaltlich und zeitlich (i.S. von Pünktlichkeit), ermöglichen die Einschätzung über den Leistungsstand der Schülerinnen und Schüler. Durch das Outsourcing notwendiger Kommunikation erhält der Lehrende eine notwendige Arbeitsentlastung für die individuelle Förderung von Schülerinnen und Schülern, welche sich trotz oder gerade wegen der Distanz dennoch betreut und angesprochen fühlen müssen.

6.2.3 Organisation

6.2.3.1 Organisationsproblem: Ressourcenfressende Verwaltung

Fragt man angehende und praktizierende Lehrkräfte nach den Gründen ihrer Berufswahl, so wird vor allem die sinnspendende Tätigkeit des Lehrens als Motiv der Berufswahl genannt (Statista 2012): Das Zusammenarbeiten mit Jugendlichen und das „Etwas Beibringen“ sind die treibenden Motive. In der Situation vor der Corona-Pandemie (George 2020) wird das Arbeitspensum eines Lehrenden zu einem Drittel der gesamten Arbeitszeit mit Verwaltungstätigkeiten verbraucht. Warum ist dies so?

In dem aktuellen Berufsbildungsbericht des Bundesministeriums für Bildung und Forschung geht es um die Anzahl von Auszubildenden, die ihre Lehre antreten, abbrechen oder erfolgreich beenden. Aber es fällt kein Wort über die Ergebnisse der Prüfungen bzw. deren qualitativen Abschluss. Was bedeutet dies für das Verständnis von Organisation? Es zeigt exemplarisch den Fokus auf das Handling von immer größer werdenden Mengen von Teilnehmenden am System der Bildung, aber nicht auf die Verbesserung deren qualitativen Abschlusses. Die Sichtweise ist also eher quantitativ als qualitativ. Werden aber immer größere Schülermengen durch das Bildungssystem „geschleust“, erhöht sich automatisch der Verwaltungsaufwand für den Lehrenden. Aber führt der Aufbau von Verwaltung zu besseren Ergebnissen?

Eigentlich handelt es sich hierbei um eine wichtige Frage, da sie im Sinne einer betriebswirtschaftlichen Kosten-Nutzen-Betrachtung den Sinn zunehmender Verwaltungsaufwände auf den Prüfstein stellt. Der jährlich erscheinende Bildungsmonitor, welcher von der wirtschaftsnahen Organisation Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM) herausgegeben wird, dokumentiert seit 2013 den Rückschritt der Leistungen von Schülerinnen und Schülern deutschlandweit und schulformübergreifend (Bildungsmonitor 2019: 177). Somit steht dem Anstieg von Verwaltungsaufwand ein Absinken der Leistung gegenüber. Kein unschlüssiger Zusammenhang, da Ressourcen für den Kernprozess des Unterrichtens immer weiter abgezogen werden.

Gerade das softwaregestützte Lehren und Lernen bietet eine Fülle von Möglichkeiten, den Hunger nach Dokumentation, Evaluierung und Standardisierung zu stillen bzw. Verwaltungsaufwand weiter auf- und auszubauen. So sind Fehlzeiten, Noten, Förderpläne, Kommunikation mit Ausbildungsbetrieben, Dokumentation von Unterrichtsinhalten, Arbeitsergebnisse, Protokolle von Gesprächen und schulischen Entscheidungen in die digitalen Systeme einzuspeisen. Überträgt man die Strukturen des

„analogen Unterrichtens“ auf virtuelle Strukturen, zeichnet sich ein weiterer Kardinalfehler ab: denn virtuelle Lehrformen bewältigen nicht automatisch höhere Teilnehmerzahlen im Vergleich zu analogen Lehrformen. Das kann jeder nachvollziehen, der einmal mit sechszwanzig Teilnehmenden eine Videokonferenz durchgeführt hat. Dies bedeutet, dass es keine zusätzliche Zeit für noch mehr Verwaltungsaufbau geben wird, bzw. nur auf Kosten drastischer Einbrüche in der Qualität der Lehre.

6.2.3.2 Organisations-Erfolgsfaktor: Konzentration auf Kernprozess

Der Kernprozess einer Schule ist das Unterrichten. Eine Diskussion des Parameters der Organisation ist nur dann zielführend, wenn die Organisation nicht das Ziel hat, weitere, nun virtuelle, Verwaltungsstrukturen aufzubauen, welche darauf ausgelegt sind, immer größere Mengen von Teilnehmenden zu bewältigen. Stattdessen sollte die Qualität der Inhaltsvermittlung und vor allem die Gestaltung dezentraler Lehrprozesse in den Fokus rücken.

Was heißt das? Durch die digitale Lernumgebung können verstärkt Gruppenprozesse des Lernens initiiert, gesteuert und gestärkt werden. Der Lehrende kann Teilverantwortung abgeben, indem er, gestützt durch digitale Strukturen, Coaching- und Mentorenbeziehungen zwischen Schülerinnen und Schülern besser realisieren kann. Schwer zu bewertende Prozesse von Gruppenarbeiten können besser initiiert werden und transparenter ablaufen. Dies setzt aber eine Organisation voraus, welche sich an den Lehrprozessen orientiert und nicht an der Dokumentation der Lehrvoraussetzungen.

6.2.4 Management

6.2.4.1 Management-Problem: Einsame Entscheider und losgelöste Einzelaktivitäten

Eine Pandemie als völlig neue Situation, außerhalb gewohnter Routinen und Erfahrungen, überfordert viele Führungskräfte. Bewährte Strukturen der Kommunikation – formal und informal – stehen nicht mehr oder nur noch in veränderter Form zur Verfügung. Übersicht geht verloren. Mögliche bestehende Entscheidungsschwäche ist schwerer zu kaschieren. Nicht jede Führungskraft besitzt die Fähigkeit, neue Wege zu erkennen und kommunikativ aufzuzeigen.

Zudem ist die Definition des Idealzustandes i.S. klassischer, betriebswirtschaftlicher Ziele äußerst schwierig, da auf die auslösende Situation kaum in internen, handlungsorientierten Szenarien vorbereitet werden konnte.

Gefördert durch den Zustand der räumlichen Distanz, besteht die Gefahr, dass sich Führungskräfte als einsame Entscheider zurückziehen und mangels Transparenz bald nur noch als Sprachrohr behördlicher Anweisungen degenerieren.

6.2.4.2 Management-Erfolgsfaktor: Koordination dezentralisieren und Kernkonzept entwickeln

Vor allem müssen Führungskräfte es schaffen, in der Wahrnehmung der Mitarbeitenden präsent zu bleiben und deren Verunsicherungen, wenn nicht zu lösen, doch mindestens wahrzunehmen. Eine individualisierte Betreuung ist dabei kaum zu bewältigen, somit müsste sich über Führungsformen Gedanken gemacht werden, die dazu geeignet sind, Verantwortung abzugeben und erfolgreich zu dezentralisieren. Werden entsprechende Gremien gebildet, entweder mit beratender oder gar mit entscheidender Funktion, so kann bei der Besetzung geeigneter Personen die Sichtung der gegenwärtigen und vergangenen Projektlandschaft helfen. Den notwendigen Überblick hat die Schulleitung.

Werden diese Gremien zur Entlastung des Managements ins Leben gerufen, können diese zwar Informationen erheben und Tätigkeiten koordinieren, aber kein Kernkonzept entwickeln. Denn es braucht ein Kernkonzept, die Vielzahl von Einzelaktivitäten zu beurteilen und in einen schlüssigen Gesamtzusammenhang zu bringen. Und vor allem: Das Kernkonzept muss frei sein von redundanten und unreflektierten Tätigkeiten, die sich im System Schule über die Zeit angesammelt haben. Somit sollte das Management die COVID-Pandemie als Chance verstehen, die immer weiter steigende Zahl verwaltungsintensiver Tätigkeiten einer kritischen Prüfung zu unterziehen.

6.3 Fazit: Konzentration aufs Wesentliche als Chance

Kernmedium, Kernfunktionen, Kernkommunikation, Kernprozesse, Kernkonzept: Der Fokus auf das Wesentliche birgt die Chance zur Weiterentwicklung hin zu einer digitalen Schule, welche zu einer veränderten Arbeitswelt 4.0. passt. Die Pandemie kann als Chance fungieren, als Selbstzweck aufgebaute, überflüssige Strukturen und Aktivitäten zu hinterfragen, und diese endlich als unnötigen Ballast zu entsorgen.

Eine Umsetzung der Erfolgsfaktoren würde die Attraktivität des Lehrerarbeitsplatzes fördern, da Lehrerinnen und Lehrer i.d.R. ihren Beruf ergreifen wollen, um zu unterrichten und nicht um diese arbeitsintensiv zu

verwalten. Somit könnte dem bestehenden Bewerbermangel ein positiver Impuls entgegengesetzt werden.

Weiterhin könnten durchaus mehr Schülerinnen und Schüler unterrichtet werden, und zwar von weniger Lehrenden als bisher, ohne dass die Qualität der Lehre dadurch leiden müsste. Allerdings müsste der Fokus auf effiziente Abläufe gerichtet wird, welche die Vermittlung von Qualifikationen wieder in das Zentrum eines Schulbetriebes rückt.

Wird die Chance verspielt, gemachte Erfahrungen in eine konstruktive Organisationsentwicklung zu überführen, hin zu einer Transformation in eine digitalisierte Schule? Denn Erfahrungen hinsichtlich virtueller Formen des Lehrens und Lernens wurden in der Pandemie gemacht; jeder Lehrer war gezwungen, aktiv zu werden und aus dem Homeoffice eine flexible Form von Unterricht weiterzuführen. Die Betonungen liegen auf „jeder“ Lehrer und „eine“ Form von Unterricht. Ganz sicher haben in diesem Kontext auch unpraktikable und ineffiziente Tätigkeiten stattgefunden, aber Erfahrungen wurden gemacht, gute wie schlechte. Es waren kaum Vorgaben vorhanden, was die Chance birgt, dass eine ungewohnte Fülle von Erfahrungen gesammelt werden konnte. Es wäre bedauerlich, wenn diese nicht konstruktiv ausgewertet würden. Denn hier hat etwas stattgefunden, welches ein wesentlicher Hemmschuh für die Entwicklung einer digitalisierten Arbeitsweise in der Lehre war: die Akzeptanz einer Fehlerkultur. Immer wieder gab es Projekte zur Digitalisierung, die aber häufig an ihrer überambitionierten Zielsetzung scheiterten. So können Einzelpersonen oder kleine Teams keine virtuellen Lernstrukturen schaffen, mit Inhalt füllen und in einer laufenden Qualitätskontrolle weiter verbessern, wohlgerneht neben der Bewältigung der weiter laufenden täglichen Kern-Aufgaben. Und selbst, wenn dies dennoch gelänge, dann wäre eine Überführung der Ergebnisse in die Alltagsabläufe einer Schule durch eine Vielzahl von Entscheidungs- und Abstimmungsprozessen geprägt.

In der Zeit der Pandemie wurde kleinteiliger geplant, man kann von einem Grassroot-Ansatz sprechen, denn es ging um die Planung und Umsetzung einzelner Unterrichtseinheiten von Tag zu Tag und somit um konkrete, überschaubare Arbeitspakete, während die sonst Ressourcen fressenden Verwaltungsaktivitäten aufgrund mangelnder Transparenz zwangsweise weitestgehend reduziert wurden. Auf Basis dieser Arbeitspakete kann eine digitalisierte Schule aufgebaut werden, welche auch die Arbeitszeitgestaltung aller Beteiligten neu definiert. Somit werden die in der Corona-Krise gemachten Erfahrungen die Digitalisierung der Schulen voranbringen (wenn diese Erfahrungen denn genutzt werden).

Literatur

- Adzine (2018): Für Generation Z ist YouTube das neue Fernsehen. 09.01.2018. Online verfügbar unter <https://www.adzine.de/2018/01/fuer-generation-z-ist-youtube-das-neue-fernsehen>, zuletzt geprüft am 24.04.2020.
- Berufsbildungsbericht des Bundesministeriums für Bildung und Forschung 2019. Hg. v. Bundesministerium für Bildung und Forschung, Bonn. Online verfügbar unter https://www.bmbf.de/upload_filestore/pub/Berufsbildungsbericht_2019.pdf, zuletzt geprüft am 04.08.2020.
- Bildungsmonitor 2019. Hg. v. Initiative Neue Soziale Marktwirtschaft (INSM), Köln. Online verfügbar unter <https://www.insm.de/fileadmin/insm-dms/downloads/INSM-Bildungsmonitor-2019.pdf>, zuletzt geprüft am 04.08.2020.
- Crozier, Michel (1963): *Le phénomène bureaucratique*, Paris: Seuil.
- Festinger, Leon (1957): *A theory of cognitive dissonance*, Stanford: Stanford University Press.
- Geiger, Jörg (2020): Neue Sicherheitslücke in Zoom. Wer betroffen ist, ist aber selber schuld. 13.07.2020. Online verfügbar unter https://www.chip.de/news/Luecke-in-Zoom-fuer-Windows-7-Update-laden_182591370.html, zuletzt geprüft am 04.08.2020.
- George, Roman: Interview. Referat Bildungspolitik der GEW, geführt am 07. April 2020.
- Gutman, Joachim (2017): *Personalmanagement*, Freiburg: Haufe Verlag.
- Hacker, Winfried (1987): Software-Ergonomie. Gestalten rechnergestützter Arbeit? In: Schönplugh, W. und Wittstock, M. (Hg.): *Software Ergonomie* 87. Nützen Informationssysteme dem Benutzer? Stuttgart: Teubner, 31–54.
- Hellert, Ulrike (2018): *Arbeitszeitmodelle der Zukunft. Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten*. Freiburg: Haufe Verlag.
- Hoff, Andreas (2015): *Gestaltung betrieblicher Arbeitszeitsysteme. Ein Überblick für die Praxis*, Wiesbaden: Springer Gabler Verlag.
- Klemm, Klaus (2019): Lehrkräftebedarf an weiterführenden Schulen bis 2035. GEW-Info vom 01.02.2019. Hg. v. Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft, Stuttgart. Online verfügbar unter https://www.gew-bw.de/fileadmin/media/publikationen/bw/Broschueren_und_Infoblaetter/Schule/190206-Prognose-Lehrerbedarf-bis-2035-Klaus-Klemm.pdf, zuletzt geprüft am 04.08.2020.

Luhmann, Niklas (1984): Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie, Berlin: Suhrkamp Verlag.

PwC (2017): Fachkräftemangel im öffentlichen Dienst. Prognose und Handlungsstrategien bis 2030. Online verfügbar unter <https://www.pwc.de/de/offentliche-unternehmen/pwc-fachkraeftemangel-im-oeffentlichen-dienst.pdf>, zuletzt geprüft am 04.08.2020.

Ratzsch, Jörg (2019): Schleicher zum Lehrermangel. Geld allein macht den Beruf nicht attraktiv. Online verfügbar unter <https://www.news4teachers.de/2019/09/schleicher-zum-lehrermangel-geld-allein-macht-den-beruf-nicht-attraktiv>, zuletzt geprüft am 05.05.2020.

Ruchhöft, Mattias (2012): Muss nur noch kurz die Welt retten. Mediale Überforderung-Betriebs- und Personalräte können gegensteuern. In: Computer & Arbeit 4, 4–12.

Statista (2012): Motivation von Lehrkräften, diesen Beruf zu ergreifen. Online verfügbar unter <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/241822/umfrage/motive-fuer-die-wahl-des-lehrerberufs-in-deutschland/>, zuletzt geprüft am 30.04.2020.

von Rosenstil, Lutz; Molt, Walter; Rüttlinger, Bruno (2005): Organisationspsychologie, Stuttgart: Kohlhammer.

Weber, Max (1922): Wirtschaft und Gesellschaft, Tübingen: Mohr.



Von einer breiten akademischen Ausbildung fasziniert, studierte **Knut Åre Beuck** erfolgreich Betriebswirtschaft an der Hochschule Flensburg und Wirtschaftspädagogik an der Johann Wolfgang Goethe-Universität in Frankfurt am Main. Er promovierte am Internationalen Institut für Management (IIM) an der Europa-Universität in Flensburg über Widerstandsverhalten bei organisatorischen Veränderungen. Erst als Projektmanager, später als Senior-Berater, arbeitete er in öffentlichen und privaten Projekten der Entwicklungszusammenarbeit in Ostafrika, Asien und Mittelamerika. Projektziele waren: Aufbau von Berufsbildungssystemen, Schulung von Trainern, Prozessoptimierung von Bildungsinstitutionen und die Entwicklung von E-Learning- und Lernspiel-Komponenten. An der FOM Hochschule ist er regelmäßig als Dozent für Wirtschaftspsychologie, HR und Organisationsentwicklung eingesetzt. Mit interessierten Studierenden der FOM Hochschule gründete er 2008 den gemeinnützigen Verein ng-international, der die Planung und Umsetzung von kleinen internationalen Projekten ermöglicht.

7 – Das Phänomen Arbeitszeit aus Sicht des Menschen als leiblich verfasstes Wesen und geistige Person

Anga Engelke-Herrmannsfeldt / Bernd Ahrendt

Inhalt

	Seite
Abbildungsverzeichnis	118
7.1 Einführung	119
7.2 Zeit und Zeiterleben.....	120
7.3 Grundlagen zum leiblichen Wesen und zur geistigen Person	123
7.3.1 Zum leiblichen Wesen	123
7.3.2 Zur geistigen Person.....	125
7.4 Folgerungen des Zeitfluss-Modells für die Arbeitszeit	126
7.4.1 Der Mensch als leibliches Wesen.....	126
7.4.2 Der Mensch als geistige Person	127
7.5 Fazit.....	128
Literatur.....	129

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Das Zeitfluss-Modell nach Frankl.....	123

7.1 Einführung

Die zukünftige Entwicklung der Arbeit – und somit auch der Arbeitszeit – ist eng verknüpft mit der stetigen Subjektivierung von Arbeit und Arbeitsprozessen. Menschen, verstanden als leiblich verfasste Wesen und geistige Personen, tragen individuelle Strategien, Methoden aber auch Bedürfnisse und Bedarfe sowie Sinnfindung in die Arbeitswelt. Hierbei vollzieht sich die Subjektivierung von Arbeit nicht nur aus sich selbst heraus, sondern auch im Kontext der Person in der Interaktion mit der Lebenswelt, die die Arbeitswelt inkludiert.

In der Arbeitswelt bestehen mehr Möglichkeiten als je zuvor, die eigene Berufstätigkeit autonom zu gestalten und über die eigene Zeit zu verfügen, um den Kontext und die Bedeutung der eigenen Tätigkeit zu erkennen und die eigene Persönlichkeit in der Arbeit zu entwickeln. Die 1990 entwickelte Arbeitshypothese von Karasek und Theorell, dass „je größer Handlungsspielraum und Autonomie, desto größer Arbeitszufriedenheit und Gesundheit“ (Karasek & Theorell 1990: 45), scheint sich nach Glißmann (2005: 122ff) inzwischen ins Gegenteil zu verkehren. Denn Flexibilisierung als besonderes Qualitätsmerkmal „entwertet Tradition und Routine. Ausdauer, Kontinuität, Erfahrungswissen und langfristige Bindungen gelten als unnötiger Ballast“ (ebd.). Für jeden Menschen bedeutet dies, eine flexible Identität auszubilden, die sich immer und jederzeit auf zukünftige Optionen einstellen muss. Arbeitsprozesse werden intensiver und beanspruchen immer mehr Zeit, die in traditionellen Arbeitsbedingungen der eigenen Rekreation vorbehalten war, so dass auch der Umgang mit der eigenen „Ressource Zeit“ nachhaltig zu hinterfragen ist (Fuchs 2018: 67). Privates und Betriebliches fließen ineinander und bestimmen sich gegenseitig. In der Praxis geht es also um die eigene Sinnfindung und leibgebundene Identität im Kontext von Arbeit im allgemeinen und Arbeitszeit im speziellen.

Mit Einführung der flexiblen Arbeitszeit ist eine wichtige Errungenschaft der Arbeiterbewegung, nämlich die 5-Tage-Woche mit einem 8-Stunden-Tag, fast unmerklich unwirksam geworden. Aber im Grunde ist dieses Konstrukt Basis für jegliche Tarifvertragsvereinbarungen, wie Stundenlohn, Urlaubstage etc., und somit Teil eines gesellschaftlich verkörpert und einverleibten Rahmens, der nicht einfach zu verlassen ist.

Nach Gmür (1991) geht die Flexibilisierung einher mit „einem Anwachsen von Unsicherheit, einer Abnahme von Vorhersehbarkeit und Planbarkeit von Arbeit“. Dabei entscheidet der Autonomiegrad des Arbeitszeitmodells über die Risikoverteilung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Durch eine Flexibilisierung der Arbeitszeitdauer wird langfristig auch die bislang

„folgeschwere Unterscheidung von Vollzeit- und Teilzeitarbeit zumindest auf Betriebsebene gegenstandslos“ (Gmür 1991: 87)

Wenn Routine über unreflektierte Praktiken des beruflichen Alltags nebenbei und unbeachtet hergestellt, Arbeitszeit sich hierüber manifestiert und als berufsalltäglicher Rahmen der sozialen Ordnung angesehen wird, dann ändern sich diese Routinen, die in der Interaktion mit anderen entstehen im Kontext der flexiblen Arbeitszeit.

Bevor also in zukünftigen Überlegungen die Frage geklärt werden kann, welche Herausforderungen sich für die Arbeitskräfte als leiblich verfasste und geistige Personen und die gesellschaftliche Verfasstheit von Arbeit, insbesondere Arbeitszeit, ergeben, geht es in diesem Beitrag darum, zu klären, in welchem Verhältnis der Mensch in seiner Leiblichkeit und Geistigkeit zum Zeiterleben und einhergehend damit zur Flexibilisierung von Arbeitszeiten steht.

7.2 Zeit und Zeiterleben

Die Vorstellung von Zeit als einen linearen, gleichförmigen und kontinuierlich fortschreitenden Prozess erscheint nach Fuchs im 21. Jahrhundert so „selbstverständlich, dass vergessen wird, dass es sich um ein vor allem in der europäischen Neuzeit entwickeltes Konzept handelt“ (vgl. Fuchs 2008: 19).

Das subjektive Empfinden versteht sich als ein ganz anderes Zeiterleben, denn die empfundene Zeitdauer ist vom Antriebs-, Erregungs- oder Entspannungszustand des Körpers abhängig. Dieser manifestiert sich „unter anderem in der Atem- und Herzfrequenz“ (vgl. Wittmann 2009: 68). Erregung und Erholung gehen mit unterschiedlichem Zeitempfinden einher. Fuchs führt das folgende Beispiel an: „man denke etwa an das Zeiterleben bei freudiger Erregung gegenüber dem in der Müdigkeit oder Langeweile. Erst recht führen die vitale Antriebssteigerung in der Manie ebenso wie die Antriebshemmung in der Depression zu Veränderungen des Zeiterlebens, nämlich zur Zeitbeschleunigung im einen und zur Zeitdehnung im anderen Fall“ (Fuchs 2018: 213).

Leben war in früheren Zeiten immer so fraglos an Körperlichkeit gebunden wie Körperlichkeit an Leben. Der komplexe Zusammenhang von Körper-Leib-Seele wurde mit dem neuzeitlichen Paradigma des „Cogito ergo sum“ von René Descartes aufgelöst. Der von der Seele getrennte Körper wurde für den theoretischen Diskurs zum Schweigen gebracht, aber institutionell und technisch verwertbar gemacht (Kupke 2000: 54).

Handlungstheoretische Konzepte im Rahmen der Arbeitsorganisation, zu der auch die Organisation der Arbeitszeit gehört, orientieren sich neben betriebswirtschaftlichen Modellen meist an denen der allgemeinen Psychologie. Sie dienen zum Verständnis der kognitiven Organisation von Handlungen und betrachten in erster Linie die strategische und psychische Strukturierung.

Das bedeutet, dass menschliche Aktivität auf Basis kognitiver Zielsetzungen vollzogen wird und Emotionen bewusst zugunsten mentaler Ziele verworfen werden, um eine zielgerichtete und bedeutungsvolle Planung vornehmen zu können. Damit wird den körperlich-leiblichen und sinnlich-emotionalen intrapersonalen Vorgängen sowie der Begegnung als geistige Personen eine quasi belanglose Funktion zugewiesen.

Temporale Dimensionen des Leibes zeigen sich nach Paletta (2013: 49) aber besonders fruchtbar und anwendbar für anthropologische Untersuchungen. Im Kontext der Pädagogik, der Soziologie und der Psychologie gewinnen Zugänge zum Leib und seiner Zeit an Bedeutung. Es wird davon ausgegangen, dass gerade das Thema Zeit ein relatives Erlebnis ist und dass der Leib seinen eigenen Ort und seine eigene Zeit hat (Paletta, 2013: 209). Wahrnehmen und Handeln innerhalb zeitlicher Fenster einer individuell erlebten Dauer werden subjektiv zu den jeweiligen Einheiten integriert, das heißt, die als zusammengehörig erlebte Gegenwart unterscheidet sich im unmittelbar erlebten Moment von Person zu Person.

Zeit ist demnach auch eine implizite, emotionale und verkörperte Praxis, die nicht als Gegenspieler kognitiver und verstandesgeleiteter Zeitstrukturierungen für Entscheidungs- und Planungsprozesse zu verstehen ist, sondern, wie es Damasio für jede Art des Wissens bezeichnet, als deren „integraler Bestandteil“ (2018: 219).

Aus der Arbeitssoziologie wird dieser Ansatz durch Böhle et al. (2004) unterstützt, denn sie entwickeln das Konzept des erfahrungsgeleiteten subjektorientierten Arbeitshandelns. Hier geht es um die „Bewältigung des Unplanbaren“ (Böhle et al. 2004: 37); es müssen vernünftige innovative Entscheidungen im jeweilig einzigartigen Fall unter zeitlichem Handlungsdruck und Begründungszwang getroffen werden. Aber gerade mit Blick auf das unmittelbare antizipative Reagieren auf mögliche Szenarien ist es nur in einem „dialogisch-explorativen (...) und subjektivierenden Vorgehen“ auf Basis praktischer Erfahrungen möglich, zukunftsunsichere Entscheidungen zu treffen (ebd.). Dabei sind inkorporierte Erfahrungen von elementarer Bedeutung, denn durch sie kann die

Aufmerksamkeit auf die Antizipation der zukünftigen unmittelbar bevorstehenden Aufgaben gelenkt werden.

Hier gewinnt das Frankl'sche Zeitfluss-Modell an Bedeutung, da (Arbeits)Zeit als Ressource durch eine Umkehrung des klassischen Zeitverständnisses seine Bedeutung als Entscheidungsmoment wiedergewinnt: Zeit fließt nicht in die Zukunft, sondern kommt unumkehrbar aus der Zukunft und fließt in die Vergangenheit (vgl. Frankl 1991: 47-57, siehe Abbildung 1). Entsprechend ist die Zukunft jener Raum, in dem die Möglichkeiten liegen (hellgrauen Punkte), aus denen der Mensch auswählen kann. Zukunft ist somit fakultativ, und erst der Mensch entscheidet in der Gegenwart, welche dieser Möglichkeiten er realisieren kann. Und nur diese realisierte Möglichkeit schafft es, durch die Sperre der Gegenwart durchzukommen (Pfeil) und in die Vergangenheit aufgenommen zu werden; alle anderen Möglichkeiten werden nicht realisiert und verschwinden im Nichts. Die realisierten Möglichkeiten jedoch sind wahr geworden und auf diese Weise in der Vergangenheit verewigt (dunkelgraue Punkte). „Im Vergangensein ist nämlich nichts unwiederbringlich verloren, vielmehr alles unverlierbar geborgen.“ (Frankl 1992: 60) Damit wird jedoch die Vergangenheit zum wichtigsten Grund menschlichen Verantwortlichseins, und die Gegenwart als Entscheidungsraum rückt in den Mittelpunkt der Betrachtung: Der Mensch entscheidet und übernimmt die Verantwortung, welche Möglichkeit realisiert werden soll – und welche nicht. Das bedeutet, dass bei der Etablierung flexibler Arbeitszeiten im Kontext von Zeit und Zeiterleben ein von den üblichen Normensystemen, Regeln oder Strukturen einer sozialen Ordnung distanzierendes Konzept entworfen werden muss.

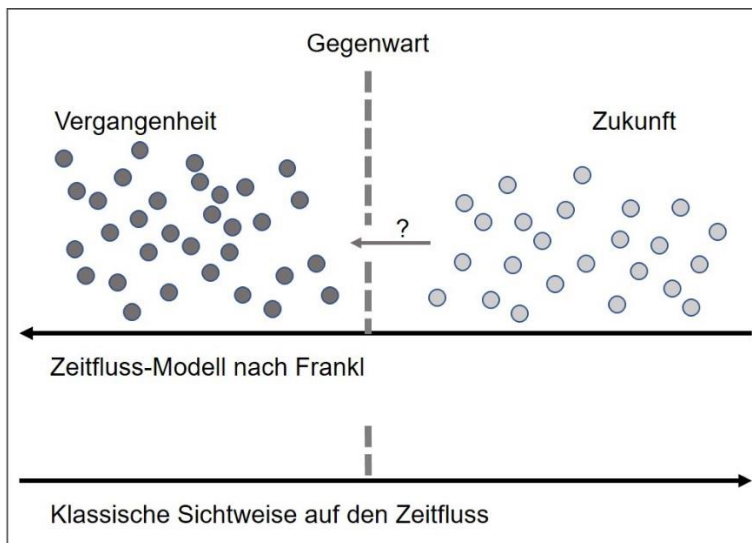


Abbildung 1: Das Zeitfluss-Modell nach Frankl

Quelle: Eigene Darstellung

7.3 Grundlagen zum leiblichen Wesen und zur geistigen Person

7.3.1 Zum leiblichen Wesen

Körper haben oder Leib sein, ist eine aus der philosophischen Anthropologie stammende Gegenüberstellung. Dabei wird zwischen Körper und Leib im Kontext von Haben und Sein unterschieden. Etymologisch bedeutet Leib so viel wie Leben. Der Leib ist demnach das „Lebendige, Gelebte und Gespürte, ebenso wie die lebendige Erscheinung, die „leibhaftige“ Gegenwart eines Menschen“. Das Wort „Körper“ kommt vom lateinischen „corpus“ – also „Körper“, „Leichnam“, wie noch im englischen „corpse“ – und bezeichnet damit primär den materiellen Gegenstand etwa der Anatomie und Physiologie (Fuchs 2008: 53). Leiblichkeit ist also ein phänomenologischer Grundbegriff, der zwar aufs „engste mit dem Begriff der Körperlichkeit des Menschen verknüpft ist, meint aber die Bedingung der Möglichkeit und Wirklichkeit, um Sozialität als dem Menschen inhärente Fähigkeit zu verstehen.“ (vgl. Meyer-Drawe 1999: 330).

Hermann Schmitz legt in seinen leibphänomenologischen Untersuchungen dar, dass auf das bewusst gesteuerte Handeln des Menschen gerade atmosphärische Bedingungen, Gefühlseindrücke und Anmutungen Einfluss haben, die sich nur in leiblicher Weise spüren lassen, aber kaum kognitiv zu

fassen sind. Die Wahrnehmung der Umwelt sei geprägt durch Eindrücke, die man spontan von etwas gewinne: „Eindrücke, wie man sie von einem Menschen hat, oder auf einer Reise, oder beim Betreten eines mehr oder weniger aufgeräumten Zimmers oder in einer besonderen Naturstimmung, und in erster Linie, wenn man etwas oder jemanden kennen lernt, das, wie man sagt, Eindruck macht oder einen Eindruck hinterlässt“ (Schmitz 1992: 179). „Einleibung bedeutet, dass Gegenstände, die nicht zum eigenen Leib gehören, in sein Befinden eingreifen“ (Uzarewicz 2005: 170). Einleibung entsteht dadurch, dass eine oder mehrere Personen „in ein sich bildendes übergreifendes leibliches Gefüge“ (Schmitz 1992) eingebettet sind und zwar durch Bezug auf die Enge des Leibes.

„Von leiblicher Kommunikation im Allgemeinen will ich immer dann sprechen, wenn jemand von etwas in einer für ihn leiblich spürbaren Weise so betroffen und heimgesucht wird, dass er mehr oder weniger in dessen Bann gerät und mindestens in Versuchung ist, sich unwillkürlich danach zu richten und sich davon für sein Befinden und Verhalten in Erleiden und Reaktion Maß geben lässt“ (Schmitz 2015: 177).

Diese Situation bestimmt das Weltverhältnis dahingehend, dass Welt und Körper unmittelbar miteinander verwoben sind. Die chiasmatische Verschränkung von Welt und Subjekt ist im Modus der Leibgebundenheit begründet. Kennzeichnend für den Leib ist, dass er uns in der Selbsterfahrung gegeben ist, und diese Selbsterfahrung ist das leibliche Spüren (vgl. Schröder 2009: 111).

Hierauf aufbauend verweist Joas im Lehrbuch der Soziologie (2009: 52) darauf, dass Einstellungen nicht direkt oder unmittelbar zu beobachten, sondern nur aus der „Konsistenz des individuellen Verhaltens hinsichtlich bestimmter Umweltgegebenheiten in einem bestimmten Handlungsrahmen zu erschließen sind“. Wenn Menschen sich im Alltag begegnen, so nehmen sie einander in einer konkreten zeitlich-räumlichen Verortung, und das heißt auch als Körper wahr: „Den Körper haben wir immer dabei“ so der Soziologe Erving Goffman (2001: 12). Der Mensch spürt nicht nur seine Mitmenschen und seine Umwelt mit den Körpersinnen, der Mensch spürt sich selbst auch leiblich: Menschen sehen die interessante Frisur der Mitreisenden in der U-Bahn, spüren die Kopfschmerzen, riechen das Parfüm des anderen, tasten nach dem Kleingeld in der Hosentasche, schmecken die Apfelschorle, zittern vor Kälte, freuen sich ob einer schönen Erinnerung usw. Folglich sind Menschen realiter keine reinen „Handlungssysteme“, abstrakte Bürgerinnen oder leblose Arbeitnehmer, wie die Sozialwissenschaften lange angenommen haben bzw. es noch tun. Vielmehr sind sie immer und überall, zu jeder Zeit aus Fleisch und Blut (ebd.).

Unter Handlungsrahmen versteht Goffmann (2001: 35) einen bestimmten Wirklichkeitsbereich, dem gewisse Regeln zuzuordnen sind. Regeln und Rahmen erleichtern die Verständigungsarbeit, die jede Begegnung erfordert. Ohne eine gültige Definitionsgestaltung ist eine Handlung unbestimmbar. Diese Rahmen meinen sowohl räumliche und zeitliche Vorgaben als auch unausgesprochene Informationen, die das Einordnen ermöglichen, was innerhalb und was außerhalb einer Situation stattfindet.

Laut Goffman sind Individuen „Techniker der Wirklichkeit“, die Rahmenbedingungen aktiv erzeugen. Es gibt von den Rahmen auch noch sogenannte „Keyings“ (Goffmann 2001: 50). Hierbei handelt es sich um einen Gestaltungsspielraum, deren Merkmale im Rückgriff auf Mead (2000) zu entschlüsseln sind, um angemessen agieren zu können. Sie entsprechen signifikanten Symbolen und helfen zu verstehen, ob bspw. „ein Kampf nun auf einem Drehbuch basiert oder ernstgemeint ist, vielleicht als Experiment dient oder nur eine Vorführung darstellt. Diese Unterscheidung zu ermöglichen, erfordert von Individuen metakommunikative Fähigkeiten und die meiste Energie“ (Rorty 2008:199).

Bourdieu (1995: 230) verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass Praxistheorien die Stabilität gesellschaftlicher Ordnungen nicht in abstrakten Gerüsten aus Werten und Normen verorten, sondern in konkreten sozialen und materiellen Konfigurationen, speziell in menschlichen Körpern und technischen Artefakten

Mit Meuser und Keller (2011: 11) lässt sich dazu feststellen, dass Individuen aus „ihrer unmittelbaren biografischen Erfahrung“ ein individuelles „privates und intimes“ Wissen über ihre eigenen Körper und seine leibliche Verfasstheit gewinnen.

7.3.2 Zur geistigen Person

Frankl, Begründer der Logotherapie und Existenzanalyse, sieht jeden Menschen als ein Wesen mit Entscheidungs- und Willensfreiheit an, das in der Lage ist, eigenverantwortlich Stellung zu jenen Bedingungen zu beziehen, die ihm innerlich (psychisch) und äußerlich (biologisch und Umwelt) begegnen. Unter Freiheit wird hierbei der Gestaltungsfreiraum des eigenen Lebens verstanden: Freiheit ist keine Freiheit *von* den Bedingungen, sondern die Freiheit, Stellung zu diesen Bedingungen zu beziehen und kreativ mit ihnen umzugehen (vgl. Frankl 2015: 18).

Die Freiheit des Willens sieht Frankl in der geistigen Dimension begründet, die nur dem Menschen zu eigen ist. Durch diese Dimension ist der Mensch nicht nur ein (ab)reagierendes, sondern vor allem gestaltendes Wesen. Der Mensch wird zum „Baumeister“ (Frankl 1990: 189) seines Lebens. Dabei sucht er nach Ausdrucksmöglichkeiten in sich und in der Welt. Der Mensch ist durchdrungen von Sinn, und seine Kernmotivation stellt entsprechend die Suche nach Sinn dar. Ist es dem Menschen nicht gegeben, diesen Willen zum Sinn mit Leben zu füllen, entstehen Sinn- und Wertlosigkeitsgefühle. Dieses als existenziell empfundene Gefühl der Sinnlosigkeit kann zu Gefühlen der Verzweiflung und Lebensmüdigkeit, zu Aggression, Depression und Sucht, aber auch zu psychosomatischen Erkrankungen führen.

Sinn ist dabei stets vorhanden (objektiv) und kann von einem Menschen als geistige Person in einer Situation erkannt und realisiert werden. Sinn ist dabei insofern subjektiv, da er sich immer auf einen bestimmten Menschen in einer bestimmten Situation bezieht und sich von Augenblick zu Augenblick ändert: *ad personam et ad situationem* (vgl. Frankl 1999: 13). Somit ist jeder Mensch in jeder Situation vor eine Entscheidung gestellt. Das Leben stellt den Menschen vor diese Entscheidung; es „befragt“ den Menschen, der zu antworten hat (vgl. Frankl 1995: 30f.). In diesem Sinn verantwortet der Mensch sein Leben, da er sich für sinnvolle oder -widrige Möglichkeiten entscheidet. Entsprechend ist menschliche Existenz für Frankl „...nichts anderes als: Entscheidung“ (Frankl 1992: 84).

7.4 Folgerungen des Zeitfluss-Modells für die Arbeitszeit

7.4.1 Der Mensch als leibliches Wesen

Das Konzept der Leiblichkeit wendet sich gegen eine verstofflichte Kognition, alles fest-schreiben und fest-stellen zu müssen (vgl. Uzarewicz, 2005: 41).

Zeiterleben ist eine verkörperte Praxis, die im Sinne Schmitz' (2015:215) sowohl ein leibliches Gespür auch als eine kollektiv geteilte Vorstellung der Reziprozität der subjektiven Perspektiven erzeugt.

Wenn Rahmenbedingungen, Regeln, Nomen, Routinen und Rituale in der sozialen Interaktion im Sinne einer leiblichen Kommunikation mit der Umwelt in all ihren Facetten entstehen, so mündet die Flexibilisierung in einer Differenz, zwischen dem, was sozial erwartet wird und dem, was durch leibliche Erfahrungen in eine verkörperte Praxis einfließt.

Und wenn Arbeitsleistungen weniger in Zeit als vielmehr in Erfolg gemessen werden und Arbeitszeit nicht mehr an die räumlichen Gegebenheiten eines Büros geknüpft ist, dann hat sich ein Wandel vollzogen, der leiblich zwar erlebt aber durch vertragliche Regelungen nicht fixiert wird.

Das kann zu leiblich-emotionaler Verunsicherung führen und könnte einen Erklärungsansatz für die Zunahme an seelischen und emotionalen Erschöpfungszuständen bieten.

7.4.2 Der Mensch als geistige Person

Aus dem Zeitmodell können zwei Erkenntnisse abgeleitet werden, die für das Verständnis von Zeit und damit von Arbeitszeit für einen Menschen von Bedeutung sind und die Frankl als „Paradoxien“ bezeichnet (vgl. Frankl 1991: 55):

1. Dadurch, dass der Mensch sich in jedem Augenblick zu entscheiden hat, welche Möglichkeit realisiert werden soll, wird der Fokus auf die Vergangenheit gelenkt. Der Mensch hat zu entscheiden, was er in die Vergangenheit hineinretten möchte und was (in der Regel unwiederbringlich) als Möglichkeit verloren geht. Damit wird jedoch die eigene Vergangenheit zur eigentlichen Zukunft.
2. Der Mensch ist ein Leben lang sein eigener Baumeister. Solange er lebt, wirkt er in der Welt und ist selbst noch im Werden. Erst mit dem Tod wird dieser Werdensprozess beendet. Hieraus folgert Frankl, dass der Mensch „...nicht mit seiner Geburt in die Welt gesetzt [wird], sondern er setzt sich selber in die Welt erst im Tode.“ (Frankl 1991: 55)

Das Zeitfluss-Modell wirft jeden Menschen auf sich selbst zurück und fordert sie/ihn auf, ein sinnvolles Leben zu führen. Da das menschliche Leben zeitlich begrenzt ist und niemand weiß, wann sie/er sterben wird, wird Zeit – und damit Arbeitszeit – für jeden Menschen zu einer wertvollen, ja vielleicht sogar zur wertvollsten Ressource, mit der er bewusst umzugehen und sie bestmöglich zu gestalten hat.

7.5 Fazit

Im Rahmen der hier dargelegten Gedanken und Überlegungen geht es um eine Betrachtung des Menschen in seiner Leiblichkeit und Geistigkeit im Hinblick auf das Verhältnis zu seinem subjektiven Zeiterleben. Mit leibphänomenologischen Überlegungen und logotherapeutischen Gedanken lässt sich der Mensch als leiblich-geistiges Wesen beschreiben, welches über eine lebenslange Entwicklungsmöglichkeit und Gestaltungsfähigkeit verfügt.

Zum Thema der Flexibilisierung von Arbeitszeit konstruiert sich der Mensch in seiner Funktion als Arbeitskraft sowohl als leiblich verfasstes Wesen als auch als geistige Person. Zeit, Zeiterleben und deren Gestaltung verstehen sich als verkörperte Praktiken, die unmittelbar in der konkreten Situation zwar nur bedingt steuerbar und kontrollierbar, aber aus der Vergangenheit begründbar, im erlebten Augenblick sinnvoll und für die Zukunft antizipierend sind. Gleichwertig zeigt sich der Menschen als geistiges Subjekt. Das Subjekt ist der tätige und schaffende Mensch, der sein Leben sinnvoll gestalten kann. Der Mensch, verstanden als geistige Person, ist sinnorientiert; er lebt von Augenblick zu Augenblick und muss stets aufs Neue entscheiden, inwiefern er sinnvoll agieren möchte.

Leibliches Spüren der sozialen Akteure findet in Interaktionen mit der Lebenswelt statt, aus der die Herstellung sozialer Ordnung entspringt. Sie ist entscheidend für die Entwicklung persönlicher Identität, um auch in beruflichen Kontexten konkrete Werte verwirklichen zu können. Entsprechend muss der Mensch als Arbeitskraft entscheiden, wie er mit den zeitlichen Rahmenbedingungen, die er im Organisationskontext erlebt, leiblich und auch geistig umgeht. An diesem Punkt haben Organisationen im Allgemeinen und das Personalmanagement im Speziellen anzusetzen und sich der Ambiguität bewusst zu werden, die aus der organisationalen Aufgabe und dem leiblich-geistigen Wesen, das diese Aufgabe zu erfüllen hat, ergibt. Es ergeben sich Fragen, die weiteren Forschungsbedarf aufzeigen, insbesondere:

- Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitszeit im Spannungsfeld zwischen Organisation und dem Menschen als leiblich-geistiges Wesen
- Verankerung eines adäquaten Menschenbildes in der Organisationskultur
- Maßnahmen zur Burnout-Prävention und Resilienzstärkung auf Basis eines solchen Menschenbildes

Literatur

- Bourdieu, Pierre (1995): Habitus, Kode und Kodifizierung. In: Johanna Hofbauer, Gerald Prabitz und Josef Wallmannsberger (Hg.): Bilder-Symbole-Metaphern. Wien: Passagen, 223–235.
- Damasio, Antonio R.; Kober, Hainer (2018): Der Spinoza-Effekt. Wie Gefühle unser Leben bestimmen. 9. Aufl. Berlin: List (List-Taschenbuch, 60494).
- Frankl, Viktor E. (2015): Ärztliche Seelsorge, Grundlagen der Logotherapie und Existenzanalyse, 6. Aufl. München: dtv Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG.
- Frankl, Viktor E. (1999): Der unbewusste Gott, Psychotherapie und Religion. 5. Aufl. München: Deutscher Taschenbuch Verlag GmbH & Co.
- Frankl, Viktor E. (1995): Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn, 10. Aufl. München: R. Piper GmbH & Co Verlag.
- Frankl, Viktor E. (1992): Die Sinnfrage in der Psychotherapie, 4. Aufl. München: R. Piper GmbH & Co Verlag.
- Frankl, Viktor E. (1991): Der Wille zum Sinn. Ausgewählte Vorträge über Logotherapie. München: R. Piper GmbH & Co. KG.
- Frankl, Viktor E. (1990): Der leidende Mensch. Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie. München: R. Piper GmbH & Co. KG.
- Fuchs, Thomas (2008): Leib und Lebenswelt. Neue philosophisch-psychiatrische Essays. Zug/Schweiz: Graue Ed (Die graue Reihe, 51).
- Fuchs, Thomas; Iwer, Lukas; Micali, Stefano (Hg.) (2018): Das überforderte Subjekt. Zeitdiagnosen einer beschleunigten Gesellschaft. Suhrkamp Verlag. Erste Aufl., Originalausgabe. Berlin: Suhrkamp (Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft, 2252).
- Gleißmann, Wilfried; Peters, Klaus (2001): Mehr Druck durch mehr Freiheit. Die neue Autonomie in der Arbeit und ihre paradoxen Folgen.
- Gmür, Markus (1991): Arbeitszeitflexibilisierung in der Diskussion. Modelle und Erfahrungen unter besonderer Berücksichtigung des produzierenden Gewerbes. [Erscheinungsort nicht ermittelbar]: Universität Konstanz, Fakultät für Verwaltungswissenschaft (Management Forschung und Praxis, 3).
- Goffman, Erving; Knoblauch, Hubert; Kotthoff, Helga (2001): Interaktion und Geschlecht. 2. Aufl. Frankfurt am Main/New York: Campus Verlag (Campus Studium).

- Joas, Hans (Hg.) (2007): Lehrbuch der Soziologie. 3., überarb. und erw. Aufl. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Karasek, Robert; Theorell, Töres (1990): Healthy work. Stress, productivity, and the reconstruction of working life. New York: Basic Books.
- Keller, Reiner; Meuser, Michael (Hg.) (2011): Körperwissen. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag (Wissen, Kommunikation und Gesellschaft Schriften zur Wissenssoziologie).
- Kupke, Christian; Heinze, Martin (2000): Zeit und Zeitlichkeit. Würzburg: Königshausen & Neumann (Beiträge der Gesellschaft für Philosophie und Wissenschaften der Psyche, Bd. 2).
- Meyer-Drawe, Käte (1999): Herausforderung durch die Dinge. Das Andere im Bildungsprozeß. Online verfügbar unter https://www.pedocs.de/volltexte/2012/5953/pdf/ZfPaed_1999_3_MeyerDrawe_Herausforderung_durch_Dinge.pdf, zuletzt geprüft am 16.05.2020.
- Paletta, Andrea (2013): „Kommt Zeit, kommt Rat“. Zeiterfahrung im Unterrichtsfach Bewegung und Sport. In: Sportunterricht 62 (7), 209–213.
- Rorty, Richard (2008): Philosophie als Kulturpolitik. Frankfurt a.M.: Suhrkamp.
- Schmitz, Hermann (2015): Der Leib, der Raum und die Gefühle. 3., unv. Aufl., um eine Vorrede vermehrte und aktualisierte Neuauflage der Ausgabe von 1998. Bielefeld: Aisthesis Verlag.
- Schröder, Jörg (2009): Besinnung in flexiblen Zeiten. Leibliche Perspektiven auf postmoderne Arbeit. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GWV Fachverlage GmbH.
- Uzarewicz, Charlotte (2016): Die Bedeutung der leiblichen Kommunikation im Kontext transkultureller Pflege. In: Körperbild und Körperbildstörungen: Handbuch für Pflege- und Gesundheitsberufe. Bern: Hogrefe, S. 137–15.



Als studierte Medizinpädagogin und promovierte Medizinwissenschaftlerin ist Frau Prof. Dr. **Anga Engelke-Herrmannsfeldt** seit 1997 in der Lehre tätig und vertritt seit 2018 an der FOM Hochschule eine Professur für Gesundheits- und Sozialmanagement mit dem Schwerpunkt Medizinpädagogik. Den Bereich Personalmanagement mit dem Schwerpunkt Gesundheitsmanagement lenkt und leitet sie im eigenen Unternehmen. Ihr besonderes wissenschaftliches Interesse gilt der Soziologie des Körpers in all seinen Facetten.



Seit 2017 ist **Bernd Ahrendt** Professor für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Personalmanagement, an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Hannover. Über viele Jahre beschäftigte er sich im organisationalen Kontext mit Aspekten der Weiterbildung und des Kompetenzmanagements, was u.a. zur Prämierung bei den HR Excellence Awards 2012 führte, und er coacht Menschen in ihrer persönlichen Entwicklung.

Seine Forschungsschwerpunkte liegen insbesondere in betriebswirtschaftlichen Gestaltungsmöglichkeiten einer humanen Interaktion zwischen Mensch und Organisation im Allgemeinen sowie im Personalmarketing, im Kompetenzmanagement sowie in der Sinnorientierung im Speziellen. Herr Ahrendt absolviert zurzeit eine Fortbildung in Originärer Logotherapie.

8 – Gesundheitsorientierte Führung im Kontext der Kernkompetenzen des 21. Jahrhunderts – ressourcenreich und zukunftsicher

Karolin Stix / Ulrike Hellert

Inhalt

	Seite
Abbildungsverzeichnis	134
8.1 Einleitung	135
8.2 Kernkompetenzen des 21. Jahrhunderts	136
8.3 Gesundheitsorientierte Führung	138
8.3.1 Führungsverhalten	139
8.3.2 Sinnvolle Arbeitsgestaltung	140
8.3.3 Führung mit Emotionen	140
8.4 Selbstkompetenzen für Leben und Beruf	141
8.4.1 (Life) Design Thinking	142
8.4.2 3-S-Methode nach Hellert & Milkau	144
8.5 Fazit	146
Literatur	147

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: 21st-Century Skills	137
Abbildung 2: Design-Thinking-Prozess	143
Abbildung 3: DREI-S-Methode Hellert und Milkau	145

8.1 Einleitung

Die aktuelle Coronavirus-Pandemie fordert Menschen auf unterschiedliche Art und Weise heraus. Die häusliche Quarantäne, veränderte Tagesstrukturen und die soziale Isolation verlangen allen eine neue Kompetenz des Stressbewusstseins ab. So weist die Leopoldina, Nationale Akademie der Wissenschaften, in ihrer Stellungnahme vom 13.04.2020 darauf hin, dass psychische und soziale Krisen abgefedert werden können, indem u.a. „die Erkenntnisse aus der Stressforschung herangezogen werden“. Denn ob eine Situation als belastend empfunden wird, hängt davon ab, ob sie nach der subjektiven Einschätzung als kontrollierbar eingestuft werden kann. Demzufolge ist die Empfehlung an die Bevölkerung, aktiv geeignete psychologische Maßnahmen zu ergreifen, die eine positive gesundheitsförderliche Wirkung haben (Leopoldina 2020).

Darüber hinaus stehen wir heutzutage einer dynamischen Arbeitswelt gegenüber. Diese ist geprägt von einer ständigen Veränderung, Kommunikationsanforderungen und Flexibilisierung (Ghadiri et al. 2016). Die Aufgaben in einem großen Gesamtkontext anzusehen, birgt neue Herausforderungen, denn es gilt, in flexiblen Wertschöpfungsnetzwerken die Dinge kritisch zu reflektieren und kreative Lösungen einzubringen.

Folgen dieser Entwicklungen sind zunehmende psychische Belastungen und damit einhergehend mehr psychische Beanspruchung. Eine wesentliche gesundheitsförderliche Wirkung geht von den Führungskräften aus. Sie haben vor allem bei der Arbeitszeitgestaltung Einfluss auf die Belastungssituation der Mitarbeitenden (Lohmann-Haislah und Schütte 2013). Durch ihr Führungsverhalten können sie auf Wohlbefinden und Gesundheit sowohl als Ressource als auch als Stressor wirken (Struhs-Wehr 2017).

Damit Menschen ihren privaten und beruflichen Alltag meistern können, sind somit Handlungs- und Problemlösungsstrategien erforderlich, um auf äußere und innere Stressoren aktiv reagieren zu können. Der Artikel stellt die Anforderungen an eine sich veränderte Arbeitswelt, also die Kernkompetenzen des 21. Jahrhunderts, sowie die psychologischen Erkenntnisse einer gesundheitsorientierten Führung in Hinblick auf die Stärkung von Ressourcen im Umgang mit den Mitarbeitenden in den Fokus. Auf Grundlage dieser Faktoren werden Handlungsempfehlungen für die private und berufliche Praxis anhand des (Life)-Design-Thinking-Prozesses und der DREI-S-Methode dargestellt. Die Zielstellung hierbei ist es, den Menschen ihre Rolle als Akteurinnen und Akteure des eigenen Lebens zu verdeutlichen. Im Rahmen dieses Bewusstseins, ist eine Bewältigung von

Stress durch die Stärkung der arbeitsbezogenen Handlungskompetenz für Gesundheit und Wohlbefinden möglich (Gerlmaier 2019).

8.2 Kernkompetenzen des 21. Jahrhunderts

Digitale Assistenzsysteme werden den Grad der Arbeitsverdichtung erhöhen. Die Möglichkeiten, dass mehrere Arbeitsprozesse gleichzeitig ablaufen, wird besonders bei den akademischen und gehobenen Fachkräften an Bedeutung gewinnen. Es gilt komplexe Arbeitsprozesse beherrschbar und erfolgreich in der zur Verfügung stehenden Arbeitszeit bearbeiten zu können. Damit nimmt die Notwendigkeit einer effektiven Selbstorganisation zu (Plath 2000).

Durch komplexere Arbeitsinhalte von Produkt- und Dienstleistungsprozessen werden sich die Anforderungen an die Kommunikations- und Organisationsfähigkeiten erhöhen. Denn Kommunikation wird längst nicht nur im eigenen Unternehmen stattfinden, sondern über die Unternehmensgrenzen hinaus. In fachübergreifenden Teams, werden sowohl Fachwissen als auch die Fähigkeiten zu interdisziplinärem Denken und Kommunizieren gefordert sein (Schließmann 2014). Die größte Herausforderung der Neuen Welt ist dabei die immense Komplexität (Malik 2015).

Die Abbildung 1 zeigt, wie das World Economic Forum die Kompetenzen des 21. Jahrhunderts zusammenfasst.

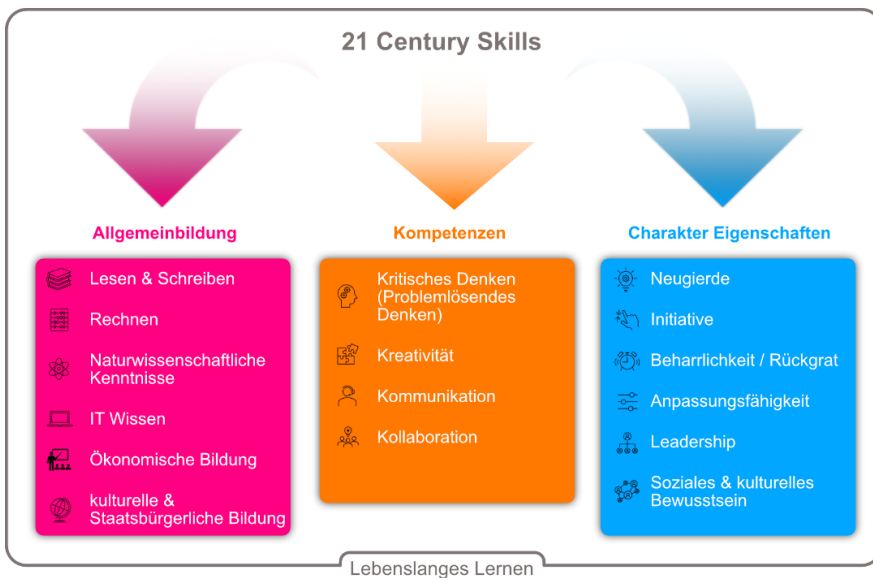


Abbildung 1: 21st-Century Skills

Quelle: Darstellung nach World Economic Forum, in Kooperation mit der Boston Consulting Group (2016)

Beim kritischen Denken und Problemlösen (Expertendenken) geht es darum, die Fähigkeit zu haben, Probleme und Fragestellungen aus verschiedenen Perspektiven zu hinterfragen. Es gilt, Alternativlösungen, die in Betracht kommen, wieder zu verwerfen und anschließend neu zu denken, und diesen Prozess auch auszuhalten zu können. Es gilt ferner, die richtigen Fragen zu stellen, und sich nicht mit raschen Antworten zufriedenzugeben, denn das Ziel ist nicht, der einen richtigen Antwort nachzujagen, sondern es zuzulassen, dass die Antworten komplexer sind (Trilling und Fadel 2009).

Kommunikation und Kollaboration finden mit unterschiedlichen Netzwerkpartnern statt, dabei werden eigene Ideen authentisch und verständlich kommuniziert. Ferner ist die Fähigkeit erforderlich, Konflikte zu thematisieren und konstruktiv zu lösen (Kunhardt 2011).

Kreativität und Innovation sind wichtige Kernkompetenzen, um querzudenken und um Neues zu entwickeln. Das erfordert Methoden, die neue Ideen generieren können. Und dies wiederum erfordert Energie, um Realisierungen voranzutreiben, verbunden mit einem hohen Maß an Durchhaltevermögen. Damit neue Ideen entwickelt werden können, ist es unverzichtbar, eine ausgeprägte Teamfähigkeit zur gemeinsamen Entwicklung neuer Lösungen zu haben (Trilling und Fadel 2009).

8.3 Gesundheitsorientierte Führung

Durch ihr Verhalten und ihre Einstellungen nehmen die Führungskräfte zielbezogenen Einfluss auf ihre Mitarbeitenden (Bamberg 2011). Mit der Gestaltung von Arbeitsbedingungen, Personaleinsatz und Personalpflege tragen sie zu einer menschengerechten Gestaltung, die zum Wohlbefinden und zur Gesundheitsförderung beiträgt, bei (Felfe 2015; Rudow 2014). Sie stehen in der Verantwortung für betriebliche Zielerreichung und Erfolg sowie der Arbeitszufriedenheit und Gesundheit ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Bedeutsamkeit der Vermittlung und des Vorlebens von überzeugenden Werten und Zielen nimmt zu. Demzufolge werden weiche Faktoren wie Kultur, Beziehungsklima und Führung essenziell. Damit ein Vertrauensverhältnis entsteht, sind gegenseitiger Respekt und Gemeinsamkeiten im Denken, Fühlen und Handeln entscheidend. Demzufolge werden Qualität und Bindung des sozialen Systems in Organisationen immer wichtiger, also Faktoren wie sinnstiftende Arbeit, vertrauensvolle Beziehungen zu Kollegen und Vorgesetzten, eine unterstützende Führung und Unternehmenskultur, die Fairness und Gerechtigkeit und das Ermöglichen der Persönlichkeitsentwicklung fördert, sowie die Vereinbarkeit von Beruf und Familie gewährleistet. Damit verlieren Leistungsvorgaben, Kontrolle und finanzielle Anreize an Bedeutung (Badura et al. 2017).

Der Gesundheitszustand von Führungskräften selbst, als Vorbildfunktion, ist ebenfalls ein weitreichender Einflussfaktor. Denn sie können negatives Stresserleben im Sinne eines „Crossover-Effektes“ auf die Beschäftigten übertragen (Bakker et al. 2009). Aufgrund dieses Wirkungszusammenhangs sollten sie eine gesunde Selbstführung und die Achtsamkeit für gesundheitsförderliche Maßnahmen vorleben (Badura et al. 2017; Franke 2012). Eine wesentliche Rolle spielen die Authentizität der Führungskraft und die Emotionssteuerung. Beides trifft heute auf großes Studieninteresse (Franke 2012).

Die Führungskraft fungiert als Ressourcenmanager und ist in der Lage, aktiv arbeitsplatzbezogene Ressourcen zu schaffen und damit auf Wohlbefinden, Motivation und Vitalität der Mitarbeitenden einzuwirken, um so Belastungs- und Beanspruchungssituationen zu entschärfen bzw. erst gar nicht entstehen zu lassen (Badura et al. 2017).

Damit ist eine hinreichende Prävention als wesentlicher Einflussfaktor anzusehen, um damit Belastungen und Stressoren aktiv zu senken bzw. zu vermeiden (Bamberg et al. 2003).

8.3.1 Führungsverhalten

Die hohe Interaktionsdichte einer Führungskraft zu ihren Mitarbeitenden beeinflusst wesentlich den Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit (Hasselhorn und Freude 2007). Aktuelle Studien belegen, dass der transaktionale und der transformationale Führungsstil positiven Einfluss auf die Gesundheit haben (Gregersen et al. 2011; Badura et al. 2017; Montano et al. 2016). Beide wirken wie eine Art Ressourcenaktivierung (Kuoppala et al. 2008).

Heutzutage geht es zunehmend darum, Aufgabenumfang und Zeitbudget in einem ausgewogenen Verhältnis aus der Distanz zu managen, um dauerhafte Belastungen bei steigenden Mobilitäts- und Flexibilitätsbedingungen zu vermeiden (Dobischat et al. 2018).

Eine repräsentative Umfrage des wissenschaftlichen Instituts der AOK (WIdO) aus dem Jahr 2018, an der 2.030 Erwerbstätige teilgenommen haben, hat ergeben, dass es für 98,4 % der Befragten am wichtigsten ist, sich am Arbeitsplatz wohlfühlen (WIdO 2018). Hierbei tragen vor allem persönlich und sozial motivierte Aspekte zum Wohlbefinden bei; mit 92,4 % gehört dazu auch ein gutes Verhältnis zum Vorgesetzten (Badura et al. 2018).

Für die Gesundheit des Menschen sind zwischenmenschliche Prozesse von grundlegender Bedeutung. Hierbei wird wesentlich dazu beigetragen, dass Leistungspotenziale mobilisiert und entwickelt werden. Durch gemeinsame Werte entsteht eine Kultur, die Beziehungen strukturiert und stabilisiert (Badura et al. 2017). Diejenigen Führungskräfte, die durch soziale Unterstützung motivieren, mitarbeiterorientiert und gesundheitsförderlich führen, tragen zu einer guten Stressbewältigung bei (Felfe 2015). Sie wirkt damit als gesundheitsfördernde Ressource (Stadler und Spiess 2005). Ein vertrauensvolles Miteinander stärkt die Bindung und die Leistungsbereitschaft und fördert dadurch Gesundheit und Arbeitsergebnisse (O'Toole und Lawler 2007, c2006).

Als eine der wichtigsten Schlüsselqualifikationen erfolgreicher Führung gilt die Fähigkeit, sich in sozialen Situationen angemessen und zielführend zu verhalten (Badura et al. 2011). Soziale Beziehungen können dazu beitragen, arbeitsbedingte Belastungen zu reduzieren und Stressoren besser zu bewältigen. Denn sogar rein der Gedanke, dass etwas Negatives eintreten könnte, kann eine körperliche Erkrankung auslösen (Gündel et al. 2014).

Die Untersuchungen von Einhorn, Thaler und Koval (2007) ergaben ferner, dass freundliches und respektvolles Führungsverhalten zu deutlich weniger Fluktuation und mehr Produktivität führt (Einhorn 2007; Kaplan Thaler und Koval 2008).

8.3.2 Sinnvolle Arbeitsgestaltung

Eine indirekte Wirkung von Führung und Gesundheit ergibt sich durch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen (Montano et al. 2016). Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend der Fähigkeiten und Fertigkeiten einzusetzen und sie zu befähigen, die Arbeitsaufgabe weitgehend eigenständig zu planen, auszuführen und zu kontrollieren (Sonntag et al. 2012).

Im Fehlzeiten-Report 2018 wird Sinnerleben im beruflichen Umfeld im Zusammenhang mit gesundheitsorientierter Führung thematisiert. Wenn der Mitarbeiter seine Arbeit als wertschätzend und sinnhaft erlebt, sinken die durchschnittlichen Fehlzeiten von 12,1 Tagen pro Jahr auf 9,4 Tage (Badura et al. 2018).

In einer Umfrage des wissenschaftlichen Institutes der AOK (WIdO) wurden bei der AOK versicherte Arbeitnehmer gefragt, welche Faktoren im Betrieb für sie eine große Rolle spielen:

- Arbeitsplatz, an dem sie sich wohlfühlen
- Gute Zusammenarbeit mit Kollegen
- Gutes Betriebsklima
- Ein loyaler Arbeitgeber
- Ein gutes Verhältnis zum Vorgesetzten

Arbeitnehmer, die ihren Arbeitsplatz als sinnvoll ansehen und sich wohl fühlen, fehlten nur an 9,4 Tagen im Jahr 2017. Die anderen, die ihre Arbeit nicht als sinnvoll wahrnahmen, fehlten an 19,6 Tagen (WIdO 2018; AOK).

Eine gesundheitsorientierte Führung bedeutet somit, die Mitarbeitenden bedarfsgerecht nach den Zielen des Unternehmens im Rahmen der vereinbarten Arbeitszeiten einzusetzen und ihnen gleichbedeutend eine sinnvolle Tätigkeit zu ermöglichen, wobei der einzelne Mensch individuell für sich bewertet, ob er die Arbeit als sinnvoll empfindet oder nicht (Badura et al. 2017; Badura et al. 2018).

8.3.3 Führung mit Emotionen

Den Grundstein für Vertrauen bilden emotionale Bindungen zwischen den Interaktionspartnern (Eberl 2003). Das Entstehen und Erleben von Emotionen sind im Arbeits- und Führungsprozess ein unverzichtbarer Bestandteil und unterliegen einer ständigen Entwicklung. Wesentlich dabei ist ihr strukturierender Charakter (Hintz 2013). Die erlebten Emotionen am Arbeitsplatz gelten mit als stärkste Indikatoren für Zufriedenheit am Arbeitsplatz (Fisher und Noble 2000). Denn ohne

emotionale Zuordnung können Menschen keine Sachinformationen ordnen und auch keine klaren Prioritäten setzen. Die Führungskräfte, die eine höhere interpersonale Attraktivität haben, können im Rahmen sozialer Interaktion andere Individuen leichter überzeugen. Sie zeigen bessere prosoziale Verhaltensweisen wie z.B. Altruismus und Bereitschaft zur Kooperation (Kraxberger 2016).

Für Daniel Golemann et al. (2015) ist die emotionale Führung die ursprünglichste Form und gleichzeitig die wichtigste Form der Führung. Denn diese weckt Leidenschaft und Interesse bei den Mitarbeitenden und trägt zur Motivation bei.

Eine authentische Führungskraft ist in der Lage, mit eigenen Emotionen in der täglichen Praxis umzugehen, d.h. nicht ohne Rücksicht auf die Gefühle anderer und ohne Reflexion des eigenen Einflusses auf andere wütend zu reagieren (Felfe und van Dick 2016). Nach Sarges (2013) ist der Ausdruck von Emotionen eine elementare Führungsvariable, denn nur durch ein emotionales Miteinander ist eine effiziente Führung im Sinne von Kommunizieren, Motivieren und Überzeugen möglich.

Die empathische Führung, d.h. die Fähigkeit zum Erkennen und Beachten emotionaler Signale ist in Zeiten komplexer Beziehungen zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden immer wichtiger, damit Stressoren überhaupt erkannt werden können (Gündel et al. 2014; Berking 2017).

8.4 Selbstkompetenzen für Leben und Beruf

Gegenwärtig ist die moderne Arbeits- und Lebenswelt der Menschen in unserer Gesellschaft von raschem Wandel und hohen Anforderungen – beruflich wie auch privat – geprägt. Dies erfordert besondere Zeit- und Selbstkompetenz (Hellert 2018). Es wird erwartet, konzentriert, selbstorganisiert sowie lösungsorientiert zu handeln. Diese hohen Anforderungen lassen sich nur mit entsprechend zur Verfügung stehenden personalen und organisationalen Ressourcen bewältigen. Emotionale Ausgeglichenheit, flexible Bewältigungskompetenzen, z.B. die Anwendung von Entspannungsmethoden, sind hierbei hilfreiche Strategien zur Erhaltung der psychischen und physischen Gesundheit (Rudow 2014).

Damit Menschen ihren privaten und beruflichen Alltag meistern können, sind somit Handlungs- und Problemlösestrategien sowie spezifische Methoden erforderlich, die es ermöglichen, auf äußere und innere Stressoren aktiv zu reagieren. Individuelle Ressourcen müssen dafür analysiert, entwickelt oder gestärkt und beständig erneuert werden (Gerlmaier und Latniak 2019).

Nachfolgend werden exemplarisch zwei Methoden vorgestellt, die darstellen, wie Menschen in einer dynamischen Arbeitswelt, eine stimmige Work-Life-Kohärenz leben können, damit das kontinuierliche Zusammenspiel von Arbeitsphasen in unterschiedlichen Lebensbereichen funktioniert (Hellert 2018).

8.4.1 (Life) Design Thinking

Roger Martin und David M. Kelley werden zu den Erfindern des in den 1980er Jahren aufkommenden Design-Thinking gezählt. Die Begründer der Innovation-sagentur IDEO gehen dabei davon aus, dass die Gestaltung eines Produktes oder einer Dienstleistung nicht zwingend von Designern geplant werden muss. Es geht vielmehr darum, einen kreativen Mindset zu entwickeln (Brown und Kätz 2016).

An der Stanford University thematisiert einer der beliebtesten Kurse, wie Studierende ihr Leben glücklich und produktiv gestalten können. Die Professoren Bill Burnett und David Evans haben die in der Unternehmenswelt immer berühmtere Innovationsmethode Design Thinking auf die persönliche Lebens- und Karriereplanung übertragen. Die Kernidee ist es, dass ein Lebens- und Berufsweg entworfen wird, der grundsätzlich ein „wicked problem“ (verwickeltes oder auch bösesartiges Problem) ist. Denn um die eigene Lebensplanung anzugehen, sind in der Regel mehrere Variablen im Spiel, was zu einer hochkomplexen Aufgabe führt (Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University 2020).

Wie auch im Design Thinking geht es im Life Design darum, schnell zum Handeln zu kommen. Dabei ist ein iterativer Prozess das Kernelement, wobei unterschiedliche Lösungen ausprobiert werden sollen, auch wenn das genaue Ziel noch gar nicht klar ist. Burnett und Evans beabsichtigen dabei, dass der Mensch keine Zeit verschwendet, lange seine Entscheidungen vorzubereiten und darüber zu grübeln, sondern in die Umsetzung kommt. Ein weiterer Grundsatz gemäß den Grundsätzen des Design Thinking ist das Bauen von Prototypen. Ein möglicher Prototyp ist dabei z. B. ein Praktikum oder die Hospitanz in einem gewünschten Tätigkeitsfeld (Burnett und Evans 2017).

Das gemeinsame Durchlaufen eines Kreativitätsprozesses stärkt die individuellen Fähigkeiten als auch das Empathie-Vermögen. Denn um zukünftige komplexe Probleme und Herausforderungen angehen zu können, braucht es Teamplayer die sich ihrer kreativen Potenziale bewusst sind (laut Design Thinking: „Creative Confidence“). Damit ist das (Selbst-)Bewusstsein für die eigene schöpferische Kraft gemeint (Erbeldinger und Ramge 2015).

Der Design-Thinking-Prozess folgt dem „Human-Centered-Design“-Ansatz. Dieser Ansatz setzt einen neuen Akzent, indem er auf aktive Partizipation statt auf passiven Konsum, auf Innovation statt auf Optimierung setzt. Die Abbildung 2 zeigt den Prozess der Design–Thinking-Methode:

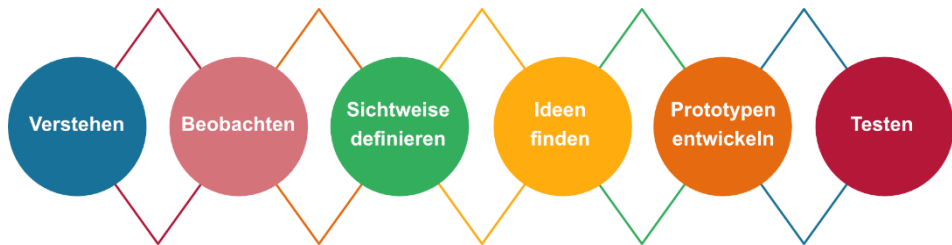


Abbildung 2: Design-Thinking-Prozess

Quelle: HPI Academy

Der Design-Thinking-Prozess führt Teams oder auch Einzelpersonen im Coaching in iterativen Schleifen durch sechs verschiedene Phasen. In den ersten drei Schritten wird ein tiefes Verständnis für ein zugrundeliegendes Problem entwickelt. Die betroffenen Personen stehen dabei im Fokus. Im ersten Schritt entwickeln die Beteiligten ein grundlegendes Verständnis für das Problem, das im zweiten Schritt durch Befragung, Begleitung und Beobachtung vertieft wird. Im nächsten Schritt werden die Erkenntnisse verdichtet und in einen prototypischen Nutzer – „Persona“ genannt – zusammengefasst. Dann beginnt die zweite Hälfte – die Lösung des Problems –, in der mithilfe von Kreativitätstechniken Lösungen für das Problem entwickelt werden. Im Prototyping macht das Team die Ideen konkret greifbar, um sie anschließend mit den echten Nutzerinnen und Nutzern zu testen. Das daraus generierte Feedback wird eingesetzt, um weiter an der Idee zu arbeiten. Das wiederholte Anwenden neuer Erkenntnisse – Iteration – ist entscheidend für den Design-Thinking-Prozess (HPI Academy).

Die Hopp Foundation for Computer Literacy & Informatics gGmbH unterstützt Heranwachsende, die die digitale Welt verstehen und mitgestalten möchten. Mit der Design-Thinking-Methode werden soziale und kreative Fähigkeiten gefördert. Noch versteht sich das Lernen an Schulen vielerorts als individueller Prozess. Darüber hinaus müssen sich Bildungseinrichtungen immer mehr mit der Frage beschäftigen, wie sie junge Menschen für den Einstieg in das Berufsleben gut wappnen können, um sich den stetig ändernden Anforderungen zu stellen (Hopp Foundation).

8.4.2 3-S-Methode nach Hellert & Milkau

Eine der knappsten Ressourcen in der modernen hochflexiblen Arbeitswelt ist für viele Beschäftigte der Faktor Zeit. Zeit lässt sich weder gewinnen noch ansparen. Damit Zeitdruck nicht zu Stress wird, ist auf den individuellen wie auch den organisationalen Umgang mit Zeit ,insbesondere mit Arbeitszeit, und somit der entsprechenden Zeitkompetenz zu achten (Hellert 2018).

Stress entsteht beim Menschen immer dann, wenn ein Ungleichgewicht zwischen Anforderungen und verfügbaren Ressourcen entsteht. Werden beispielsweise zu viele Aufgaben in die zur Verfügung stehende Zeit gepackt, kann dies leicht Stress auslösen. Dabei löst nicht jede Anforderung im Gehirn gleich eine Stressreaktion aus, allerdings werden wichtige Anzeichen von Stress häufig ignoriert und die Folgen von Stress unterschätzt (Olpe und Seifritz 2014). Wer eine kontrollierte Herausforderung meistert – z. B. einen Vortrag vor einem großen Publikum hält und dabei vielleicht Lampenfieber verspürt, aber sich auch auf die eigenen Kompetenzen verlassen kann, – wird seine Potenziale weiter entwickeln im Sinne von Selbstwirksamkeit, ganz ohne Stressreaktionen.

Handlungs- und Problemlösestrategien, Fähigkeiten zur Selbststeuerung sowie maßgeschneiderte Methoden sind erforderlich, damit psychische Belastungen und mögliche Stressoren reduziert bzw. nach Möglichkeit verhindert werden: So können individuelle und organisationale Ressourcen nachhaltig proaktiv im Sinne einer Stresskompetenz aufgebaut werden. Kompetenzen sind in diesem Sinne Dispositionen selbstorganisierten Handelns. Kompetent handeln bedeutet, auch in ungewissen Situationen selbstorganisiert Ziele zu erreichen. In diesem Sinne bedeutet die Stresskompetenz, auch in ungewissen Situationen bei auftretenden Stressoren selbstorganisiert und zielorientiert handeln zu können, um Stress zu vermeiden, zu reduzieren bzw. auszuschalten. Wie Anja Gerlmaier (2019) in ihrer Studie eindeutig zeigen konnte, weisen Personen mit hohen erlebten arbeitsbezogenen Ressourcen und Gestaltungspotenzialen (u.a. Zeitsouveränität, Gestaltungsspielraum, soziale Unterstützung, kapazitätsorientierte Ressourcen) signifikant bessere Gesundheitswerte auf, als Personen mit niedriger Handlungskompetenz in diesen Bereichen.

Es gilt also, genau zu erkennen und zu analysieren was jeweils belastende Situationen sind und welche Stressoren tatsächlich negativ auf die Leistungsfähigkeit und die Gesundheit wirken. Erst im nächsten Schritt können Maßnahmen umgesetzt werden, die sowohl kurz- als auch langfristig Stressoren ausschalten bzw. deutlich reduzieren.

Basierend auf der kognitiv-transaktionalen Stresstheorie nach Lazarus und Folkman (1984) wurde die **Drei-S-Methode** nach Hellert und Milkau entwickelt und praktisch erprobt (Abb. 3).

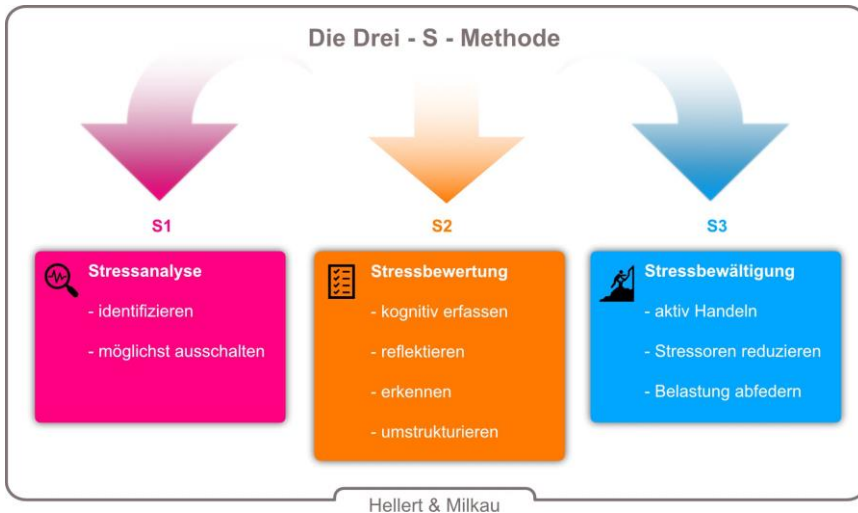


Abbildung 3: DREI-S-Methode Hellert und Milkau

Die instrumentelle Stressanalyse (S1) beinhaltet die Analyse mit möglichen Stressoren, die eine Stressreaktion auslösen können (z. B. Termindruck im Beruf, Konflikte in der Familie, sowie persönliche Stressoren wie innere Antreiber oder unrealistische Zielsetzungen). Hier werden internale oder personale bzw. externale oder situative Stressoren unterschieden und reflektiert.

Stress ist das Resultat persönlicher Bewertungen und entsteht im Gehirn. Es ist nicht der Stressauslöser (S 1), der die Ausschüttung von Stresshormonen veranlasst, sondern die entsprechende **Stressbewertung (S2)** des Stressauslösers (S1). Daher ist das zentrale Steuerungselement der Stressbewältigungskompetenz die Stressbewertung. Denkmuster steuern das Stressgeschehen. Diese resultieren vor allem aus persönlichen Einstellungen und Werten des Menschen sowie seinen kulturellen Prägungen und persönlichen Verhaltensweisen wie sie im Lauf der Sozialisation erlernt werden. Diese können sowohl stressfördernd als auch stressreduzierend sein. Aus diesem Grund ist die kognitive und emotionale Selbstreflexion die wesentliche Strategie der Stressbewältigungskompetenz.

Die **Stressbewältigung (S 3)** ist multimodal aufgebaut und soll akute Belastungen abfedern sowie durch Entspannungsmethoden präventiv vor Stress schützen. Hierzu zählen verschiedene Faktoren der Zeitkompetenz, insbesondere die aktive Berücksichtigung der eigenen Chronobiologie, der individuellen Zeitplan-technik sowie der Arbeitszeitgestaltung.

8.5 Fazit

Ein Leben ohne Arbeit ist gleichbedeutend mit Arbeiten ohne zu Leben. Denn die Arbeitszeit bereichert unsere Lebenszeit. Die wesentlichen Schlüsselrollen nehmen hierbei Personen ein, die andere führen und/oder mit ihrem Team in einer arbeitsbezogenen Interaktion stehen. Eine gesundheitsorientierte Führung ist somit für beide Seiten essenziell und trägt wesentlich zum Wohlbefinden bei.

Die hier vorgestellten Methoden des Life Design Thinking und der DREI-S-Methode tragen wesentlich zum Erhalt der Gesundheit und des psychosozialen Wohlbefindens bei und sollten zur Grundausstattung im beruflichen und privaten Kontext gehören. Beide Methoden haben zum Ziel, den Menschen Möglichkeiten an die Hand zu geben, um ihr Leben selbst und aktiv zu gestalten, damit sie ihre eigene Gesundheit fördern und erhalten können. In der heutigen flexiblen Arbeitswelt, in der die klare Trennung von Beruf und Privatleben häufig nicht mehr möglich oder nicht gewünscht ist, sind Handlungskompetenzen erforderlich, um einer optimalen Work-Life-Kohärenz gerecht zu werden.

Zukünftig wird der Anspruch an zeitlicher Flexibilität und damit an kreativen Herausforderungen noch weiter zunehmen. Denn das Denken und Handeln wie im Fabrikzeitalter, wo Planung und feste Strukturen den Alltag mit Stempeluhren regelten, funktioniert heute nicht mehr. Menschen sind aber keine Roboter, die eisen und zielstrebig programmiert ihre Aufgaben erledigen. Beschäftigte haben individuelle Bedürfnisse und möchten zunehmend flexibel und individuell reagieren können. Dafür werden individuelle und organisationale Kompetenzen benötigt, um Ressourcen zu fördern und den Blick für gesundheitsförderliche und zukunftsfähige Maßnahmen zu schärfen.

Literatur

- AOK: Sinnhaftes Arbeiten reduziert Fehlzeiten. Online verfügbar unter <https://www.aok.de/fk/betriebliche-gesundheit/grundlagen/fehlzeiten/sinnvolles-arbeiten-reduziert-fehlzeiten/>, zuletzt geprüft am 25.08.2020.
- Badura, B. et al. (2011): Fehlzeiten-Report 2011. Berlin/Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Badura, B. et al. (2017): Fehlzeiten-Report 2017. Krise und Gesundheit – Ursachen, Prävention, Bewältigung. Berlin/Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Badura, B. et al. (Hg.) (2018): Sinn erleben – Arbeit und Gesundheit. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Mit 127 Abbildungen und 250 Tabellen. Berlin: Springer.
- Bakker, A. B.; Westman, M.; van Hetty Emmerik, I. J. (2009): Advancements in crossover theory. In: Journal of Managerial Psychology 24 (3), 206–219. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.1108/02683940910939304>, zuletzt geprüft am 25.08.2020.
- Bamberg, E.; Busch, C.; Ducki, A. (2003): Stress- und Ressourcenmanagement. Strategien und Methoden für die neue Arbeitswelt. Bern: Huber.
- Bamberg, E. (Hg.). (2011): Gesundheitsförderung und Gesundheitsmanagement in der Arbeitswelt: ein Handbuch. Göttingen: Hogrefe.
- Berking, M. (2017): Training emotionaler Kompetenzen. 4. Aufl. Berlin/Heidelberg/s.l.: Springer Berlin Heidelberg.
- Brown, T.; Kätz, B. (2016): Change by Design. Wie Design Thinking Organisationen verändert und zu mehr Innovationen führt. München: Vahlen.
- Dobischat, R. et al. (Hg.) (2018): Bildung 2.1 für Arbeit 4.0? Wiesbaden: Springer VS.
- Eberl, P. (2003): Vertrauen und Management. Studien zu einer theoretischen Fundierung des Vertrauenskonstruktes in der Managementlehre. Teilw. zugl.: Berlin, Freie Univ., Habil.-Schr., 2002/2003. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Einhorn, S. (2007): Die Kunst, ein freundlicher Mensch zu sein. Hamburg: Hoffmann und Campe.
- Erbeldinger, J.; Ramge, T. (2015): Durch die Decke denken. Design Thinking in der Praxis. 3. Aufl. München: Redline Verlag.
- Felfe, J. (Hg.) (2015): Trends der psychologischen Führungsforschung. Göttingen/Bern/Wien: Hogrefe.
- Felfe, J.; van Dick, R. (2016): Handbuch Mitarbeiterführung. Berlin/Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.
- Fisher, C. D.; Noble, C. S. (2000): AFFECT AND PERFORMANCE. A WITHIN PERSONS ANALYSIS. In: Academy of Management Proceedings 2000 (1), C1-C6. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.5465/apbpp.2000.5535153>, zuletzt geprüft am 25.08.2020.
- Franke, A. (2012): Modelle von Gesundheit und Krankheit. 3. Aufl. Bern: Huber.
- Gerlmaier, A. (2019): Handlungskompetenz, Arbeitsressourcen und Gesundheit. In: Gerlmaier, Anja; Latniak, Erich (Hg.): Handbuch psycho-soziale Gestaltung digitaler Produktionsarbeit. Gesundheitsressourcen stärken durch organisationale Gestaltungskompetenz. Wiesbaden: Springer Gabler. 125–146.
- Gerlmaier, A.; Latniak, E. (Hg.) (2019): Handbuch psycho-soziale Gestaltung digitaler Produktionsarbeit. Wiesbaden: Springer Fachmedien Wiesbaden.
- Ghadiri, A.; Ternès, A.; Peters, T. (Hg.) (2016): Trends im Betrieblichen Gesundheitsmanagement. Ansätze aus Forschung und Praxis. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Goleman, D.; Boyatzis, R. E.; McKee, A. (2015): Emotionale Führung. 8. Aufl. Berlin: Ullstein.
- Gregersen, S. et al. (2011). Führungsverhalten und Gesundheit – Zum Stand der Forschung. In: Gesundheitswesen (Bundesverband der Ärzte des Öffentlichen Gesundheitsdienstes (Germany)) 73 (1), 3–12. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.1055/s-0029-1246180>, zuletzt geprüft am 25.08.2020.
- Gündel, H.; Glaser, J.; Angerer, P. (2014): Arbeiten und gesund bleiben. Berlin/Heidelberg: Springer.

- Hasselhorn, H. M.; Freude, G. (2007): Der Work Ability Index. Ein Leitfaden. Bremerhaven: Wirtschaftsverl. NW Verl. für neue Wiss.
- Hasso Plattner Institute of Design at Stanford University (2020): Design Thinking Bootleg. Online verfügbar unter <https://dschool.stanford.edu/resources/the-bootcamp-bootleg>, zuletzt geprüft am 25.08.2020.
- Hellert, U. (2018): Arbeitszeitmodelle der Zukunft – inkl. Arbeitshilfen online. Arbeitszeiten flexibel und attraktiv gestalten. 2. Aufl. München: Haufe Lexware Verlag.
- Hintz, A. J. (2013): Erfolgreiche Mitarbeiterführung durch soziale Kompetenz. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Hopp F.: Über die Hopp Foundation. Online verfügbar unter <https://www.hopp-foundation.de/ueber-uns/die-hopp-foundation.html>, zuletzt geprüft am 25.08.2020.
- HPI Academy: Was ist Design Thinking? Online verfügbar unter <https://hpi-academy.de/design-thinking/was-ist-design-thinking.html>, zuletzt geprüft am 25.08.2020.
- Kaplan Thaler, L.; Koval, R. (2008): The power of nice. Wie Sie die Welt mit Freundlichkeit erobern können. München: Dt. Taschenbuch-Verl.
- Kraxberger, E. (2016): Interpersonal Change Communication. Emotionen als Schlüsselfaktoren der Veränderungskommunikation. Hamburg: disserta Verlag.
- Kunhardt, H. (2011): Systemisches Management im Gesundheitswesen. Innovative Konzepte und Praxisbeispiele. Wiesbaden: Gabler Verlag/Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH.
- Kuoppala, J. et al. (2008): Leadership, job well-being, and health effects – a systematic review and a meta-analysis. In: Journal of occupational and environmental medicine 50 (8), 904–915. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e31817e918d>, zuletzt geprüft am 25.08.2020.
- Lazarus, R. S.; Folkman, S. (1984): Stress, appraisal, and coping. New York: Springer.

- Leopoldina (Hg.) (2020): Dritte Ad-hoc-Stellungnahme. Coronavirus-Pandemie – Die Krise nachhaltig überwinden. 13.04.2020. Online verfügbar unter https://www.leopoldina.org/uploads/tx_leopublication/2020_04_13_Coronavirus-Pandemie-Die_Krise_nachhaltig_überwinden_final.pdf, zuletzt geprüft am 25.08.2020.
- Lohmann-Haislah, A.; Schütte, M. (2013): Stressreport Deutschland 2012. Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Malik, F. (2015): Navigieren in Zeiten des Umbruchs. Die Welt neu denken und gestalten. Frankfurt am Main: Campus-Verlag.
- Montano, D.; Reeske-Behrens, A.; Franke, F. (2016): Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt. Online verfügbar unter <https://doi.org/10.21934/BAUA:BERICHT20160713/2A>, zuletzt geprüft am 25.08.2020.
- Olpe, H. R.; Seifritz, E. (2014): Bis er uns umbringt? Wie Stress die Gesundheit attackiert – und wie wir uns schützen können. Bern: Huber.
- O'Toole, J.; Lawler, E. E. (2007, c2006): The new American workplace. New York/Basingstoke, Hampshire, England: Palgrave Macmillan.
- Plath, H. E. (2000): Arbeitsanforderungen im Wandel, Kompetenzen für die Zukunft – Eine folgenkritische Auseinandersetzung mit aktuellen Positionen. In: Sonderdruck aus Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 33. Online verfügbar unter http://doku.iab.de/mittab/2000/2000_4_MittAB_Plath.pdf, zuletzt geprüft am 25.08.2020.
- Rudow, B. (2014): Die gesunde Arbeit. Psychische Belastungen, Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation. 3. Aufl. Berlin/München/Boston: De Gruyter Oldenbourg.
- Sarges, W. (2013): Management-Diagnostik. 4. Aufl. Göttingen: Hogrefe.
- Schließmann, C. P. (2014): Leistungspotenziale im Fadenkreuz. Die acht Dimensionen persönlicher und unternehmerischer Hochleistung. Berlin: Springer Gabler.
- Sonntag, K.; Frieling, E.; Stegmaier, R. (2012): Lehrbuch Arbeitspsychologie. 3. Aufl. Bern: Huber.

- Stadler, P.; Spiess, E. (2005): Mitarbeiterorientiertes Führen und soziale Unterstützung am Arbeitsplatz. 3. Aufl. Dortmund: Geschäftsstelle der Initiative Neue Qualität der Arbeit c/o Bundesanst. für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Struhs-Wehr, K. (2017): Betriebliches Gesundheitsmanagement und Führung. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Trilling, B.; Fadel, C. (2009): 21st century skills. Learning for life in our times. San Francisco, Calif.: Jossey-Bass a Wiley Imprint.
- WIdO (Hg.) (2018): Fehlzeiten-Report 2018. Sinnerleben im Beruf hat hohen Einfluss auf die Gesundheit. Pressemitteilung vom 04.09.2018. Online verfügbar unter https://aok-bv.de/imperia/md/aokbv/presse/pressemitteilungen/archiv/2018/02pressemitteilung_pk_fzr_2018.pdf, zuletzt geprüft am 25.08.2020.
- World Economic Forum, in Kooperation mit der Boston Consulting Group (2016): New Vision for Education. Fostering Social and Emotional Learning through Technology. Online verfügbar unter http://www3.weforum.org/docs/WEF_New_Vision_for_Education.pdf, zuletzt geprüft am 25.08.2020.



Frau Dipl.-Kffr. **Karolin Stix** (M.Sc.) studierte an der FOM Hochschule in Nürnberg im Masterstudiengang Wirtschaftspsychologie und beendete 2019 mit der Thesis über Einflussmöglichkeiten einer Führungskraft im Hinblick auf Ressourcenstärkung und Stressorensenkung. Bereits 2007 schloss sie ein wirtschaftswissenschaftliches Diplomstudium in Tienen/Belgien mit dem Titel der Diplomarbeit „Erstellung eines Qualifikationskataloges und dessen methodische Anwendung als Eingabewgrundlage für das SAP-Modul Personalentwicklung“ ab. Mit einem wertschätzenden, positiven Umgang und dem Engagement, Menschen in ihren Stärken zu entwickeln, ist sie seit knapp 15 Jahren als Personalverantwortliche in verschiedenen Unternehmen tätig.

Seit Juni 2020 befindet sie sich in der Gründungsphase ihrer Unternehmung New Work Life Design. Ihre Vision ist es, Menschen für ein gesundes und glückliches Leben, im Einklang mit der individuellen Arbeitswelt zu unterstützen. Menschen sollten das tun, was sie wirklich möchten und was das eigene Wohlbefinden sichert. Parallel dazu berät sie kleine und mittelständische Unternehmen in Personalthemen und bietet zusammen mit Frau Prof. Dr. phil. Ulrike Hellert Seminare zu „Stresskompetenz mit Design Thinking“ an.



Prof. Dr. phil. **Ulrike Hellert** hat Wirtschaftswissenschaft an der FernUniversität Hagen studiert. Sie promovierte im Fachbereich Arbeits- und Organisationspsychologie der FernUniversität Hagen zum Thema humane Arbeitszeiten und ist seit 1995 Dozentin, Beraterin und Lehrbeauftragte. 2002 initiierte Ulrike Hellert das Zeitbüro NRW und kam sieben Jahre später als Dozentin an das FOM Hochschulzentrum Nürnberg.

Ende 2009 wurde sie zur Professorin berufen, 2011 wurde sie wissenschaftliche Gründungsdirektorin des iap Institut für Arbeit & Personal an der FOM Hochschule. Zu ihren Forschungsschwerpunkten zählen vor allem die Themen Arbeits(zeit)gestaltung, mobiles Arbeiten, Stresskompetenz sowie diversitätsförderliches Personalmanagement. Seit 2001 ist Ulrike Hellert Geschäftsführerin von Moderne Arbeitszeiten und berät Unternehmen u.a. zur flexiblen und mobilen Arbeitszeit und zur gesundheitsgerechten Nacht- und Schichtarbeit. Sie ist Business Coach für Beschäftigte und Selbstständige und bildet Kursleiterinnen und Kursleiter in Stressbewältigungskompetenz aus.

**9 – Führung in reduzierter Arbeitszeit (FirAZ):
Eine qualitative Studie betrieblicher Führungsmodelle im
Spannungsverhältnis zwischen Präsenzkultur und neuen
Flexibilitätserfordernissen**

Robert Kratzsch / Bastian Ullrich / Matthias F. C. Hudecek

Inhalt

	Seite
Abbildungsverzeichnis	156
Abkürzungsverzeichnis	157
9.1 Einleitung	158
9.2 Forschungsfrage und Methode	159
9.2.1 Forschungsfragen	159
9.2.2 Methode	159
9.2.2.1 Stichprobe	160
9.2.2.2 Interviews	160
9.2.2.3 Auswertung	160
9.3 Ergebnisse	160
9.3.1 Quantitative Ergebnisse	160
9.3.1.1 FirAZ nach Geschlecht	160
9.3.1.2 FirAZ nach Führungsebene	161
9.3.2 Qualitative Ergebnisse	161
9.3.2.1 Kontextfaktoren	161
9.3.2.2 Reduzierung der Arbeitszeit	163
9.4 Psychosoziales Strukturmodell	165
9.4.1 Vier Handlungsdimensionen	165
9.4.2 Acht Typen	167
9.5 Lösungsstrategien im Überblick	169
Literatur	171

Abbildungsverzeichnis

	Seite
Abbildung 1: Acht Typen aggregierter Handlungsdimensionen	166

Abkürzungsverzeichnis

AZ	Arbeitszeit
FirAZ	Führung in reduzierter Arbeitszeit

9.1 Einleitung

Hochqualifizierte Frauen, junge Väter oder ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zeigen verstärktes Interesse an flexiblen Arbeitszeitmodellen (Karlshaus und Kaehler 2017). Doch insbesondere im Führungsbereich sind zeitreduzierte Arbeitsmodelle bisher deutlich weniger stark verbreitet (Hipp und Stuth 2017; Karlshaus 2016). Organisationen, die keine erfolgsversprechenden Voraussetzungen schaffen, laufen daher Gefahr, den „war of talents“ zu verlieren. Führungsmodelle in reduzierter Arbeitszeit (AZ) können einen wichtigen Beitrag leisten, neue Führungskräfte zu akquirieren, die Zufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu verbessern, Fluktuationen zu senken, die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Freizeit zu steigern und den Beschäftigten mehr Zeitsouveränität zu geben.

Derzeit existieren noch keine umfassenden statistischen Erhebungen, die die Verteilung von Führungsmodellen in reduzierter AZ genau erfassen. Eine der wenigen empirischen Analysen zur Verbreitung von Managern und Managerinnen in reduzierter AZ kommt zu dem Ergebnis, dass Deutschland im europäischen Vergleich im unteren Mittelfeld liegt. Nur 9% der deutschen Führungskräfte waren demnach im Jahr 2014 in reduzierter AZ beschäftigt. Spitzenreiter in der Untersuchung war Island mit einem Anteil von 22% (Hipp und Stuth 2017). Neben den länderspezifischen Unterschieden heben die Autoren der Studie die geschlechtsspezifischen Differenzen zwischen den europäischen Nationen hervor. Während in Deutschland im Jahr 2014 mehr als jede vierte weibliche Führungskraft in reduzierter AZ beschäftigt war (26%), lag dieser Anteil bei den Männern bei gerade einmal vier Prozent. Zeitreduzierte Führungsangebote werden demnach insbesondere von Frauen im unteren und mittleren Management wahrgenommen (Karlshaus 2016).

In der Praxis sind vor allem drei Modelle zur Führung in reduzierter Arbeitszeit (FirAZ) anzutreffen: a) *vollzeitnahe Führung in reduzierter Arbeitszeit*, b) *Job-sharing bzw. Jobsplitting* und c) *Vertretermodelle* (Karlshaus 2016).

- a) Bei der *vollzeitnahen Beschäftigungsform*, auch „Vollzeit light“ genannt, erfolgt die Reduktion in der Regel auf 75% bis 90% der Vollzeitnorm (Mogler 2013). Sofern die reduzierte AZ andernorts kompensiert wird, besteht die Chance, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine verstärkte Delegation von Aufgaben in ihrer Eigenverantwortung zu stärken und persönlichen Entwicklung zu fördern (BMI 2015).
- b) Beim *Jobsharing* teilen sich mehrere Personen eine Stelle. Im Unterschied zum Job-Splitting-Modell, bei dem der Führungseinfluss allein

ausgeübt wird, werden beim Jobsharing-Modell die Fach- und Führungsaufgaben gemeinsam ausgeübt. Alle beteiligten Führungspersonen tragen gleichermaßen Verantwortung. Jobsharing-Modelle sind daher mit einem hohen Koordinationsaufwand verbunden. Zudem gestaltet sich die Suche nach einem/-er geeigneten/-en Tandem-Partner/-in mitunter als sehr schwierig. Jobsharing verhindert, dass Wissen bei einem zeitweisen Ausfall oder Weggang einer Führungskraft aus dem Unternehmen verloren geht (Hipp und Stuth 2013).

- c) *Vertretermodelle* besagen, dass die wegfallende AZ der Führungskräfte entweder durch professionelle Assistenzen oder Stellvertretungen kompensiert wird. FirAZ ist zudem abzugrenzen vom Konzept der Heimarbeit, wo nur der Arbeitsort verlagert wird. Ebenso gilt es, FirAZ vom Konzept der geteilten Führung/Co-Leadership abzugrenzen, in dem Führungsaufgaben ans Team abgegeben werden (Karlshaus und Kahler 2017).

9.2 Forschungsfrage und Methode

Ziel der vorliegenden Studie war es, sich der Herausforderung „Führung in reduzierter Arbeitszeit“ unter Berücksichtigung theoretischen Vorwissens explorativ anzunähern.

9.2.1 Forschungsfragen

Wo liegen mögliche Gründe, dass Führungsmodelle in reduzierter AZ weit weniger stark verbreitet sind als im Nicht-Führungsbereich? Ist Führung in reduzierter AZ für viele Führungskräfte vielleicht deshalb keine Option, weil sich Führungspositionen aufgrund spezifischer Anforderungen nur schwer mit der betrieblichen Praxis vereinbaren lassen? Oder ist womöglich eine Unternehmens- und Führungskultur, die viel Wert auf Präsenz setzt, mit dafür verantwortlich, dass Führungskräfte eher seltener ihre AZ reduzieren?

9.2.2 Methode

Neben der Auswertung einiger quantitativer Daten erfolgte die Datenerhebung vor allem auf qualitativem Weg. Es wurden ausgewählte Fach- und Führungskräfte im Führungsbereich einer großen bayerischen Verwaltung befragt.

9.2.2.1 Stichprobe

Insgesamt wurden 18 qualitative Leitfadeninterviews erhoben. Die Fallkontrastierung erfolgte entsprechend der folgenden Merkmale (und Gegensatzpaare): Führungsebene (hoch – mittel – niedrig); Alter (jung – alt); Geschlecht (weiblich – männlich); wöchentliche AZ/ Führungsmodell (Vollzeit – vollzeitnah – weniger als 30h – Tandem); Sonderfunktionen (Personalrat, Gleichstellungsstelle).

9.2.2.2 Interviews

Die durchschnittliche Interviewdauer beträgt 77 Minuten. Vorgehensweise und Konstruktionsprinzipien orientierten sich an den Vorgaben des problemzentrierten Leitfadeninterviews nach Witzel (2000). Bei der Konzeption des Leitfadens wurden zudem Forschungsannahmen berücksichtigt, die im Verlauf der vorangegangenen Literaturanalyse für das Thema als relevant bewertet wurden.

9.2.2.3 Auswertung

Alle 18 Interviews wurden wörtlich transkribiert und anschließend in Anlehnung an die „Grounded Theory“ nach Strauss (1998) computergestützt mit der Software MAXQDA ausgewertet. Ziel der Grounded Theory ist die Entwicklung einer gegenstandsbezogenen Theorie. Hierbei wurde auf das begriffliche Instrumentarium der Komplementären Führungstheorie nach Kaehler (2017) zurückgegriffen. Der Prozess der Typenbildung gliederte sich nach Kluge (1999).

9.3 Ergebnisse

9.3.1 Quantitative Ergebnisse

9.3.1.1 FirAZ nach Geschlecht

Die untersuchte Stadtverwaltung bietet eine Vielzahl unterschiedlicher AZ-Modelle an, die vor allem von den Beschäftigten im Nicht-Führungsbereich in Anspruch genommen werden. Von den 721 Führungskräften hatte zum Stichtag 30.07.2018 knapp jede sechste Führungskraft (124, 17%) die AZ reduziert. Der Umfang der Stundenreduzierungen unterschied sich teilweise erheblich. 50 der 124 der Führungskräfte (40%) waren vollzeitnah, d.h. mit mindestens 30 Wochenstunden beschäftigt. Nur 18 der 124 Führungskräfte (15%) hatten eine vereinbarte Wochen-AZ von maximal 20 Stunden. Nahezu vier von fünf Führungskräfte mit reduzierter AZ waren Frauen (98 von 124, 79%). Da der Frau-

enteil unter allen Führungskräften nur 32% betrug (236 von 721), waren Frauen mehr als achtmal so häufig wie Männer in reduzierter AZ beschäftigt. Die wenigen Männer, die ihre AZ reduziert hatten (26 von 485), arbeiteten in überwiegender Mehrheit vollzeitnah mit mindestens 30 Wochenstunden (20 von 26, 77%). Unter den Frauen lag dieser Anteil mit 31% (30 von 98) auffallend niedriger. Die Mehrheit der Frauen (53%, 125 von 236) lag mit einer wöchentlichen AZ zwischen 20 und 30 Wochenstunden deutlich darunter.

9.3.1.2 FirAZ nach Führungsebene

Neben geschlechtsspezifischen Unterschieden ließen sich auch große Differenzen im Hinblick auf den Grad der Führungsebene feststellen. Hier zeigt sich, dass FirAZ in der obersten Führungsebene kaum Thema ist. So lag der Anteil der Führungskräfte in reduzierter AZ in der höchsten Führungsebene eins bei gerade einmal 5% (3 von 66) und damit deutlich niedriger als in den drei nachgeordneten Führungsebenen. In Führungsebene zwei lag dieser Anteil bereits bei 16% (32 von 194), in Führungsebene drei bei 22% (51 von 232) und in Führungsebene vier bei 17% (38 von 229).

9.3.2 Qualitative Ergebnisse

9.3.2.1 Kontextfaktoren

Maßgeblichen Einfluss auf die Verbreitung bzw. Nicht-Verbreitung von FirAZ nehmen verschiedene Kontextfaktoren. Hier konnten fünf Aspekte identifiziert werden: Personalmangel, Raumnot, Präsenzkultur, Aufgabenfülle und Stellenzuschnitt. Kreative Lösungen, die den Bedürfnissen des Personals entsprechen, tragen mit dazu bei, dem Personalmangel entgegenzutreten. Neben Fachkräftemangel und ökonomischen Restriktionen, führte auch Bevölkerungswachstum zu deutlichen Mehrbelastungen für die Stadtverwaltung. Ein weiteres Wachstumsproblem in großen Städten ist Raumnot, die durch den Einsatz von Teilzeitkräften verstärkt wird. So benötigt mehr Personal auch mehr Arbeitsplätze. Hier könnte beispielsweise der Einsatz von Wohnraumarbeit oder mobilem Arbeiten Abhilfe schaffen.

Regelmäßige Präsenz und persönliche Anwesenheit am Arbeitsplatz sind im Führungsbereich nach wie vor sehr gefragt. Nur am Vormittag vor Ort zu sein, ist für viele Führungskräfte noch immer schwer vorstellbar (Interview 6, A. 65). Der reguläre Arbeits- und Organisationsalltag ist nach wie vor auf Ganzttag ausgerichtet. Die damit einhergehende Präsenzerwartung trägt mit dazu bei, dass Führungskräfte eher bereit sind, sich eine neue Stelle zu suchen, als auf einer

Führungsposition ihre AZ zu reduzieren (Interview 6, A. 67). Starke Hierarchien und der Wunsch nach Kontrolle stehen längeren Abwesenheiten der Führungskräfte ebenfalls im Weg: *„Ich denke jetzt schon, dass manche so einfach mehr die Kontrolle wollen oder glauben, dass sie einfach mehr die Kontrolle haben über ihren Bereich, wenn sie einfach früh der erste und abends der letzte sind.“* (Interview 7, A. 257). Ein weiteres Indiz für Präsenzerwartung spiegelt auch die Befürchtung wider, aufgrund vorübergehender Beurlaubungen, zum Beispiel wegen Elternzeit, Nachteile für die eigene Karriere fürchten zu müssen (Interview 13, A. 253).

Daneben werden auch die Fülle an Aufgaben und der unzureichend angepasste Stellenzuschnitt problematisch gesehen (Interview 6, A. 65). Nicht selten wird für Führungskräfte eine Bereitschaft zu Mehrarbeit und Überstunden vorausgesetzt (Interview 9, A. 109). Teilzeitkräfte, die oft zeitliche Gründe haben, beispielsweise aufgrund von Betreuungsverpflichtungen, geraten hierdurch unter Druck.

Neben der Überlastung durch zu viel Sacharbeit (Interview 11, A. 179) sei ein weiteres Problem, dass Führungsaufgaben bei den Stellenkonzeptionen nur unzureichend berücksichtigt werden (Interview 17, A. 216). Nahezu alle befragten Führungskräfte teilten die Einschätzung, dass ihnen für Aufgaben der Personalführung zu wenig Zeit bleibt und dass dieses Problem durch eine Reduzierung der AZ weiter verschärft wird. Als eine Alternative zur AZ-Reduzierung wird der Einsatz flexibler AZ-Modelle genannt, zum Beispiel Wohnraum-/Telearbeit. Doch auch hier zeigt sich, dass eine Präsenzerwartung für viele Modelle zu einem Problem wird. Wohnraumarbeit wird hingegen eher eine Überbrückungs- oder Ergänzungsfunktion zugeschrieben (Interview 2, A. 109).

Bei der Auswertung der Interviews konnten sieben Stereotype identifiziert werden, die vor dem Hintergrund der vorherrschenden Präsenzkultur besser nachvollziehbar werden:

- Führung geht nur mit eindeutiger Karriereorientierung
- Führung geht nur ohne kleine Kinder, Pflege oder Familie
- Führung muss aus einer Hand sein
- weniger Quantität führt zu weniger Qualität
- Vollzeit-Kräfte werden gegenüber Teilzeitkräften bevorzugt
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in reduzierter AZ haben weniger Kontakt mit dem Team
- Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in reduzierter AZ sind nicht so belastbar

9.3.2.2 Reduzierung der Arbeitszeit

Die Mehrheit der Führungskräfte in der untersuchten Stadtverwaltung stuft die Rahmenbedingungen für FirAZ als gut ein (Interview 8, A. 137). Neue gesetzliche Vorgaben hätten die Ausgangslage der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den letzten Jahren demnach deutlich verbessert. Gleichwohl ist den Führungskräften bewusst, dass sich FirAZ nur im Einklang mit betrieblichen Lösungen umsetzen lässt (Interview 11, A. 39). Im Vordergrund der Etablierung von FirAZ steht also die Entwicklung einer organisatorischen Lösung, wie ein Reduzierungswunsch in der Praxis umgesetzt werden könnte. Im Idealfall unter der aktiven Mitwirkung des eigenen Teams und der übergeordneten Führungskräfte. Teilweise wird vermutet, dass es diesbezüglich einen Zusammenhang mit dem Alter der Führungskräfte gibt und auch die kulturelle Prägung eine Rolle spielt (Interview 15, A. 243). Wird FirAZ schlecht umgesetzt besteht die konkrete Gefahr, dass Arbeit liegen bleibt oder dauerhaft Mehrarbeit entsteht (Interview 3, A. 43), sich schlechte Stimmung verbreitet und die Akzeptanz von FirAZ gefährdet wird. Ein spezifisches Problem im Verwaltungskontext ist, dass bei der Auswahl von Führungskräften oftmals die Fach- anstatt der Führungskompetenz im Vordergrund steht (Interview 15, A. 98), die jedoch bei einer geringeren Präsenzzeit eher an Bedeutung gewinnt.

Da Führungsstellen, die in reduzierter AZ ausgeführt werden, oftmals mit hohem Arbeitsaufwand verbunden sind, werden sie den Erwartungen der Beschäftigten im Hinblick auf eine Anpassung des Arbeitsumfangs im Gegenzug für die Stundenreduzierung in der Regel nicht gerecht (Interview 9, A. 173; Interview 10, A. 197). Neue Präzedenzfälle sowie neue gesetzliche Regelungen verbessern die Akzeptanz, befördern die Verbreitung von FirAZ und erschweren die Ablehnung entsprechender Anträge.

9.3.2.2.1 Zeitmodelle

Im Hinblick auf die Wahl der Strategien, wie FirAZ umgesetzt werden kann, konnten in der Stadtverwaltung drei Führungsmodelle identifiziert werden: Tandem-Lösung, vollzeitnahe Führung und Umstrukturierungen.

a) Tandem-Lösung

Ein möglicher Ansatzpunkt, die mit FirAZ einhergehenden Probleme, wie zum Beispiel wegfallende Arbeitsstunden, zu lösen, ist die Teilung einer Vollzeitstelle. Von den drei identifizierten Modellen wird die Tandem-Lösung als am besten umsetzbar betrachtet, wenngleich für eine erfolgreiche Implementierung viele Voraussetzungen gegeben sein müssen. Obwohl Tandem-Lösungen oftmals

zunächst mehr Ressourcen benötigen, beispielsweise aufgrund von steigendem Koordinationsbedarf, liefern sie nach Ansicht der Befragten auch mehr Output. Als Pluspunkte des Modells werden genannt: Vertretung bei Abwesenheit, Vier-Augen-Prinzip, keine Abstriche bei der Arbeitsmenge und breitere berufliche Qualifikationen. Als große Herausforderungen gelten das Matching geeigneter Tandem-Partner, sowie die Organisation der Arbeitsaufteilung. Insofern Tandems stundenmäßig überbesetzt werden – was von unterschiedlichen Seiten empfohlen wird –, erhöhen sich die Kosten. Damit liegt die Tandem-Lösung gegenüber der Alternative, die vakante Stelle mit einer Vollzeitkraft zu besetzen, wirtschaftlich im Nachteil.

b) Vollzeitnahe Führung

Neben der Tandem-Lösung stellt die vollzeitnahe Führung eine weitere Möglichkeit da, die AZ als Führungskräfte zu reduzieren. Die Bewertungen zur vollzeitnahen Führung fallen sehr unterschiedlich aus. Vor allem im Grenzbereich ab 30 Wochenstunden gilt die Umsetzung von vollzeitnaher Führung als schwierig. Als ein Hauptgrund gilt die Ersatzbeschaffung für weniger als zehn Wochenstunden und die einhergehende Gefahr, durch den Wegfall von Pufferzeiten eine bewusste Verdichtung der AZ in Kauf zu nehmen.

c) Umstrukturierungen

Aufwendige Umstrukturierungen sind in der Stadtverwaltung eher wenig verbreitet. Eine große Herausforderung besteht, wenn im Team zu wenig Fachkompetenz für die freiwerdenden Aufgaben vorhanden ist. Ein spezifisches Problem für Führungskräfte, die ihre AZ reduzieren wollen, ist die Gefahr, eine Entgeltgruppe herabgestuft zu werden, wenn Führungsaufgaben ans Team verlagert werden.

9.3.2.2.2 Spezifische Prozesselemente

Im Hinblick auf eine erfolgreiche Implementierung von FirAZ ergaben sich Hinweise auf vier zentrale Prozesselemente, die für alle drei Führungsmodelle maßgeblich sind: Delegation, Vertretungsmanagement, Informationsfluss bei Nicht-Anwesenheit und Leistungsbewertung.

a) Delegation

Grundsätzlich wurde die Delegationsfähigkeit der Führungskräfte als eher durchwachsen bewertet. Neben individuellen Defiziten (auf Seiten der Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter) steht fehlendes Vertrauen gegenüber den eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die hohe Auslastung,

ebenso wie Unwissen über sachgerechte Delegation von Aufgaben, dieser im Wege.

b) Vertretungsmanagement

Ein gutes Vertretungsmanagement kann dazu beitragen, den Präsenz- und wachsenden Flexibilitätserfordernissen gleichzeitig gerecht zu werden. Erfreulicherweise sind entsprechende Prozesse nach Aussagen der Führungskräfte in den Ämtern gut bis sehr gut organisiert. Einschränkend wird angemerkt, dass Führungskräfte mitunter Aufgaben wahrnehmen, die aufgrund ihres Inhalts nicht delegiert und insofern nicht vertreten werden können, wie zum Beispiel die Beurteilung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Darüber hinaus werden zeitliche Restriktionen beschrieben. So sollten Vertretungsaufgaben einen gewissen Umfang nicht übersteigen, um zu vermeiden, dass Arbeit bei den Stellvertretungen liegen bleibt.

c) Informationsfluss bei Nicht-Anwesenheit

Ein weiteres Prozesselement ist die Organisation des Informationsflusses bei Nicht-Anwesenheit. Hier offenbart die Untersuchung Handlungsbedarf, da es wohl häufig vorkommt, dass Informationen nicht ordentlich weitergegeben werden.

d) Leistungsbewertung

Ein weiteres Prozesselement, um FirAZ zu unterstützen und der Präsenzkultur entgegenzuwirken, ist, die Leistungsbewertung von Arbeitsprozessen nach Ergebnissen auszurichten. Ein Problem insbesondere im Führungsbereich ist jedoch, dass es manchmal nicht einfach ist, Leistung eindeutig zu erfassen. Darüber hinaus betonen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Notwendigkeit, die eigene Leistung auch gut zu „verkaufen“.

9.4 Psychosoziales Strukturmodell

Auf der Grundlage der Interviews wurde ein theoretisches Modell entwickelt, welches die Lage von Führungskräften, die ihre AZ reduziert haben oder darüber nachdenken, näher beschreibt.

9.4.1 Vier Handlungsdimensionen

Insgesamt konnten vier spezifische Handlungsdimensionen identifiziert werden, um die Lage der Führungskräfte, die ihre Arbeitszeit reduziert haben oder darüber nachdenken, näher zu beschreiben. Die Handlungsdimension *Wol-*

len/Nicht-Wollen (Motivation) zielt auf die intrinsische Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Die zweite Dimension *Können/Nicht-Können* (Kompetenz) berücksichtigt den Einfluss der Eignung, zum Beispiel Führungs- oder Delegationskompetenz der Führungskraft, sowie die Kompetenz und das Anpassungsvermögen der Organisation, zum Beispiel im Hinblick auf die Aufbauorganisation und Stellenbeschreibung. Die dritte Dimension *Müssen/Nicht-Müssen* (Zwänge) berücksichtigt die äußeren Abhängigkeiten, die dazu führen, dass Führungskräfte die AZ reduzieren müssen, zum Beispiel aufgrund von Betreuungsverpflichtungen. Die vierte grundlegende Handlungsdimension *Dürfen/Nicht-Dürfen* (Voraussetzungen) berücksichtigt die äußere Abhängigkeit vom Arbeitgeber.

Die vier Dimensionen können in zwei Dimensionen aggregiert werden: *Wollen/Müssen* (intrinsische und extrinsische Motivation) kann auch als „Grad der Freiwilligkeit“ bezeichnet werden. Hierbei soll das Kontinuum denkbarer Zustände berücksichtigt werden, warum Führungskräfte oder Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich dafür entscheiden, ihre AZ zu reduzieren. Als Ausprägungsgrade ist eine hohe (intrinsischer Pol) oder niedrige Ausprägung (extrinsischer Pol) möglich. *Nicht-Dürfen/Können* (Bedingungen für FirAZ) zielt auf die von der individuellen Motivation unabhängigen Erfolgsbedingungen ab unter denen FirAZ durchgeführt wird.

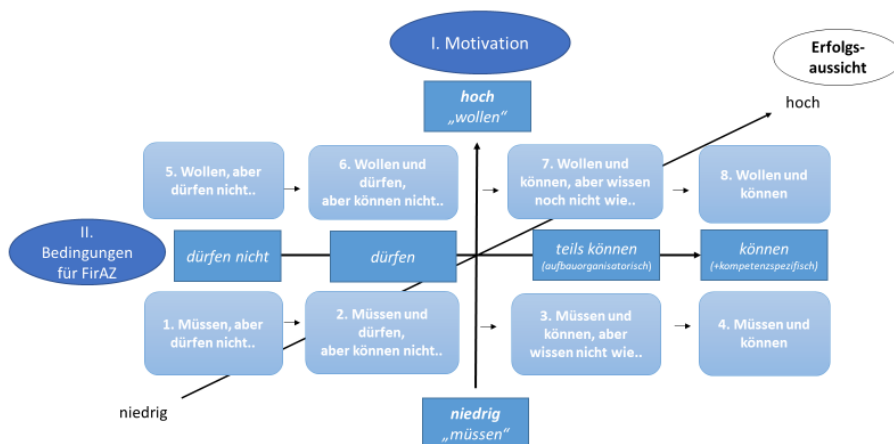


Abbildung 1: Acht Typen aggregierter Handlungsdimensionen

9.4.2 Acht Typen

Insgesamt konnten acht Typen gebildet werden, die in Abbildung 1 ersichtlich werden. Während links unten im Modell die Erfolgsaussichten am niedrigsten sind, liegen sie rechts oben am höchsten. Ein entscheidendes Kriterium ist die Abhängigkeit von der individuellen Motivation, die bei den vier Fällen in der unteren Reihe niedrig ist und einem Erfolg wesentlich im Wege steht:

a) **Müssen, aber dürfen nicht...**

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die ihre AZ reduzieren müssen, haben in der Regel triftige Gründe. Diesem Reduzierungswunsch als Arbeitgeber nicht gerecht zu werden, birgt das Risiko, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sich andere Wege suchen werden, ihre Zeitprobleme zu lösen, beispielsweise, dass sie sich verstärkt krankmelden oder ihre AZ heimlich verkürzen, mit der Folge, dass anfallende Arbeit nicht vollumfänglich erledigt wird, liegen bleibt oder vom Team übernommen werden muss.

b) **Müssen und dürfen, aber können nicht...**

Sofern die aufbauorganisatorischen Voraussetzungen für FirAZ nicht gegeben sind, zum Beispiel weil die Stellenbeschreibungen nicht an die reduzierte AZ angepasst wurden, ist die Gefahr groß, dass infolge der Arbeitsverdichtung schnell eine Situation eintritt, in der die Führungskraft überfordert ist und den Ansprüchen der Organisation nicht mehr optimal gerecht werden kann.

c) **Müssen und können, aber wissen nicht wie...**

Führungskräfte, für die die organisatorischen Voraussetzungen geschaffen wurden, denen aber selbst noch die kompetenzspezifischen Voraussetzungen fehlen, bedürfen der Unterstützung, um die individuellen Defizite zu kompensieren. Beispielsweise können weitere Führungsakteure Teile der Aufgaben kompensatorisch übernehmen.

d) **Müssen und können**

Führungskräfte, bei denen alle kompetenz- und organisationsspezifischen Voraussetzungen gegeben sind, sodass sie erfolgsversprechend ihre AZ reduzieren, dies aber nur tun, weil sie es müssen, werden wahrscheinlich nur vorübergehend von dieser Möglichkeit Gebrauch machen, weshalb frühzeitig eine Nachfolgerreglung vorbereitet werden sollte.

e) Wollen, aber dürfen nicht...

Führungskräfte, die ihre AZ reduzieren wollen, werden nach Wegen suchen, dieses Ziel umzusetzen. Sofern nicht die Aussicht besteht, dass die Organisation der Führungskraft diesen Wunsch ermöglicht, steigt die Gefahr, diese Führungskräfte zu verlieren. In einem Bewerbermarkt sind Organisationen im Vorteil, die ihr Augenmerk auf die Bedürfnisse der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter legen.

f) Wollen und dürfen, aber können nicht...

Führungskräfte, die ihre AZ reduzieren wollen und dürfen, allerdings nicht die kompetenzspezifischen Voraussetzungen erfüllen und auch die organisationspezifischen Voraussetzungen nicht gegeben sind, laufen Gefahr in ihren persönlichen Erwartungen enttäuscht zu werden. Organisationen sollten daher verstärkt Anstrengungen unternehmen, die notwendigen Voraussetzungen für eine erfolgreiche Gestaltung von FirAZ zu legen und die Führungskräfte in der persönlichen Entwicklung zu fördern.

g) Wollen und können, aber wissen nicht wie...

Sofern Führungskräfte für einen längeren Zeitraum die AZ reduzieren, empfiehlt es sich, individuelle Defizite durch Schulungen auszugleichen, zum Beispiel mit Führungskoaching oder Mentoren-Programmen. Voraussetzung für eine erfolgsversprechende Teilnahme ist ein hohes Maß an persönlicher Bereitschaft und intrinsischer Motivation der Führungskraft

h) Wollen und können...

Sofern Führungskräfte ihre AZ reduzieren wollen und alle notwendigen Voraussetzungen gegeben sind, steht einer erfolgreichen Umsetzung von FirAZ nichts im Weg. Dieser Typ kann insofern ohne Zweifel als Idealfall bezeichnet werden und sollte die Zielvorstellung sein, zu der Führungskräfte, die ihre AZ reduzieren wollen/müssen, ertüchtigt werden sollten.

9.5 Lösungsstrategien im Überblick

Abschließend erfolgt ein Überblick über verschiedene Lösungsstrategien einer erfolgsversprechenden Umsetzung von FirAZ.

a) Tandem-Lösungen

Tandembörse und Netzwerktreffen; großzügige Stundenausstattung (100% + x); viel Kommunikation zwischen den Tandem-Partnern; gemeinsame Verantwortung; regelmäßige Präsenz durch Absprachen sicherstellen und flexible Lösungen bei kurzfristiger Mehrarbeit garantieren.

b) Vollzeitnahe Führung

Flexible Handhabung bei Mehrarbeit; Überkompensation (30 und 15 Wochenstunden statt 30 und neun); Delegation; telefonische Erreichbarkeit neben der AZ; weniger abstimmungsbedürftige Projekte; eingeschränkte Reduktion auf 35 Wochenstunden mit einem Tag Wohnraumarbeit.

c) Umstrukturierungen

Reduzierung der Führungsspanne; echte Anpassung der Stellenbeschreibung und die konsequente Neubesetzung freiwerdender Stunden; Befreiung von Aufgaben der Sachbearbeitung und Unterstützung mit Assistenzen; Als mögliche Alternativen zur Reduzierung der wöchentlichen AZ könnte ein Blockmodell (zum Beispiel wochenweise Vollzeit) oder Wohnraumarbeit in Erwägung gezogen werden.

d) Verbesserung der Delegationsfähigkeit

Etablierung eines partizipativen Führungsstils; den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Verantwortung zugestehen; Erwartungen der Führungskraft besser an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kommunizieren, bei Überforderung ein Signal zu senden; Aufgaben priorisieren; verstärkt an leistungsfähigere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter delegieren; Sacharbeit delegieren; Organisationsuntersuchungen beauftragen; einen Personalpool innerhalb der Abteilung bilden; Jobsharing bevorzugen, da es weniger Probleme bei Krankheit gibt.

e) Verbesserung des Informationsflusses

Verstärkter Fokus auf Führungsroutinen: Übergabegespräche, regelmäßige Jour-Fixe, flexible Besprechungstermine zu unterschiedlichen Zeiten, Informationsweitergabe über Stellvertretungen; Hilfsmittel zur besseren Lageinformation: zum Beispiel Protokolle schreiben oder Übersichtslisten führen, Aushänge, Zettel oder E-Mails schreiben, cc bei Mails nutzen; Vergabe persönlicher Ar-

beitsaufträge: Bereitschaft der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einfordern, freie Tage zu tauschen; Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in reduzierter AZ zu täglichen Präsenzzeiten verpflichten; private Erreichbarkeiten sicherstellen oder Diensthandys ausgeben.

Literatur

- Bessing, N.; Gärtner, M.; Schiederig, K. (2017): Reduzierte Arbeitszeit in Führungspositionen. Empirische Befunde und Erfolgsfaktoren in der 360-Grad-Perspektive. In: A. Karlshaus; B. Kaehler (Hg.): Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 83–100.
- Bundesministerium des Inneren (Hg.): Handlungsempfehlung zum Führen in Teilzeit für die Dienststellen des Bundes. Online verfügbar unter https://www.demografieportal.de/SharedDocs/Arbeitsgruppen/DE/2014/Erg_ebnisse/AG_F_Handlungsempfehlung_Fuehren_in_Teilzeit.pdf?__blob=publicationFile&v=1, zuletzt geprüft am 29.04.2020.
- Hipp, L.; Stuth, S. (2013): Management und Teilzeitarbeit. Wunsch und Wirklichkeit. In: WZBrief Arbeit 15. Online verfügbar unter <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/74705/1/745277551.pdf>, zuletzt geprüft am 29.04.2020.
- Hipp, L.; Stuth, S. (2017): Führung in Teilzeit? – Eine empirische Analyse zur Verbreitung von Teilzeitarbeit unter Führungskräften in Deutschland und Europa. In: A. Karlshaus; B. Kaehler (Hg.): Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 31–43.
- Kaehler, B. (2017): Komplementäre Führung. Ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Karlshaus, A. (2016): Führung in Teilzeit. Herausforderung und Chance für eine nachhaltige Personalpolitik. In: T. Doyé (Hg.): CSR und Human Resource Management. Heidelberg: Springer Verlag, 69–97.
- Karlshaus, A.; Kaehler, B. (2017): Führen in Teilzeit – Zum Stand der Dinge in Theorie und Praxis. In: A. Karlshaus; B. Kaehler (Hg.): Teilzeitführung. Rahmenbedingungen und Gestaltungsmöglichkeiten in Organisationen. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 3–30.
- Kluge, S. (1999): Empirisch begründete Typenbildung. Zur Konstruktion von Typen und Typologien in der qualitativen Sozialforschung. Opladen: Leske und Budrich.
- Mogler, B. (2013): Führen in Teilzeit – Unternehmen etablieren flexible Arbeitszeitmodelle auf Leitungsebene. In: Arbeit und Arbeitsrecht 7(13), 414–416.
- Strauss, A. (1998): Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Datenanalyse und Theoriebildung in der empirischen soziologischen Forschung. 2. Aufl. München: Wilhelm Fink.

Witzel, A. (2000): Das problemzentrierte Interview. Forum Qualitative Sozialforschung / Forum. In: Qualitative Social Research 1(1), Art. 22. Online verfügbar unter: <http://dx.doi.org/10.17169/fqs-1.1.1132>, zuletzt geprüft am 29.04.2020.



Robert Kratzsch, Wirtschaftspsychologe (M.Sc.) und Sozialwissenschaftler (B.A.), ist als wissenschaftlicher Mitarbeiter für eine Bundestagsabgeordnete tätig. Zudem lehrt er Sozialpsychologie an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in Augsburg. Der zweifache Familienvater und ehrenamtliche Vorsitzende eines Sportvereins setzt sich für eine Verbesserung der Vereinbarkeit

von Beruf mit Weiterbildung/-qualifizierung, Familie, persönlicher Gesundheit und Ehrenamt ein.



Bastian Ullrich ist Dozent für Wirtschaftspsychologie an der an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in München. Bei seiner freiberuflichen Tätigkeit als Trainer und Berater liegt sein Fokus auf der Arbeit mit menschlichen Werten und den Grundbedürfnissen nach Sinn, Selbstbestimmung und sozialer Unterstützung als „wert-volle“ Ressourcen für Zufriedenheit, Leistungsbereitschaft und nachhaltigen Erfolg von Menschen, Gruppen

und Unternehmen.



Matthias F.C. Hudecek ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der FOM Hochschule für Oekonomie & Management in München. Zudem forscht er als wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Universität Regensburg. Als Diplompsychologe und Experte für People und Culture befasst er sich insbesondere mit den Themen Motivation und Persönlichkeitsentwicklung im organisationalen Kontext. Bei seiner freiberuflichen Tätigkeit als Berater versteht er

sich als Entwicklungshelfer, der Menschen, Teams und Organisationen zur besseren Zusammenarbeit und Erreichung ihrer Ziele befähigt. Zudem unterstützt er Unternehmen bei der Gestaltung und Umsetzung einer modernen Unternehmenskultur.

Redaktion

Konzept und Text:

Bernd Ahrendt / Knut Åre Beuck / Nina Dziatzko / Anga Engelke-Herrmannsfeldt /
Silke Heiss / Ulrike Hellert / Matthias F. C. Hudecek / Robert Kratzsch / Rebekka
Mander / Thomas Mühlbradt / Zoi Natsiopoulou / Katharina Sachse / Karolin Stix /
Ulrike Strehlau / Bastian Ullrich

Herausgegeben von:

Ulrike Hellert

Institut für Arbeit & Personal
FOM Hochschule für Oekonomie & Management
City Park Center
Zeltnerstr. 19
90443 Nürnberg
www.fom-iap.de
E-Mail: iap@fom.de

Verantwortlich für den Inhalt der Beiträge sind die jeweils genannten Autor/innen.
Die Meinung der Autor/innen muss nicht der Meinung des Instituts entsprechen.

Views or opinions expressed in working papers are attributable to the authors
and do not necessarily reflect those of the institute.

iap Schriftenreihe – Institut für Arbeit & Personal

bisher erschienen:

- | | |
|--------------|---|
| Band 1, 2011 | Hellert, Ulrike; Grzesik, Gundula; Tegtmeier, Patricia:
Flexible Arbeitszeitgestaltung: Informationsbroschüre für
Unternehmen |
| Band 2, 2012 | Hellert, Ulrike; Grzesik, Gundula; Tegtmeier, Patricia:
Basic information about flexible working time |
| Band 3, 2013 | Grillenberger, Bettina; Hellert, Ulrike: Reconcile Job and
Family as a Father – Implications for Human Resource
Management |
| Band 4, 2013 | Peters, Ute; Goesmann, Christina; Hellert, Ulrike:
Rekrutierung in kleinen und mittleren Unternehmen -
eine Bestandsaufnahme |
| Band 5, 2013 | Ulrike Hellert; Bianca Krol; Patricia Tegtmeier: Innovative
Arbeitszeitgestaltung und Zeitkompetenz bei einem
Studium neben dem Beruf |

ISBN (Print) 978-3-89275-158-8

ISSN (Print) 2193-5920

ISBN (eBook) 978-3-89275-159-5

ISSN (eBook) 2569-4979



Institut für Arbeit & Personal
der FOM University of Applied Sciences

FOM Hochschule

FOM. Die Hochschule. Für Berufstätige.

Die mit bundesweit über 57.000 Studierenden größte private Hochschule Deutschlands führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und KompetenzCentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter **fom.de**

iap

Das iap – Institut für Arbeit & Personal bündelt unter der wissenschaftlichen Leitung von Prof. Dr. Ulrike Helert die Forschungs- und Transferaktivitäten der FOM Hochschule im Bereich der modernen Arbeits(zeit)forschung, des Personalmanagements sowie der Arbeits- und Organisationspsychologie.

Es erforscht Konzepte zur innovativen Arbeitsgestaltung. Vor allem Arbeitszeitwissen wird praxisnah durch unterschiedliche Module und Qualifizierungsprogramme zielgruppenorientiert transportiert und kommuniziert. Darüber hinaus entwickelt das iap Lösungsansätze für das Personalmanagement im demografischen Wandel sowie im Kontext von Diversität. Die verschiedenen Forschungsaktivitäten fokussieren, wie Personalvermögen ausgebaut, erhalten und langfristig im Unternehmen gesichert werden kann, um notwendige Innovationen proaktiv voranzutreiben. Hierzu zählen auch Maßnahmen der psychischen Gesundheitsförderung.

Das iap orientiert sich in seiner Arbeit an dem Leitziel, wissenschaftlich fundierte Konzepte für Unternehmen zu entwickeln, die es ermöglichen, mit vorbildlichen modernen Arbeitsstrukturen sowie mit adäquat qualifiziertem und kompetentem Personal, Herausforderungen in der globalen Arbeitswelt meistern zu können.

Weitere Informationen finden Sie unter **fom-iap.de**