

Vorlesung 5: Arbeitsstrukturierung

Fragen

1. Was ist die Arbeitszeit und was ist die Betriebszeit? Wie hängen beide zusammen?
2. Erklären Sie folgende Begriffe:
 - a. Betriebsruhe
 - b. Haupttätigkeit
 - c. Nebentätigkeit
 - d. Zusätzliche Tätigkeit
 - e. Ablaufbedingte Unterbrechung
 - f. Störungsbedingte Unterbrechung
 - g. Erholen
 - h. Persönlich bedingte Unterbrechung
 - i. Im Einsatz
 - j. Außer Einsatz
3. Warum will man Arbeitszeit und Betriebszeit entkoppeln? Welche grundsätzlichen Möglichkeiten gibt es?
4. Welche grundsätzlichen Möglichkeiten zur Flexibilisierung der Arbeitszeit gibt es?
5. Welche Grundmodelle zur flexiblen Arbeitsorganisation gibt es? Nennen und erklären Sie diese!
6. Nennen und Erklären Sie die Bestimmungsfaktoren menschlicher Arbeitsleistung!

Antworten

1:

Arbeitszeit ist die Zeit, in der der Arbeitnehmer pro Tag, Woche, Monat, Jahr dem Unternehmen seine Arbeitskraft vertraglich gegen Entgelt zur Verfügung stellt. Dies gilt ohne Ruhepausen. Die Regelung und Dauer der Arbeitszeit ist rechtlich geschützt.

Betriebszeit ist die Zeit, in der ein Unternehmen produktiv arbeitet und seine Abteilungen ansprechbar sind.

Der Einsatz kostenintensiver Anlagen oder Fertigungsprozesse erfordert kontinuierlichere Betriebszeiten. Die Betriebszeit wirkt sich auf die ökonomischen Unternehmenszielgrößen aus, während sich die Arbeitszeit auf die Mitarbeiterbedürfnisse im Hinblick auf Einkommen und Freizeit auswirkt.

Die Arbeitszeit ist grundsätzlich durch die Betriebszeit determiniert. In der früheren Vergangenheit wurden Dauer und Lage der Arbeitszeit weitgehend als fest fixierte Rahmenbedingungen betrachtet. Mittlerweile aber wurde den Unternehmen bewusst, dass auch die Arbeitszeit eine disponierbare und veränderliche Größe ist.

2:

a: Betriebsruhe sind die gesetzlich, tariflich oder betrieblich geregelten Arbeitspausen oder sonstige Anlässe.

b: Haupttätigkeiten sind alle direkt mit der Erfüllung der Arbeitsaufgabe zusammenhängenden Aufgaben.

c: Nebentätigkeiten tragen nur indirekt zur Erfüllung der Arbeitsaufgabe bei.

d: Zusätzliche Tätigkeiten fallen an, wenn deren Vorkommen oder Ablauf nicht vorausbestimmt werden kann, z.B. Reparatur oder Besprechung.

e: Das planmäßige Warten des Mitarbeiters auf das Ende von Ablaufabschnitten, die beim Arbeitsgegenstand oder Betriebsmittel anfallen, ist eine ablaufbedingte Unterbrechung.

f: Zusätzliches Warten aufgrund von Mangel an Informationen bzw. technischen oder organisatorischen Störungen bezeichnet man als störungsbedingte Unterbrechung.

g: Unterbricht der Mitarbeiter seine Tätigkeit wegen auftretender Arbeitsermüdung, spricht man von Erholen.

h: Hat die Unterbrechung der Tätigkeit durch den Menschen persönliche Gründe handelt es sich um eine persönlich bedingte Unterbrechung.

i: Wenn der Mitarbeiter während der festgelegten Arbeitszeit Arbeitsaufgaben durchführt, ist er im Einsatz.

j: Steht der Mitarbeiter während der festgelegten Arbeitszeit längerfristig nicht zur Verfügung oder kann vom Unternehmen längerfristig nicht beschäftigt werden, ist er außer Einsatz.

3:

Durch Entkopplung der individuellen Arbeitszeit von der Betriebszeit werden Arbeitszeitspielräume und höhere Flexibilität geschaffen. Gründe im Einzelnen:

- Humanisierung der Arbeitsgestaltung
- Produktivitätssteigerung

- Entschärfung der Beschäftigungsproblematik

- Berücksichtigung der Bedürfnisse der Unternehmen, Mitarbeiter/ -innen, Kunden, Lieferanten usw.

Die Entkopplung erfolgt durch die Veränderung der Arbeitszeitlege und/ oder Dauer.

Hat der Mitarbeiter innerhalb des Bezugsrahmens einen freien Dispositionsspielraum, spricht man von einem offenen Arbeitszeitsystem mit hohem Individualisierungsgrad, hat er keinen von einem geschlossenen Arbeitszeitsystem mit geringem Individualisierungsgrad.

4:

Regelungen über die Arbeitszeit können die folgenden Bereiche betreffen:

1. Chronometrie, d.h. Entkopplung der Arbeitszeit von der Betriebszeit durch Veränderung der Arbeitszeitdauer (Dynamische Arbeitszeiten) (Abweichung von der allgemein üblichen Arbeitszeit einer Vollzeitbeschäftigung).
2. Chronologie, d.h. Entkopplung der Arbeitszeit von der Betriebszeit durch Veränderung der Lage der individuellen Arbeitszeit (Gleitende Arbeitszeiten) (variables Verteilungsmuster für eine bestimmte Arbeitszeitmenge).
3. Chronometrie und Chronologie (Variable Arbeitszeit) (mengen- als auch verteilungsmäßig von der Standard-Arbeitszeit abweichende Alternativen).

5:

a: Job Enlargement (Aufgabenerweiterung)

Bei dieser Methode erfolgt eine horizontale, quantitative Erweiterung des Tätigkeitsumfanges. Dem Mitarbeiter werden mehrere einfache und gleichartige, bisher von mehreren Personen ausgeführte Teilaufgaben zugeteilt. Das Anforderungsniveau der Aufgabe wird nicht wesentlich verändert. Damit wird die Arbeitszerlegung rückgängig gemacht. Diese Maßnahmen erhöht zwar die Anzahl der Teilaufgaben, gleichzeitig wird aber die Anzahl der Ausführungen einer Teilaufgabe vermindert. Empirische Untersuchungen bestätigen, dass eine Aufgabenerweiterung nicht zwangsläufig zu einer Verminderung der Produktivität führen muss, da folgende Faktoren einen starken Einfluss ausüben, die leistungssteigernd wirken:

Arbeitsmonotonie geht stark zurück.

Arbeiter erkennt einen größeren Sinnzusammenhang in seiner Arbeit.

Negative Auswirkungen einer starken Arbeitszerlegung (häufige krankheitsbedingte Fehlzeiten, hohe Fluktuationsrate) werden abgeschwächt.

b: Job Enrichment (Aufgabenbereicherung)

Während beim Job Enlargement in erster Linie eine Ausweitung von ausführenden Aufgaben stattfindet, versucht das Job Enrichment eine Anreicherung der Arbeit durch Führungsaufgaben (Planungs-, Entscheidungs-, Anordnungs- und Kontrollaufgaben) zu erreichen. Hier geht es also um eine vertikale, qualitative Ausweitung der Arbeit. Es werden verschiedenartige vor- oder nachgelagerte Arbeitselemente bzw. -funktionen wieder zu einer sinnvollen Arbeitseinheit zusammengefasst. Diese Methode führt zwangsläufig zu einer verstärkten Delegation und somit auch zu einer Entlastung des Vorgesetzten. Umgekehrt führt diese Delegation gemäß Maslow zur Befriedigung einer neuen Bedürfnisstufe. Werden tatsächlich die Voraussetzungen für eine Persönlichkeitsentfaltung und Selbstverwirklichung geschaffen, so kann ebenfalls mit Produktivitätssteigerungen gerechnet werden.

Beispiel: Möglichkeit zur Ganzheitlichen Bearbeitung von Geschäftsvorfällen.

c: Job rotation (Arbeitsplatzwechsel)

Mit dieser Methode wird ein planmäßiger Wechsel von Arbeitsaufgaben und Arbeitsplatz angestrebt. Die Arbeitszerlegung bleibt damit unverändert (horizontale, quantitative Erweiterung), lediglich der zeitliche oder örtliche Personaleinsatz und die Aufteilung der Teilaufgaben auf die Mitarbeiter verändern sich. Der Arbeitsplatzwechsel ermöglicht dem Mitarbeiter, unterschiedliche Leistungsbeiträge zu erbringen und somit der Arbeitsmonotonie entgegenzuwirken. Zudem wird die soziale Isolation des einzelnen vermindert, indem sich für ihn auch sein soziales Umfeld verändert. Der Arbeitsplatzwechsel erfolgt meistens auf der gleichen hierarchischen Ebene. Die Zeitdauer, während der ein Mitarbeiter an einem bestimmten Arbeitsplatz tätig ist, hängt ebenfalls von der Leistungsstufe sowie der Art der Aufgaben (z.B. notwendige Einarbeitungszeit) ab.

d: Teilautonome Arbeitsgruppen

Die autonome oder teilautonome Arbeitsgruppe stellt weitgehend eine Ausprägung des Prinzips der Aufgabenbereicherung (Job Enrichment) dar. Einer Arbeitsgruppe wird eine relativ umfassende Aufgabe übertragen, für deren Erfüllung sie die Ausführungs- und Führungsaufgaben übernehmen muss. Damit erhält sie zusätzliche Kompetenzen, muss aber gleichzeitig die entsprechende Verantwortung tragen. Ziel wäre es, dass alle Mitarbeiter alle Arbeiten übernehmen können, um eine Job Rotation zu ermöglichen, bei Schwierigkeiten aushelfen, oder bei Abwesenheit kurzfristig einspringen zu können. Unter Berücksichtigung der vom Unternehmen vorgegebenen Rahmenbedingungen (Unternehmensziele, Betriebsmittel, Budget, Termine) kann die Gruppe beispielsweise Entscheidungen treffen über:

- Aufgabenverteilung auf die Gruppenmitglieder, Rotationszyklen,
- Arbeitsplatzgestaltung,
- Arbeitszeit- und Pausengestaltung sowie Neueinstellungen.

Neben der Befriedigung höherer Bedürfnisschichten (Selbstverwirklichung) werden mit den teilautonomen Arbeitsgruppen auch der Kontakt und die sozialen Beziehungen mit anderen Mitarbeitern gefördert.

6:

Das Leistungsverhalten der Mitarbeiter wird durch mehrere Determinanten beeinflusst.

Leistungsbedingung; d.h. situative organisatorische und ablaufbezogene Gegebenheiten

Leistungsvermögen; d.h. Ausmaß in dem der Mitarbeiter Leistungen erbringen kann. Dies ist bestimmt durch seine Leistungsfähigkeit und seine Leistungsdisposition. Dabei bezeichnet die Leistungsfähigkeit die theoretisch maximale Kapazität und die Leistungsdisposition welcher Anteil der Leistungsfähigkeit aufgrund der Tagesrhythmik, Gesundheit, Ermüdung und Erholung usw. abgegeben werden kann.

Leistungsbereitschaft oder Motivation; d.h. Umfang in dem er bereit ist, sein Leistungsvermögen zur Verfügung zu stellen.

Leistungsfähigkeit ist die Leistung, die ein auszuüben in der Lage ist. Die Leistungsbereitschaft bestimmt, welcher Anteil der gesamten Leistungsfähigkeit für eine Arbeitsleistung freigesetzt wird. Während der Leistungsfähigkeit natürliche Grenzen gesetzt sind, kann die Bereitschaft mit Hilfe der Motivation beeinflusst werden.