

**Flexible Arbeitszeiten &
Gruppen- und Teamorganisation &
neue Entgeltsysteme**

Herausgeber:
Univ.-Prof. Dr. Horst Wildemann

Tagungsbericht München 1994

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung, reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet werden.

Herausgeber:
Horst Wildemann

**Flexible Arbeitszeiten & Gruppen- und Teamorganisation & neue
Entgeltsysteme**
Tagungsband
copyright by TCW Transfer-Centrum GmbH 1994

Die Deutsche Bibliothek CIP-Einheitsaufnahme

Wildemann, Horst
**Flexible Arbeitszeiten & Gruppen- und Teamorganisation & neue
Entgeltsysteme**
München, TCW Transfer-Centrum GmbH
ISBN 3-929918-47-1

Verlag: TCW Transfer-Centrum GmbH, München

Alle Rechte, auch die der Übersetzung in fremde Sprachen, vorbehalten.
Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages
in irgendeiner Form, auch nicht zum Zwecke der Unterrichtsgestaltung,
reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet
werden.

Inhaltsverzeichnis

	Seite
Flexible Arbeits- und Betriebszeiten und Gruppenorganisation Prof. Dr. Horst Wildemann, TU München	1
Mitarbeiterorientierte, flexible Arbeits- und Beschäftigungsstrukturen als Erfolgsfaktor im Wettbewerb Peter Hartz, Personalvorstand der Volkswagen AG	79
Systematische Einbeziehung der Mitarbeiter als Wettbewerbsfaktor Dr.-Ing. Uwe Loos, Vorstand Produktion und Logistik, Dr.-Ing. h.c. F. Porsche AG	93
Mitarbeiterorientierte Arbeits- und Betriebszeiten aus Sicht des Betriebsrates Alfons Graf, Vorsitzender des Gesamtbetriebsrates der Siemens AG	121
Die Wende – Aufbruch im Team Dr.-Ing. Eberhard Merz, Unternehmensleitung/Koordination Technische Produkte, Carl Freudenberg	145
Voraussetzungen und organisatorische Betreuung flexibler Arbeitszeiten, dargestellt am Beispiel BMW Regensburg Dipl.-Ing. Dieter Hendel, Werksleiter, BMW AG	155
Entlohnung nach Zielvereinbarung – ein Konzept zur Erhöhung der Lernbereitschaft im Unternehmen	171
Produktion nach Kundenauftrag Walter Freitag, Werkleiter und Prokurist, Hottinger Baldwin Meßtechnik	195
Turn-Around-Management am Beispiel einer deutschen Universalbank: Die Restrukturierung der BfG Bank AG Dr. Paul Wieandt, Vorsitzender des Vorstandes der BfG Bank AG	211
Wettbewerbs- und mirarbeiterorientierte Arbeitszeitgestaltung - Voraussetzungen und Entwicklungstendenzen - Dr. W. Schusser, Direktor, Siemens AG	227
Das „Haus der Veränderung“ Der Wandel vom Denken und Verhalten Dr. Mattias Bellmann, Proc. Man. Customer Focus, Asear Brown Boveri AG	237

Flexible Arbeits- und Betriebszeiten und Gruppenorganisation

Ein Konzept zur Nutzung der Problemlösungskapazität der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor im Wettbewerb

Horst Wildemann*

*Univ. Prof. Dr. Horst Wildemann, Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Logistik, Technische Universität München, Leopoldstraße 145, 80804 München. An dieser Untersuchung waren Dr. Claudia Brumberg, Dipl.-Kffr. Anni Kandaouroff, Dipl.-Kfm. Kai Bielenberg, Dipl.-Kfm. Stefan Frings und Dipl.-Kfm. Georg Rilling beteiligt. Ich danke Ihnen für Ihre Mitarbeit und die Auswertung der empirischen Ergebnisse.

Inhaltsverzeichnis

- 1 Problemlösungskapazität der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor im Wettbewerb**
- 2 Gruppenorganisation**
 - 2.1 Konstitutive Bausteine der Gruppenorganisation
 - 2.1.1 Problemlösungsgruppen
 - 2.1.2 Permanente Arbeits- und Problemlösungsgruppen
 - 2.1.3 Organisationsstruktur der Gruppen
 - 2.2 Methodenbausteine der Gruppenarbeit
 - 2.2.1 Führung durch Zielvereinbarung
 - 2.2.2 Anreizsystem
 - 2.2.3 Selbstcontrolling durch Visualisierung und Auditierung
 - 2.2.4 Qualifizierung
- 3 Flexible Arbeits- und Betriebszeitgestaltung**
 - 3.1 Optionen flexibler Arbeits- und Betriebszeitgestaltung zur Nutzung der Problemlösungskapazität der Mitarbeiter
 - 3.2 Restriktionen flexibler Arbeits- und Betriebszeitgestaltung
 - 3.3 Auswahl, Planung und Umsetzung flexibler Arbeits- und Betriebszeiten
- 4 Wirkungen einer Gruppenorganisation**
 - 4.1 Ökonomische Wirkungen
 - 4.2 Arbeitsrechtliche Auswirkungen

Literaturverzeichnis

1 Problemlösungskapazität der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor im Wettbewerb

Die Unternehmen streben durch eine positive Beeinflussung der kritischen Erfolgsfaktoren Kosten, Qualität und Zeit eine Differenzierung von den Wettbewerbern an. Da alle Unternehmen die gleichen kritischen Erfolgsfaktoren verfolgen, ist es für die Differenzierung entscheidend, mit welcher Geschwindigkeit es dem einzelnen Unternehmen gelingt, Verbesserungen der Erfolgsfaktoren zu erzielen. Je dynamischer sich die Veränderungen im Umfeld vollziehen, umso weniger kann sich ein Unternehmen darauf verlassen, mit den vorhandenen Organisationsstrukturen auf den Evolutionsdruck angemessen reagieren zu können. Interne und externe Veränderungen erfordern ein kontinuierliches Gestalten und Lenken und somit die Fähigkeit, kurzfristige Veränderungen der traditionellen Strukturen vorzunehmen, also Wandel zum Zwecke der Anpassung und zur Steigerung der Effizienz herbeizuführen. Dies setzt ein kontinuierliches Reflektieren, Experimentieren und Verändern voraus, d.h. Kreation eines Lernprozesses als Unternehmensaufgabe. Unternehmen lernen nicht durch sprunghafte Veränderungen, sondern in kleinen Schritten, indem im Sinne einer evolutionären Entwicklung permanent neue Möglichkeiten getestet und durch kurze Rückkopplungswege Kurskorrekturen der verfolgten Strategien vorgenommen werden.

Die Anpassungsfähigkeit an Veränderungen ist letztlich eine Frage der Geschwindigkeit, mit der sich Lernprozesse in der Organisation vollziehen. Lernen auf allen Hierarchiestufen durch Nutzung der Problemlösungskapazität aller Mitarbeiter wird zum strategischen Erfolgsfaktor. Problemlösungskapazität kann definiert werden als die Fähigkeit zur Problemerkennung und -analyse sowie zur Entwicklung und Umsetzung von Lösungsmöglichkeiten. Die Problemlösungskapazität der Mitarbeiter ist insofern für das Lernen der Organisation von Bedeutung, als davon ausgegangen werden kann, daß der durchschnittliche Mitarbeiter heute lediglich einen Teil seiner Fähigkeiten am Arbeitsplatz einsetzt. Ungenutzte Problemlösungskapazität stellt daher in nahezu jedem Unternehmen ein großes Verbesserungspotential dar. Lernen durch Nutzung der Problemlösungskapazität der Mitarbeiter betont den aktiven Charakter organisatorischer Lernvorgänge. Diese Auffassung von organisatorischem Lernen unterstreicht die Notwendigkeit selbstorganisierender Prozesse.

Die Nutzung vorhandener Problemlösungskapazität äußert sich in der Erledigung der übertragenen Aufgaben durch die Mitarbeiter mit Blick auf die Kundenbedürfnisse, unabhängig davon, ob der Kunde extern oder eine nachgelagerte Stelle innerhalb einer Prozeßkette ist. Die umfassende Nutzung der Problemlösungskapazität geht jedoch über die reine kundengerechte Verrichtung der eigenen Tätigkeit hinaus. Sie schließt vielmehr einen Beitrag der Mitarbeiter zur Weiterentwicklung und Verbesserung von Strukturen, Methoden und Arbeitsabläufen ein. Die Mitarbeiter werden in den Problemlösungsprozeß integriert.

In den betrieblichen Strukturen sind hinsichtlich Arbeitsorganisation, Kommunikation und Führung die Voraussetzungen zu schaffen, die diese Integration aller Mitarbeiter in den Problemlösungsprozeß fördern. Dies wird durch die Erkenntnis unterstützt, daß die meisten Systemprobleme den "menschlichen Faktor" betreffen und daß Probleme effektiver gelöst werden, wenn den beteiligten Mitarbeitern mehr Gelegenheit zur Entwicklung und Wachstum gegeben wird. Damit rückt der Mensch als Problemlöser zur Bewältigung der gestiegenen Komplexität wirtschaftlicher Leistungserstellungsprozesse in den Mittelpunkt. Gefordert und gefördert werden muß der mitdenkende, kreative und gestalterisch begabte Mitarbeiter. Wesentliche Voraussetzung zur Erschließung des bei den Mitarbeitern latent vorhandenen Problemlösungspotentials ist die Schaffung von Lern- und Leistungsbereitschaft, die sich unmittelbar in der Arbeitsmotivation und -zufriedenheit niederschlägt.

Hieraus ergeben sich folgende Anforderungen an die Gestaltung der Arbeitsorganisation:

- Die Arbeitsaufgabe sollte der Selbsteinschätzung und dem Rollenverständnis des Mitarbeiters gerecht werden. Mit dem generell steigenden Bildungsniveau und dem Wertewandel ergeben sich ständig steigende Anforderungen an die Gestaltung von Arbeitsaufgaben.
- Dem Mitarbeiter müssen Handlungs- und Entscheidungsspielräume auch in dispositiven Entscheidungsbereichen sowie zeitliche Dispositionsspielräume eingeräumt werden. Bei Veränderungen, die seine Arbeit betreffen, ist er in Planungs-, Umsetzungs- und Kontrollprozesse mit einzubeziehen.
- Die Arbeit muß dem Mitarbeiter abschätzbare persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, d.h. Lernmöglichkeiten und Erhöhung der Qualifikation, eröffnen.

Gruppenorganisation und flexible Arbeits- und Betriebszeiten sind Konzepte, die den aufgezeigten Anforderungen zur Nutzung der Problemlösungskapazität der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor im Wettbewerb Rechnung tragen. Dies wird durch die Ergebnisse einer empirischen Studie in 20 Unternehmen, die im Rahmen von Reorganisationsmaßnahmen zur Realisierung schlanker Unternehmensstrukturen Gruppenarbeit und flexible Arbeitszeiten einführen, bestätigt.

2 Gruppenorganisation

Ansatzpunkte für die Nutzung der Problemlösungsfähigkeit der Mitarbeiter als Erfolgsfaktor im Wettbewerb bietet eine Gruppenorganisation, die über die bekannten Konzepte selbststeuernder oder teilautonomer Arbeitsgruppen hinausgeht. In diesen Konzepten wird im wesentlichen die Übertragung erweiterter Aufgaben, Kompetenzen und Handlungsspielräume im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses betrachtet. Arbeits- und Problemlösungsaufgaben werden weitgehend voneinander isoliert behandelt. Problemlösungsaufgaben werden entkoppelt von der Leistungserstellung temporär im Rahmen von Projektgruppen, Qualitätszirkeln, Werkstattzirkeln oder Vorschlagsgruppen wahrgenommen (Antoni 1988, Bartölke 1992, Bühner 1994, Bungard 1992, Deppe 1987, Domsch 1985, Zink 1986). Im folgenden wird diese strikte Trennung aufgelöst. Problemlösungsaktivitäten sind Bestandteil des Gruppenarbeitskonzepts, dessen Basisstrategien und Bausteine in Abbildung 1 aufgezeigt werden.

Im Rahmen dieses Konzepts ist neben einer Verhaltensänderung, die Mitarbeiter und Führungskräfte betrifft und der Integration von Aufgabe, Kompetenz und Verantwortung auch die Ausweitung und Nutzung der Problemlösungskapazität als Basisstrategie verankert. Arbeitsteilung und Spezialisierung in traditionellen Führungs- und Organisationsstrukturen haben dazu geführt, daß Problemlösungskapazität und Kreativität der Mitarbeiter durch ihren unmittelbaren Aufgabenbereich im Unternehmen nur noch zu einem geringen Teil genutzt werden. Neben innovativen Spitzenleistungen der Forschung und Entwicklung tragen insbesondere kleinere, schrittweise Verbesserungen durch die Mitarbeiter in allen Geschäftsprozessen in hohem Maße zur dauerhaften Sicherung der Leistungsfähigkeit des Unternehmens bei. Die Nutzung und Ausweitung der Problemlösungskapazität der Mitarbeiter steht bei der Gestaltung der Arbeits- und Problemlösungsgruppen im Vordergrund.

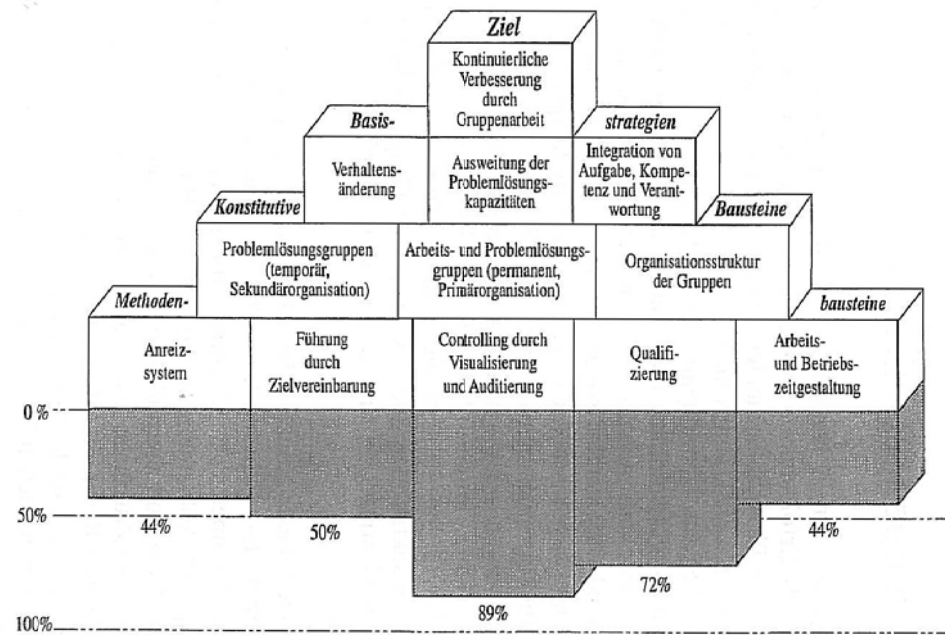


Abb. 1: Bausteine der Gruppenorganisation