

Inhaltsverzeichnis

A	EINLEITUNG	1
1	Kontext und Problemstellung	1
1.1	Die gesellschaftliche Diskussion um die Arbeitszeit	1
1.2	Arbeitszeitflexibilisierung – die Umsetzung in den Unternehmen	2
1.3	Die personalwirtschaftliche Diskussion der Arbeitszeitflexibilisierung	4
2	Zielsetzung der Arbeit	6
3	Theoretischer Zugang	8
3.1	Selbstorganisation als Basis der Analyse	8
3.2	Selbstorganisation nach Probst	10
3.3	Zielsetzung der Verwendung der Selbstorganisation	12
3.4	Methodische Überlegungen	13
4	Vorgehensweise	14
B	FLEXIBLE ARBEITSZEITGESTALTUNG UND PERSONALMANAGEMENT	18
1	Zeit, Flexibilisierung und Arbeitszeitgestaltung: Einstieg in das Anwendungsfeld	19
1.1	„Zeit“ als Gestaltungsvariable	19
1.2	Zauberformel Flexibilität und die Bedeutung der Arbeitszeitgestaltung.....	22
1.3	Definitionen zur Gestaltung der Arbeitszeit.....	25
1.3.1	Arbeits- und Betriebszeit, flexible Arbeitszeitsysteme und Arbeitszeitflexibilisierung	25
1.3.2	Arbeitszeitdifferenzierung und -variiierung, bedarfs- und zeitorientierte Arbeitsgestaltung.....	26
1.3.3	Arbeitszeitmanagement	27
2	Grundlagen der Arbeitszeitflexibilisierung	28
2.1	Gesellschaftlicher Hintergrund.....	29
2.1.1	Entstehung der Normalarbeitszeit	29
2.1.2	Kontroverse: Arbeitszeitverkürzung versus Arbeitszeitflexibilisierung	30
2.1.3	Wertewandel und Konsequenzen auf die Arbeitszeitgestaltung	32
2.2	Zielsetzungen der flexiblen Arbeits- und Betriebszeitgestaltung.....	33

2.2.1	Zielsetzungen der Unternehmen	34
2.2.2	Ausgewählte personalwirtschaftliche Zielsetzungen	37
2.2.3	Soziale Zielsetzungen	39
2.2.4	Zusammenfassung und Kritik der Zielsetzungen	41
2.3	Rahmenbedingungen der Arbeitszeit und Entwicklungspotentiale.....	41
2.3.1	Rechtlicher Rahmen.....	42
2.3.2	Organisationeller Rahmen	44
2.4	Der Einfluß von Informations- und Kommunikationstechnologien auf die Arbeitszeit	45
2.5	Bewertung flexibler Arbeitszeiten	47
3	Formen der Arbeitszeitflexibilisierung	50
3.1	Dimensionen und Kategorisierungsmöglichkeiten der Arbeitszeitgestaltung.....	51
3.1.1	Dimensionen	51
3.1.2	Kategorisierung von Arbeitszeitmodellen.....	51
3.2	Grundmodelle und Grundelemente von Arbeitszeitvariationen.....	53
3.2.1	Von der starren Arbeitszeit über die Gleitzeit zur variablen Arbeitszeit.....	53
3.2.1.1	Starre Arbeitszeiten	53
3.2.1.2	Gleitzeit	55
3.2.1.3	Variable Arbeitszeit.....	57
3.2.2	Temporäre Teilzeit, Job Sharing-Modelle sowie Jahres- und Lebensarbeitszeitvariationen	59
3.2.2.1	Temporäre Teilzeit	59
3.2.2.2	Job-Sharing-Modelle	61
3.2.2.3	Jahresarbeitszeit und Lebensarbeitszeit	63
3.2.3	Flexibilisierung von Zeit und Raum: Telearbeit	63
3.2.4	Entstehung, Verwendung und Bewertung von Zeitguthaben	67
3.3	Betriebliche Entwicklungsstufen der Arbeitszeitflexibilisierung: Eine Evolution der Arbeitszeit?.....	69
4	Personalwirtschaftliche Diskussion der Arbeitszeitflexibilisierung.....	70
4.1	Überblick über die personalwirtschaftliche Literaturdiskussion	70
4.2	Phasenmodell der Implementierung einer neuen Arbeitszeitgestaltung.....	72
4.3	Widerstände einer flexiblen Arbeits- und Betriebszeitgestaltung	74
4.3.1	Überblick der Grundprobleme.....	74
4.3.2	Hemmnisse im Führungskräftebereich.....	76
4.3.2.1	Begriffsunterscheidungen und Definitionen	76

4.3.2.2	Widerstände seitens der Führungskräfte gegen die Arbeitszeitflexibilisierung ihrer eigenen Tätigkeiten	77
4.3.2.3	Widerstände von Führungskräften gegen die Arbeitszeitflexibilisierung ihrer Mitarbeiter	81
4.3.3	Problembereiche auf seiten der Mitarbeiter	83
4.4	Zusammenhänge der Arbeitszeitgestaltung zu personalwirtschaftlichen Handlungsfeldern	84
4.4.1	Personalentwicklung: Flexibilisierungsbedingte Anforderungen und Qualifikationsbedarfe	84
4.4.2	Personalbeschaffung: Arbeitszeitflexibilisierung als personalbeschaffungspolitisches Instrument	88
4.4.3	Entgeltpolitische Implikationen der Arbeitszeitflexibilisierung	91
5	Betriebliche Veränderungspotentiale der Arbeitszeitflexibilisierung	93
5.1	Intensivierung von Kommunikation und Kooperation	93
5.2	Führungsverhalten und Führungsstil	94
5.3	Organisationsklima und Unternehmenskultur	96
6	Zusammenfassung	98
6.1	Arbeitszeitflexibilisierung als Baustein der Personal- und Organisationsentwicklung?	101
6.2	Arbeitszeitflexibilisierung als personalwirtschaftliche Innovation?	103
6.3	Arbeitszeitflexibilisierung und Selbstorganisation	94
C	THEORETISCHER RAHMEN – SELBSTORGANISATION	106
1	Ursprung, Forschungsfelder und Rahmenbedingungen der Ansätze der Selbstorganisation	106
1.1	Die Ursprünge der Selbstorganisation	106
1.2	Forschungsphasen und Forschungsfelder der Selbstorganisation	107
1.3	Rahmenbedingungen und Entwicklung der Selbstorganisationsforschung	109
2	Einzelne Vertreter und Forschungsrichtungen	110
2.1	Selbstorganisationskonzepte in den Naturwissenschaften	110
2.1.1	Systemtheoretisch-kybernetischer Ansatz von Heinz von Foerster	111
2.1.2	Hermann Haken – Synergetik	113

2.1.3	Das Autopoiesekonzept von Humberto Maturana und Francisco Varela	115
2.2	Die Ansätze der Selbstorganisation in den Wirtschaftswissenschaften.....	117
2.2.1	Das Konzept des evolutionären Managements von Fredmund Malik	118
2.2.2	Das Konzept der fortschrittsfähigen Organisation von Werner Kirsch.....	120
2.2.3	Beispiele von wirtschaftswissenschaftlichen Analysen auf Basis der Ansätze der Selbstorganisation	122
3	Selbstorganisation nach Probst.....	123
3.1	Grundlagen.....	123
3.1.1	Systembezug der Selbstorganisation	123
3.1.2	Ordnung, Struktur und Verhalten sozialer Systeme	124
3.1.3	Entwicklung sozialer Systeme.....	126
3.2	Intrinsische Eigenschaften selbstorganisierender Systeme	127
3.2.1	Autonomie = operationelle Geschlossenheit	128
3.2.2	Selbstreferenz = Bezug auf das „Selbst“	129
3.2.3	Redundanz = vielfältig, über das System verteilte Potentiale	129
3.2.4	Komplexität = reich vernetzte, interaktive Strukturen und Prozesse	130
3.2.5	Wirkung der Eigenschaften selbstorganisierender Systeme untereinander.....	131
3.3	Dimensionen des Organisierens in selbstorganisierenden sozialen Systemen.....	133
3.3.1	Grundsätzliches zur Gestaltung und Lenkung komplexer Systeme.....	133
3.3.2	Dimensionen des Organisierens	134
4	Kritische Würdigung	137
4.1	Allgemeine Kritik und Würdigung der systemischen Sicht und der Selbstorganisationsansätze	137
4.2	Kritische Würdigung des Selbstorganisationsansatzes nach Probst.....	141
4.3	Zusammenfassung.....	148
D	ANALYSE DER ARBEITSZEITBEZOGENEN WIRKUNGSZUSAMMENHÄNGE IM BEREICH DER PERSONALMANAGEMENTS AUF BASIS DER SELBSTORGANISATION.....	150

1	Selbstorganisation und ihre Bedeutung für das Arbeitszeitmanagement: Abfolge und Zielsetzung der Analyse	150
2	Analysebaustein I: Arbeitszeitflexibilisierung in selbstorganisierenden Systemen	152
2.1	Transfer der Grundlagen des Selbstorganisationsansatzes nach Probst auf die Arbeitszeit	152
2.1.1	Systembezug	152
2.1.2	Ordnung und Struktur sozialer Systeme	153
2.1.3	Entwicklung der Arbeitszeitgestaltung in sozialen Systemen	154
2.2	Transfer der Charakteristika selbstorganisierender Systeme nach Probst auf flexible Arbeitssysteme	156
2.2.1	Autonomie	157
2.2.2	Redundanz	158
2.2.3	Selbstreferenz	158
2.2.4	Komplexität	159
2.3	Dimensionen der Organisation der Arbeitszeit nach Probst	160
2.4	Zusammenfassung des Analysebausteins I	161
3	Analysebaustein II: Arbeitszeitbezogene Wirkungszusammenhänge auf Basis des Ansatzes der Selbstorganisation	163
3.1	Zielsetzung, Struktur und Ablauf des Analysebausteins II	163
3.2	Wirkungszusammenhänge im Führungskräftebereich	166
3.2.1	Autonomie	166
3.2.2	Redundanz	168
3.2.3	Selbstreferenz	170
3.2.4	Komplexität	172
3.2.5	Zusammenfassung und Würdigung	174
3.3	Die Rolle der Führungskräfte gegenüber der Arbeitszeitflexibilisierung ihrer Mitarbeiter	177
3.3.1	Autonomie	177
3.3.2	Redundanz	179
3.3.3	Selbstreferenz	181
3.3.4	Komplexität	183
3.3.5	Zusammenfassung und Würdigung	185
3.4	Wirkungszusammenhänge auf Mitarbeiterebene	187
3.4.1	Autonomie	188
3.4.2	Redundanz	190
3.4.3	Selbstreferenz	191
3.4.4	Komplexität	193
3.4.5	Zusammenfassung und Würdigung	195
3.5	Zusammenfassung der Ergebnisse des Analysebausteins II	197

4	Analysebaustein III: Personalentwicklung und die Charakteristika selbstorganisierender Systeme.....	198
4.1	Zielsetzung und Aufbau des Analysebaustein III.....	198
4.2	Arbeitszeitflexibilisierung im Führungskräftebereich.....	199
4.2.1	Autonomie	199
4.2.2	Redundanz	200
4.2.3	Selbstreferenz	200
4.2.4	Komplexität	200
4.2.5	Zusammenfassung	201
4.3	Führungskräfte und die Arbeitszeitflexibilisierung ihrer Mitarbeiter	202
4.3.1	Autonomie	202
4.3.2	Redundanz	202
4.3.3	Selbstreferenz	203
4.3.4	Komplexität	203
4.3.5	Zusammenfassung	204
4.4	Mitarbeiterenebene	204
4.4.1	Autonomie	204
4.4.2	Redundanz	205
4.4.3	Selbstreferenz	205
4.4.4	Komplexität	206
4.4.5	Zusammenfassung	206
4.5	Gegenüberstellung der Ergebnisse zur personalwirtschaftlichen Diskussion	207
5	Resümee und kritische Würdigung.....	210
5.1	Zusammenfassung.....	210
5.2	Kritik	212
5.2.1	Fokus Arbeitsbereich und Systembezug	212
5.2.2	Inhaltliche Überschneidungen der Charakteristika	212
5.2.3	Das Verhältnis von Selbstorganisation und Fremdorganisation	213
5.3	Würdigung	214
E	ABLEITUNG PERSONALWIRTSCHAFTLICHER MASSNAHMEN NACH DEM AUSSAGESYSTEM DER SELBSTORGANISATION	215
1	Zielsetzung und Ablauf der Ableitung von Gestaltungsmaßnahmen	215
2	Personalwirtschaftliche Handlungsfelder und die Dimensionen des Organisierens in selbstorganisierenden Systemen nach Probst	215

2.1	Transfer der Dimensionen des Organisierens.....	216
2.2	Ableitung von Gestaltungsmaßnahmen für die Personalentwicklung.....	217
2.3	Zusammenfassung.....	219
3	Gestaltungsmaßnahmen im Handlungsfeld der Personalentwicklung.....	220
3.1	Zielgruppe Führungskräfte	221
3.1.1	Autonomie	221
3.1.2	Redundanz	222
3.1.3	Selbstreferenz	223
3.1.4	Komplexität	224
3.1.5	Zusammenfassung unter Berücksichtigung der Dimensionen des Organisierens nach Probst	225
3.2	Zielgruppe Mitarbeiter.....	228
3.2.1	Autonomie	228
3.2.2	Redundanz	228
3.2.3	Selbstreferenz	229
3.2.4	Komplexität	229
3.2.5	Zusammenfassung unter Berücksichtigung der Dimensionen des Organisierens nach Probst	230
3.3	Zusammenfassung und kritische Würdigung	231
4	Ein Gestaltungsbeispiel der Personalentwicklung: Das 360-Grad-Feedback-Verfahren.....	233
4.1	Zielsetzung dieses Abschnitts.....	233
4.2	360-Grad-Feedback-Verfahren: Definition, Zielsetzung und Bausteine.....	233
4.3	Das 360-Grad-Feedback-Verfahren im Kontext der Selbstorganisation und der Arbeitszeitflexibilisierung.....	235
4.3.1	Zielsetzungen des 360-Grad-Feedback-Verfahren in der Personalentwicklung	235
4.3.2	Transfer des 360-Grad-Feedback-Verfahrens in den Kontext des Arbeitszeitmanagements	236
4.3.3	Wirkungsbezüge zwischen dem Ansatz der Selbstorganisation nach Probst und dem 360-Grad-Feedback-Verfahren.....	238
4.4	Kritische Würdigung.....	241
5	Zusammenfassung der Ergebnisse zur Gestaltung unter Bezug der Veränderungspotentiale im Unternehmen durch flexible Arbeitszeitgestaltungen	242
5.1	Intensivierung vom Kommunikation und Kooperation.....	242
5.2	Führungsverständnis	244

5.3	Unternehmenskultur und Ergebnisorientierung.....	244
6	Würdigung und Kritik der Ableitung von Gestaltungs- maßnahmen nach dem Aussagesystem nach Probst	246
6.1	Zusammenfassung.....	246
6.2	Kritik.....	248
6.3	Würdigung	250
F	ZUSAMMENFASSUNG, KRITISCHE WÜRDIGUNG UND AUSBLICK.....	252
1	Zusammenfassung der Untersuchung.....	252
2	Kritische Würdigung	260
2.1	Theoretische Fundierung durch einen Ansatz der Selbstorganisation	260
2.2	Selbstorganisation und Personalwirtschaft: Leistungen der Untersuchung, offene Fragen und Erweiterungsmöglichkeiten	262
3	Ausblick.....	264
3.1	Integration der Zeit als Gestaltungsaufgabe des Personalmanagements.....	264
3.2	Der Einfluß der Informations- und Kommunikationstechnologien auf Flexibilisierungspotentiale	267
	Literaturverzeichnis.....	269

Abbildungsverzeichnis

Teil A: Einleitung

A - 1:	Darstellung der Betrachtung des Themas Arbeitszeitflexibilisierung in der personalwirtschaftlichen Grundlagenliteratur am Beispiel von Neuberger (1997)	5
A - 2:	Themenfelder der Arbeit.....	7
A - 3:	Von der wissenschaftlichen Betriebsführung über die Organisationstheorie zum Netzwerk-Management	10
A - 4:	Aufbau der Arbeit	16

Teil B: Flexible Arbeitszeitgestaltung und Personalmanagement

B - 1:	Maßnahmen zur Umsetzung der Zeitstrategie Flexibilisierung	23
B - 2:	Ansatzpunkte für betriebliche Individualisierungs- und Flexibilisierungsstrategien	24
B - 3:	Zielsetzungen der Arbeitszeitflexibilisierung.....	34
B - 4:	Auswahl arbeitszeitbezogener Beurteilungskriterien der ökonomischen Effizienz.....	48
B - 5:	Auswahl arbeitszeitbezogener Beurteilungskriterien der sozialen Effizienz.....	49
B - 6:	Arbeitszeitmodelle differenziert nach den Variationsmöglichkeiten der einzelnen Mitarbeiter hinsichtlich Chronometrie (CHM) und Chronologie (CHL).....	52
B - 7:	Unterscheidung Gleitzeit und Variable Arbeitszeit.....	58
B - 8:	Formen der Telearbeit.....	65
B - 9:	Entwicklungsstufen der Arbeitszeitentwicklung	69
B - 10:	Hindernisse für eine flexible Arbeits- und Betriebszeitgestaltung	75
B - 11:	Der Sweet-Point als Ziel der Mitarbeitermotivation	79
B - 12:	Qualifikationserfordernisse einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung bezogen auf Phasen nach Marr	86
B - 13:	Organisationsklima und Arbeitszeitgestaltung	97
B - 14:	Arbeitszeitflexibilisierung als Organisationsentwicklung?	100

B – 15: Organisations- und Personalentwicklung bei flexiblen Arbeitszeiten	104
---	-----

Teil C: Theoretischer Rahmen – Selbstorganisation

C – 1: Schema einer trivialen Maschine	112
C – 2: Nicht-triviale Maschine von Heinz von Foerster	112
C – 3: Merkmale autopoietischer Systeme:	116
C – 4: Ordnungsarten/Systemarten und Problemlösungsarten nach Malik	119
C – 5: Der organisationstheoretische Bezugsrahmen von Kirsch	121
C – 6: Ausgewählte Beispiele für die Verwendung der Selbstorganisation als Erklärungsansatz	122
C – 7: Das Verhältnis von Verhalten, Struktur und Ordnung eines (sozialen) Netzwerks nach Probst	126
C – 8: Beziehung der Eigenschaften der selbstorganisierender Systeme	132
C – 9: Dimensionen der Ordnungsbildung	136
C – 10: Übersicht der Kritikpunkte an der systemtheoretischen Sicht und der Selbstorganisation	137
C – 11: Kritikpunkte und Würdigung des Selbstorganisationsansatzes nach Probst	141
C – 12: Das Verhältnis von Selbst- und Fremdorganisation bei Probst	145

Teil D: Analyse der Zusammenhänge

D – 1: Vorgehensweise der Analyse und Arbeitsschwerpunkte	151
D – 2: Das Verhältnis von Arbeitszeit-Verhalten, Arbeitszeit-Struktur und Arbeitszeit-Ordnung im sozialen Netzwerk nach Probst	154
D – 3: Ansätze zur Gestaltung eines kulturellen Kontextes am Beispiel der Arbeitszeitgestaltung	161
D – 4: Zusammenfassung des Abschnitts D – 2.1 / Transfer der Grundlagen des Selbstorganisationsansatzes nach Probst auf die Arbeitszeit	162
D – 5: Zusammenfassung des Transfers der Charakteristika selbstorganisierender Systeme nach Probst auf die Arbeitszeit	163

D – 6:	Zielsetzung des Analysebausteins II: Wirkungszusammenhänge einer flexiblen Arbeitszeitgestaltung auf Basis der Selbstorganisation nach Probst	164
D – 7:	Wirkungszusammenhänge zwischen dem Charakteristikum der Autonomie und flexiblen Arbeitszeitgestaltungen im Führungskräftebereich	168
D – 8:	Wirkungszusammenhänge zwischen dem Charakteristikum der Redundanz und flexiblen Arbeitszeitgestaltungen im Führungskräftebereich	170
D – 9:	Wirkungszusammenhänge zwischen dem Charakteristikum der Selbstreferenz und flexiblen Arbeitszeitgestaltungen im Führungskräftebereich	172
D – 10:	Wirkungszusammenhänge zwischen dem Charakteristikum der Komplexität und flexiblen Arbeitszeitgestaltungen im Führungskräftebereich	173
D – 11:	Wirkungszusammenhänge zwischen dem Charakteristikum der Autonomie und der Rolle der Führungskräfte bei flexiblen Arbeitszeitgestaltungen ihrer Mitarbeiter	178
D – 12:	Wirkungszusammenhänge zwischen dem Charakteristikum der Redundanz und der Rolle der Führungskräfte bei flexiblen Arbeitszeitgestaltungen ihrer Mitarbeiter	180
D – 13:	Wirkungszusammenhänge zwischen dem Charakteristikum der Selbstreferenz und der Rolle der Führungskräfte bei flexiblen Arbeitszeitgestaltungen ihrer Mitarbeiter	182
D – 14:	Wirkungszusammenhänge zwischen dem Charakteristikum der Komplexität und der Rolle der Führungskräfte bei flexiblen Arbeitszeitgestaltungen ihrer Mitarbeiter	184
D – 15:	Wirkungszusammenhänge zwischen dem Charakteristikum der Autonomie und flexiblen Arbeitszeitgestaltungen der Mitarbeiter.....	189
D – 16:	Wirkungszusammenhänge zwischen dem Charakteristikum der Redundanz und flexiblen Arbeitszeitgestaltungen der Mitarbeiter.....	191
D – 17:	Wirkungszusammenhänge zwischen dem Charakteristikum der Selbstreferenz und flexiblen Arbeitszeitgestaltungen der Mitarbeiter.....	193
D – 18:	Wirkungszusammenhänge zwischen dem Charakteristikum der Komplexität und flexiblen Arbeitszeitgestaltungen der Mitarbeiter.....	195

D – 19:	Flexibilisierung von Führungstätigkeiten: Arbeitszeitbezogene Aspekte der Charakteristika selbstorganisierender Systeme im Zusammenhang zur Personalentwicklung	201
D – 20:	Die Rolle der Führungskräfte bei Arbeitszeitflexibilisierungen ihrer Mitarbeiter – Arbeitszeitbezogene Aspekte der Charakteristika selbstorganisierender Systeme im Zusammenhang zur Personalentwicklung	204
D – 21:	Arbeitszeitflexibilisierungen auf Mitarbeitererebene: Arbeitszeitbezogene Aspekte der Charakteristika selbstorganisierender Systeme im Zusammenhang zur Personalentwicklung	206
D – 22:	Ergebnismatrix des Analyseteils D: Ausgewählte Schwerpunkte.....	211

Teil E: Ableitung von Gestaltungsmaßnahmen

E – 1:	Personalentwicklung im Kontext der Dimensionen der Ordnungsbildung nach Probst im Anwendungsfeld der Arbeitszeitflexibilisierung.....	218
E – 2:	Übersicht der analysierten personalwirtschaftlichen Aspekte in dieser Arbeit.....	221
E – 3:	Gestaltungsmaßnahmen im Bereich der Personalentwicklung für die Zielgruppe der Führungskräfte.....	226
E – 4:	Gestaltungsmaßnahmen im Bereich der Personalentwicklung für die Zielgruppe der Mitarbeiter.....	231
E – 5:	Das 360-Grad-Feedback: Befragte Personengruppen und Fokus der Beurteilung im Bereich der Arbeitszeitgestaltung.....	237
E – 6:	Ansätze der Personalentwicklung im Kontext der Dimensionen der Ordnungsbildung nach Probst im Anwendungsfeld der Arbeitszeitflexibilisierung und das 360-Grad-Feedback-Verfahren.....	240

Teil F: Zusammenfassung, kritische Würdigung und Ausblick

F – 1:	Ansatzpunkte für betriebliche Individualisierungs- und Flexibilisierungsstrategien aus Sicht des Aussagesystems der Selbstorganisation.....	266
--------	---	-----