

**Bedingungen erfolgreicher
Organisationsentwicklungs-
maßnahmen
im Kontext von
Arbeitszeitberatungen**

Von der Fakultät IV
Human- und Gesellschaftswissenschaften
der Universität Oldenburg
zur Erlangung des Grades eines
Doktors der Philosophie
angenommene Dissertation

Nicola Albrecht (Dipl.-Psych.)
geb. am 26. März 1975 in Lohne

Erstreferent: Prof. Dr. Friedhelm Nachreiner,
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Korreferent: Prof. Dr. Thomas Breisig,
Carl von Ossietzky Universität Oldenburg

Tag der Disputation: 13.12.2007

ABBILDUNGEN I

TABELLEN II

1 ORGANISATIONSENTWICKLUNG IM KONTEXT VON ARBEITSZEITBERATUNG 1

1.1 ARBEITSZEITEN MODERN GESTALTEN – DAS PROJEKT 1

1.2 DER EINFLUSS VON ARBEITSZEITGESTALTUNG AUF DIE ORGANISATION . 2

1.3 ZIELE DER VORLIEGENDEN UNTERSUCHUNG..... 3

2 ORGANISATIONSENTWICKLUNG 5

2.1 DIE ORGANISATION - BEGRIFFSBESTIMMUNG 5

2.2 DIE ORGANISATIONSENTWICKLUNG 7

2.2.1 Ziele der Organisationsentwicklung 10

2.2.2 Generelle Ansatzpunkte der Organisationsentwicklung .. 13

2.2.3 Spezifische Ansatzpunkte der Organisationsentwicklung 15

2.3 SCHRITTE DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG..... 21

2.4 BEDINGUNGEN ERFOLGREICHER ORGANISATIONSENTWICKLUNG 24

2.4.1 Förderliche und hemmende Bedingungen 27

2.4.2 Erfolgs- und Qualitätskriterien 32

2.5 UNTERSUCHUNGEN UND BEWERTUNGEN VON BERATUNGEN UND ORGANISATIONSENTWICKLUNGSMAßNAHMEN 34

3 ARBEITSZEITGESTALTUNG ALS INSTRUMENT DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG 39

3.1 ARBEITSZEITGESTALTUNG UND DIE ZIELE DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG 40

3.1.1 Effektivitätssteigerung durch Arbeitszeitgestaltung 40

3.1.2 Humanisierung der Arbeit durch Arbeitszeitgestaltung.... 41

3.2 BEGRIFFE DER ARBEITSZEITGESTALTUNG..... 42

3.3	STRUKTUREN DER ARBEITSZEIT	44
3.3.1	Dauer.....	44
3.3.2	Verteilung von Arbeits- und Ruhezeiten.....	45
3.3.3	Lage.....	45
3.4	NACHT- UND SCHICHTARBEIT	46
3.5	FORMEN FLEXIBLER ARBEITSZEITEN.....	50
3.5.1	Veränderung der Arbeitszeitdauer	52
3.5.2	Veränderung der Arbeitszeitlage und -verteilung.....	53
3.6	EFFEKTE VON NACHT- UND SCHICHTARBEIT UND FLEXIBLEN ARBEITSZEITEN	55
3.6.1	Auswirkungen von Nacht- und Schichtarbeit	55
3.6.2	Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten	58
3.7	GESETZLICHE UND VERTRAGLICHE REGELUNGEN.....	62
3.8	DIE ARBEITSWISSENSCHAFTLICHEN ERKENNTNISSE (AWE).....	64
3.9	ENTWICKLUNGS- UND EINFÜHRUNGSPROZESS NEUER ARBEITSZEITMODELLE ALS ORGANISATIONSENTWICKLUNG	68
4	FRAGESTELLUNGEN DER VORLIEGENDEN UNTERSUCHUNG.....	71
5	METHODEN	77
5.1	DIE STICHPROBE	77
5.2	DIE ERHEBUNGSINSTRUMENTE.....	82
5.2.1	Schriftliche Befragung der Berater	82
5.2.2	Dokumentenanalyse.....	87
5.2.3	Schriftliche Befragung der Unternehmen.....	91
5.3	DAS UNTERSUCHUNGSDESIGN	94
5.3.1	Das angewandte Untersuchungsdesign	94
5.3.2	Die Gütekriterien der vorliegenden Untersuchung.....	96

6	ERGEBNISSE	100
6.1	ALLGEMEINE ERGEBNISSE	100
6.2	ERMITTELTE ERFOLGSVARIABLEN	115
6.3	ABGELEITETE ERFOLGSFAKTOREN	116
6.4	UNTERNEHMENSCLUSTER	120
6.4.1	Ausprägungen der Erfolgsfaktoren in den Clustern	122
6.5	CHARAKTERISTIKA DER UNTERNEHMENSCLUSTER	127
7.	INTERPRETATION UND SCHLUSSFOLGERUNGEN	137
8	ZUSAMMENFASSUNG UND AUSBLICK.....	143
8.1	ZUSAMMENFASSUNG.....	143
8.2	AUSBLICK.....	147
9	LITERATURVERZEICHNIS.....	148
	ANHANG.....	162
A.	CHECKLISTE ZUR DOKUMENTENANALYSE	163
B.	ANSCHREIBEN ZUR UNTERNEHMENSBEFRAGUNG	185
C.	FRAGEBOGEN ZUR UNTERNEHMENSBEFRAGUNG.....	188
D.	HÄUFIGKEITEN.....	196
E.	UNTERNEHMENSAUSPRÄGUNG AUF ERFOLGSVARIABLEN	211
F.	CLUSTER UND UNTERNEHMENSZUORDNUNG	213

Abbildungen

Abb. 2.2.1.1:	Haupt- und Feinziele der Organisationsentwicklung	11
Abb. 2.2.2.1:	Darstellung der Organisationsansätze	13
Abb. 2.2.3.1.1:	Mehrdimensionale Ansätze.....	17
Abb. 2.2.3.2.1:	Strukturdimensionen einer Organisation	19
Abb. 2.3.1:	Schritte / Phasen einer Organisationsentwicklung	22
Abb. 3.1:	Betrachtungsmöglichkeiten von Arbeitszeit.....	39
Abb. 3.2.1:	Betriebs- und Arbeitszeiten	43
Abb. 3.3.1.1:	Entwicklung der wöchentlichen Arbeitszeit	44
Abb. 3.5.1:	Grundformen und Varianten der Arbeitszeitgestaltung ..	51
Abb. 3.5.2.1:	Klassisches Gleitzeitmodell.....	53
Abb. 3.5.2.2:	Funktionszeit	53
Abb. 3.5.2.3:	Erweiterte Funktionszeit.....	54
Abb. 3.6.1.1:	Belastungs- und Beanspruchungskonzept.....	55
Abb. 3.7.1:	Regelungsebenen der Arbeitszeit	62
Abb. 3.8.1:	Die Arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen in	Verbindung mit dem Arbeitszeitgesetz..... 67
Abb. 3.9.1:	Einführungsprozess von Arbeitszeitmodellen	68
Abb. 5.1.1:	Beratungsschritte	78
Abb. 5.1.2:	Überblick über die Stichprobe	79
Abb. 5.3.2.1:	Das Konstrukt „Organisationsentwicklung“	97
Abb. 6.1.1:	Regionale Verteilung der beratenen Unternehmen.....	101
Abb. 6.1.2:	Wöchentliche Betriebszeit der Gruppe T.....	102
Abb. 6.1.3:	Anlass der Anfrage.....	103
Abb. 6.1.4:	Abhängigkeiten zu t3 (Gruppe T)	104
Abb. 6.1.5:	Zusammenarbeit BR/PR und Unternehmensleitung	105
Abb. 6.1.6:	Hierarchiehöhe in der Gruppe T.....	106
Abb. 6.1.7:	Ausgewählte Arbeitszeitelemente	108
Abb. 6.1.8:	Aufeinanderfolgende Nachtschichten (Gruppe T)	109
Abb. 6.1.9:	Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes (Gruppe T).....	110
Abb. 6.1.10:	Durchgeführte Interventionen.....	111
Abb. 6.1.11:	Problembeseitigung (Gruppe T) zu t2 und t3	112
Abb. 6.1.12:	Umsetzung eines alternativen Arbeitszeitsystems	113
Abb. 6.1.13:	Form der Umsetzung des Arbeitszeitsystems.....	113
Abb. 6.1.14:	Einschätzung des Beratungsprozesses durch Leitung	114
Abb. 6.3.1:	Screeplot der Eigenwerte	117
Abb. 6.4.1:	Cluster und Subcluster der Clusteranalyse	121
Abb. 6.4.1.1:	Ausprägungen der Erfolgsfaktoren in Clustern	123
Abb. 6.4.1.2:	Ausprägungen der Erfolgsfaktoren in Subclustern.....	123

Tabellen

Tab. 2.4.2.1:	Häufigkeit verwendeter Kriterien.....	32
Tab. 2.5.1:	Analyseebenen und Analyseinstrumente	37
Tab. 3.2.1:	Abhängigkeit verschiedener Zeitelemente des Tages von der Arbeitszeit.....	42
Tab. 3.4.1:	Diskontinuierliches 3-Schichtsystem	
	mit 15 Schichten/Woche.....	46
Tab. 3.4.2:	Kontinuierliches Schichtsystem mit	
	21 Schichten/Woche.....	47
Tab. 3.4.3:	Vorwärts-, kurzrotiertes Schichtsystem	48
Tab. 3.4.4:	Rückwärts-, langrotiertes System	48
Tab. 3.4.5:	Beispiel für ein 3-Schichtsystem mit	
	7 Schichtbelegschaften.....	49
Tab. 3.4.6:	Vorwärts-, kurzrotiertes 3-Schichtsystem mit vier	
	Schichtbelegschaften	49
Tab. 5.2.2.1:	Beispiel aus der Checkliste mit drei	
	Erhebungszeitpunkten.....	90
Tab. 6.2.1:	Erfolgsvariablen der Checkliste	
	und der Unternehmensbefragung.....	115
Tab. 6.3.1:	Faktoren und erklärte Gesamtvarianz	116
Tab. 6.3.2:	Rotierte Faktorenmatrix	118
Tab. 6.4.1.2:	Ausprägungen der Erfolgsfaktoren	
	in den Clustern und Subclustern.....	126

1 Organisationsentwicklung im Kontext von Arbeitszeitberatung

1.1 ARBEITSZEITEN MODERN GESTALTEN – DAS PROJEKT

Im Rahmen des vom Land Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union initiierten Projektes „Arbeitszeiten modern gestalten“ konnten nordrhein-westfälische Unternehmen von 1999 bis 2004 die Möglichkeit der überwiegend kostenlosen Beratung zum Thema Arbeitszeitgestaltung in Anspruch nehmen. Die Ziele der Arbeitszeitberatung lagen unter anderem in der besseren Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf, im Arbeits- und Gesundheitsschutz, in der Beschäftigungssicherung und -förderung und in der gleichzeitigen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.

Vier Arbeitszeitberater¹ betreuten und berieten eine Vielzahl von hauptsächlich Klein- und Mittelunternehmen zu unterschiedlichen Fragen und Problemen rund um das Thema Arbeitszeitgestaltung, so z.B. zu Nacht- und Schichtarbeit, flexiblen Arbeitszeiten, arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen, arbeitszeitgesetzlichen Vorgaben, Arbeitszeitkonten, Teilzeit etc. Die Gründe für Arbeitszeitveränderungen sind in diesem Kontext vielfältiger Natur. Zum einen versucht eine Organisation auf diesem Wege flexibel auf die sich ändernden Anforderungen des Marktes zu reagieren, sich Wettbewerbsvorteile zu erarbeiten bzw. die Stellung auf dem Markt zu behaupten. Sie antwortet auf externe Anforderungen. Zum anderen können Arbeitszeitumgestaltungen aus einem gewandelten Bewusstsein der Organisationsmitglieder resultieren. Diese internen Anforderungen fungieren ebenfalls als Impulsgeber für einen Wandel.

Im Zuge der Neu- und Umgestaltung von Arbeitszeiten werden unweigerlich große Teile oder aber auch die gesamte Organisation beeinflusst und weitere strukturelle Veränderungen notwendig. Die Organisation verändert und – im optimalen Fall – entwickelt sich. Dieser Entwicklungsprozess ist als geplanter Veränderungsprozess von besonderem Interesse.

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird das generische Maskulinum verwendet. Diese Form versteht sich explizit als geschlechtsneutral, Frauen sind an den entsprechenden Stellen selbstverständlich mit eingeschlossen.

1.2 DER EINFLUSS VON ARBEITSZEITGESTALTUNG AUF DIE ORGANISATION

Im Kontext des oben genannten Projektes wurde 2001 eine Untersuchung durchgeführt (vgl. Albrecht 2001), die Bedingungen analysierte, die den Beratungsprozess, den Beratungserfolg und die mit der Beratung und Arbeitszeitgestaltung angestrebte Organisationsentwicklung positiv beeinflussen. So kristallisierten sich spezielle Bereiche heraus:

1. spezielle **Strukturdimensionen** wie z.B. eine flache hierarchische Ordnung, eine hohe Aufgabenkomplexität, eine niedrige Positionsdifferenzierung, eine geringe Kontrollspanne, ein entsprechender Formalisierungsgrad, eine kleine Unternehmens- bzw. Standortgröße,
2. Aspekte des **Anfragenden** so z.B. eine kleine Zielgruppe und die Einbindung der Mitarbeiter,
3. entsprechende **Kommunikationsformen** in Form von offener Interaktion, früher Informationsweitergabe,
4. spezielle **Leistungs-** und **Mitarbeitervariablen** wie z.B. offene, flexible und in gewisser Weise risikobereite leitende Personen, ein demokratischer und partizipativer Umgang mit den Mitarbeitern; Mitarbeiter, die mit ihrer Arbeit zufrieden sind,
5. das Vorliegen einer Abhängigkeit der Organisationen von **externen Bedingungen** wie z.B. den technologischen Veränderungen, dem ökonomischen Wettbewerb oder den saisonalen Schwankungen,
6. günstige **interne Bedingungen** im Hinblick auf eine gute Zusammenarbeit zwischen Betriebs- bzw. Personalrat und dem Management, eine vorhandene Innovationsbereitschaft und ein guter Gesundheitszustand der Organisation,
7. spezielle **Interventionen** mit einer entsprechenden Beratungstiefe/ -intensität wie z.B. häufige Weitergabe von Informationen und Auskünften sowie eine hohe Kontaktanzahl zu den anfragenden Personen und eine den Gesamtbetrieb umfassende Beratung,
8. spezifische **Beratungsanlässe** wie z.B. Wunsch nach Flexibilisierung der Arbeitszeiten, Betriebszeitausdehnung, Überstundenprobleme, Schwierigkeiten mit dem Arbeitszeitgesetz, Wettbewerbsprobleme oder unzuverlässige Schichtplaneinhaltung.

1.3 ZIELE DER VORLIEGENDEN UNTERSUCHUNG

Die Gestaltung von Arbeitszeiten zieht häufig weitreichende organisatorische, strukturelle und auch personelle Konsequenzen und Veränderungen mit sich. Die 2001 entstandene Arbeit legte den Fokus auf die Untersuchung, ob diese Veränderungen durchgeführt werden können im Sinne eines „längerfristig angelegten, organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozess[es] von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen (...). Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)“ (Gesellschaft für Organisationsentwicklung (GOE) e.V. 1980; zit. n. Becker & Langosch 1995, S. 5). Die Forderung nach Effektivität und Humanität deckt sich mit den im Projekt genannten Schwerpunkten.

Die vorliegende Untersuchung verfolgt mehrere Ziele, die im Rahmen der ersten Untersuchung nicht leistbar waren:

1. Vor allem der von der Gesellschaft für Organisationsentwicklung geforderte längerfristige Charakter von Organisationsentwicklungen kann nur untersucht und bestätigt werden, wenn Untersuchungen ebenfalls **längsschnittlich** angelegt sind. Demzufolge besteht ein Ziel dieser Arbeit in der Überprüfung und damit einhergehenden Bestätigung bzw. Widerlegung der Dauerhaftigkeit/ Konstanz der Entwicklungsprozesse und -ergebnisse. Die erste Untersuchung erstreckte sich über einen Zeitraum von 1999 bis 2001, die vorliegende Untersuchung weitet das Design bis zum Jahre 2004 aus.
2. 2001 wurden ausschließlich die Erfahrungen und Aussagen der Berater durch Befragungen erhoben. In der vorliegenden Untersuchung wird ein **Perspektivenwechsel** anvisiert und erreicht, indem die Erfahrungen und Angaben der direkt Betroffenen, nämlich der jeweiligen Unternehmensmitglieder erfragt werden.
3. Das Ziel der **Objektivierung** der Berater- aber auch der Unternehmensangaben wird durch intensive und eingehende Dokumentenanalysen verfolgt.
4. Insgesamt wird das **Untersuchungsdesign ausgeweitet** und die Forderung nach Verwendung **zusätzlicher Erhebungsinstrumente** erfüllt, indem die beratenen Unternehmen direkt befragt und zusätzlich Dokumentenanalysen durchgeführt werden.

5. Die vorliegende Untersuchung greift die bereits herausgearbeiteten Untersuchungsergebnisse auf und **überprüft** u.a. die herausgefilterten Erfolgsfaktoren, die beeinflussenden unabhängigen Variablen, **erhebt** aber auch **weitere relevante Variablen**, die eine Organisationsentwicklung maßgeblich und darüber hinaus dauerhaft beeinflussen.

Betrachtet man den Wandel von und in Organisationen, so gibt es eine Vielzahl an unterschiedlichen Konzepten des Change Managements, deren Vertreter mit der Organisationsentwicklung teilweise hart ins Gericht gehen.

Im Mittelpunkt sollte jedoch die Lösung des betrieblichen Problems stehen, nämlich das des erfolgreichen Wandels. Den betrieblichen Akteuren ist es weitgehend egal, unter welchem Etikett (Organisationsentwicklung, Reengineering, strategisches Redesign, Kaizen, Lean Management, Lernende Organisation) die Veränderungsprozesse abgelaufen sind. Die Hauptsache besteht darin, dass der Wandel erfolgreich und nachhaltig ist.

Eine Begründung für die Wahl des Organisationsentwicklungskonzeptes liegt unter anderem darin, dass die Zielsetzungen des Projektes mit den Zielsetzungen der Organisationsentwicklung übereinstimmen und daran angelehnt sind. Außerdem kann man feststellen, dass die jeweiligen Konzepte nicht vollkommen voneinander unabhängig und trennbar sind. Vielmehr herrschen in der Praxis „Mischformen“ von Change Management-Konzepten vor.

Bis zum heutigen Zeitpunkt besteht ein Mangel an Untersuchungen, die zur Aufdeckung und Evaluation von Maßnahmen und Bedingungen von Organisationsentwicklungen beisteuern. Bereits 1972 fordert Greiner ein weniger intuitives Vorgehen als vielmehr die systematische Verwendung von Untersuchungsergebnissen. „What is needed in future changes in organization is less intuition and more consideration of the evidence that is now emerging from studies in this area“ (Greiner 1972, S. 550). Diese Arbeit liefert einen Beitrag zur gezielten Evaluation von Organisationsentwicklungsmaßnahmen am Beispiel von Arbeitszeitberatung und -gestaltung.

2 Organisationsentwicklung

Zur Kennzeichnungen von Organisation und Organisationsentwicklung ist in der Literatur eine Flut an Definitionen vorfindbar, die je nach Ausrichtung des jeweiligen Autors voneinander abweichen können.

2.1 DIE ORGANISATION – BEGRIFFSBESTIMMUNG

Unter Organisation versteht man einen auf zeitliche Dauer hin gebildeten Zusammenschluss von Personen und Sachen, der den Umweltgegebenheiten gegenüber offen ist. Die Mitglieder bilden Gruppen und Subgruppen, die voneinander abhängig sind, in kommunikativem Austausch miteinander stehen und spezifische Ziele zu erreichen versuchen. Deshalb verfügt diese Verbindung über ein Regel- und Struktursystem mit verhältnismäßig festgelegten und erkennbaren Grenzen und Ordnungen, einem hierarchischem Autoritätssystem, Kommunikations- und koordinativen Mitgliedsystem (vgl. Kühmann & Franke 1989; Weinert 1981; McKenna 2000).

Rüegg-Stürm (2003) unterstreicht die Wichtigkeit der Organisationsbewusstheit, worunter ein Zusammenschluss von Kompetenzen und somit Routinen verstanden wird, „sich angemessen über die strukturellen, sozialen und emotionalen Bedingungen von Verhaltens- und Handlungsweisen zu informieren und Schwierigkeiten und Konflikte gemeinsam aufgreifen und analysieren zu lernen“ (Rüegg-Stürm 2003, S. 360).

Kieser & Walgenbach (2003) konstatieren, dass unterschiedliche Theorien häufig eine Gemeinsamkeit bei der Charakterisierung von Organisationen aufweisen; sie werden als Ressourcenpools gekennzeichnet. „Ressourcenpools entstehen, wenn Individuen einen Teil ihrer Ressourcen einer zentralen Disposition unterstellen, die außerhalb ihrer selbst liegt“ (Kieser & Walgenbach 2003, S. 3). Diese Ressourcen können unterschiedlicher Art sein z.B. Geld, Arbeitskraft, Rechte etc. Ein Individuum bringt nicht sämtliche Ressourcen in eine Organisation ein, sondern häufig in mehrere Organisationen so z.B. als Mitarbeiter, Mitglied einer Partei, eines Vereins usw.

Die moderne Systemtheorie versteht Organisationen als „zielgerichtete, mehr oder weniger formalisierte und offene soziotechnische Systeme, die sich durch eine Grenze von ihrer Umwelt abheben und mit dieser in Austausch stehen“ (Becker & Langosch 1995, S. 49).

„Ein Unternehmen *hat* eine Organisation im Sinne eines strukturellen Aufbaus und einer inneren Ordnung. Gleichzeitig *ist* ein Unternehmen eine Organisation, wenn es als ein sozio-technisches System aufgefaßt wird, welches sich mit Umweltgegebenheiten wie den Anforderungen des Marktes, aber auch mit inneren Bedingungen wie z.B. den Anforderungen der Mitarbeiter auseinandersetzen muß“ (Albrecht 2001, S. 6).

Wimmer (2004) stellt fest, dass in „einem historisch noch nie da gewesenen Ausmaß [...] unsere Gesellschaft von der Leistungsfähigkeit ihrer Organisationen abhängig geworden [ist], weil der allergrößte Teil ihrer Probleme auf eine organisationsförmige Bearbeitung angewiesen ist. Organisationen bzw. ihre spezifischen Netzwerke bilden aus diesem Grunde gegenwärtig den eigentlichen Engpass in der gesellschaftlichen Aufgabenbewältigung“ (Wimmer 2004, S. 105).

Eine Organisation kann es sich in der heutigen Zeit nicht mehr „leisten“, still zu stehen, sie muss sich entwickeln, da sie ihre Umwelt als immer unüberschaubarer und komplexer, als unbeständig und dynamisch, chaotisch wahrnimmt. „Internationalisierte Märkte und ihre oft turbulenten Entwicklungen können nicht mehr langfristig vorhergesehen werden, und folglich kann sich ein Unternehmen kaum noch stabil verhalten und verlässlich planen. Die Informationen sind raumzeitlich so sehr verdichtet, dass die Fähigkeit, mit Komplexität und Chaos umzugehen, entscheidend wichtig wird: man muß die Informationsfülle „richtig“ vereinfachen können und mit der Ungewissheit und Angst angesichts des Chaos emotional fertig werden. Aufgrund der Vernetzung und Interdependenz können geringfügige Veränderungen immense (unabsehbare) Auswirkungen nach sich ziehen“ (Gottschalch 1996, S. 13).

Auch Breisig (2006) bestätigt, dass „für viele praktische Fälle nicht das „Organisieren“, sondern der organisatorische Wandel das relevante Problem [ist]“ (Breisig 2006, S. 170). Dies gilt verstärkt für Organisationen der Gegenwart und Zukunft, die auf dynamische und häufig unsichere Märkte reagieren und agieren müssen.

Die Organisationstheorie beschäftigt sich erst seit den 1970er Jahren mit der Erscheinung des organisatorischen Wandels.

2.2 DIE ORGANISATIONSENTWICKLUNG

„Organisationen, die stagnieren und versteinern, werden früher oder später disfunktional. Wettbewerbsnachteile und Abkoppelung von der gesellschaftlichen Entwicklung sind die Folge“ (Fallner & Pohl 2005, S. 32). Diese Aussage unterstreicht die Notwendigkeit von Organisationen, sich zu entwickeln, denn „[in]adäquate Organisationsstrukturen zählen in [mittelständischen] Unternehmungen [...] zu den bedeutenden Insolvenzfaktoren“ (Elfgen 1988, S. 2).

Lembke (1995) bezieht sich auf eine von Filley, House und Kerr (1976) erarbeitete Definition, die die Organisationsentwicklung als einen bewusst geplanten, langfristigen und durch Organisationsgruppen – weniger durch Individuen – stattfindenden Wandel kennzeichnet. Dieser Wandel kann unter anderem durch einen externen Organisationsberater unterstützt werden, und die notwendigen Interventionen werden durch ein auf Erfahrungen basierendes Lernen begleitet.

Die aktive Einbeziehung der Mitwirkenden und die nicht bestehende Erforderlichkeit eines externen Beraters sind in der Definition der Gesellschaft für Organisationsentwicklung zu finden. Sie versteht Organisationsentwicklung als „einen längerfristig angelegten organisationsumfassenden Entwicklungs- und Veränderungsprozeß von Organisationen und der in ihr tätigen Menschen. Der Prozeß beruht auf Lernen aller Betroffenen durch direkte Mitwirkung und praktische Erfahrung. Sein Ziel besteht in einer gleichzeitigen Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und der Qualität des Arbeitslebens (Humanität)“ (von Rosenstiel 1989, S. 664).

Diese Definition unterstreicht zwei Ansatzpunkte, zum einen die Mitglieder einer Organisation und zum anderen die strukturelle Seite, die den Anforderungen einer sich wandelnden Umwelt gegenüber gerecht werden muss. Beide Komponenten sind voneinander abhängig. Die Partizipation der Mitarbeiter wird in der vorliegenden Definition ebenfalls hervorgehoben. Eine direkte Beteiligung fördert die Motivation und deren Aufrechterhaltung bei der Bewältigung bestehender und neuer Aufgaben. Eine Beteiligung an der Problembearbeitung erleichtert das Erlernen neuer Inhalte. Die Partizipation bildet somit ein aktivierendes Moment.

Fragwürdig bleibt, ob im praktischen Kontext von Maßnahmen zur Organisationsentwicklung das sehr hoch gesteckte Ziel, sowohl die Effektivität als auch die Humanität zu verbessern, wirklich realisiert werden kann. Häufig ist die gleichberechtigte Stellung dieser Aspekte nicht verwirklichtbar.

Breisig betont jedoch, dass das besondere Verdienst der Vertreter des Organisationsentwicklungsansatzes darin liegt, dass ein stärkeres Gewicht auf die direkte und partizipative Beteiligung der Betroffenen gelegt wird. „Beruht der „Bombenwurf“ auf reiner Machtausübung unter Verzicht auf die innere Einbindung und Akzeptanz der Betroffenen, so baut ein „echtes“ OE-Projekt auf die Partizipation der Beschäftigten und die Einleitung von gemeinsamen Lernprozessen“ (Breisig 2006, S. 179). Er gibt trotzdem zu bedenken, dass sich dieser Ansatz häufig als „naiv“ erwiesen hat, da die endgültigen Entscheidungen überwiegend durch die Unternehmensleitungen getroffen werden, die ihre Zielsetzungen durchsetzen wollen.

In der Begriffsbeschreibung, die Kreikebaum, Gilbert & Reinhardt (2003) zur Kennzeichnung von Organisationsmanagement international tätiger Organisationen heranziehen, wird der bereits beschriebene Aspekt der Humanisierung der Arbeit durch u.a. Einbindung der Mitarbeiter vollkommen vernachlässigt: „Organisationsmanagement umfasst die bewusste und proaktive Gestaltung von organisatorischen Lösungen, die sowohl aufbau- als auch ablauforganisatorische Aspekte berücksichtigen, um effiziente Organisationsstrukturen in international tätigen Unternehmen zu schaffen“ (Kreikebaum, Gilbert & Reinhardt 2003, S. 3).

Heute sind organisatorische Prozesse nicht mehr darauf ausgerichtet, eine dauerhafte Organisation zu sichern. „Organisationsarbeit muß vielmehr alle Anstrengungen unternehmen, einen tiefgreifenden Wandel zu moderieren, als dessen Ergebnis eine lern-, entwicklungs- und wandlungsfähige Unternehmung entsteht. Wandel wird von einem eher sporadischen Ereignis („Reorganisation“) zu einer permanenten Aufgabe („kontinuierliche Entwicklung““ (Krüger 2000, S. 272).

Van der Vlist (1998) führt aus, dass es bei einem Organisationswandel, der unweigerlich einer Neustrukturierung der Organisation bedarf, zwei Vorgehensweisen gibt: Design oder Development. Bei ersterem wird die Gesamtorganisation als ein defizitäres, unzulängliches System aufgefasst, das in der Vergangenheit schrittweise Verbesserungen und Anpassungen durchzuführen versuchte, die aber den aktuellen Anforderungen nicht mehr genüge leisten können und adäquat erscheinen. Aus diesem Grunde muss die Organisation neu strukturiert und „redesigned“ (van der Vlist 1998, S. 188) werden.

Der zweite Ansatz legt stärkeres Gewicht auf die Ressourcen, die in den Entwicklungsprozess eingebracht werden sollten als auf die Schwächen. „The “developmental approach“ does not look at the organization as a source of inadequacies, but rather as a result of knowledge, insight, and experience (of employees) that should be put to use during the change process. Here the existing organization is the point of departure for change, and the organization members are involved in order to realize that change. Both approaches have their pros and cons” (van der Vlist 1998, S. 188).

Elke bezieht sich auf Larkin und Larkin (1996), wenn sie ausführt, dass Unternehmen zusätzlich zu den kontinuierlich erforderlichen Veränderungen im Betriebsalltag, „alle fünf bis zehn Jahre mit der Notwendigkeit eines unternehmensweiten Wandels konfrontiert [sind]“ (Elke 1999, S. 449).

2.2.1 Ziele der Organisationsentwicklung

Becker und Langosch (1995, 2002) unterstreichen zwei Hauptziele in der Organisationsentwicklung, die sie wie folgt beschreiben:

1. Die Anpassungsfähigkeit der Organisation an die sich ändernden inneren und äußeren Gegebenheiten soll erhöht werden, um damit die **Produktivität** und **Effektivität** einer Organisation zu steigern.
2. Die Mitarbeiter sollen stärker partizipieren können, um eine **Humanisierung** der Arbeit zu erreichen, indem die Mitglieder einer Organisation mit ihrer Arbeit und deren Bedingungen zufrieden sind und zusätzlich deren Motivation und Qualifikation ansteigt.

Die Ziele sind gleichrangig und interdependent, sie stehen zwar in enger Verbindung zueinander, müssen aber nicht unweigerlich übereinstimmen. Wichtig ist ein Veränderungsprozess, der diese Komponenten integrativ weiterentwickelt.

Diese genannten Hauptziele lassen sich noch weiter differenzieren und in Feinziele unterteilen wie Abbildung 2.2.1.1 veranschaulicht:

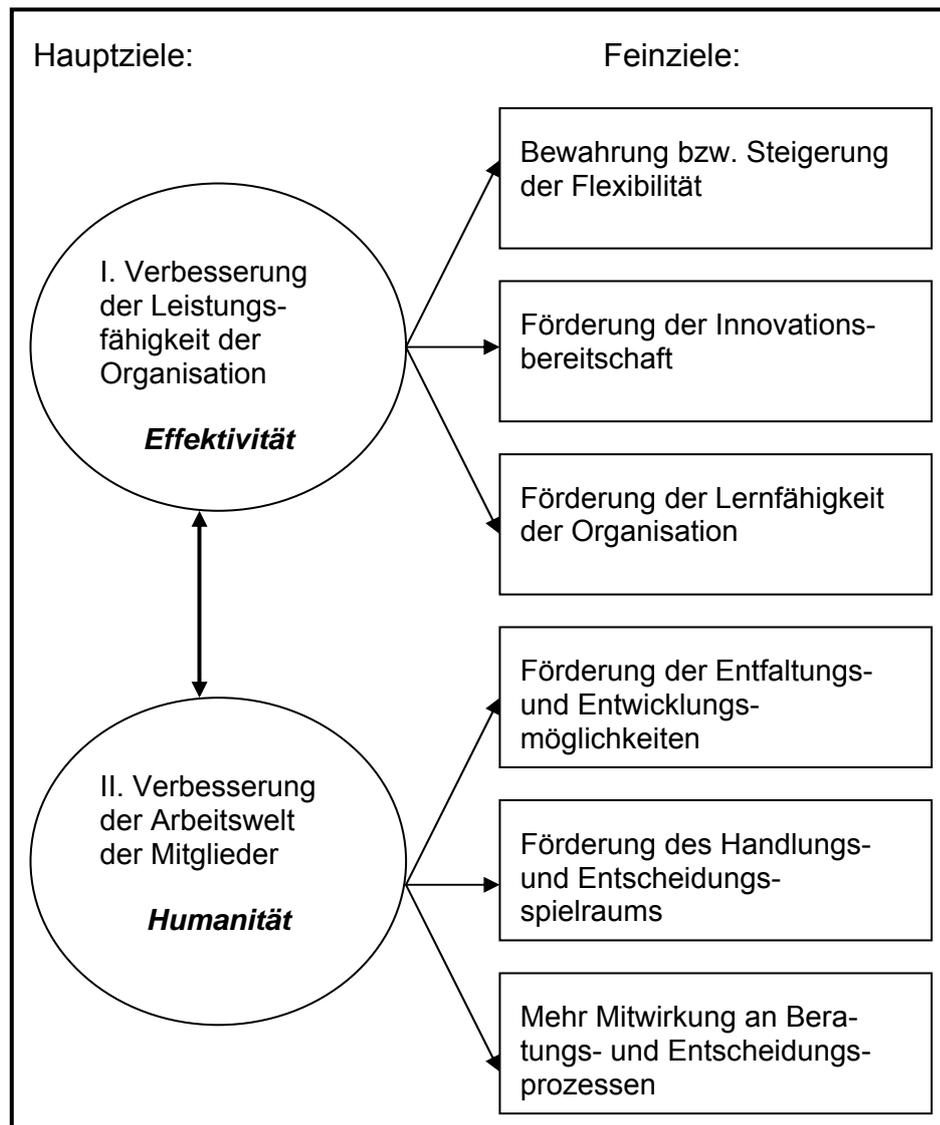


Abb. 2.2.1.1: Haupt- und Feinziele der Organisationsentwicklung (in Anlehnung an Becker & Langosch 1995, 2002)

Ziel I: Effektivität

1. Nur wenn eine Organisation **flexibel** auf die Anforderungen der Umwelt eingehen kann, verbessert sie ihre Leistungsfähigkeit.
2. Eine Förderung der **Innovationsbereitschaft** kann zur Produktivitätssteigerung beisteuern, da neue und effektivere Initiativen Zugang in ein Unternehmen finden.
3. Die Steigerung der **Lernfähigkeit** eines Systems führt zu einer besser funktionierenden Verarbeitung und Umsetzung von Informationen. Dadurch bleibt ein Betrieb anpassungsfähig. Dazu gehören auch die Problemdiagnose sowie die Er-

arbeitung von Optimierungsmaßnahmen und die Fähigkeit zur Konfliktaustragung.

„Unter Effektivitätszielen werden nicht nur die klassischen, quantitativen, auf Gewinnmaximierung ausgerichteten Ziele einer Organisation gefasst, sondern auch qualitative, die dem Erhalt der Organisation dienen“ (Heine & Ruckelshäuser 2003, S. 19).

Ziel II: Humanisierung

1. Dieses Ziel bezieht die **Entwicklungs- und Entfaltungschancen** der Mitarbeiter ein. Es steht in direkter Beziehung zu einem autonomen und eigenverantwortlichen Handeln der Mitarbeiter und einer dadurch verbesserten Arbeitssituation.
2. Die Förderung des **Handlungs- und Entscheidungsspielraums** der Mitarbeiter impliziert eine selbständige Kontrolle der individuellen Arbeitsbedingungen.
3. Die **Partizipation an Beratungs- und Entscheidungsprozessen** wirkt motivierend auf die Organisationsmitglieder. Wird weniger Konformitätsdruck ausgeübt, so steigt die Spontaneität und Individualität ebenso wie die Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft.

„Innerhalb der ersten Gruppe steht der Aspekt der Flexibilität in direkter Beziehung zur Leistungsfähigkeit eines Unternehmens, während die Punkte der Innovationsbereitschaft, der Problemwahrnehmung und Konfliktaustragung in Relation zum Produktions-, aber auch zum Humanitätsaspekt gebracht werden können“ (Albrecht 2001, S. 8). Wottawa & Gluminski (1995) betonen die Verbindung der oben aufgeführten Elemente, um Organisationsentwicklung erfolgreich durchzuführen. „Gerade in Zeiten hoher Umweltdynamik und schwieriger Anpassungsprozesse ist aber die Flexibilität und die aktive Beteiligung aller Mitarbeiter an der Problemlösung besonders gefordert“ (Wottawa & Gluminski 1995, S. 59).

Elke (1999) differenziert darüber hinaus noch zwischen einer eher reaktiven und einer präventiven Ausrichtung und Reichweite der Veränderungen. Die erste Ausrichtung beinhaltet hauptsächlich eine verbesserte Anpassung an aktuelle Anforderungen aus der Umwelt. Die zweite Ausrichtung, die auch als Organisationstransformation bezeichnet wird, zielt auf einen langfristigen und tiefgreifenden Wandel ab. Ziel ist hierbei die Ausbildung und Förderung der Problemlösungs- und Lernfähigkeit einer Organisation im Sinne einer lernenden Organisation.

2.2.2 Generelle Ansatzpunkte der Organisationsentwicklung

Organisationen sind offene Systeme, die Impulse zur Veränderung sowohl aus der externen Umwelt als auch aus den internen Konstellationen erhalten. Ein Entwicklungsprozess kann nach von Rosenstiel (1989) an den **Aufgaben**, den **Personen**, den **Strukturen** oder den **Technologien** ansetzen. Je nach Situation kann jedes Element das Ergebnis eines Innovationsprozesses darstellen oder aber die auslösende Bedingung bilden.

Diese Komponenten lassen sich in zwei Gruppen einteilen, auf die das von Friedländer & Brown (1974) entwickelte und in Abbildung 2.2.2.1 wiedergegebene Modell zutrifft.

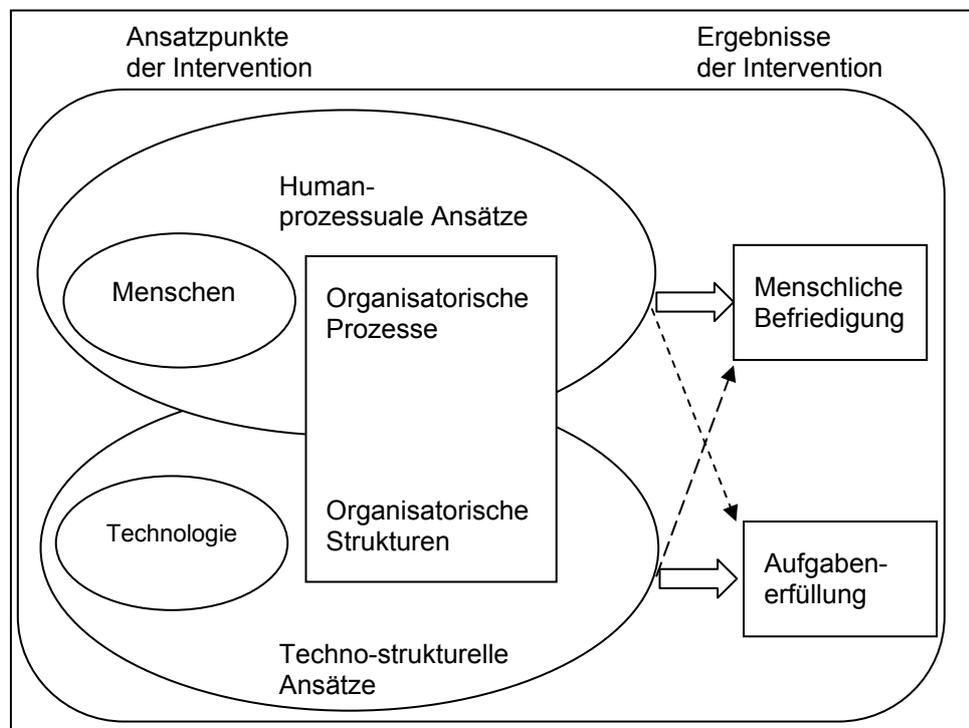


Abb. 2.2.2.1: Darstellung der Organisationsansätze (Friedländer & Brown 1974; zit. n. Becker & Langosch 1995, S. 79)

Es wird zwischen den **human-prozessualen** und den **technisch-strukturellen Ansätzen** differenziert. Erstere konzentrieren sich auf die organisatorischen **Prozesse** und vor allem auf die menschliche Befriedigung im Arbeitsprozess. Sie stimmen mit dem zweiten Ziel der Organisationsentwicklung, der Humanisierung der Arbeit überein. Die technisch-strukturellen Ansätze knüpfen an den organisatorischen **Strukturen** an und lassen sich dem ersten Ziel der Organisationsentwicklung, nämlich der effektiven Aufgabenerfüllung zuordnen.

Nach Gottschalch (1996) wurde in der frühen Phase der Organisationsentwicklung der Schwerpunkt auf die Veränderung und Entwicklung der Personen/ Individuen, später auf die strukturellen und technisch-organisatorischen Aspekte des gesamten Systems gelegt. Welches Hauptgewicht gewählt wird, hängt von dem jeweiligen Problem und der Situation des Unternehmens ab.

Personale Interventionsmaßnahmen bestehen häufig aus unterschiedlichen Formen von Gruppentrainings, die außerhalb der Organisation stattfinden und deren Ergebnisse von den Beteiligten wieder in das Unternehmen hineingebracht werden sollen. Doch dieser Transfer erweist sich nach von Rosenstiel (1989) vielfach als ungenügend. Er fordert eine stärkere Instrumentalisierung der bisherigen personalen Ansätze und verweist auf die positiven Resultate derjenigen Vorgehensweisen, die ebenfalls die strukturellen Elemente einer Organisation berücksichtigen.

Gebert (1974) und Furnham (1997) vollziehen eine Dreiteilung der Ansatzpunkte, indem jeweils ein anderer Schwerpunkt gewählt wird:

- das Individuum in der Organisation
- die sozialen Beziehungen der Mitglieder oder
- die organisatorische und technologische Struktur.

Betrachtet man die Theorien zu diesem Bereich intensiver, so zeigt sich, dass ein systemumfassendes Denken, indem sowohl das Individuum und dessen soziale Beziehungen als auch die Organisation und die Umwelt- und Zeitfaktoren ganzheitlich betrachtet und ihre Wechselwirkungen und Zusammenhänge berücksichtigt werden, unerlässlich ist. Individuelle Verhaltensänderungen lassen sich am effektivsten und langfristig erreichen, wenn ebenfalls die organisatorischen und technologischen Strukturen unterstützend optimiert werden. „Diese Strukturen hängen aber auch von der sie umgebenden Umwelt und deren Entwicklung ab. Je dynamischer und veränderlicher die Märkte sind, desto flexibler und anpaßbarer müssen die Organisationen strukturiert sein, um diese Umgebungsanforderungen bewältigen zu können. Die Dynamik der Märkte hat sich in der heutigen Zeit beschleunigt, da die Innovationen im technischen Bereich und besonders im Bereich des digitalen Marktes immer schneller voranschreiten und somit auch die Produktobsoleszenz stärker ansteigt. Betrachtet man diese Wechselwirkungen, so wird die Notwendigkeit eines multidimensionalen Ansatzes erkennbar“ (Albrecht 2001, S. 10, 11). In der Literatur herrscht Konsens darüber, dass Organisationsentwicklung eine Organisation in ihrer Ganzheit entwickeln soll (vgl. Heine & Ruckelshäuser 2003). Es stellt sich jedoch die Frage, ob dieses Ziel in der Praxis wirklich realisiert werden kann oder ob es sich hierbei eher um das anzustrebende Idealbild von Organisationsentwicklung handelt, das nicht komplett umsetzbar ist.

2.2.3 Spezifische Ansatzpunkte der Organisationsentwicklung

Die zuvor beschriebene eher grobe Unterscheidung zwischen den human-prozessualen und den techno-strukturellen Ansatzpunkten einer Organisationsentwicklung lässt sich feiner untergliedern und ist bei Untersuchungen entsprechend zu berücksichtigen.

2.2.3.1 Personale Dimensionen

Für den Beginn einer Organisationsentwicklung ist es wichtig, zu erkennen, wie die Menschen in einer Organisation diese sehen, verstehen, wie sie sie auffassen, welches Bild sie sich von ihr machen und wie sie darüber mit anderen kommunizieren; in derartigen Ansichten, Paradigmen und Metaphern stecken implizite, oft nicht bewusste Annahmen (vgl. Gottschalch 1996).

Sowohl das Alter als auch die Ausbildung und das Wertesystem der Organisationsangehörigen gehören zu den personalen Dimensionen. Jüngere Mitarbeiter sind hinsichtlich eines Wandels risikofreudiger als ältere Mitglieder. Ältere bestehen eher auf dem Status quo. Ebenso entscheiden die Werte und Anschauungen der Einzelnen über das Maß an Veränderungsbereitschaft. Dementsprechend geben das Altersprofil und das Wertesystem einer Organisation bereits Anhaltspunkte auf die Innovationsbereitschaft einer Organisation (vgl. Furnham 1997).

A) Spezifika der Mitarbeiter

Die Arbeitsmotivation und die Arbeitszufriedenheit sind wichtige Ansatzpunkte auf der Mitarbeiterseite, wenn erfolgreiche Veränderungsprozesse initiiert werden sollen. Die Verhaltensvoraussetzungen eines Mitarbeiters, sowohl im Hinblick auf die Art und die Wahl der Verhaltensweisen als auch auf deren Intensität bilden die Arbeitsmotivation. In diesem Zusammenhang bilden unter anderem die qualifikatorischen Voraussetzungen als deren Anwendungsmöglichkeit im Arbeitsprozess Ansatzpunkte für Entwicklungsmaßnahmen.

Die Arbeitszufriedenheit konzentriert sich auf die affektiven Apperzeptionen hinsichtlich der Arbeit und den hieraus resultierenden Konsequenzen (vgl. Weinert 1981). „Möchte man die Arbeitszufriedenheit genauer betrachten, so ist es sinnvoll, diese zu differenzieren hinsichtlich [der Zufriedenheit]

- [...] mit der Arbeit selbst [...] [Inhalte, Aufgaben einer Arbeit sowie Kontroll- und Variationsmöglichkeiten bei deren Ausführung],
- [...] mit den Arbeitsbedingungen, d.h. mit den sowohl physischen als auch psychischen Bedingungen der Ausführung,
- [...] mit dem Leitungsstil der Vorgesetzten [...],
- [...] mit den organisatorischen Gegebenheiten,
- [...] mit der finanziellen und nicht-finanziellen Be- und Entlohnung,
- [...] mit den Kollegen [...]“ (Albrecht 2001, S. 12).

Die Einstellung der Mitarbeiter gegenüber einem Wandel bildet eine wichtige Bedingung dafür, ob Organisationsentwicklungsmaßnahmen erfolgreich und dauerhaft sind.

Die Mitarbeiter sind die wahren Experten für ihre Arbeitssituation. Dieser Sachverhalt wurde in der Vergangenheit zu sehr vernachlässigt. „Die Mitarbeiter und ihr Potential rücken immer mehr in den Mittelpunkt der Innovationsforschung. Die Innovationsbereitschaft der Mitarbeiter wird als Grundvoraussetzung für innovatives Entscheiden und Handeln und für ein innovationsfreundliches Klima angesehen“ (Michalk 2005, S. 173).

B) Spezifika der Leitung

Neben der Einstellung der Mitarbeiter sind die Einstellung und Persönlichkeit der Leitung maßgeblich bei Organisationsentwicklungsmaßnahmen. Gebert weist bereits 1974 auf die Wichtigkeit eines Mindestmaßes an Unterstützung durch das Topmanagement hin. Ein unterstützender Leitungsstil beeinflusst in erheblichem Maße das Gelingen einer Organisationsentwicklung. Hierzu zählen unter anderem:

- **Demokratie im Vergleich zur Autokratie:**
Lewin unterscheidet schon 1939 ein autoritäres von einem demokratischen Gruppenklima und untersucht dessen Auswirkung auf erbrachte Leistungen.
- **Mitarbeiter- und Aufgabenorientierung:**
In den mehrdimensionalen Ansätzen der Führungstheorien werden diese beiden Dimensionen in unterschiedlich differenzierter Form verwendet (vgl. Neuberger 1995).



Abb. 2.2.3.1.1: Mehrdimensionale Ansätze (Neuberger 1995, S. 188)

Ein Vorgesetzter kann beide Orientierungen in gleicher Ausprägung vorweisen und in seinem Verhalten zeigen. Bei einer hohen Ausprägung (IV) spricht man von einem „Integrationsstil“, bei einer niedrigen Ausprägung (I) beider Dimensionen von einem „Delegationsstil“. Überwiegt die Mitarbeiterorientierung (III) in starkem Maße gegenüber einer schwach ausgeprägten Aufgabenorientierung, konzentriert sich der Vorgesetzte auf die Pflege der sozialen Beziehungen. Eine starke Aufgaben- und niedrige Personenorientierung (II) weist auf die Betonung der Leistungskomponenten hin.

- **Entscheidungsfindung:**

Das in der Tradition der eindimensionalen Führungsstilauffassung stehende Entscheidungsmodell von Vroom & Yetton (1973) stellt das Ausmaß der Entscheidungsbeteiligung, das ein Vorgesetzter seinen Mitarbeitern einräumt, auf einem Kontinuum dar. Der Vorgesetzte kann je nach spezifischer Situation und Grad der Mitarbeiterbeteiligung zwischen fünf unterschiedlichen Stilen wählen:

 1. autoritäre Alleinentscheidung
 2. autoritäre Entscheidung nach erfolgter Information durch die Mitarbeiter
 3. konsultative Entscheidung nach Durchführung von Einzelberatungen mit den Mitarbeitern
 4. konsultative Entscheidung nach einer Besprechung mit der Gruppe von Mitarbeitern und
 5. Problemlösung und Entscheidung durch die Gruppe selber.

Nach Vroom & Yetton (1973) gibt es nicht den optimalen Führungsstil. „Es hängt vielmehr von der spezifischen Konstellation situativer Voraussetzungen ab, welche der fünf Möglichkeiten am effizientesten ist“ (Neuberger 1995, S. 181).

2.2.3.2 Strukturelle Dimensionen

Die exakte Bestimmung sowohl struktureller Unterschiede als auch Gemeinsamkeiten zwischen unterschiedlichen Organisationsformen bilden bedeutsame Indikatoren für die Organisationsentwicklung und erleichtern nach Weinert (1982) die Vorhersage des Erfolges von Entwicklungsprozessen. Dadurch kann die untersuchende Person verallgemeinernde Schlussfolgerungen vornehmen. Abbildung 2.2.3.2.1 veranschaulicht wichtige strukturelle Dimensionen.

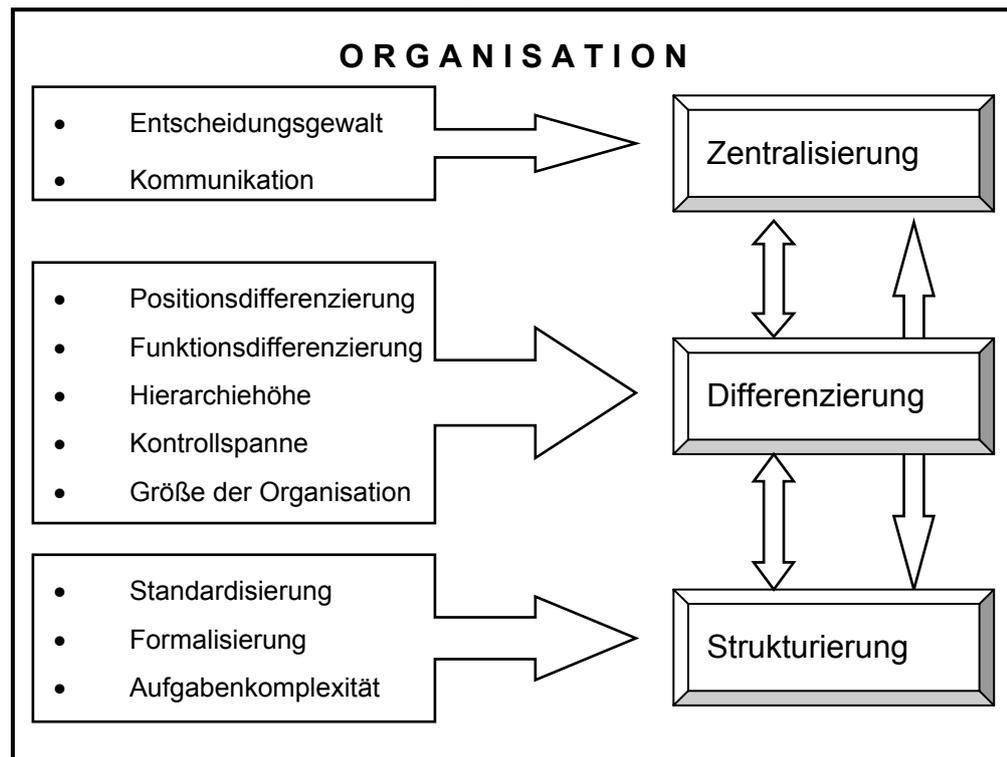


Abb. 2.2.3.2.1: Strukturdimensionen einer Organisation (in Anlehnung an Gebert 1974)

Eine Strukturdimension wird von der **Zentralisierung** gebildet. Sie setzt sich zusammen aus der **Entscheidungsgewalt** und der im Unternehmen praktizierten **Kommunikation**. Verfügt die Leitung über die alleinige Entscheidungsgewalt und ebenso über die Kommunikationswege und Informationsweitergabe, so bildet dieses einen Indikator für einen hohen Zentralisierungsgrad. Eine gemeinsame Entscheidungsfindung und eine netzwerkartig verlaufende, sämtliche Bereiche umfassende Kommunikation induzieren eine dezentrale Struktur. Eine stärkere Zentralisierung auch operativer Entscheidungen verhindert ein innovationsfreudiges und entwicklungsförderndes Verhalten, während es ein konfliktausweichendes Verhalten eher unterstützt. Im Hinblick auf die Flexibilität ist eine Dezentralisierung operativer Entscheidungen angebracht.

Innerhalb einer Organisation lässt sich als weitere Dimension die Differenzierung identifizieren. Hierbei lässt sich die **horizontale Differenzierung**, zu der die Zahl an unterscheidbaren Funktionen und Positionen zählt von der **vertikalen Differenzierung**, die durch die Anzahl der **Hierarchieebenen** und der **Größe des Unternehmens** angezeigt wird, abgrenzen. In Zusammenhang mit den Hierarchieebenen und der Größe steht auch die **Kontrollspanne**. Eine ausreichende horizontale Differenzierung ist nach Gebert (1974) notwendig, um Veränderungen flexibel begegnen zu können, „doch auf der anderen Seite hat eine zunehmende horizontale Differenzierung nach Meinung von Child (1973) eine eher konfliktinduzierende Wirkung. Befindet sich ein Unternehmen in einer instabilen Umwelt, was z.B. die Märkte anbelangt, so neigt dieses eher zu einer großen Kontrollspanne und einer flachen Organisationsstruktur“ (Albrecht 2001, S. 15).

Durch die Differenzierung entstehen Schnittstellen, bei denen eine Abstimmung der Entscheidungen zwischen den Ebenen besonders wichtig ist. Hier besteht ein nach Frese (1993) potentieller Koordinationsbedarf. „Das ist in 'horizontaler' Hinsicht der Fall, wenn zwischen den betrachteten Einheiten Interdependenzen existieren. In 'vertikaler' Hinsicht liegt eine Schnittstelle vor, wenn zwischen zwei Einheiten eine hierarchische Aufspaltung einer Entscheidung erfolgt“ (Frese 1993, S. 101).

Die **Strukturierung** einer Organisation bildet die dritte Strukturdimension. Eine **hohe Aufgabenkomplexität** eignet sich nach Gebert (1974) stärker, das Bedürfnis und auch die Initiative nach Veränderung auszulösen als eine niedrige Ausprägung. Ein konformes und innovationsscheuendes Verhalten hat nach Gebert (1974) seinen Ursprung in einer starken Zentralisierung, die mit einer niedrigen Aufgabenkomplexität und einer verminderten Entscheidungskompetenz einhergeht. Agyris (1969) weist in einer Untersuchung eine signifikant positive Verbindung zwischen einem stärkeren Bedürfnis nach komplexer und abwechslungsreicher Arbeit und einer hohen Aufgabenkomplexität nach. Die Aufgabenkomplexität betrifft die inhaltliche Strukturierung der Tätigkeit, wohingegen die Dimensionen der **Standardisierung** und **Formalisierung** eine Ablaufstrukturierung der Arbeit anzeigen. Die Standardisierung zeigt die Ausprägung an, in der die Aktivitäten und Verhaltensweisen der Mitarbeiter durch die Vorgabe allgemeiner Richtlinien und Regeln vorstrukturiert werden. Der Formalisierungsgrad beschreibt das Ausmaß, in dem allgemeine Regeln, Anweisungen und Mitteilungen schriftlich fixiert und festgehalten werden.

Bei Untersuchungen dieser Dimensionen sind auftretende Wechselwirkungen zu berücksichtigen.

2.3 SCHRITTE DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Ein Kernstück vieler Organisationsmaßnahmen bildet die zur Aktionsforschung gehörende Survey-Feedback-Methode. Ihr Ursprung liegt in dem von Lewin 1945 gegründeten Forschungszentrum für Gruppendynamik am Massachusetts-Institut of Technology (MIT). Diese Methode legt den Schwerpunkt auf die Erhebung relevanter Daten durch Befragungen und die Rückkopplung dieser Ergebnisse an die Betroffenen. Sie ist häufig mit Konzepten der Teamentwicklung und der partizipativen Einbindung der Betroffenen verbunden. Die wesentlichen Schritte bilden die „**Erkundungsphase**, in der Vorgespräche des Beraters mit den Unternehmensvertretern geführt werden, welche dann in einer Vereinbarung über die vorzunehmenden Schritte münden. Darauf folgen die **Datensammlung**, das **Datenfeedback** und eine gemeinsam erarbeitete **Diagnose**. Hier schließt sich die weitere **Handlungsplanung** für die angestrebten Veränderungen an, woraus dann die **Handlungsdurchführung** resultiert und an dessen Ende die **Auswertung** steht (vgl. Sievers 1977)“ (Albrecht 2001, S. 21).

Bereits 1947 beschrieb Lewin den **Dreischritt** der geplanten Veränderungen. Veränderungen z.B. eines Gruppenstandards in Richtung eines höheren Niveaus sind nach seinen Beobachtungen häufig kurzlebig. Der erreichte Niveaustieg fällt recht schnell wieder auf sein ursprüngliches Niveau zurück. Aus diesem Grunde muss eine Kontinuität bzw. ein überdauernder Zustand mit in die Zieldefinition einbezogen werden. Bei jedem Veränderungsprozess bedarf es zunächst der Auflösung des Gleichgewichtszustandes in einer Organisation (vgl. Lembke 1995). Die drei folgenden Schritte sind für eine überdauernde Entwicklung wichtig:

1. **Unfreezing:** Das Auftauen, Auflockern des bestehenden Niveaus. Der Gleichgewichtszustand wird aufgegeben und die Veränderungsbereitschaft herausgebildet.
2. **Moving:** Das Hinüberleiten auf das gewünschte Endziel / Niveau hin.
3. **Refreezing:** Das Verfestigen / Stabilisieren des erreichten Zustandes auf dem neuen Niveau.

Viele Ansätze greifen in ihren Grundzügen den Dreischritt auf, verfeinern diesen jedoch weiter. Die Abbildung 2.3.1 ist ein Beispiel für eine differenziertere Vorgehensweise einer Organisationsentwicklung.

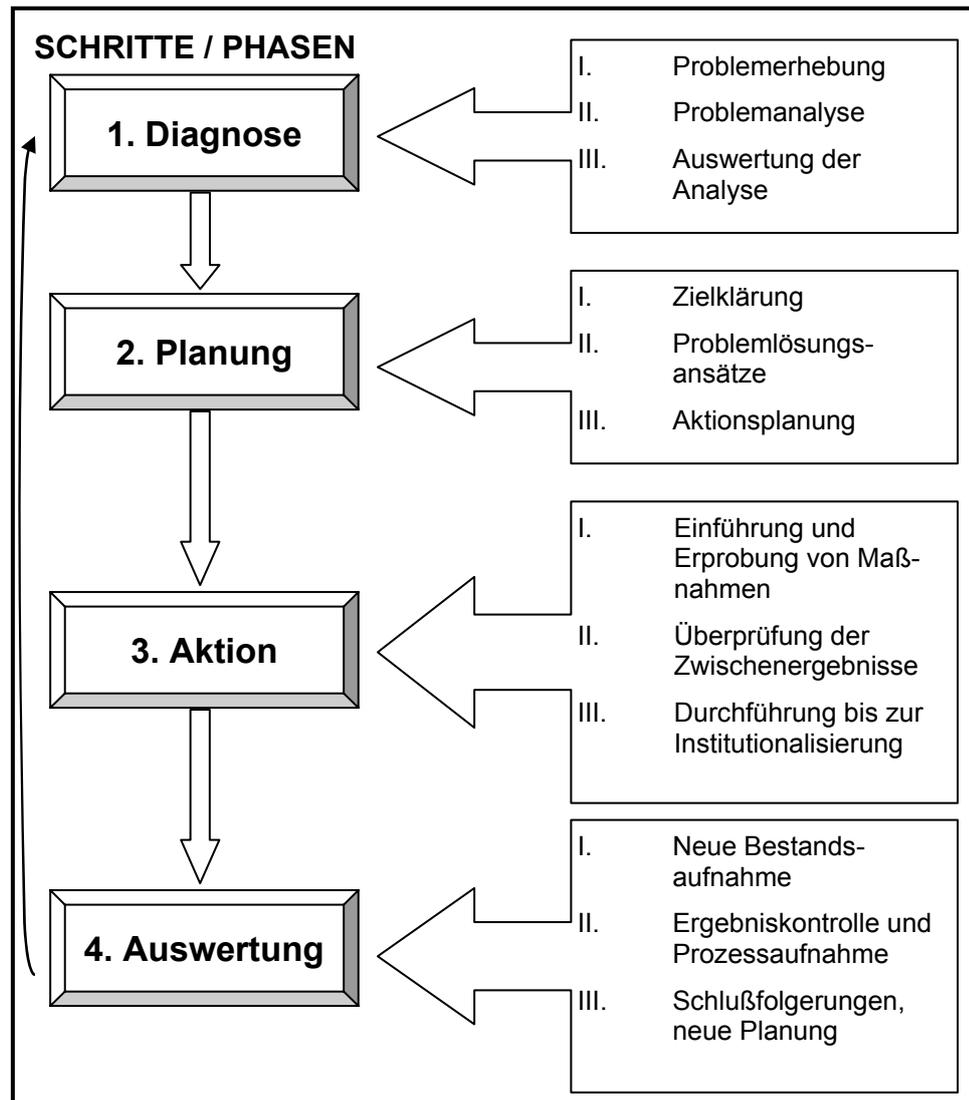


Abb. 2.3.1: Schritte / Phasen einer Organisationsentwicklung (in Anlehnung an Becker & Langosch 1995, 2002)

Eine systematische Organisationsentwicklung beginnt mit einer sorgfältigen **Diagnose** des Ist-Zustandes (Abb. 2.3.1: 1. Schritt). Die konkreten Bedingungen und Probleme und deren Ursachen werden erfasst. Die Erstellung einer Prioritätenliste mit den wichtigsten zu beseitigenden Problematiken bietet sich in dieser Phase an. Die Einbindung der Betroffenen wirkt positiv auf eine fundierte Schwachstellenanalyse und auf den anzustoßenden Innovationsprozess.

Es schließt sich die **Planungs**phase an (Abb. 2.3.1: 2. Schritt), in der der angestrebte Soll-Zustand festgelegt wird, indem die Ziele gemeinsam bestimmt werden. Ein Unternehmen kann die angestrebten Ziele als Erfolgskriterien festlegen, um ein späteres positives Resultat nachweisbar und nachvollziehbar zu machen. In dieser Phase der Problemlösung werden Alternativen zu den bestehenden Bedingungen entwickelt, aus denen im Zuge der Aktionsplanung die optimale Möglichkeit herausgesucht und in ihren konkreten Umsetzungsschritten festgelegt wird.

In der **Aktionsphase** (Abb. 2.3.1: 3. Schritt) werden die festgelegten Interventionsmaßnahmen eingeführt und erprobt. Die Zwischenergebnisse werden in dieser Phase kontinuierlich hinsichtlich notwendiger Veränderungsmaßnahmen überprüft. Dieser Prozess sollte im Idealfall in einer festen Institutionalisierung der gewählten Lösung münden.

Um den Erfolg bzw. Misserfolg der durchgeführten Maßnahmen zu überprüfen, ist eine detaillierte Evaluation notwendig. Zur **Auswertung** (Abb. 2.3.1: 4. Schritt) gehören sowohl die Kontrolle über die Erreichung des angestrebten Ziels (Ergebniskontrolle) als auch eine genaue Analyse des Einführungsprozesses (Prozesskontrolle). Die hieraus gewonnenen Resultate setzen möglicherweise einen neuen Planungsprozess in Gang. „Es handelt sich bei dieser Vorgehensweise um einen zyklischen Prozeß: Nach der Auswertung kommt es zu einer gemeinsamen Reflexion der Ergebnisse im Sinne einer neuen Problemerkennung. Hierdurch wird ein erneuter Einstieg in den Zyklus ermöglicht“ (Albrecht 2001, S. 23).

Gottschalch (1996) unterstreicht ebenfalls die Wichtigkeit eines sorgfältigen Vorgehens und unterscheidet mehrere Schritte bei einem Organisationsentwicklungsprozess: So beginnt dieser Prozess mit dem Erkennen und Bewusstmachen akuter oder zukünftiger Probleme. Dazu gehört, dass sich die „Organisationsmitglieder mit dem Problem identifizieren, es als vorhanden akzeptieren und nicht verleugnen. Als erstes muß das Problem erkundet und Daten gesammelt werden. Da die Probleme des Betriebes nicht isoliert, sondern verbunden und verwoben mit der gesamten Organisation sind, muß die Organisations-Diagnose die Vernetzung des Problems sowie seiner Ursachen aufweisen; dies setzt gründliche Kenntnisse innerorganisatorischer Verhältnisse voraus“ (Gottschalch 1996, S. 7).

Im Anschluss an die Diagnose erfolgt die Rückkopplung der Ergebnisse an die Betroffenen.

Danach erfolgt eine möglichst umfassende Sammlung von Alternativen, die hinsichtlich ihrer Konsequenzen und Nebenwirkungen geprüft werden. Im Anschluss daran wird die Entscheidung für eine Maßnahme getroffen.

Daraufhin erfolgt der Prozess der Maßnahmenumsetzung, der mit einer Erfolgskontrolle abschließt. „Diese Überprüfung der Auswirkungen der beschlossenen Maßnahmen ist zugleich wieder eine Datensammlung, die Anlass für die Einleitung einer weiteren [Organisationsentwicklungs]-Schleife sein kann. Der ständig aufs Neue begonnene Kreislauf von Analyse / Diagnose – Aktion – und Evaluation wird als rollierende Planung oder der ganze Prozeß als experimentelles Lernen bezeichnet“ (Gottschalch 1996, S. 7 ff).

2.4 BEDINGUNGEN ERFOLGREICHER ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Wird eine Organisationsentwicklung als geplanter Wandel und Veränderungsprozess definiert, so gibt es nach übereinstimmender Meinung verschiedener Autoren (vgl. von Rosenstiel 1989; Becker & Langosch 1995, 2002) verschiedene Erfolgsvariablen:

- **Kollektives Problembewusstsein**
Möglichst sämtliche Mitglieder einer Organisation sollten die Notwendigkeit einer Veränderung und Entwicklung wahrnehmen.
- **Einbinden eines externen oder internen Beraters**
Sowohl Becker & Langosch (1995, 2002) als auch von Rosenstiel (1989) präferieren die Beteiligung eines externen, von ihnen als „change agent“ (Becker & Langosch 1995, S. 24) bezeichneten Beraters. Dieser wirft Fragen auf und weist auf Zusammenhänge und mögliche Konsequenzen von Veränderungsprozessen hin. Er klärt die Voraussetzungen für Entwicklungen und setzt einen mit den Beteiligten vollzogenen und durchgeführten Lösungsprozess um. Somit wirkt er zum einen als Katalysator und zum anderen als Initiator zur Selbsthilfe der Beteiligten.
Fallner & Pohl (2005) beschäftigen sich mit der Rolle des Coaches, die u.a. in der Veränderungsbegleitung besteht. „In einer Zeit unvermeidlichen Wandels in fast allen Lebensbereichen ist eine Hauptfunktion von Coaching die Begleitung bei der Veränderung von professionellen Systemen“ (Fallner & Pohl 2005, S. 32). Ein aus der eigenen Organisation stammender interner Berater agiert wahrscheinlich nicht vollkommen unabhängig und neutral von den bestehenden Machtverhältnissen, da er Teil des Systems ist. Andererseits verfügt er über Wissen, das einem externen Berater nicht unweigerlich zur Verfügung steht. „Unter Umständen zeigt sich, dass die Betriebsfremdheit des [externen Beraters], die sich bei der Innovations-Initiierung positiv auswirkt, sich bei der Einschätzung der Realisierungsmöglichkeiten bestimmter, geplanter Strukturänderungsmaßnahmen negativ bemerkbar machen kann. Die Betriebsfremdheit [...] zeigt sich als ein relativer Informationsmangel“ (Haritz 1974, S. 275). Die Wahl eines externen oder eines internen Beraters sollte im Vorfeld von den Fragestellungen des Unternehmens und mit den mit der Funktion verbundenen Konsequenzen abhängig gemacht werden.
Nach Michalk (2005) kann die Unternehmensleitung unterschiedliche Beweggründe für die Initiierung von Veränderungsprozessen und den möglichen Einsatz von Beratern

haben. „Einer der Gründe für die Beteiligung externer Berater kann im Aufbau von Machtpotenzialen und dem Einsatz von Machtaktivitäten liegen“ (Michalk 2005, S. 168).

Wimmer (2003) nimmt den dramatischen Einbruch, den die Beratungsbranche im Jahr 2002 erlitten hat als Anlass, um über die Einbindung externer Berater nachzudenken. „Der Wettbewerb unter den Beratungsfirmen verschärft sich, im Kampf um Aufträge hat gar ein regelrechter Verfall der Honorarsätze eingesetzt. Die Logik der etablierten Businessmodelle ist ins Wanken geraten, mehr als drei Jahrzehnte ungebrochener Wachstumsdynamik haben damit ein jähes Ende gefunden“ (Wimmer 2003, S. 73). Er schlussfolgert, dass zukünftig ein Selbstverständnis von Beratung entstehen wird, das die lange Zeit marktbestimmende Trennung von Fach- und Prozessberatung auflöst und einen neuen Typus von Organisationsberatung hervorbringt. „Dieser neue Typus sieht seine Existenzberechtigung genau in jenen Momenten, in denen eine Organisation zur Steigerung ihrer eigenen Selbsterneuerungsfähigkeit die Unterstützung seitens einer externen Instanz systematisch braucht“ (Wimmer 2003, S. 99).

- **Erfahrungsorientiertes Lernen**

Setzen sich die Beteiligten direkt und praktisch mit den Anforderungen und auch Problematiken in einer Organisation auseinander und reflektieren sie darüber hinaus das Erfahrene, resultiert daraus ein effektiver, erfahrungsorientierter Lernprozess und damit verbunden eine erhöhte Akzeptanz des Neuen und eine höhere Motivation. Voraussetzung für ein derartiges Lernen ist eine offene Information und eine aktive Mitwirkung der Beteiligten. Wimmer (2003) erklärt die verringerte Einbindung externer Beratung u.a. dadurch, dass erfahrungsorientiertes Lernen bzw. ein Know-how-Transfer in den Organisationen stattgefunden hat, denn durch den Einsatz externer Berater haben die Unternehmen eine Menge gelernt. „Dies betrifft etwa das Projektmanagement, das strukturierte Herangehen an komplexe Problemstellungen, die visualisierte Aufbereitung und Präsentation von Konzepten und Arbeitsergebnissen“ (Wimmer 2003, S. 74).

- **Partizipation der Betroffenen**
Häufig sind gerade die betroffenen Mitarbeiter die Experten, wenn es um eine detaillierte Schwachstellenanalyse und um Optimierungsvorschläge geht. Ihre Einbindung erhöht die Wahrscheinlichkeit eines positiven Ergebnisses. Weitreichendere Konsequenzen liegen nach Weinert (1981) in einer Steigerung der Motivation und des Interesses sowie in der Identifikation mit den Organisationszielen. „Ebenso wird nicht nur Solidarität geweckt und Teamarbeit praktiziert, sondern es wird auch ein „kommunikativer Konsens“ (Becker & Langosch 1995, S. 33) erlangt“ (Albrecht 2001, S. 17).
- **Klärung von Sach- und Beziehungsproblemen**
Die Aufdeckung und Beseitigung sowohl sachlicher als auch zwischenmenschlicher Probleme bildet die Grundlage einer gut funktionierenden Zusammenarbeit in der Organisation, setzt aber einen offenen Umgang miteinander voraus.
- **Prozessorientiertes Vorgehen**
Die angestrebten Ziele und damit verbundenen Planungsschritte sind in einem prozessorientierten Vorgehen kontinuierlich zu überprüfen. Unter Umständen kann es sich als sinnvoll erweisen, einen aufgestellten Plan zu ändern und in eine neue Richtung zu führen. Dies setzt ein flexibles und unpragmatisches Vorgehen im Sinne eines „experimentellen“ Handelns voraus. „Nach Becker & Langosch (1995) wirkt sich die Entwicklung und Erprobung von neuen Maßnahmen in einem erst einmal kleinen Umfang positiv aus, da diese nach einer gründlichen Auswertung und Reflexion weiterverfolgt, abgeändert oder verworfen werden können“ (Albrecht 2001, S. 18).
- **Systemumfassendes Vorgehen**
Die Diagnose und Analyse von Problemen und die Planung von Lösungsschritten sollte systemumfassend und möglichst vollständig die bedeutenden Umwelt-, Zeit-, Organisations- und Individuumsfaktoren in ihren Wechselwirkungen berücksichtigen. Veränderungen in einzelnen Bereichen führen oftmals zu gesamtsystemumfassenden Konsequenzen.

2.4.1 Förderliche und hemmende Bedingungen

2.4.1.1 Wandelauslösende und fördernde Bedingungen

Die auslösenden Bedingungen für einen Veränderungsprozess können zum einen in den internen und zum anderen in den externen Bedingungen eines Unternehmens begründet sein (vgl. Furnham 1997; Becker & Langosch 1995, 2002).

Zu den internen Aspekten gehören u.a.

- gewandeltes Wertesystem der Mitarbeiter und Geschäftsleitung (gewandelte Unternehmensphilosophie)
- veränderte Produktionsprozesse
- Probleme in der betrieblichen Organisation und Kommunikation

Die externen Elemente bestehen aus:

- Dependenz vom ökonomischen Wettbewerb
- Dependenz von der technologischen Entwicklung
- Dependenz von saisonalen Schwankungen
- globale politische Veränderungen wie z.B. geänderte Gesetze
- veränderte Kundenwünsche
- rapide Produktobsolenz.

Heller (1998) stellt fest, dass Technologie als stärkster wandelauslösender Faktor fungiert. „Throughout history, technology has been the major lever of change in the organization of human work activity“ (Heller 1998, S. 233).

Lediglich eine flexible und integrativ arbeitende Organisation ist in der Lage, auf diese Veränderungen adäquat zu reagieren.

Diese wandelauslösenden Bedingungen induzieren noch nicht die Richtung der Veränderungen. Folgende Bedingungen wirken sich günstig im Sinne einer Entwicklung aus:

- **Positive Fremderfahrung:**
Die positiven Erfahrungen anderer Organisationen mit Veränderungsmaßnahmen erhöhen die Attraktivität, innerhalb der eigenen Organisation ebenfalls derartige Maßnahmen einzuleiten.
- **Positive Eigenerfahrung:**
Positive Ergebnisse mit Veränderungen in einem Subsystem der eigenen Organisation, z.B. mit einer kleinen Zielgruppe, kann den Transfer des Veränderungsprozesses auf das Gesamtsystem fördern. Glazinski (2004) vergleicht in diesem Zusammenhang Unternehmen mit Leistungssportlern und stellt u.a. folgende These auf: „Der Erfolg der eigenen Leistung wird die Organisationsmitglieder motivieren und beflügeln, sich aktiv um die Weiterentwicklung des eigenen Unternehmens und der eigenen Organisationseinheit zu kümmern. Aus dieser Lernerfahrung heraus wird sich das Selbstbewusstsein stärken und möglicherweise entstehende neue gefährliche Situationen werden weniger bedrohlich erscheinen und damit weniger Stress auslösen. Auf diesem Weg können Organisationen, ähnlich erfolgreichen Leistungssportlern, ihre *Leistung* immer *weiter optimieren*“ (Glazinski 2004, S. 83).
- **Fördernde Leitung:**
Ein unterstützendes Management wirkt als motivierender Faktor. „Der Erfolg eines OE-Prozesses wird entscheidend davon beeinflusst, ob sich die Führungskräfte den Zielen einer OE-Maßnahme verpflichtet fühlen, eine Unterstützung durch das Top-Management erfolgt und inwieweit es gelungen ist, die betroffenen Organisationsmitglieder zu beteiligen und in den Prozeß einzubinden [...]“ (Elke 1999, S. 457).
Glazinski (2004) betont die Wichtigkeit der Führungskräfte des mittleren Managements, da diese sowohl die strategischen Rahmenbedingungen auf der einen Seite als auch die operativen Bedenken und Unsicherheiten ihrer Mitarbeiter auf der anderen Seite kennen. „Sie befinden sich somit an der erfolgsrelevanten Nahtstelle zwischen strategischer Ausrichtung und der operativen Umsetzung (Glazinski 2004, S. 163).
Die Führungskraft der mittleren Ebene nimmt unterschiedliche Funktionen wahr wie z.B. die des Katalysators, des Multiplikators, des Coaches, des Repräsentanten, des Monitors und des bereichsübergreifenden Kontaktknüpfers.

- **Kooperativer Führungsstil:**
Element eines unterstützenden Managements ist ein kooperativer Führungsstil, der die Erfahrungen und Vorstellungen der Mitarbeiter bei der Entscheidungsfindung berücksichtigt.
- **Kooperativer Betriebs- und / oder Personalrat:**
Eine gut funktionierende interne Zusammenarbeit zwischen Leitung und Betriebs- und / oder Personalrat bildet eine grundlegende Voraussetzung für den Erfolg einer Organisationsentwicklung. Bei aktivem oder auch passivem Widerstand gegenüber Erneuerungen sind Optimierungsmaßnahmen schwer durchzuführen. Es darf jedoch nicht vergessen werden, dass es sich bei dem Betriebs- bzw. Personalrat um ein Organisationsmitglied handelt, das sich u.U. in einem Interessenskonflikt befindet. „So kann es durchaus vorkommen, dass er als Betriebs[- bzw. Personal]rat im Unternehmensinteresse eine andere Entscheidung treffen muss, als er dies als normales Organisationsmitglied mitgetragen hätte“ (Michalk 2005, S. 173).
- **Lernbereitschaft der Betroffenen und deren Partizipation:**
Die Mitarbeit der Beteiligten an der Bearbeitung gemeinsamer Probleme erfordert eine gewisse Lernfähigkeit und darüber hinaus auch noch die Bereitschaft zum Lernen.
- **Prozessorientiertes Vorgehen:**
Ein Vorgehen, dass die gesteckten Ziele und auch die Maßnahmen zu deren Erreichung kontinuierlich überprüft, erweist sich als erfolgsversprechend.
- **Geeignete Berater:**
Die Wahl eines geeigneten Beraters stellt einen entscheidenden Faktor bei der Problemdiagnose und der Einleitung von Optimierungsmaßnahmen dar. Wichtig ist nach Michalk (2005) die Zusammenarbeit zwischen dem Berater, der Unternehmensleitung und den Mitarbeitern.

Nach Greiner (1972) beginnt ein erfolgreicher Wandel mit einem Druck, der vom Standpunkt der Organisation her erst einmal nicht geplant war, daraufhin treten dann die geplanten Stufen in den Fokus, die unter anderem mit der Partizipation der Betroffenen verbunden sind. „The successful changes begin with pressure, which is unplanned from the organization’s point of view. Then the more planned stages come into focus as top management initiates a series of events designed to involve lower-level people in the problem-solving process“ (Greiner 1972, S. 551).

Becker & Langosch (2002) listen folgende 10 handlungsleitende Prinzipien eines dynamischen Unternehmens auf, die sie als Erfolgsfaktoren bezeichnen: 1. Zielorientierung (strategisches Denken), 2. Kundenorientierung (Dienstleistungsgeist), 3. Mitarbeiterorientierung (Eigenverantwortung), 4. Qualitätsbewusstsein (Produkte und Abläufe), 5. Ergebnisorientierung (Kostenbewusstsein), 6. Innovationsbereitschaft (Kontinuierliche Verbesserungen), 7. Handlungsorientierung (Experimentierfreude), 8. Gemeinschaftsgeist (Offene Kommunikation), 9. Projektorientierung (Teamarbeit), 10. Umfassende Erfolgskontrolle (Evaluierung).

Bei genauer Betrachtung der unterschiedlichen Ausführungen zu dem Thema der Organisationsentwicklung wird deutlich, dass keine klare Differenzierung zwischen Variablen, Kriterien, Bedingungen und Faktoren vorgenommen wird, wenn der Erfolg von Organisationsentwicklungsmaßnahmen beschrieben wird.

2.4.1.2 Wandelhemmende und hindernde Bedingungen

Es lässt sich durchaus eine „Anzahl spezifischer individueller und organisationeller Faktoren identifizieren, die Quellen des Widerstandes formen (vgl. Furnham 1997; McKenna 2000, Breisig 2006, Heine & Ruckelshäuser 2003):

- Die Mitarbeiter sind das bestehende System und dessen Ordnung gewohnt und wissen nicht wie das neue System aussehen könnte.
- In der Organisation fehlt das Bewusstsein, dass Veränderungen nötig sind.
- Es herrscht Angst vor dem Unbekannten und der Wunsch, den Status quo beizubehalten.
- Einzelne Personen haben Angst, Macht zu verlieren. Die Befürchtung, erlangte Privilegien und Eigenständigkeit am Arbeitsplatz zu verlieren, lässt Ablehnung entstehen.
- Es besteht in der gewohnten Arbeitsausführung eine hohe Sicherheit.
- Sowohl die finanziellen als auch die personellen Ressourcen fehlen, um einen Entwicklungsprozess zu unterstützen.
- Es gibt Spannungen zwischen den individuellen und den organisationalen Zielen.

Gebert (1974) und Becker & Langosch (1995, 2002) nennen Bedingungen, die sich ungünstig auf einen geplanten Gestaltungsprozess auswirken können:

- **Negative Fremderfahrung:**
Negative Erfahrungen anderer Organisationen mit Veränderungsmaßnahmen vermindern die Innovationsfreude, ebenfalls derartige Maßnahmen durchzuführen.
- **Negative Eigenerfahrung:**
Negative Erfahrungen in der eigenen Organisation blockieren innovationsfreudiges Verhalten.
- **Hemmendes Management:**
Wenn das Management den Veränderungsprozess nicht unterstützt oder in einer autokratischen Art und Weise die Entscheidungen herbeiführt, sinkt die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Resultats.
- **Hemmender Betriebs- und / oder Personalrat:**
“Versperrt sich der Betriebs- oder Personalrat gegen eine Zusammenarbeit bzw. sind die Mitarbeiter nicht motiviert oder fähig, neue Inhalte zu lernen, resultiert daraus eine geringere Erfolgswahrscheinlichkeit. Unter Umständen entziehen sich einzelne Mitarbeiter der Mitwirkung und Mitverantwortung und leisten somit einen passiven Widerstand, der den gesamten Prozeß stilllegen kann“ (Albrecht 2001, S. 21).
- **Kurzfristige Tagesproblematik:**
Langfristig angelegte Entwicklungsprozesse versanden, wenn das schnelllebige, kurzfristige Tagesgeschäft in den Vordergrund tritt und die Betroffenen nicht kontinuierlich das langfristige Ziel und die damit verbundenen Maßnahmen verfolgen.

Es zeigt sich in dieser Auflistung, dass lediglich die Umkehrungen der positiven Bedingungen in deren Negativ als ungünstige Bedingungen aufgefasst werden. Es stellt sich in diesem Kontext jedoch dann die Frage, ob diese Umkehrungen wirklich erschöpfend in ihrer Aufzählung sind, oder ob es noch weitere, andere hemmende Bedingungen gibt.

2.4.2 Erfolgs- und Qualitätskriterien

Rosenstiel, Molt & Rüttinger (1983) weisen auf eine von Steers bereits 1977 ermittelte Kriterienliste hin, die Erfolgskriterien von Organisationsentwicklungsmaßnahmen benennt. Diese Kriterien wurden in 17 multivariablen Studien verwendet und in der nachfolgenden Tabelle in Abstufung ihrer Häufigkeit aufgelistet.

Tab. 2.4.2.1: Häufigkeit verwendeter Kriterien (nach Steers 1977; zit. n. von Rosenstiel, Molt & Rüttinger 1983, S. 197)

Kriterium	Häufigkeit
1. Anpassungsfähigkeit / Flexibilität	10
2. Produktivität	6
3. Zufriedenheit der Organisationsmitglieder	5
4. Gewinn	3
5. Fähigkeit, Ressourcen aus der Umwelt zu beschaffen	3
6. Freie Kommunikation	2
7. Wachstum	2
8. Integration	2
9. „Halten“ der Stammbeslegschaft	2
10. Überlebensfähigkeit	2
11. Effizienz	2
12. Personalentwicklung	2
13. Kontrolle über die Umwelt	2
14. Fehlen von Streß	2
15. Sonstige Kriterien	1

Die aufgeführten Kriterien lassen sich den zwei grundlegenden Zielen der Organisationsentwicklung zuordnen. So weisen die Kriterien 3, 6, 8, 9, 12 und 14 auf den Aspekt der Humanisierung der Arbeit hin. Die Kriterien 1, 2, 4, 5, 7, 10, 11 und 13, beziehen sich auf das zweite Ziel, nämlich auf die Effizienzsteigerung.

Diese als Anregungshilfe zu verstehenden Kriterien sind jedoch je nach spezifischen eigenen Organisationsgegebenheiten und -anforderungen von einem Berater bzw. von den direkt am Organisationsprozess Beteiligten zu ergänzen.

Fatzer (1999) übernimmt für die Einschätzung von Beratungserfolg die folgenden klassischen Qualitätskriterien der Organisationsentwicklung:

1. Strukturqualität
2. Prozessqualität
3. Ergebnisqualität.

„Unter Strukturqualität versteht man die Ausgestaltung der Rahmenbedingungen, der materiellen und personellen Ressourcen und der Strukturen der Organisation“ (Fatzer 1999, S. 159). Die Prozessqualität bezieht sich auf die professionelle Ausgestaltung und Durchführung der Beratung. Zur Ergebnisqualität gehört die regelmäßige Auswertung von Zwischenschritten und -ergebnissen sowie einer abschließenden Evaluation. Rappe-Giesecke (1999) vertritt die Auffassung, dass letztlich nur die Systeme selbst bestimmen und festlegen können, was Erfolg bedeutet und was nicht (vgl. Rappe-Giesecke 1999).

2.5 **UNTERSUCHUNGEN UND BEWERTUNGEN VON BERATUNGEN UND ORGANISATIONS- ENTWICKLUNGSMAßNAHMEN**

Es liegen verhältnismäßig wenige systematische Untersuchungen im Bereich der Organisationsentwicklung vor, da diese oftmals schwierig durchzuführen sind. „Research usually carried out is extremely difficult in the context of [organizational development] and planned change, and bristling with pitfalls“ (van der Vlist 1998, S. 188).

“Die *Wirksamkeit von OE-Maßnahmen* gilt dagegen trotz aller forschungsmethodischer Bedenken als empirisch belegt. Während Guzzo, Jette und Katzell (1985) im Rahmen ihrer Metaanalyse von insgesamt 98 Studien einen positiven Zusammenhang zwischen OE-Maßnahmen und der Erhöhung von Produktivitätskennwerten aufzeigen, stützen die Ergebnisse der 126 Studien umfassenden Metaanalyse von Neuman, Edwards und Raju (1989) die Annahme, daß OE-Maßnahmen zu Einstellungsänderungen führen und die Zufriedenheit der Betroffenen erhöhen“ (Elke 1999, S. 451).

Willi Schneider (1984) beschäftigt sich mit der Effizienz staatlich subventionierter betriebswirtschaftlicher Beratung in mittelständischen Unternehmen und weist auf das Ergebnis einer Studie von PROGROS AG hin, wonach bei mittelständischen Unternehmen ein spezifischer Bedarf an subventionierter Beratung besteht (vgl. Schneider 1984). Als besonders erfolgsversprechend wurden die kostenlosen Kurzberatungen eingestuft. Schneider geht davon aus, dass für den Beratungserfolg eine ausreichende Beratungszeit erforderlich ist. Kurzzeitberatungen können eine sinnvolle und positive Aufschlußfunktion ausüben.

Das IFM (Institut für Mittelstandsforschung) berichtet von Negativbeurteilungen seitens der (staatlich subventionierten) Beratenen. Als mögliche Ursache kommen das Missverhältnis zwischen übersteigter Erwartung der zu Beratenden und den Problemlösungsmöglichkeiten der Berater in Frage, sowie die noch unzureichende Einbindung der Beratungsförderung in die übrigen Mittelstandsförderungsmaßnahmen. Mit abnehmender Betriebsgröße wird die Beratung immer weniger in Anspruch genommen.

Eine von der Universität Köln durchgeführte Untersuchung (Seminar für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre und Betriebswirtschaftliche Planung) „kommt zu dem Ergebnis, dass nur 17,1 % der befragten Unternehmen mit der Beratung vollends zufrieden waren. Die Unzufriedenheit äußert sich in fast zwei Drittel der Fälle in der Behauptung, die Unternehmensberatung habe zu keinen neuen Erkenntnis-

sen geführt [...]“ (Schneider 1984, S. 33). Auch hier wird als Ursache die zu hohe Erwartungshaltung als Erklärung herangezogen.

Schneider geht davon aus, dass der Bedarf an subventionierter Beratung auf jeden Fall vorhanden ist.

Die empirische Forschung steckt hinsichtlich der Definition effizienzbewirkender Faktoren für die Prognose des Beratungserfolgs noch in den Anfängen. Schneider untersucht die Effizienzbeurteilung subventionierter Beratung als eine Sonderform der betriebswirtschaftlichen Beratung. Es soll die Effizienz der bezuschussten Beratung am (Beratungs-) Erfolg gemessen werden.

Er definiert in der vorliegenden Untersuchung Erfolgsindikatoren (Zielkriterien) zur Beurteilung des Erfolgs subventionierter Beratung. „Unter Indikatoren versteht man die empirisch wahrnehmungsfähigen Äquivalente von theoretisch definierten Merkmalsdimensionen eines hypothetischen Sachverhalts“ (Schneider 1984, S. 47).

Als **Generalziel** wird der Erfolg des Beratungsvorgangs im engeren Sinne und als **Spezialziel** die Überwindung vorhandener Nachfragehemmnisse angesehen. Schneider beschreibt zu jedem Indikator erst den theoretischen Bezugsrahmen und nimmt dann eine Definition des jeweiligen Erfolgindikators vor.

Aus dem **Generalziel** abgeleitete Erfolgsindikatoren sind:

1. Temporale Indikatoren

- a. Zeitpunkt der Beratung:
Die Einschaltung des Beraters sollte zu einem möglichst frühen Zeitpunkt erfolgen.
- b. Dauer der Beratung:
Für den Beratungserfolg ist eine ausreichende Beratungszeit erforderlich. Kurzzeitberatungen können jedoch eine sinnvolle und positive, öffnende Funktion ausüben.

2. Programmatische Indikatoren

- a. Gegenstand der Beratung
- b. Angewandte Methoden

- 3. Personale Indikatoren**
 - a. Qualifikation des Beraters
 - b. Integrität des Beraters
 - c. Akzeptanz des Beraters
 - d. Erwartungshaltung des zu Beratenden

- 4. Organisatorische Indikatoren**
 - a. Interaktion zwischen Berater und Beratenem:
„Für den Erfolg der Beratung ist eine möglichst ausgeprägte Interaktion zwischen Berater und Beratenem förderlich wofür die Häufigkeit der Kontakte als Gradmesser fungieren kann“ (Schneider 1984, S. 76)
 - b. Realisation der Beratungsergebnisse

- 5. Monetäre Indikatoren:**
„Auf den Beratungserfolg wirkt eine Eigenbeteiligung des Beratenen in der Regel förderlich. Das schließt nicht aus, dass diese Regel differenziert gehandhabt wird und Ausnahmen von ihr zulässig sind“ (Schneider 1984, S. 81).

Oliver Strohm und Eberhard Ulich (1997) beschäftigen sich mit der arbeitspsychologischen Bewertung von Unternehmen und verfolgen einen Mehr-Ebenen-Ansatz, der besonders den Menschen, die Technik und die Organisation (MTO) berücksichtigt. „Die MTO-Analyse setzt Untersuchungen auf den Ebenen des Unternehmens, der Organisationseinheit, der Gruppe und des Individuums voraus“ (Strohm 1997, S. 21).

Der integrative Einsatz verschiedener Verfahren und Vorgehensweisen ist von Vorteil für eine ganzheitliche Analyse und Bewertung auf verschiedenen Ebenen eines Unternehmens (vgl. Strohm 1997).

Auf der Unternehmensebene werden u.a. die Produkte und Produktionsbedingungen, Unternehmensziele und -organisation, die Arbeitszeit und vieles mehr analysiert. Der Untersucher orientiert sich über das Produktionsumfeld des Unternehmens, dessen strategische Ausrichtung und der mitarbeiterbezogenen und technologischen Potentiale. Daraufhin kann es zur Analyse und Bewertung auf der Ebene der Organisationseinheiten und auf der Ebene der Gruppen kommen. „Da die objektiven Bedingungen einer Arbeitssituation mit deren subjektiver Wahrnehmung durch die Beschäftigten nicht übereinstimmen müssen, verlangen die Analyse und Bewertung auf der *Ebene des Individuums* zusätzlich eine subjektive Beschreibung der Arbeitsbedingungen durch die Beschäftigten“ (Strohm 1997, S. 24).

„Im Rahmen der MTO-Analyse wird ein Top-Down-Ansatz praktiziert“ (Strohm 1997, S. 24). Analysen auf den nächst tieferen Unternehmensebenen setzen Prüfungen auf den vorhergehenden Ebenen voraus. Man beginnt also mit der Analyse auf der Ebene des Unternehmens, wozu unter anderem die Analyse der Betriebs- und Arbeitszeit (s. Kap. 3) gehört und geht dann Schritt für Schritt immer weiter in die Detailanalyse so z.B. bis zur individuellen Arbeitszeit eines Mitarbeiters. Tabelle 2.5.1 gibt Auskunft über verschiedene Analyseebenen und einsetzbare Analyseinstrumente.

Tab. 2.5.1: Analyseebenen und Analyseinstrumente

Analyseebene	Analyseinstrumente
Analyse auf der Unternehmensebene (z.B. Arbeitssysteme)	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentenanalyse • Experteninterviews
Analyse von Auftragsdurchläufen	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentenanalysen • ablauforientierte Betriebsbegehungen • Experteninterviews • Gruppeninterviews
Analyse von Arbeitssystemen (Abteilungen oder Bereiche)	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentenanalysen • Experteninterviews • Gruppeninterviews
Analyse von Arbeitsgruppen (z.B. bzgl. Entscheidungsbeteiligung bei Planung und Organisation der eigenen Arbeit, über Arbeitszeit, Aus- und Weiterbildung, über Gruppenzusammensetzung sowie über interne und externe Koordination)	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentenanalyse • Gruppeninterviews • Beobachtungsinterviews
Bedingungsbezogene Analyse von Schlüsselaktivitäten (z.B. Tätigkeitsabläufe, Arbeitseinheiten, Kommunikations- und Kooperationserfordernisse)	<ul style="list-style-type: none"> • Experteninterviews • Beobachtungsinterviews • Ganzschichtbeobachtungen
Personbezogene Arbeitsanalysen (z.B. Erwartungen der Mitarbeiter an die Arbeit, sowie Wahrnehmung und Redefinition der Arbeitssituation)	<ul style="list-style-type: none"> • Schriftliche Erhebung mit Skalierungsverfahren
Analyse der soziotechnischen Geschichte des Unternehmens	<ul style="list-style-type: none"> • Dokumentenanalyse • Experteninterviews

Jede Ebene lässt sich unter Zuhilfenahme spezifischer Instrumente analysieren. So bieten sich Dokumentenanalysen für die Analyse auf der Unternehmens-, Auftragsdurchlaufs-, Arbeitssystem-, Arbeitsgruppenebene und die Ebene der soziotechnischen Geschichte einer Organisation an. Verschiedene Formen des Interviews (Experten, Beobachtungsinterviews) finden Zugang auf nahezu sämtlichen Ebenen. Auch schriftliche Erhebungen, sowie Beobachtungsverfahren sind im Rahmen der MTO-Analyse anwendbar. Nach Strohm (1997) gibt es folgende Punkte bei der Durchführung einer MTO-Analyse zu bedenken:

1. Zieldefinition
2. Information der Betriebskommission / des Betriebsrates
3. Information der Beschäftigten
4. Ablauf der Untersuchung
5. Bestimmung der Untersuchungspartner
6. Terminplanung
7. Information der Untersuchungspartner (über Ziel und Zweck)
8. Durchführung der Mitarbeiterbefragung (mit Hinweis auf Anonymität etc.)
9. Arbeitsteilung im Untersuchungsteam
10. Gegenseitige Informierung der Untersucher
11. Auswertung der Untersuchung
12. Präsentation der Ergebnisse.

Die Erfahrungen haben gezeigt, „dass Unternehmensberater mit einer solchen Untersuchung und den daraus gewonnenen Kenntnissen über die betriebsinternen Arbeitsprozesse und -abläufe im Betrieb sehr ernst genommen werden“ (Strohm 1997, S. 36).

„Die Modularität des Instrumentariums erlaubt jedoch auch, dass bei begrenzten Fragestellungen nur einzelne Verfahren und Vorgehensweisen eingesetzt werden oder eine auf bestimmte Arbeitsbereiche oder -prozesse reduzierte Untersuchung durchgeführt wird. Die betrieblichen Erfahrungen mit der MTO-Analyse zeigen, dass damit Gestaltungskonzepte für eine menschengerechte und wirtschaftlich effiziente Arbeit sehr fundiert formuliert, begründet und realisiert werden können“ (Strohm 1997, S. 36).

In der vorliegenden Untersuchung wird als Analyseebene die Unternehmensebene und speziell die Arbeitszeit verwendet. Aus diesem Grunde beschäftigt sich das sich anschließende Kapitel verstärkt mit der Arbeitszeit und deren Gestaltungsmöglichkeiten, sowie der Arbeitszeit als ein mögliches Instrument der Organisationsentwicklung.

3 Arbeitszeitgestaltung als Instrument der Organisationsentwicklung

Durch die Arbeitszeiten werden die Arbeitsabläufe und Produktionsprozesse einer Organisation aufeinander abgestimmt. Die Arbeitszeit bildet das (zeitliche) strukturelle Element der Organisation und wird bestimmt durch ihre **Lage, Dauer** und **Verteilung**. Sie stellt zudem einen der wichtigsten Bedingungsfaktoren der Belastung des Arbeitnehmers dar, da es sich hierbei um die Expositionszeit handelt, in der die Arbeitsbelastungen auf den Mitarbeiter wirken. Die Gestaltung der Arbeit beschäftigt sich zum einen mit der Intensität der Arbeitsbelastung und zum anderen mit der zeitlichen Ausdehnung der Belastung, der Extensität (vgl. Nachreiner, Streich, & Wettberg 1985; Nachreiner, Mesenholl & Mehl 1993). Die Arbeitszeitgestaltung stellt ein wichtiges Instrument der Organisationsentwicklung dar, mit dem die unterschiedlichen Perspektiven (s. Abb. 3.1) in Einklang gebracht werden können.

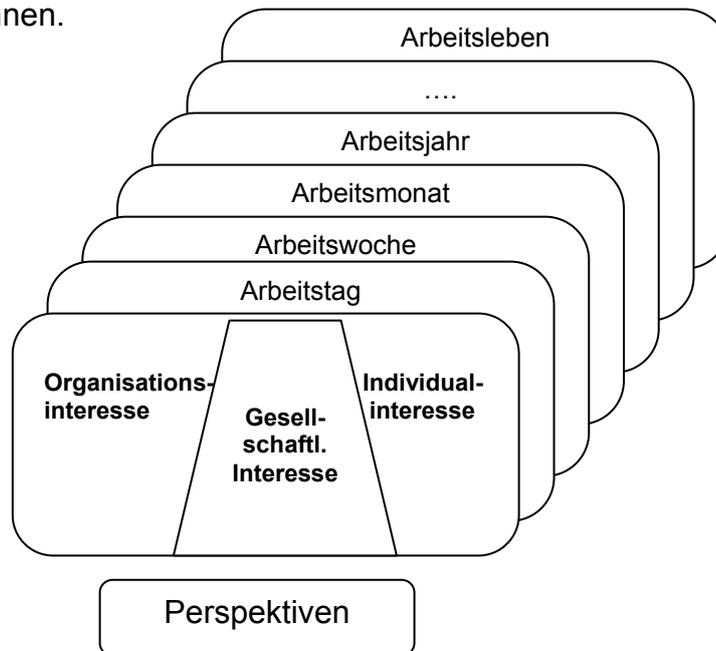


Abb. 3.1: Betrachtungsmöglichkeiten von Arbeitszeit

Der Beschäftigte stellt seinen Arbeitstag, die Arbeitswoche, den Arbeitsmonat, das Arbeitsjahr und das Arbeitsleben in den Fokus (**individuelle Perspektive**). Arbeitszeiten stimmen des Weiteren die Produktions- und Arbeitsprozesse einer Organisation aufeinander ab und verleihen ihr somit Struktur (**organisatorische Seite**). Ebenso ist die Arbeitszeit von **gesellschaftlichem Interesse**, da die Versorgung der Gesellschaft davon abhängt, dass in vielen Bereichen (z.B. in Krankenhäusern) rund um die Uhr gearbeitet wird. Arbeitszeiten können Beeinträchtigungen produzieren oder aber auch verhindern, je nachdem wie sie gestaltet und umgesetzt werden.

3.1 ARBEITSZEITGESTALTUNG UND DIE ZIELE DER ORGANISATIONSENTWICKLUNG

Hegner et al. (1992) fordern bei einer geplanten Gestaltung der Arbeitszeiten die Berücksichtigung der betrieblichen Anforderungen (Betriebszeiterfordernisse) und der Mitarbeiterwünsche und -voraussetzungen (z.B. Freizeitwünsche). Dieser Anspruch impliziert die zwei grundlegenden Ziele der Organisationsentwicklung: die Steigerung der Effektivität einer Organisation und die Humanisierung der Arbeit.

3.1.1 Effektivitätssteigerung durch Arbeitszeitgestaltung

Werden Arbeitszeiten geeignet gestaltet, sind folgende Organisationsziele erreichbar (vgl. Wildemann 1991; Hegner 1992; Büssing & Seifert 1995):

- verbesserte Anlagenausnutzung
- verkürzte Durchlaufzeiten und Lieferfristen
- schnellere und flexiblere Reaktion auf neue Kundenwünsche
- kundengerechtere Ansprech- und Öffnungszeiten
- wirkungsvollerer Einsatz der Mitarbeiter bei tariflich verkürzten Arbeitszeiten
- Qualitätserhöhung der Produktion
- Anpassung an den sich schnell vollziehenden technologischen Wandel
- Einhaltung und Angleichung an veränderte Gesetze.

3.1.2 Humanisierung der Arbeit durch Arbeitszeitgestaltung

Eine vorausschauende, präventive und auch partizipative Arbeitszeitgestaltung trägt einen großen Beitrag zum Gesundheitsschutz und zur Arbeitssicherheit bei. Sie ermöglicht eine Humanisierung der Arbeit mit folgenden Effekten (vgl. Hegner 1992; Hellert & Grzech-Šukalo 2000):

- gesteigerte Unabhängigkeit und Entscheidungsfähigkeit und größere Handlungsspielräume der Mitglieder hinsichtlich der eigenen Arbeitszeiten
- Berücksichtigung der Wünsche und Vorstellung der Mitarbeiter im Hinblick auf das passende Verhältnis von Arbeit und Freizeit
- planbare Arbeitszeiten und damit verbunden die Beachtung einer gesundheits- und familienförderlichen Arbeitszeitgestaltung
- erhöhte Motivation und Zufriedenheit mit der Arbeit
- Sicherung von Arbeitsplätzen
- Beachtung unterschiedlicher Lebensphasen und Ansprüche an das Verhältnis von Arbeit und Freizeit
- Berücksichtigung und Einplanung der veränderten Leistungsfähigkeit, Reaktionsfähigkeit und Belastbarkeit eines Mitarbeiters mit zunehmendem Alter
- Schutz der Gesundheit
- Beachtung und Einhaltung der Sicherheit am Arbeitsplatz.

Durch die Berücksichtigung des Arbeitszeitgesetzes und der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen kann ein Schritt in Richtung gesundheits- und familienförderlicher Arbeitszeiten getan werden.

3.2 BEGRIFFE DER ARBEITSZEITGESTALTUNG

Arbeitszeit (AZ)

Arbeitszeit ist laut § 2 (1) des Arbeitszeitgesetzes (ArbZG) die Zeit vom Beginn bis zum Ende der Arbeit ohne die Ruhepausen. „Arbeitszeiten bei mehreren Arbeitgebern sind zusammenzurechnen. Im Bergbau unter Tage zählen die Ruhepausen zur Arbeitszeit“ (Zmarzlik & Anzinger 1995, S. 19). Es handelt sich um die Zeit, die ein Mitarbeiter seine Arbeitskraft vertraglich gegen Entgelt dem Arbeitgeber zur Verfügung stellt.

Sozial wirksame Arbeitszeit

Zu der „reinen“ Arbeitszeit eines Mitarbeiters kommen noch weitere zeitliche Elemente hinzu, die den Arbeitsalltag stark beeinflussen.

Tab. 3.2.1: Abhängigkeit verschiedener Zeitelemente des Tages von der Arbeitszeit (nach Rutenfranz, Knauth & Colquhoun, 1976; zit. n. Knauth & Rutenfranz 1987, S. 533) (Angaben in Stunden)

I.	ARBEITSZEITELEMENTE			
	1. Arbeitszeit	8,00	10,00	12,00
	2. Ruhepausen	0,75	1,00	1,25
	3. Zeiten für Umziehen, Waschen etc. (soweit nicht in I.1)	0,25	0,25	0,25
	4. Wegezeit	1,00	1,00	1,00
	Σ I. 1-4: Sozial wirksame Arbeitszeit	10,00	12,25	14,50
II.	FREIE ZEITEN			
	1. Echte Freizeit (theoretisch möglich)	4,00	1,75	---
	2. Zeit zur Erledigung persönlicher Bedürfnisse (Essen, Waschen etc.)	2,00	2,00	2,00
III.	SCHLAFZEITEN			
	1. Schlafzeit	8,00	8,00	7,50

Die **sozial wirksame Arbeitszeit** besteht aus der reinen Arbeitszeit, den gesetzlich und tariflich geregelten Ruhepausen, den Wasch- und Umziehzeiten und den Wegezeiten zur Arbeitsstelle hin und zurück.

Beträgt die sozial wirksame Arbeitszeit bei einer reinen Arbeitszeit von acht Stunden insgesamt zehn Stunden, so kann sie auf insgesamt 12,25 bzw. 14,50 Stunden ansteigen, wenn die reine Arbeitszeit auf zehn bzw. 12 Stunden erhöht wird.

Die freie Zeit setzt sich zusammen aus der echten Freizeit und der Zeit zur Erledigung persönlicher Bedürfnisse. Bei einem achtstündigen Arbeitstag beträgt die echte Freizeit vier Stunden, bei einer

3.3 STRUKTUREN DER ARBEITSZEIT

Wie am Beginn des Kapitels bereits erwähnt, wird die Arbeitszeit durch die Dauer, Lage und Verteilung bestimmt.

3.3.1 Dauer

Die Dauer der Arbeitszeit (AZ) kann in die tägliche, die wöchentliche Arbeitszeit, sowie in die Jahres- und Lebensarbeitszeit (vgl. Knauth & Rutenfranz 1987) untergliedert werden.

Die Dauer der Arbeitszeit nimmt mit ansteigender Industrialisierung und Technologisierung kontinuierlich ab wie die folgende Abbildung 3.3.1.1 veranschaulicht.

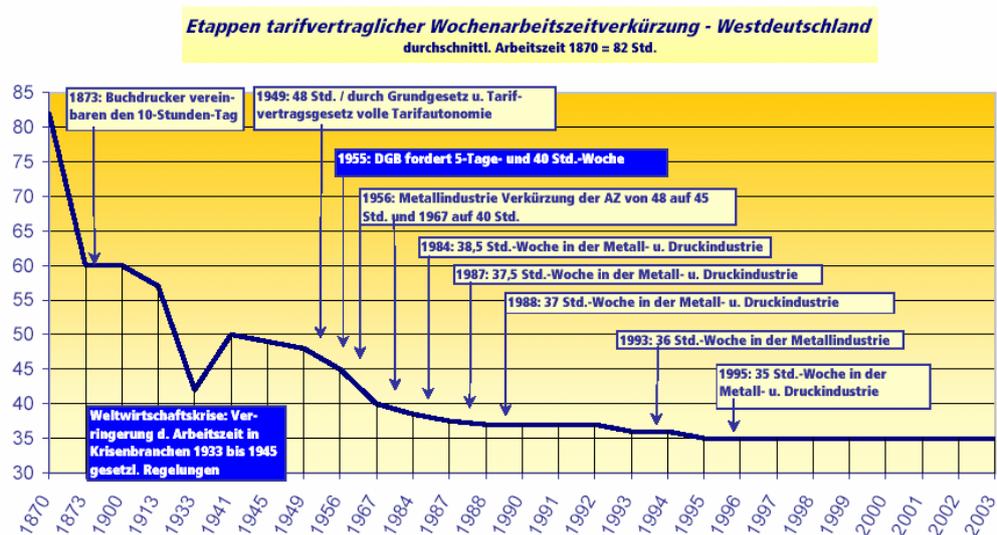


Abb. 3.3.1.1: Entwicklung der wöchentlichen Arbeitszeit (WAZ) in Deutschland (aus Dombre 2003; die Darstellung ist auf der x-Achse nicht äquidistant)

Während die **wöchentliche Arbeitszeit** im Jahre 1913 durchschnittlich noch rund 57 Stunden betrug, wurde sie dann z.B. in der Metallindustrie im Jahre 1956 von 48 auf 45 Stunden verkürzt und sank im Laufe der Jahre weiter bis dann im Jahre 1995 die 35 Stundenwoche in der Metall- und Druckindustrie eingeführt wurde.

Neben Veränderungsmöglichkeiten in der täglichen und wöchentlichen Arbeitszeit (Kurzarbeit, Teilzeitarbeit, Schichtarbeit, Mehrarbeit), kann auch die **jährliche** und die **Lebensarbeitszeit** abgewandelt werden, z.B. durch Ausgleichs- und Freizeitregelungen, saisonale Arbeitsschwankungen, Jahresarbeitsverträge oder vorgezogenen Ruhestand. Diese Maßnahmen können die Aufgabe übernehmen, entstandene Defizite auszugleichen, so z.B. bei Schichtarbeitern die Rhythmik der physiologischen Funktionen wieder zu stabilisieren.

Eine verkürzte Lebensarbeitszeit als Ausgleich für besonders belastende Arbeiten entbindet jedoch nicht von der Notwendigkeit einer präventiven Maßnahmengestaltung zu einem viel früheren Zeitpunkt im Arbeitsleben. Gesundheitliche Schäden sollten nicht kompensiert, sondern von vorne herein bei der Arbeitsgestaltung ausgeschlossen werden (vgl. Nachreiner et al. 1993; Knauth & Rutenfranz 1987).

3.3.2 Verteilung von Arbeits- und Ruhezeiten

Eine geeignete **Verteilung** der Arbeitszeit und die **Arbeitsunterbrechung durch Pausen** beugen negativen Beanspruchungsfolgen vor. Das Arbeitszeitgesetz legt fest, dass eine Arbeitszeit von mehr als sechs und bis zu neun Stunden durch eine im Voraus feststehende Ruhepause von dreißigminütiger Dauer unterbrochen werden muss. Bei einer Arbeitszeit von mehr als neun Stunden erstreckt sich die Ruhepause auf 45 Minuten. Mitarbeiter dürfen nicht länger als sechs Stunden hintereinander ohne Ruhepause beschäftigt werden. Diese Pausen können in 15minütige Zeitintervalle (§ 4) untergliedert werden (vgl. Zmarzlik & Anzinger 1995).

Im ersten Teil der Pause wirkt der Erholungsprozess wesentlich stärker als im zweiten Teil einer Pause. Darüber hinaus beeinflussen das vorangegangene Arbeitsintervall und die Häufigkeit der Wiederholung des Arbeitsintervalls die Erholungswirkung einer Pause.

Verschiedene Autoren nennen die Gründe, eine entsprechende Pausenregelung im Unternehmen zu praktizieren (vgl. Bokranz 1997; Knauth & Rutenfranz 1987):

- Regeneration von Arbeitsermüdung
- Verhinderung bzw. Verringerung von Ermüdung
- Erhöhung der Leistungsfähigkeit
- Abbau von Stresssymptomen
- Aufrechterhaltung einer entsprechenden Aufmerksamkeit und Vigilanz.

3.3.3 Lage

Die **Lage** kennzeichnet die Tageszeit, zu der ein Mitarbeiter seine Arbeit zu verrichten hat. Alle Arbeitszeiten, die von der oben beschriebenen Normalarbeitszeit abweichen, gehören zur Schichtarbeit (vgl. Rutenfranz, Knauth & Nachreiner 1993).

3.4 NACHT- UND SCHICHTARBEIT

„Die Zeit von 23:00 bis 6:00 Uhr ist nach § 2 (3) des Arbeitszeitgesetzes als Nachtzeit zu bezeichnen. **Nachtarbeit** ist jede Arbeit, die mehr als zwei Stunden der Nachtzeit umfaßt (§ 2 (4)). Als Nachtarbeitnehmer sind Mitarbeiter anzusehen, die aufgrund der arbeitszeitlichen Gestaltung normalerweise Nachtarbeit in Wechselschicht oder an mindestens 48 Tagen im Kalenderjahr leisten (§ 2 (5)) (vgl. Arbeitszeitgesetz (ArbZG) vom 06.07.1994, BGBl I, 1170; Zmarzlik & Anzinger 1995)“ (Albrecht 2001, S. 27).

Zur **Schichtarbeit** zählen sämtliche Arbeitszeitformen, bei denen Arbeit zu konstant ungewöhnlicher Tageszeit (z.B. Dauernachtschicht) oder aber zu wechselnder Zeit (z.B. Wechselschicht) zu verrichten ist (vgl. Schönfelder 1991). Knauth & Rutenfranz (1987), Schönfelder (1991), Nachreiner et al. (1993), Baillod, Davatz, Luchsinger, Stamatiadis & Ulich (1997), Knauth (1997), Hellert & Grzech-Šukalo (2000) stimmen bzgl. einer Vielzahl von Klassifikationsmerkmalen der Nacht- und Schichtarbeit überein.

So gibt es die **permanenten Systeme**, in denen ein Mitarbeiter eine bestimmte Schicht, so z.B. nur die Früh-, nur die Spät-, nur die Nacht- oder nur eine geteilte Schicht übernimmt und die **Wechselschichtsysteme**, in denen der Arbeitnehmer zu wechselnden Zeiten z.B. Früh-, Spät- oder Nachtschicht arbeitet. Diese beiden Systeme können weiter unterteilt werden in Schichtsysteme mit oder ohne Nachtarbeit und in Systeme mit oder ohne Wochenendarbeit. „Daraus ergeben sich dann Arbeitszeitformen, die von der Normalarbeitszeit bis hin zur Konti-Arbeit reichen (vgl. Knauth & Rutenfranz 1987; Nachreiner et al. 1993; Knauth & Hornberger 1997)“ (Albrecht 2001, S. 32).

Bei der **diskontinuierlichen Schichtarbeit** liegt die Betriebszeit unter 168 Stunden, und in der Regel sind das Wochenende und / oder der Sonntag arbeitsfrei wie die Tabelle 3.4.1 zeigt.

Tab. 3.4.1: Diskontinuierliches 3-Schichtsystem mit 15 Schichten/Woche

Belegschaft	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
A	Früh	Früh	Früh	Früh	Früh	---	---
B	Spät	Spät	Spät	Spät	Spät	---	---
C	Nacht	Nacht	Nacht	Nacht	Nacht	---	---

Bei der **kontinuierlichen Schichtarbeit** wird die gesamte Woche, also 168 Stunden, gearbeitet und produziert. Dies beinhaltet dann sowohl Nachtschicht- als auch Samstags- und Sonntagsarbeit. Ein Beispiel für ein kontinuierliches Schichtsystem ist der Tabelle 3.4.2 zu entnehmen.

Tab. 3.4.2: Kontinuierliches Schichtsystem mit 21 Schichten/Woche

Belegschaft	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
A	Früh	Früh	Spät	Spät	Nacht	Nacht	Nacht
B	----	----	Früh	Früh	Spät	Spät	Spät
C	Nacht	Nacht	----	----	Früh	Früh	Früh
D	Spät	Spät	Nacht	Nacht	----	----	----

Weitere Klassifikationsmerkmale von Schichtarbeit sind:

- **Schichtzahl: 2-Schichtsysteme** umfassen zwei Schichten wie z.B. die Früh- und Spätschicht mit jeweils acht Stunden oder die Tag- und Nachtschicht mit je 12 Stunden (, dies jedoch nur mit Ausnahmegenehmigung). **3-Schichtsysteme** bestehen aus drei Schichten (z.B. Früh-, Spät- und Nachtschicht).
- **Anfangs- und Endzeiten und Schichtwechselzeiten: Regelmäßige Schichtsysteme** weisen festgelegte Anfangs- und Endzeiten und einen systematischen Wechsel zwischen den Schichten auf, so z.B. Früh-, Spät- und Nachtschicht mit den Wechselzeiten um 6:00 Uhr, 14:00 Uhr und 22:00 Uhr. **Unregelmäßige Systeme** variieren in der Anzahl der Mitarbeiter innerhalb einer Schicht und in der Zahl der sich eventuell überlappenden Schichten.
- **Rotationsrichtung:** Ein **vorwärtsrotiertes** System zeichnet sich durch die Schichtabfolge Früh-, Spät-, Nachtschicht aus (s. Tab. 3.4.3), wohingegen eine **Rückwärtsrotation** in der Abfolge Früh-, Nacht-, Spätschicht besteht (s. Tab. 3.4.4).
- **Rotationsgeschwindigkeit:** Umfasst ein Schichtblock die Abfolge weniger gleicher Schichten, so handelt es sich um ein **kurzrotiertes System** (s. Tab. 3.4.3). Besteht der Schichtblock aus vielen gleichen Schichten, handelt es sich um ein **langrotiertes System** (s. Tab. 3.4.4).

Tab. 3.4.3: Vorwärts-, kurzrotiertes Schichtsystem

Belegschaft	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
A	Früh	Früh	Spät	Spät	Nacht	Nacht	Nacht
B	---	---	Früh	Früh	Spät	Spät	Spät
C	Nacht	Nacht	---	---	Früh	Früh	Früh
D	Spät	Spät	Nacht	Nacht	---	---	---

Tab. 3.4.4: Rückwärts-, langrotiertes System

Belegschaft	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
A	Spät	Spät	---	---	Früh	Früh	Früh
B	Früh	Früh	Früh	Früh	---	---	---
C	Nacht						
D	---	---	Spät	Spät	Spät	Spät	Spät

Bei den in der Praxis auftauchenden Systemen treten sowohl bei der Rotationsrichtung als auch -geschwindigkeit Mischformen auf.

- **Zahl der Schichtbelegschaften:** In Abhängigkeit von der Anzahl der Schichtbelegschaften spricht man von einem **Zwei- oder Dreischichtsystem mit n Schichtbelegschaften**. In der folgenden Tabelle 3.4.5 handelt es sich um ein Beispiel eines 3-Schichtsystems mit 7 Schichtbelegschaften.

Tab. 3.4.5: Beispiel für ein 3-Schichtsystem mit sieben Schichtbelegschaften

Belegschaft	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
A	---	Früh	Früh	Spät	Spät	---	Nacht
B	Nacht	Nacht	---	Früh	Früh	Früh	---
C	Früh	Spät	Spät	Nacht	Nacht	---	---
D	Spät	Spät	Nacht	Nacht	Nacht	---	---
E	Spät	Nacht	Nacht	---	Früh	Früh	---
F	Früh	Früh	Spät	Spät	---	---	Nacht
G	Nacht	---	Früh	Früh	Spät	---	---

- **Dauer des Schichtzyklus:** Schichtzyklen weisen eine unterschiedliche Dauer auf. Bei einem 4-Wochen-Plan wiederholt sich der Schichtplan nach vier Wochen, bei einem 12-Wochen-Modell nach 3 Monaten, und der Zyklus fällt entsprechend lang aus.
- **Verteilung der Freizeit im Schichtzyklus:** Die Länge der Freizeitblöcke zwischen zwei Schichten, ihre zeitliche Lage am Tag sowie der Wochentag sind bei der Verteilung von Freizeit von großer Bedeutung.

Die folgende Tabelle 3.4.6 zeigt ein mögliches Schichtsystem, das sich aus der Vielzahl der oben genannten Klassifikationsmerkmale bilden lässt.

Tab. 3.4.6: Vorwärts-, kurzrotiertes 3-Schichtsystem mit vier Schichtbelegschaften

Belegschaft	MO	DI	MI	DO	FR	SA	SO
A	Früh	Früh	Spät	Spät	Nacht	Nacht	Nacht
B	----	----	Früh	Früh	Spät	Spät	Spät
C	Nacht	Nacht	----	----	Früh	Früh	Früh
D	Spät	Spät	Nacht	Nacht	----	----	----

3.5 FORMEN FLEXIBLER ARBEITSZEITEN

Die „Flexibilisierung der Arbeitszeiten“ ist eine Forderung, die sich in den letzten Jahren zu einem regelrechten Slogan entwickelte. Flexible Arbeitszeiten unterstützen Organisationen, schnell und adäquat auf neue Umgebungsbedingungen wie z.B. veränderte Auftragszahlen zu reagieren. Auf der Mitarbeiterseite kann eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten helfen, die Arbeit und die persönlichen Interessen aufeinander abzustimmen. Diese Ziele sind dann miteinander vereinbar, wenn auf beiden Seiten ein ausreichender Handlungsspielraum gewährleistet wird (vgl. Bohnert, Nachreiner & Janssen 2003). Jedoch sind die Effekte flexibler Arbeitszeiten bei weitem noch nicht so systematisch untersucht und definiert worden, wie die der Nacht- und Schichtarbeit. Auf diesem Gebiet besteht noch ein erhöhter Forschungsbedarf.

In einem internationalen Projekt (SALTSA) wurden aus neun EU-Ländern die Ergebnisse auf dem Gebiet der Arbeitszeitforschung zusammengetragen. „There is an urgent need of defining the concept of flexible work hours, since it has been used in many different and even counterintuitive ways [...]. Several studies from different countries showed that: the majority of the workers in the European Union have some forms of individual or company-based flexibility in work hours; flexibility varies according to country, economic sector, social status and gender; overtime is the most frequent form of company-based flexibility; agriculture, transportation, information technology, education and health are the sectors with the highest flexibility in work hours“ (Costa et al. 2003, S. 55).

Zweckmäßige Veränderungen der Dauer, der Lage und der Verteilung der Arbeitszeiten können zu einer Flexibilisierung sowohl für die Arbeitgeber als auch für die Arbeitnehmer führen (vgl. Wildemann 1991; Nachreiner & Grzech-Šukalo 1997; Hellert & Grzech-Šukalo 2000). Abbildung 3.5.1 zeigt Ansatzpunkte zur Flexibilisierung der Arbeitszeiten und wird in den folgenden Kapiteln 3.5.1 und 3.5.2 detaillierter erläutert.

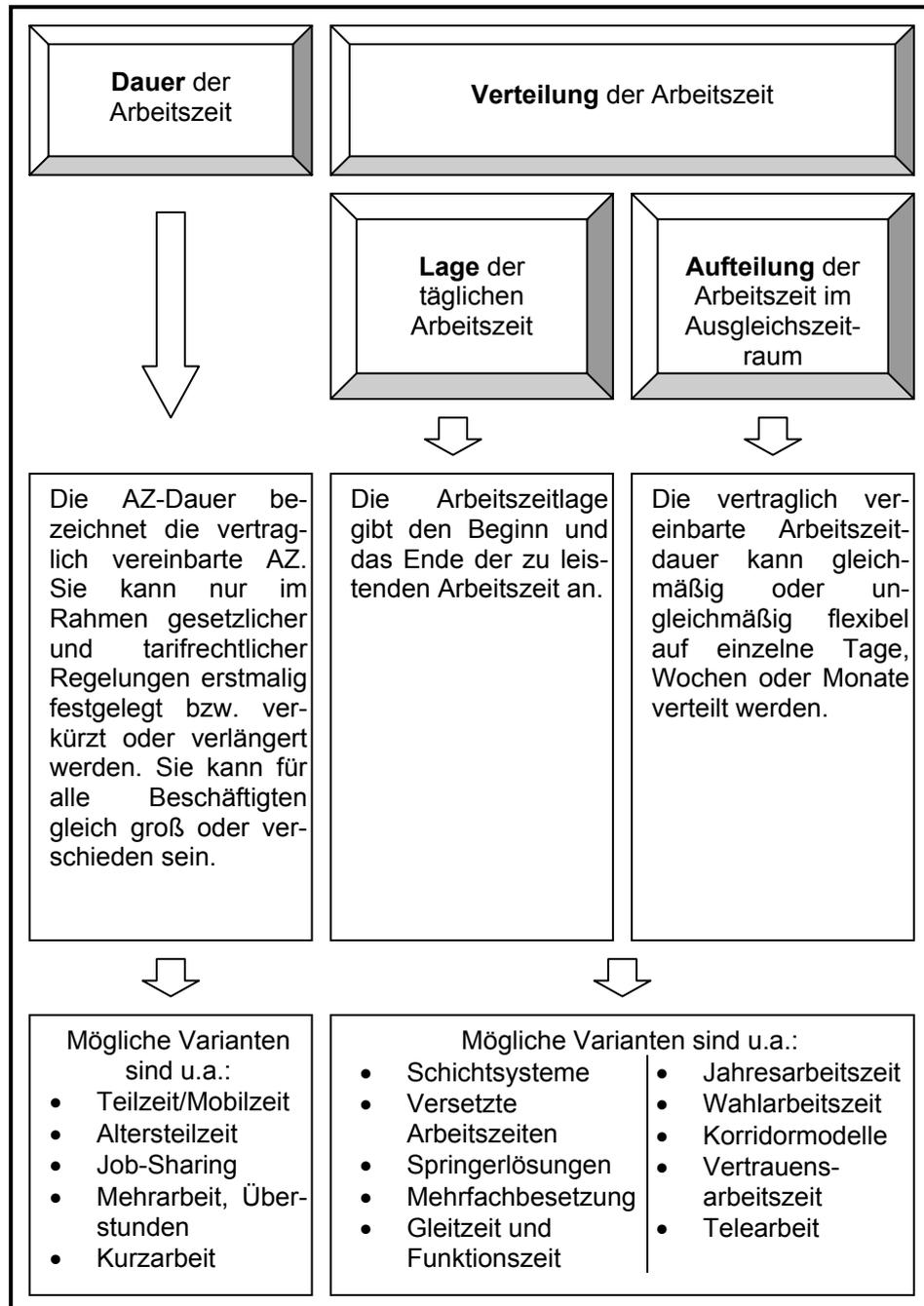


Abb. 3.5.1: Grundformen und Varianten der Arbeitszeitgestaltung (in Anlehnung an Hellert & Grzech-Šukalo 2000)

3.5.1 Veränderung der Arbeitszeitdauer

Veränderungen in der Dauer der Arbeitszeit führen zu folgenden, möglichen Arbeitszeitformen (vgl. Wildemann 1991; Büssing & Seifert 1995; Nachreiner & Grzech-Šukalo 1997; Knauth 1997; Hellert & Grzech-Šukalo 2000):

- Bei der **Teilzeit oder Mobilzeit** liegt die vertragliche Arbeitszeit unter der Regelarbeitszeit für Vollzeitkräfte (vgl. Best-Heft Nr. 8 1995). Groß (1995) greift auf Ergebnisse der von Bauer et al. 1994 durchgeführten Arbeitszeitstudie zurück, derzufolge 16 % der Erwerbstätigen in Teilzeit und 84 % in Vollzeit arbeiten. Bei den Teilzeitkräften handelt es sich in 90 % der Fälle um Frauen, die einen Zuverdienst zum Haushalt erbringen. 88 % der Teilzeitbeschäftigten möchten in dieser Arbeitszeitform bleiben, und 9 % würden einen Wechsel zur Vollzeitbeschäftigung vorziehen.
- Beim **Job-Sharing** teilen zwei oder mehr Personen einen oder mehrere Vollzeitarbeitsplätze auf und stimmen ihre Arbeitszeiten untereinander so ab, dass die betrieblichen Anforderungen erfüllt und trotzdem die persönlich präferierten Arbeitszeiten gewährleistet werden.
- Wird die gesetzlich und tariflich geregelte tägliche und wöchentliche Arbeitszeit überschritten, führt dies zur **Mehrarbeit**.
- **Altersteilzeit** schafft den gleitenden Übergang in den Ruhestand, indem die Arbeitszeit für ältere Mitarbeiter verkürzt wird. Auf diese Weise werden sie besser auf den Ruhestand vorbereitet, der sogenannte Pensionsschock wird vermieden und die veränderte Belastbarkeit älterer Mitarbeiter berücksichtigt (vgl. Wildemann 1991).
- Mit **Kurzarbeit** reagiert eine Organisation auf einen unvermeidbaren Arbeitsausfall, der durch z.B. wirtschaftliche Zwänge verursacht wird.

3.5.2 Veränderung der Arbeitszeitlage und -verteilung

Eine Flexibilisierung ist auch erreichbar durch die Modifikation der Anfangs- und der Endzeiten der Arbeitszeit. Daraus resultieren

- verschiedene **Schichtarbeitsformen**
- **Mehrfachbesetzungssysteme**, bei denen die Betriebszeit von der Arbeitszeit entkoppelt ist. Es sind mehr Mitarbeiter als Arbeitsplätze vorhanden und die Arbeitszeiten werden so gestaltet, dass jeweils so viele Mitarbeiter anwesend sind wie Arbeitsplätze zur Verfügung stehen.

Folgende Varianten ergeben sich bei einer Veränderung der Lage und Verteilung:

- Verschiedene **Gleitzeitmodelle**. Die **klassische Gleitzeit** (s. Abb. 3.5.2.1) wird charakterisiert durch die Kernarbeitszeit, in der für die Mitarbeiter eine Anwesenheitspflicht besteht. Es gibt bestimmte Eingleit- und der Ausgleitspannen innerhalb derer der Arbeitnehmer seine Arbeitszeit autark bestimmen kann. Die Rahmenarbeitszeit ist die Zeit zwischen dem frühestmöglichen Beginn und dem spätestmöglichen Ende der Arbeit. Außerdem kennzeichnet die Sollarbeitszeit die Arbeitszeit, die das Organisationsmitglied innerhalb des Abrechnungszeitraums zu erbringen hat.

7:00 – 9:00 Uhr	9:00 – 15:00 Uhr	15:00 – 17:00 Uhr
Eingleitspanne	Kernarbeitszeit	Ausgleitspanne
R a h m e n a r b e i t s z e i t		

Abb. 3.5.2.1: Klassisches Gleitzeitmodell

Bei der **Funktionszeit** (s. Abb. 3.5.2.2) liegt keine Kernarbeitszeit vor. Die Organisation gibt Zeiten vor, zu denen einzelne Bereiche funktionsfähig sein müssen. Die Arbeitnehmer können ihre persönlichen Wünsche und Anforderungen bzgl. der Lage und Verteilung der Arbeitszeiten in Absprache mit den Kollegen einbringen und selbst bestimmen.

8:00 – 17:30 Uhr
Funktionszeit

Abb. 3.5.2.2: Funktionszeit

Bei der **erweiterten Funktionszeit** (s. Abb. 3.5.2.3) gibt es noch eine Eingleit- und eine Ausgleitspanne, wodurch starke Auftragsspitzen oder individuelle Interessen berücksichtigt werden können.

7:00 – 8:00 Uhr	8:00 – 16:00 Uhr	16:00 – 20:00 Uhr
Eingleitspanne	Funktionszeit (Mitarbeiter bestimmen in Ab- sprache untereinander die Lage und Verteilung der Arbeitszeiten)	Ausgleit- spanne

Abb. 3.5.2.3: Erweiterte Funktionszeit

- Im Falle der **Vertrauensarbeitszeit** richtet die Organisation ihr Augenmerk hauptsächlich auf das Arbeitsergebnis. Der Arbeitnehmer kann die Lage und Verteilung seiner Arbeitszeit autonom und eigenständig organisieren und ein persönliches Zeitkonto führen. Statt Zeitkontrolle steht die Zeitautonomie im Vordergrund.
- **Telearbeit** bedeutet die Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort, indem eine teilweise oder komplette Trennung und Entfernung von der Arbeitsstelle und dem Unternehmen vorliegt. Die Teleheimarbeit wird ausschließlich von zu Hause erbracht, wohingegen ein Mitarbeiter, der eine alternierende Telearbeit ausführt, regelmäßig zwischen seinem Betrieb und seiner Wohnung wechselt. Bei einem **Satellitenbüro** handelt es sich um eine Zweigstelle einer Organisation, wohingegen **Nachbarschaftsbüros** Büros in Wohngebieten oder am Stadtrand sind, in denen Telearbeitnehmer unterschiedlicher Arbeitgeber zusammen tätig sind. Die Dienstleistungsbranchen weisen das größte Interesse an Telearbeit auf, so vor allem die Kreditinstitute mit 76,4 %. Je größer das Unternehmen ist, desto stärker besteht der Wunsch nach Einsatz dieser Arbeitsform. Vor allem jüngere und schulisch gut qualifizierte Beschäftigte haben ein Interesse an Telearbeit.

Eine genaue Beschreibung dieser Varianten kann bei Wildemann (1991), Hegner et al. (1992), Hellert & Grzech-Šukalo (2000) nachgelesen werden.

3.6 EFFEKTE VON NACHT- UND SCHICHTARBEIT UND FLEXIBLEN ARBEITZEITEN

Die Vorteile von Nacht- und Schichtarbeit und von flexiblen Arbeitszeiten bestehen darin, dass

- eine „Rund-um-die-Uhr-Versorgung“ der Bevölkerung gewährleistet wird
- technologische Ansprüche erfüllt werden, die in industriellen Gebieten bestehen, in denen z.B. Großanlagen nicht nach achtstündiger Betriebsdauer abgestellt werden können
- wirtschaftlichen Anforderungen nachgegangen wird, so z.B. einer optimaleren Nutzung kapitalintensiver Anlagen, einer Angleichung der Personalstärke an einen schwankenden Arbeitsanfall, kundenorientierteren Öffnungszeiten.

Neben der notwendigen Bevölkerungsversorgung geht es um eine gesteigerte Wettbewerbsfähigkeit und eine verbesserte gesellschaftliche Serviceleistung (vgl. Schönfelder 1991; Knauth 1997).

Diese Vorteile, die die Nacht- und Schichtarbeit, aber auch die flexiblen Arbeitszeiten bieten und die als Argumente für die Ausweitung der Arbeitszeiten verwendet werden, führen aber auch zu negativen Konsequenzen wie die folgenden Kapitel 3.6.1 und 3.6.2 schildern.

3.6.1 Auswirkungen von Nacht- und Schichtarbeit

Die Belastung und Beanspruchung eines Mitarbeiters durch Nacht- und Schichtarbeit ist besonders ausgeprägt.

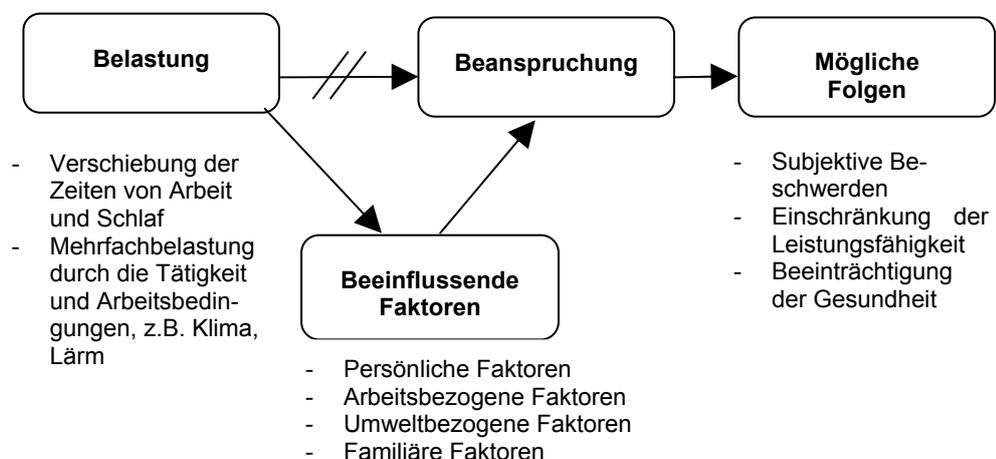


Abb. 3.6.1.1: Belastungs- und Beanspruchungskonzept der Schichtarbeit (nach Rutenfranz u.a. 1993)

Die Arbeit in der Nacht und in verschiedenen Schichten hat Auswirkungen auf den Schichtarbeiter selber, aber auch auf seine Familie und seine Freizeit.

Auswirkungen auf den Nacht- und Schichtarbeiter:

Dieser muss zu ungewöhnlichen Zeiten arbeiten (in der Nacht) und zu ungewöhnlichen Zeiten schlafen (am Tage). Dies bedeutet eine Verschiebung der Zeiten von Arbeit und Schlaf. In der Nacht ist der Körper jedoch auf Regeneration und Ruhe eingestellt, während er am Tage auf Aktivität ausgerichtet ist. Diese innere, körperliche „Uhr“, nach der alle Menschen leben, wird auch als **Circadianperiodik** bezeichnet. Sie ist die Tagesperiodik wesentlicher Körperfunktionen und zeichnet sich durch eine endogene Spontanfrequenz von ca. 25 Stunden aus und wird durch sog. Zeitgeber auf die 24 Stunden des Tages synchronisiert. Entscheidend für diese sog. Synchronisation sind der Hell-Dunkel-Wechsel des Tageslichtes und vor allem das Zeitbewusstsein sowie das Verhalten des sozialen Milieus. Als Ergebnis dieser Synchronisation zeigt sich, dass der Mensch am Tag biologisch auf Arbeit und in der Nacht auf Ruhe / Regeneration eingestellt ist. So besteht ein Leistungshoch vor allem am Vormittag und ein weiteres in den frühen Abendstunden sowie ein absolutes Leistungstief in der Nacht. Da der Körper nicht in der Lage ist, sich vollständig auf diese ungewöhnlichen Arbeitszeiten um- und einzustellen, können die physiologischen Funktionen aus dem Gleichgewicht geraten. Dieser Vorgang wird auch als **physiologische Desynchronisation** bezeichnet.

Es können verschiedene Beanspruchungsfolgen resultieren (vgl. Rutenfranz 1987; Best-Bulletin Nr. 5 1993; Knauth & Hornberger 1997; van Amelsvoort, Jansen, Kant 2005):

- Schlafstörungen
- Appetitstörungen
- Magen-Darm-Erkrankungen
- Herz-Kreislauf-Erkrankungen
- Psychovegetative Erkrankungen.

Studien belegen ebenfalls, dass die Unfallgefährdung im Straßenverkehr auf dem Weg nach Hause nach einer Nachtschicht erhöht ist (vgl. Akerstedt, Peters, Anund & Kecklund 2005).

Zusätzlich zu der physiologischen Desynchronisation kann die **soziale Desynchronisation** auftreten. Dies bedeutet eine Störung des sozialen und familiären Lebens und Gleichgewichtes. Durch die Schichtarbeit wird dem Mitarbeiter häufig die Möglichkeit vereitelt, an den für die sozialen und familiären Kontakte wichtigen Abend- und Wochenendstunden teilzunehmen (Abend- und Wochenendgesellschaft). Dadurch reduziert sich häufig der Freundeskreis eines Schichtarbeitnehmers im Verlauf des Berufslebens stark und setzt sich teilweise lediglich aus Kollegen der gleichen Schichtbelegschaft zusammen. Ebenso wird die Mitarbeit in Vereinen oder die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen erschwert. Die Familie eines Schichtarbeitnehmers hat ebenfalls einen zusätzlichen Aufwand zu betreiben, um einen geregelten Tagesablauf aufrechtzuerhalten. Häufig fehlen auch der Familie weitergehende soziale Kontakte, und diese Situation wird als belastend empfunden.

Je länger die Nachtschichtblöcke sind, desto massiver ist die soziale Desynchronisation. Kürzere Nachtschichtblöcke erlauben in stärkerem Maße regelmäßig stattfindende soziale Kontakte. Dadurch lässt sich die Bildung einer sozial abgegrenzten Gruppe sowohl innerhalb als auch außerhalb einer Organisation vermeiden. Auch das Bewusstsein darüber, noch am selben Tag in den Nachmittags- oder späten Abendstunden arbeiten zu müssen (Vorauswirkung der Spät- und der Nachtschicht), hat einen negativen Einfluss auf das Freizeit- und Familienverhalten des Beschäftigten.

Welche Beanspruchungs-, sozialen und familiären Folgen in welcher Kombination und Intensität auftreten, hängt von unterschiedlichen Faktoren und deren Wechselwirkungen, wie z.B. personen-, schichtsystem- und arbeitsbezogenen Faktoren und auch dem familiären und sozialen Unterstützungssystem ab. Es gibt viele Hinweise und Tipps in der Literatur bezüglich der Kompensationsmöglichkeiten und Leitlinien für die Schichtarbeit. In diesem Zusammenhang sind insbesondere die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen zu nennen (vgl. Best-Bulletin Nr. 3 1991; Best-Bulletin Nr. 4 1991; Schweflinghaus 1997; Beermann 1998).

3.6.2 Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten

Während die Effekte von Nacht- und Schichtarbeit bereits seit langer Zeit Gegenstand intensiver Forschung sind und ergonomische Kriterien zur Bewertung zur Verfügung stehen, ist die ergonomische Bewertung flexibler Arbeitszeiten zwar noch nicht in ausreichendem Maße vorangeschritten, gibt es aber seit einiger Zeit nachhaltigere Untersuchungen auf diesem Gebiet (Giebel, Janssen, Schomann & Nachreiner 2004). Nicht nur die Nacht- und Schichtarbeit, sondern auch die flexiblen Arbeitszeiten führen zu beeinträchtigenden Wirkungen, besonders dann, wenn der Arbeitnehmer selber keine eigenen Einflussmöglichkeiten hat. „Shift work and variability of working hours in general lead to impairing effects, whereas influence shows a positive effect. Employees with the strongest impairments in family and social life, in particular if this coincides with shift work, representing a significant interaction effect, e.g. for sleep or satisfaction. It would seem that discretion reduces, but cannot compensate the impairing effects of variability or shift work, and especially not their combined effects” (Bohnert, Nachreiner & Janssen 2003, S. 42).

Janssen & Nachreiner (2004, 2005) konnten in einer umfangreichen Studie, in der 660 Personen per schriftlicher Befragung und 528 Personen über Internetbefragung zu ihren flexiblen Arbeitszeiten und deren Auswirkungen befragt wurden, nachweisen, dass der Grad an Variabilität und der eigenen Einflussnahme auf die Arbeitszeiten stark die Gesundheit und das soziale Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen. So treten bei flexiblen, variablen Arbeitszeiten Schlafstörungen in stärkerem Maße auf als bei regulären, festen Arbeitszeiten und dies besonders bei den Mitarbeitern, die über wenig eigene Autonomie ihrer Arbeitszeiten verfügen. Ähnlich negativ belasten stark flexible und nicht eigenständig regulierbare Arbeitszeiten das familiäre und soziale Leben eines Mitarbeiters. Die Personen, die stärker ihre Arbeitszeiten selbst bestimmen können und deren Arbeitszeiten regelmäßig verteilt sind, sind zufriedener und weisen positivere Effekte hinsichtlich ihres sozialen Lebens und ihrer Freizeit auf als diejenigen, deren Arbeitszeiten in starkem Maße von dem Unternehmen flexibel gehandelt werden.

„Longer and “irregular“ working hours are in general associated with lower levels of health and well-being. Moreover, low (individual) flexibility and high variability of work hours (that is company based flexibility) were consistently associated with poor health and well-being, while low variability combined with high autonomy were associated with positive effects. [...] Overtime and weekend work have negative effects on stress, sleep, social and mental well being” (Costa et al. 2003, S. 55).

Demerouti, Kattenbach und Nachreiner untersuchten die Konsequenzen flexibler Arbeitszeiten im Hinblick auf Leistung, Burnout etc. Sie fanden heraus, dass besonders der Grad der eigenen Entscheidungsfreiheit starke Auswirkungen hat. "Accordingly, the degree to which employees have decision authority in the design of their working hours can be seen as a job resource that helped employees to avoid negative effects of their work not only on their health but also on their nonwork domain, as well as to exhibit positive behaviour towards their colleagues. On the other hand, the degree to which employers restrict the design of the working times functions as a job demand that lead to health impairment and conflict between the work and nonwork domain" (Demerouti, Kattenbach & Nachreiner 2003, S. 61).

In einer Fragebogenstudie konnten Grzech-Šukalo und Albrecht (2003) ermitteln, dass flexible Arbeitszeitsysteme, besonders solche mit Nacht- und Schichtarbeit je nach Alter und Geschlecht unterschiedlich von den Mitarbeitern angenommen werden. Besonders junge Frauen erleben die Doppelbelastung durch flexible Arbeitszeiten auf der einen Seite und Familie auf der anderen Seite als belastender als ältere Frauen und jüngere Männer, besonders wenn sie eine Arbeitszeitsystemumstellung von einem diskontinuierlichen auf ein kontinuierliches System miterlebt haben (vgl. Grzech-Šukalo & Albrecht 2003). Auch Nachreiner (2003) unterstreicht die Geschlechterunterschiede bei der Bewertung von Arbeitszeiten. „It can easily be shown that women in general have less favourable working hours than men. Women furthermore usually have a second, unpaid job, i.e. domestic responsibilities, which make adaptation to certain kind of working hours, e.g. shift work even more difficult than it would be for people without these responsibilities, e.g. males. So the same shift system will differ in its effects upon the worker, depending on gender [...]“ (Nachreiner 2003, S. 137).

Costa & Sartori (2005) verwendeten den Datensatz der dritten Europäischen Umfrage zu Arbeitsbedingungen mit insgesamt 21 505 Personen und ermittelten folgende Ergebnisse: Das Fehlen von Flexibilität auf der Mitarbeiterseite führt zu Beeinträchtigungen im Hinblick auf

- Arbeitszufriedenheit
- familiäres und soziales Leben
- das Gefühl, die Arbeit nicht mehr mit 60 Jahren bewältigen zu können
- Kopfschmerzen
- Magen-Darm-Beschwerden
- Angst
- Herzkrankheiten
- Stress
- Schlafstörungen.

Auf der anderen Seite führt eine weniger starke Flexibilitätsvorgabe auf Seiten des Unternehmens zu folgenden positiven Effekten:

- bessere Vereinbarkeit mit familiären und sozialen Aspekten
- weniger Herzstörungen
- das Gefühl, die Tätigkeit auch noch mit 60 Jahren ausführen zu können.

Auch Thierry & Jansen (1998) erforschen die Effekte von Arbeit zu „ungewöhnlichen“ Zeiten (vgl. Thierry & Jansen 1998) und identifizieren fünf große Bereiche, die betroffen sind:

1. “Health“ (Thierry & Jansen 1998, S. 109)
 - Subjektive Beschwerden: “Sleep, fatigue and workload“ (Thierry & Jansen 1998, S. 109)
 - Psychovegetative Beschwerden: “headaches, depression, trembling hands“ (Thierry & Jansen 1998, S. 109)
 - Cardiovasculäre Erkrankungen
 - Effekte hinsichtlich “working of the female reproductive system“ (Thierry & Jansen 1998, S. 109).

2. "Well-being/social life" (Thierry & Jansen 1998, S. 111)
 - Organisation des Haushalts und der Familienaktivitäten
 - eingeschränkte Partnerrolle
 - zusätzlicher Aufwand im Haushalt (z.B. zusätzliche Mahlzeiten)
 - eingeschränkte Nutzungsmöglichkeiten von z.B. Kinderkrippen
 - erhöhter Aufwand, Freunde und Familienangehörige zu besuchen und den Kontakt zu halten, sowie Freizeitangebote nutzen zu können
 - Entstehung einer gewissen Entfremdung von der Gesellschaft und Isolation von der Familie (vgl. Thierry & Jansen 1998).
3. "Absenteeism" (Thierry & Jansen 1998, S. 111)
 - Hierzu gibt es unterschiedliche Ergebnisse, und es wird darauf hingewiesen, dass in einer Studie von Klein Hesselink (1995) kaum bis keine Unterschiede bestanden bzgl. Absentismus zwischen Schicht- und Tagarbeitnehmern. Frühschichtarbeiter weisen jedoch eine konsistent geringere Abwesenheitsrate auf im Vergleich zu Tagarbeitern.
4. "Turnover" (Thierry & Jansen 1998, S. 112)
 - Treten Mitarbeiter in Schichtarbeit ein, merken sie innerhalb der ersten zwei Jahre, ob sie sich in einem derartigen Arbeitszeitsystem „zurechtfinden“ (physiologisch und/ oder sozial). Wenn nicht, dann wechseln sie in den Tagdienst (vgl. Thierry & Jansen 1998).
5. "Productivity" (Thierry & Jansen 1998, S. 113)
 - Die Produktivität ist in den Morgenstunden höher als in den Abendstunden oder zu ungewöhnlichen Zeiten
 - Hinsichtlich der Fehler- und Unfallwahrscheinlichkeit gibt es differierende Ergebnisse (vgl. Thierry & Jansen 1998).

3.7 GESETZLICHE UND VERTRAGLICHE REGELUNGEN

Gesetze und Tarifverträge bilden Rahmenbedingungen zur Festlegung der Arbeitszeiten (s. Abb. 3.7.1). Das Arbeitszeitgesetz (seit 01. Juli 1994 in Kraft getreten) beruht auf wissenschaftlichen Erkenntnissen, sozialen Erwägungen und politischen Forderungen, aber auch auf betrieblichen Erfahrungen. Der Tarifvertrag, die Betriebsvereinbarung und der Einzelarbeitsvertrag legen die tatsächliche Arbeitszeit (Dauer, Lage) fest. Hinsichtlich des Beginns und des Endes der täglichen Arbeitszeiten – einschließlich der Pausen – und der Verteilung der Arbeitszeit auf die Wochentage haben Betriebs- und Personalräte ein Mitbestimmungsrecht.

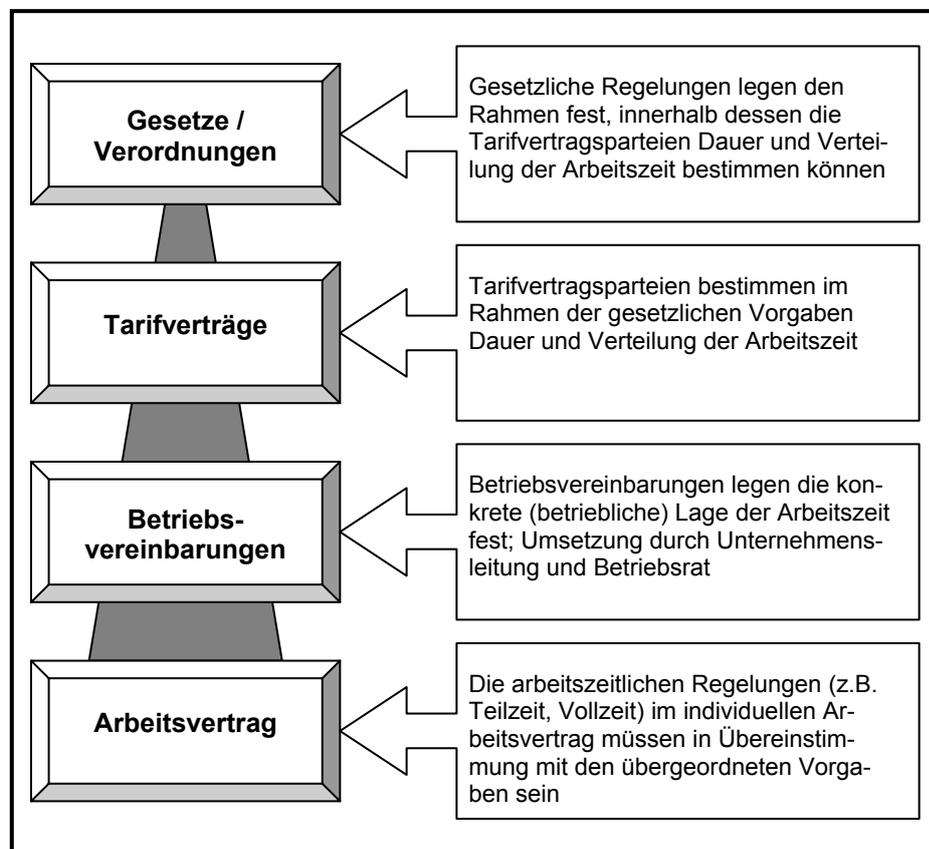


Abb. 3.7.1: Regelungsebenen der Arbeitszeit (nach Klein & Großmann 1992; zit. n. Luczak et al. 1997, S. 934)

Die gesetzlichen Vorgaben betreffen in genereller Form den sozialen Rahmen, während eine Arbeitszeitregelung, die die individuellen Voraussetzungen wie das Geschlecht, das Alter etc. der Mitarbeiter berücksichtigt, im Arbeitsvertrag festgehalten werden kann. Somit werden die Arbeitsplatzanforderungen mit den Leistungsvoraussetzungen der Mitarbeiter in Einklang gebracht.

Das Arbeitszeitgesetz soll die Sicherheit und den Gesundheitsschutz der Mitarbeiter bei der Arbeitszeitgestaltung gewährleisten. Die Rahmenbedingungen für flexible Arbeitszeiten sollen verbessert und die Sonn- und Feiertage geschützt werden. Es zeigen sich branchenspezifische Schwachpunkte, wenn es um die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes geht. So konnte Nachreiner (2005) Gesetzesverstöße im öffentlichen Transportsektor zeigen. Aber auch in anderen Branchen gibt es Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz. Das Hotel- und Gaststättengewerbe z.B. hat flexibel auf starke Schwankungen des Gästeaufkommens über den Tag, die Woche, aber auch das Jahr verteilt, zu reagieren. Mitarbeiter in diesem Sektor haben häufig zu kurze Pausen oder im schlimmsten Fall gar keine Pausen, vielfach zu lange Arbeitszeiten und ebenso zu geringe Ruhezeiten zwischen zwei Schichten (vgl. Grzech-Śukalo, Albrecht, Brink 2003).

Das Arbeitszeitgesetz besteht aus acht großen Abschnitten mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung. Diese Abschnitte setzen sich dann wiederum aus 26 Paragraphen zusammensetzen (vgl. Zmarzlik & Anzinger 1995). Folgende gesetzliche Paragraphen wurden in der vorliegenden Untersuchung berücksichtigt:

- § 3: Arbeitszeit der Arbeitnehmer
- § 6: Nacht- und Schichtarbeit
- § 15: Bewilligung, Ermächtigung
- § 9: Sonn- und Feiertagsruhe
- § 11: Ausgleich für Sonn- und Feiertagsbeschäftigung
- § 4: Ruhepausen
- §§ 5; 11.3; 11.4: Ruhezeiten
- § 7: Abweichende Regelungen.

3.8 DIE ARBEITSWISSENSCHAFTLICHEN ERKENNTNISSE (AWE)

Das Arbeitszeitgesetz (ArbZG) von 1994 fordert in § 6.1 zur Nacht- und Schichtarbeit ausdrücklich, dass diese „nach den gesicherten arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen über die menschengerechte Gestaltung der Arbeit festzulegen“ (Zmarzlik & Anzinger 1995, S. 20) ist. Durch diese Regelung soll die starke Belastung durch Schicht- und besonders durch Nachtarbeit möglichst gering gehalten, die Gesundheit der Mitarbeiter erhalten und eine angemessene Zeit zur Erholung und zur Nutzung des Familien- und Freizeitlebens gewährleistet werden.

Ausführliche Begründungen und Untersuchungen im Hinblick auf die Arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen können bei folgenden Autoren nachgelesen werden: Schönfelder (1991), Bulletin of European Shiftwork Topics (1991), Knauth & Hornberger (1997), Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Beermann 1999), Hellert & Grzech-Šukalo (2000), Nachreiner, Grzech-Šukalo, Hänecke, Qin, Dieckmann, Eden & Lochmann (2000). In diesem Kontext erfolgt eine Auflistung der Arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen mit einer knappen Begründung.

1. **Die Anzahl der aufeinanderfolgende Nachtschichten sollte möglichst gering sein** und – wenn möglich – drei Nachtschichten in Folge nicht überschreiten, da sich die physiologischen Funktionen des Menschen nicht vollständig an die Nachtarbeit anpassen können, auch wenn viele Nachtschichtarbeiter subjektiv diesen Eindruck haben. Je geringer also deren aufeinanderfolgende Anzahl ist, desto geringer ist die physiologische, aber auch die soziale Desynchronisation.
2. **Die arbeitsfreie Zeit nach einer Nachtschichtphase sollte mindestens 24 Stunden betragen**, um eine vollständige Regeneration zu ermöglichen. Es wird empfohlen, eine mindestens 24-stündige Ruhephase nach einem derartigen Arbeitsblock einzuhalten.
3. **Geblockte Wochenendfreizeiten sind einzelnen freien Tagen vorzuziehen**, da das Wochenende in unserer Gesellschaft einen hohen Stellen- und Nutzwert für die Familie und Freizeit hat. Ein Wochenende setzt sich aus zwei freien Tagen zusammen, von denen mindestens einer auf den Samstag oder auf den Sonntag fällt.

4. **Ungünstige Schichtfolgen sind zu vermeiden.** In diesem Zusammenhang sind die Rotationsgeschwindigkeit (möglichst kurzrotierte Systeme), die Rotationsrichtung (möglichst vorwärtsrotierte Systeme), die Vermeidung von Nacht-frei-Frühschichtwechselln, die Vermeidung einzelner Arbeitstage und einzelner freier Tage im Schichtzyklus von besonderer Relevanz.
5. **Die Frühschicht sollte möglichst spät beginnen,** da zum einen für viele Mitarbeiter lange Wegezeiten bestehen, die die Frühschicht durch das sehr zeitige Aufstehen zu einer halben Nachtschicht werden lassen. Des Weiteren ist der Nachtschlaf vor einer Frühschicht oft verkürzt, da der „Zeitpunkt des Zu-Bett-Gehens nicht vorverlegt wird“ (Schönfelder 1991, S. 96). Häufig tritt noch die Befürchtung hinzu, zu verschlafen. Insofern kann es zum Aufbau eines Schlafdefizites und zur Übermüdung kommen, welche wiederum ein erhöhtes Fehler- und Unfallrisiko in sich bergen.
6. **Die Nachtschicht sollte möglichst früh enden,** da der Tagschlaf nach einer Nachtschicht umso länger dauert je früher sich der Nachtschichtarbeitnehmer schlafen legt. In einem „starrten“ Dreischichtsystem kollidiert diese Empfehlung mit der 5. Empfehlung, lässt sich aber teilweise durch flexible Schichtwechselzeiten vermeiden.
7. **Die Massierung von Arbeitszeit (sowohl an einem Tag als auch von Arbeitstagen in Folge) sollte vermieden werden,** da ansonsten eine überdurchschnittliche Belastung für den Menschen entsteht, woraus dann wiederum körperliche und psychische Gesundheitsrisiken resultieren.
8. **Die Schichtlänge sollte an die Arbeitsbelastung angepasst sein** und zwar in Abhängigkeit von den zu erfüllenden Arbeitsinhalten und deren psychischer und physischer Belastung für den Mitarbeiter.
9. **Die Wochenarbeitszeiten sollten nicht zu stark voneinander abweichen,** um eine massierte Belastung und starke Unterschiede in der physiologischen und sozialen Desynchronisation zu vermeiden.
10. **Die Schichtpläne sollten vorhersehbar, regelmäßig und überschaubar sein.** Da die Planung des Familien- und Freizeitens für einen Schichtarbeitnehmer ohnehin schon erschwert ist, sollten einmal aufgestellte Pläne von der Unternehmensseite auch möglichst eingehalten werden und auch die Vorhersehbarkeit und Überschaubarkeit gewährleistet werden.

11. **Bei der Gestaltung der Arbeitszeiten sollte partizipativ vorgegangen werden.** Wichtig ist eine möglichst frühe und detaillierte Information der Mitarbeiter über Arbeitszeitveränderungen. Die Einbeziehung der persönlichen Bedürfnisse zeigt eine stärkere Ausrichtung auf eine gesundheits- und familienförderliche Gestaltung des Schichtsystems, und es kann somit mit einer stärkeren Akzeptanz des neuen Arbeitzeitsystems gerechnet werden. Je größer die Akzeptanz, desto höher ist die Wahrscheinlichkeit einer erfolgreichen Umsetzung des Systems.
12. **Die Anzahl aufeinanderfolgender Spätschichten sollte möglichst gering sein.** Diese Forderung taucht in einer solch expliziten Form zwar nicht in den Veröffentlichungen zu den arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen auf, sie ist aber in Fachkreisen eine allgemein akzeptierte Erkenntnis, da speziell bei Spätschichten die bereits erwähnten Störungen der wichtigen Zeiten für Familie, Freizeit, Freunde und für Weiterbildungsmöglichkeiten auftreten. Ebenso wie bei einer kommenden Nachtschicht kann auch bei der Spätschicht mit einer Vorauswirkung gerechnet werden.

In der Praxis können nicht sämtliche arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse gleichzeitig umgesetzt werden. In einer partizipativ erarbeiteten Prioritätenliste können jedoch für den jeweiligen Betrieb unter den konkreten jeweiligen Bedingungen die wichtigsten Aspekte festgelegt und eingeplant werden.

Abbildung 3.8.1 zeigt die Verbindung der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen und der gesetzlichen Vorgaben.

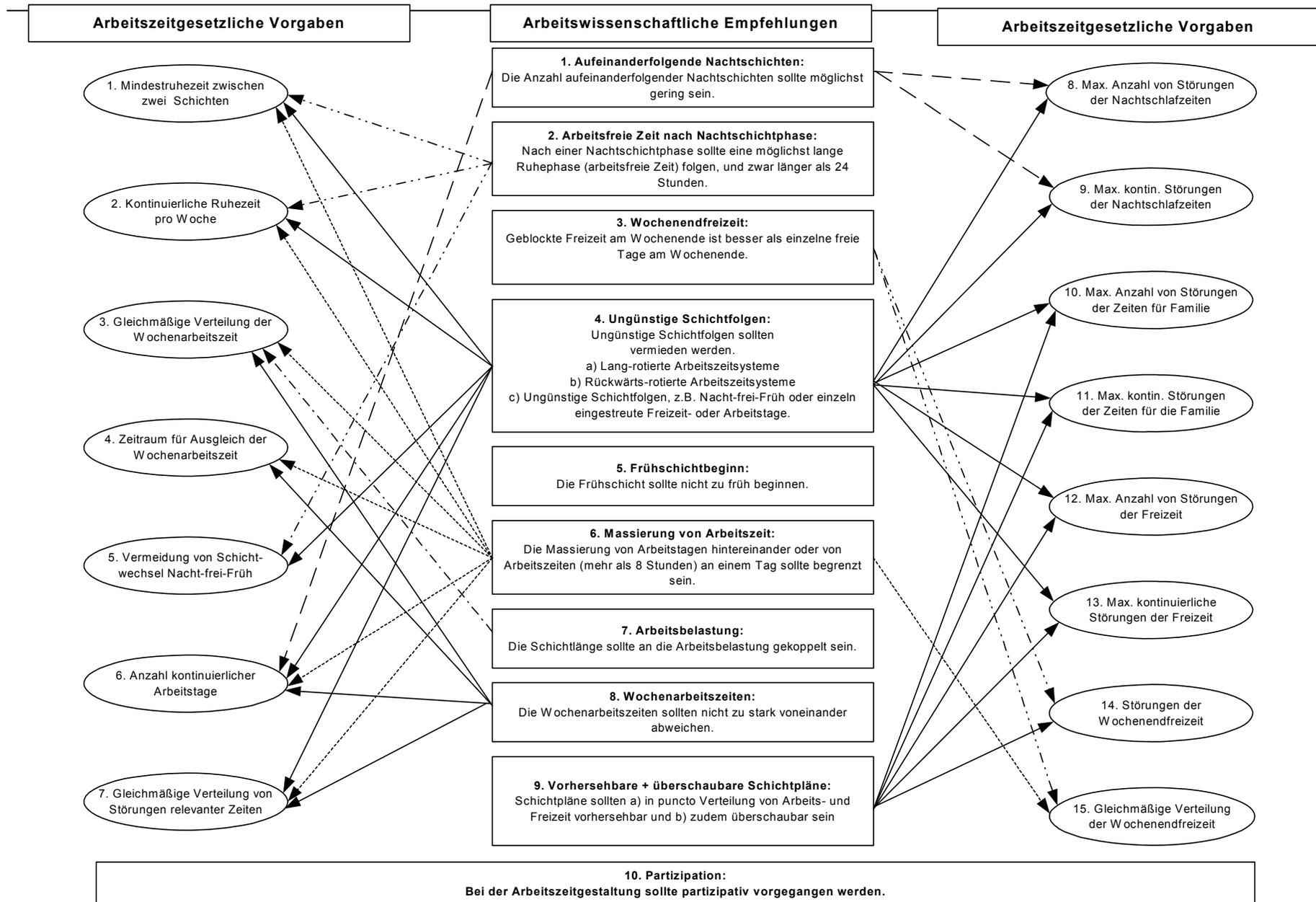


Abb. 3.8.1: Die Arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen in Verbindung mit dem Arbeitszeitgesetz

3.9 ENTWICKLUNGS- UND EINFÜHRUNGSPROZESS NEUER ARBEITSZEITMODELLE ALS ORGANISATIONSENTWICKLUNG

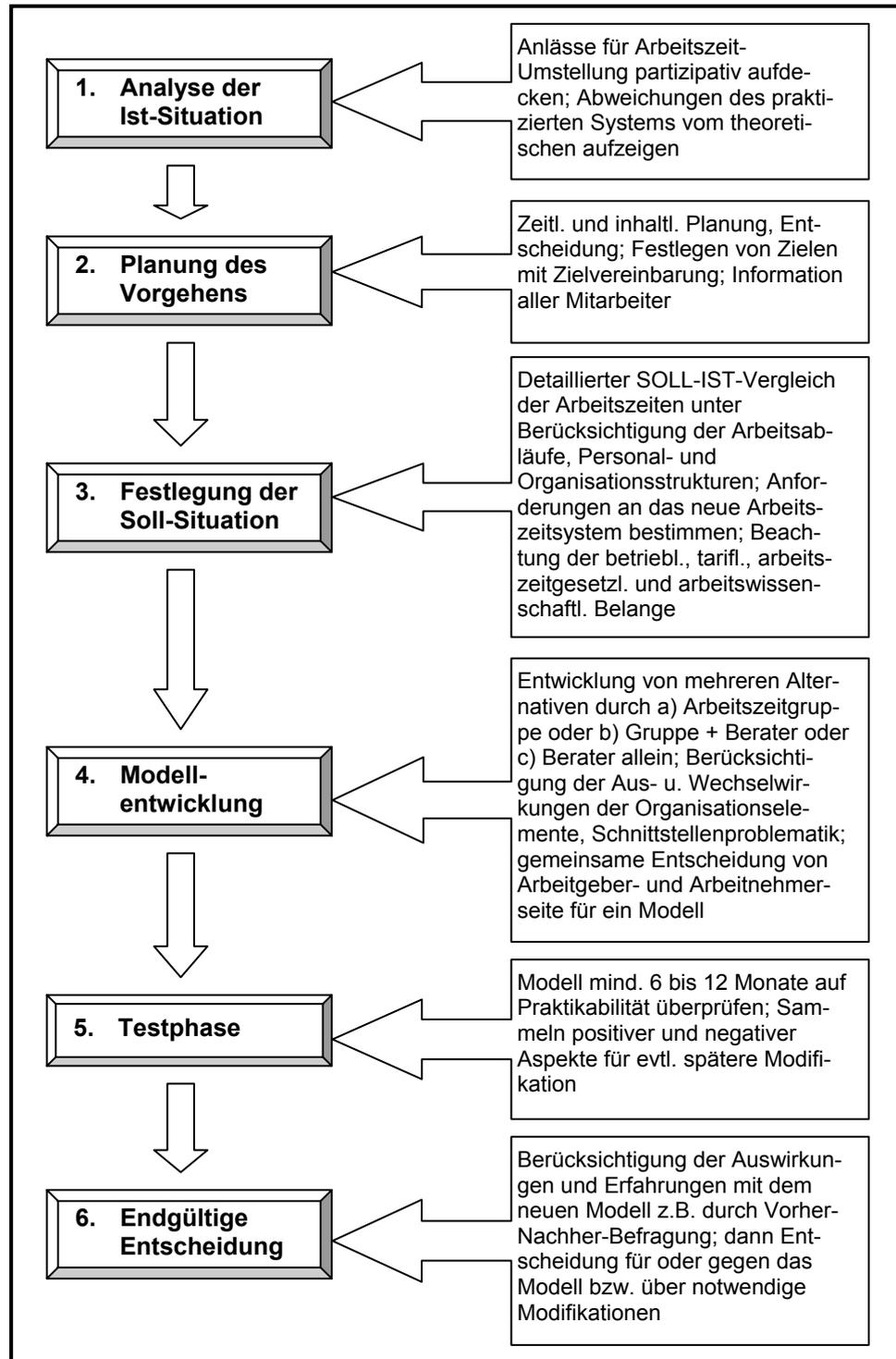


Abb. 3.9.1: Entwicklungs- und Einführungsprozess von Arbeitszeitmodellen (in Anlehnung an Hellert & Grzech-Šukalo 2000)

Sollen in einem Unternehmen die Arbeitszeiten verändert werden, so sind oftmals Bedenken und Vorbehalte bei den betroffenen Mitarbeitern vorzufinden. Es ist für sie häufig nicht einfach nachzuvollziehen, warum die bisherige Arbeitszeitregelung nicht mehr ausreicht und wie ein neues System konkret aussehen kann. Es treten Befürchtungen auf, weil teilweise unklar ist, welche Konsequenzen die Arbeitszeitveränderung mit sich bringt. Nach Wildemann (1991) gibt es in diesem Kontext verschiedene Hindernisse so z.B. Widerstände seitens des Betriebsrates bzw. der Gewerkschaften, eine ablehnende Haltung der Vorgesetzten, mangelnde Kenntnisse und problematische Bewertung neuer Arbeitszeiten, eine fehlende Systematik oder auch eine ungeeignete Organisationsstruktur.

Zur Überwindung dieser Widerstände und zur systemumfassenden Organisationsentwicklung bietet sich das von Hellert & Grzech-Šukalo (2000) vorgeschlagene mehrstufige Modell des Entwicklungs- und Einführungsprozesses von Arbeitszeitmodellen an, das Abbildung 3.9.1 wiedergibt.

Häufig kann in bestimmten Phasen des Entwicklungs- und des Einführungsprozesses neuer Arbeitszeiten die Einbindung eines **externen Beraters** diesen Ablauf erleichtern. Er wirft einen neutralen Blick von außen auf die Situation und kann bei der Schlichtung aufgetretener Probleme effektiver helfen.

Im Idealfall bilden in der Phase der **Ist-Analyse** die Unternehmensleitung, der Personalrat bzw. Mitarbeitervertreter eine Arbeitsgruppe, die gemeinsam mit einem Arbeitszeitexperten Ursachen aufdeckt, warum das bisherige Arbeitszeitsystem die bisherigen oder neuen Anforderungen nicht erfüllt. Zusätzlich werden unterschiedliche Positionen und Ziele der beteiligten Parteien erhoben, um den weiteren Prozess in eine gemeinsame Richtung zu führen. Gerade durch die Partizipation der Beschäftigten in Form einer Arbeitsgruppe können Schwachstellen sehr schnell und effizient ermittelt werden.

In der zweiten Phase, der **Planung des Vorgehens**, wird die zeitliche und inhaltliche Planung vorgenommen. Es wird geregelt, welche Schritte auf dem Weg zu neuen Arbeitszeiten in welcher Abfolge durchgeführt werden müssen, und es wird ein Handlungsplan erstellt, der fixiert, was bis wann von wem erledigt werden soll und wie vorzugehen ist. Wichtig ist, dass sämtliche Mitarbeiter frühzeitig und ausführlich über die Arbeitszeitveränderung und die geplanten Schritte informiert werden.

Es schließt sich die **Festlegung der Soll-Situation** der Arbeitszeiten unter Berücksichtigung der Arbeitsabläufe, Personal- und Organisationsstrukturen an. Die Anforderungen an das neue Arbeitszeitsystem werden unter Beachtung der betrieblichen, tariflichen, arbeitszeitgesetzlichen, arbeitswissenschaftlichen Bezüge und der Vorstel-

lungen und Wünsche der Mitarbeiter festgelegt. Soll am Beginn nicht das gesamte Unternehmen von einer Arbeitszeitveränderung betroffen sein, wird eine Zielgruppe (z.B. eine Abteilung) festgelegt, für die die Arbeitszeiten neu gestaltet werden.

Die **Modellentwicklung** kann je nach betrieblicher Zielvereinbarung von der Arbeitszeitgruppe allein, von der Arbeitszeitgruppe mit Unterstützung des Beraters oder von dem Experten allein vorgenommen werden. Die Modelle sind daraufhin zu überprüfen, ob sie beiden Seiten – sowohl Arbeitgebern als auch Arbeitnehmern – gerecht werden. Gibt es mehrere Vorschläge, so ist in einer Feinabstimmung diejenige Alternative herauszusuchen, die eingeführt bzw. in einer Testphase erprobt wird. Es wirkt sich vorteilhaft auf die Akzeptanz eines neuen Plans aus, wenn sich die Arbeitgeber- und die Arbeitnehmerseite gemeinsam für eine Alternative entscheiden.

In der sich anschließenden **Testphase** sollte das neue Modell mindestens 6 bis 12 Monate auf seine Praktikabilität und Alltagstauglichkeit sowohl für die Arbeitgeber- als auch für die Arbeitnehmerseite erprobt werden. Das Sammeln positiver und negativer Aspekte z.B. durch prozessbegleitende Mitarbeitergespräche, ist wichtig für eine eventuell später stattfindende Modifikation.

Nach Abschluss der Testphase, in der im Idealfall eine Evaluation z.B. in Form einer Vorher-Nachher-Befragung stattgefunden hat, kann geklärt werden, ob das neue Arbeitszeitsystem fest eingeführt wird oder ob noch Modifikationen notwendig sind. Sind noch Veränderungen vorzunehmen bzw. wird ein anderes System entwickelt, so sollte sich auch hier wieder eine erneute Testphase anschließen bevor eine **endgültige Entscheidung** getroffen wird.

Die einzelnen Stufen helfen bei der Entwicklung und Einführung bedarfsgerechter und auf die Organisation optimal zugeschnittener Arbeitszeiten. Nicht in jedem Fall müssen sämtliche Stufen einzeln durchlaufen werden, unter Umständen bietet sich das Zusammenfassen einzelner Schritte an.

Mittlerweile gibt es auf dem Gebiet der Arbeitszeitgestaltung umfangreiche Computerprogramme und internetbasierte Schulungen, die Hilfestellung zur Bewertung und Gestaltung von Arbeitszeiten bieten und die sowohl die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen als auch die arbeitszeitgesetzlichen Vorgaben und darüber hinaus auch ökonomische Kriterien beachten (vgl. Eden & Nachreiner 2003; Hänecke, Albrecht & Grzech-Šukalo 2003; Stapel, Schomann, Nickel & Nachreiner 2003; Giebel, Schomann, Janssen & Nachreiner 2005; Nachreiner, Schomann, Stapel, Nickel, Eden, Grzech-Šukalo, Hänecke & Albrecht 2005; Schomann, Eden & Nachreiner 2005) und bei der Beratung, Gestaltung von Arbeitszeiten und bei dem Prozess der Organisationsentwicklung unterstützend eingesetzt werden können.

4 FRAGESTELLUNGEN DER VORLIEGENDEN UNTERSUCHUNG

Die theoretischen Ausführungen zeigen, dass es sich bei dem Erfolg von Organisationsentwicklung um ein vielfältiges, multidimensionales Konstrukt handelt, das sich aus unterschiedlichen Komponenten und Faktoren zusammensetzt. Diese Faktoren sind abhängig von einer Vielzahl möglicher unabhängiger Variablen, die für den Erfolg aber auch Misserfolg von Organisationsentwicklungsmaßnahmen ausschlaggebend sein können.

Die Arbeitszeit mit ihren Gestaltungsmöglichkeiten bietet eine Ebene des Unternehmens, an der Analysen ansetzen und durchgeführt werden können und an der Erfolge von Interventionen langfristig erhoben werden können.

Bei der Evaluation von Interventionsmaßnahmen handelt es sich um die Beurteilung von Soll-Ist-Differenzen oder um die Feststellung der Wirksamkeit der Interventionen zur Erreichung des angestrebten Ziels (vgl. Nachreiner et al. 1987). „Primäres Ziel der Evaluation arbeitspsychologischer Interventionen ist damit die Beurteilung, ob die vorausgesagten bzw. erwarteten Wirkungen durch die eingeleiteten Maßnahmen erreicht wurden/werden und in welchem Umfang“ (Nachreiner et al. 1987, S. 386).

Die Deutsche Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGEval) definiert Evaluation als „die systematische Untersuchung des Nutzens oder Wertes eines Gegenstandes. Solche Evaluationsgegenstände können z.B. Programme, Projekte, Produkte, Maßnahmen, Leistungen, Organisationen, Politik, Technologien oder Forschung sein. Die erzielten Ergebnisse, Schlussfolgerungen oder Empfehlungen müssen nachvollziehbar auf empirisch gewonnenen qualitativen und/oder quantitativen Daten beruhen“ (DeGEval 2002, S. 13).

Aus den theoretischen Ausführungen und den Ergebnissen der Untersuchung aus dem Jahre 2001 (s. Kap. 1) lassen sich folgende Fragestellungen ableiten, die im Kontext der vorliegenden Untersuchung überprüft werden:

1. Das Konstrukt Erfolg von Organisationsentwicklung ist multidimensional und setzt sich aus spezifischen Faktoren zusammen:

- a. Einem **Beraterfaktor**, der die Einschätzungen der Berater bzgl. des Prozesses und Erfolges der Organisationsentwicklungsmaßnahmen bündelt
- b. einem **zeitlichen Faktor**, der die Langfristig- und Dauerhaftigkeit von Erfolg widerspiegelt
- c. einem **Mitarbeiterfaktor**, der die Mitarbeiterinteressen und -einschätzungen im Fokus hat
- d. einem **Unternehmensfaktor**, der die Geschäftsleitung und deren Interessen und Einschätzungen darstellt.

Diese Faktoren stimmen mit den in der Definition der Gesellschaft für Organisationsentwicklung formulierten Spezifika von Organisationsentwicklung überein, nämlich der längerfristig angelegte Prozess, die Verbesserung der Leistungsfähigkeit der Organisation (Effektivität) und die Optimierung der Qualität des Arbeitslebens (Humanität). Sie werden von bestimmten Variablen positiv und auch negativ beeinflusst.

2. Folgende Variablen wirken förderlich, positiv auf die Erfolgsfaktoren:

2.1 Personale Komponenten:

- a. Eine positive, aufgeschlossene Einstellung und Persönlichkeit der Leitung
- b. ein demokratisch orientierter und kooperativer Führungsstil
- c. eine partizipative Entscheidungsfindung
- d. ein kooperativer Personal- bzw. Betriebsrat als wirkungsvolles Bindeglied zwischen Mitarbeitern und Leitung
- e. eine positive Einstellung der Mitarbeiter.

Berücksichtigen aufgeschlossene Leitungsmitglieder die Einschätzungen und Erfahrungen der Mitarbeiter, die als Experten eines Unternehmens aufgefasst werden sollten, und besteht eine gute Zusammenarbeit zwischen den Unternehmensparteien, so werden Veränderungen nicht negativ und als bedrohlich aufgenommen, sondern als Chance zur Verbesserung (s. Kap. 2.4).

2.2 Strukturelle Komponenten:

- a. Die dezentrale Organisation eines Unternehmens in Form einer mitarbeiterberücksichtigenden Leitung, sowie einer freien Kommunikation und Informationsweitergabe
- b. die Strukturierung einer Organisation durch eine hohe Aufgabenkomplexität als innovationsauslösendes Moment
- c. finanzielle und personelle Ressourcen im Sinne von Wachstum bzw. das Halten der Stammebelegschaft.

Die gemeinsame Entscheidungsfindung und eine netzwerkartig verlaufende, sämtliche Bereiche umfassende Kommunikation induzieren eine dezentrale Struktur und unterstützen ein innovationsfreudiges und entwicklungsförderndes Verhalten (s. Kap. 2.2.3.2). Die hohe Aufgabenkomplexität fördert die Entscheidungskompetenz und bildet bereits nach Gebert das Bedürfnis und die Initiative nach Veränderung aus. „Gesunde“ Unternehmen, die keiner Existenzkrise unterliegen, sind fähig, ohne „Existenzängste“ Entscheidungen über die Entwicklung der Organisation zu treffen. Bereits Steers (1977) ermittelte, dass das „Halten“ der Stammebelegschaft bzw. das Wachstum einer Organisation förderlich auf den Ausgang von Organisationsmaßnahmen wirken (s. Kap. 2.4.2).

2.3 Arbeitszeitkomponenten:

- a. Möglichkeit der Etablierung flexibler Arbeitszeiten
- b. Umsetzung der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen wie z.B. Verringerung der Anzahl an aufeinanderfolgenden Nachtschichten, Einführung regelmäßiger, vorhersehbarer und überschaubarer Schichtpläne
- c. Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes.

Durch flexible Arbeitszeiten kann Wettbewerbsansprüchen wie z.B. saisonalen Auftragsspitzen o.ä. effektiv begegnet werden. Doch lediglich im Kontext der Einhaltung der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen sowie des Arbeitszeitgesetzes können negative Folgen von flexiblen sowie von Nacht- und Schichtarbeitszeiten vermieden und die Gesundheit der Mitarbeiter und damit des Unternehmens gesichert werden (s. Kap. 3.6, 3.7, 3.8).

2.4 **Beratungsanlass** und die Art und Weise, wie die Organisation auf die Beratung **aufmerksam wurde**:

- a. Bedarf an Gestaltung bzw. Optimierung der Schichtpläne eines Unternehmens
- b. Notwendigkeit einer Arbeitszeitsystemumstellung
- c. Erfüllung der Anforderungen des Wettbewerbs
- d. Einführung flexibler Arbeitszeiten, Arbeitszeitkonten
- e. Arbeits- und Gesundheitsschutz
- f. Positive Fremderfahrungen anderer Organisationen und deren Empfehlung als „Dritte“ zur Inanspruchnahme der Beratung
- g. Hinweise durch die Staatlichen Ämter für Arbeitsschutz als aufschließende Funktion.

Da im Kontext dieser Untersuchung die Arbeitszeitberatung als ein Instrument der Organisationsentwicklung betrachtet wird, ist offensichtlich, dass bei den beratenen Unternehmen die Anfrage nach Gestaltung der Arbeitszeiten – sei es im Sinne einer Flexibilisierung, der Schichtplanoptimierung o.ä. – im Vordergrund steht. Positive Erfahrungen anderer Organisationen mit Veränderungsmaßnahmen erhöhen die Attraktivität, innerhalb des eigenen Unternehmens ebenfalls derartige Handlungen einzuleiten (s. Kap. 2.4.1.1).

Bevor Unternehmen, die bspw. durch Nichteinhaltung des Arbeitszeitgesetzes auffielen, zu Bußgeldzahlungen aufgefordert wurden, erhielten sie durch die Staatlichen Ämter für Arbeitsschutz den Hinweis auf das kostenlose Beratungsangebot. Dieses Angebot vor der Einleitung möglicher Sanktionen stellt einen positiv aufschließenden Faktor dar (s. Kap. 2.5).

2.5 **Interventionen**:

- a. Die direkte Partizipation der Betroffenen in Form von Arbeitsgruppen
- b. sorgfältige Diagnose der Ist-Situation der Organisationen
- c. Rückkopplung der Ergebnisse aus der Phase der Analyse und Diagnose an die Betroffenen
- d. eine ausreichende Beratungszeit und vorab Kurzzeitberatung als sinnvolle und positive Aufschließfunktion
- e. Beratung kleinerer Zielgruppen im Rahmen von Pilotprojekten (positive Eigenerfahrung)
- f. Rückkopplung der Ergebnisse an die Betroffenen durch Präsentationen.

Bereits in Kapitel 2.3 wird bei den Schritten der Organisationsentwicklung explizit auf die Wichtigkeit einer sorgfältigen Diagnose als erfolgsförderndes Moment hingewiesen, da lediglich die Erfassung der konkreten Bedingungen und Probleme sowie die Ursachenklärung dazu beitragen, an den wirklich relevanten Problemstellen einer Organisation anzusetzen. Im Rahmen der Diagnose hilft die Partizipation der Betroffenen, da diese als „Experten vor Ort“ wichtige Informationen und Lösungen liefern können. Unerlässlich ist die Rückkopplung der Ergebnisse an die Betroffenen, denn dadurch werden deren Unterstützung und die Nachhaltigkeit der Ergebnisse gesichert. Kapitel 2.4.1.1 verwies bereits darauf, dass Veränderungen in einem Subsystem der eigenen Organisation, z.B. bei einer kleinen Zielgruppe, den Transfer des Veränderungsprozesses auf das Gesamtsystem fördern.

3. Folgende Variablen wirken hingegen hinderlich auf die Erfolgsfaktoren

3.1 Strukturelle Komponenten – externe Komponenten:

- a. Eine starke Zentralisierung mit einer niedrigen Aufgabenkomplexität und einer verminderten Entscheidungskompetenz
- b. eine hohe Standardisierung
- c. eine starke Abhängigkeit eines Unternehmens von kurzfristiger Tagesproblematik.

Eine starke Zentralisierung, die mit einer niedrigen Aufgabenkomplexität und einer verminderten Entscheidungskompetenz einhergeht führt zu einem konformen und innovationsscheuenden Verhalten wie bereits Gebert (1974) feststellte. Werden die Aktivitäten und Verhaltensweisen der Mitarbeiter durch eine hohe Standardisierung vorgegeben, so bildet dieses ebenfalls einen Aspekt, der entwicklungs-freudiges Verhalten hemmt (s. Kap. 2.2.3.2).

Dauerhaft angelegte Entwicklungsprozesse versanden, wenn ein schnelllebiges, kurzzeitiges Tagesgeschäft in den Vordergrund tritt und die Beteiligten nicht beständig das langfristige Ziel und die damit verbundenen Maßnahmen verfolgen können (s. Kap. 2.4.1.2)

3.2 Arbeitszeitelemente:

- a. Flexible Arbeitszeiten, wenn sie mit alleinigen Rechten bei der Unternehmensleitung und fehlender Einflussnahme durch die Mitarbeiter verbunden sind
- b. Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz
- c. Massierung von Arbeitszeit.

Das Fehlen von Flexibilität auf der Mitarbeiterseite führt zu negativen Konsequenzen u.a. hinsichtlich deren Gesundheit, Arbeitszufriedenheit etc. Die fehlende Einflussnahme führt darüber hinaus auf Seiten der Arbeitnehmer zu einer ablehnenden Haltung gegenüber Innovationen (s. Kap. 3.6.2). Aus Verstößen gegen das Arbeitszeitgesetz und gegen die arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen resultieren negative Folgen, in dem zum einen die Gesundheit der Mitarbeiter und zum anderen die Produktivität und Leistungsfähigkeit des gesamten Unternehmens gefährdet werden (s. Kap. 3.6, 3.7, 3.8).

3.3 Beratungsanlass:

- a. Pressemitteilungen als einziger Anlass für die Inanspruchnahme von Arbeitszeitberatung:

Nimmt eine Organisation ausschließlich aufgrund von Pressemitteilungen an der Organisationsberatung teil, so können negative Beurteilungen aufgrund einer zu hohen Erwartungshaltung entstehen (s. Kap. 2.5).

Zur Überprüfung dieser Hypothesen werden im Rahmen der Untersuchung Methoden verwendet, die sowohl die zeitlichen Komponenten, die verschiedenen Interessengruppen und deren Perspektiven miteinander verbinden.

5 METHODEN

5.1 DIE STICHPROBE

In die Untersuchung gingen die Daten von insgesamt 93 beratenen Unternehmen ein, die Fragen bzw. Probleme in Bezug auf ihre Arbeitszeiten aufwiesen und bei denen eine ausführliche Beratung durchgeführt wurde. „Ausführlich“ wurde gemeinsam mit den Arbeitszeitexperten dahingehend festgelegt, als dass die Beratung mindestens den 3. bzw. 4. Schritt des Beratungsprozesses, der in Abbildung 5.1.1 verdeutlicht wird, erreicht haben muss. Erst ab diesem Beratungsstadium eignen sich nach dem Urteil der Experten die Organisationen für die vorliegende Untersuchung. In diesem Zusammenhang ist eine Gegenüberstellung und Untersuchung der ausführlich beratenen gegenüber den ausschließlich informierten Organisationen interessant dahingehend, ob und wenn ja bzgl. welcher Aspekte sich diese voneinander unterscheiden. Diese Fragestellung wurde jedoch im Rahmen der vorliegenden Untersuchung nicht zusätzlich behandelt.

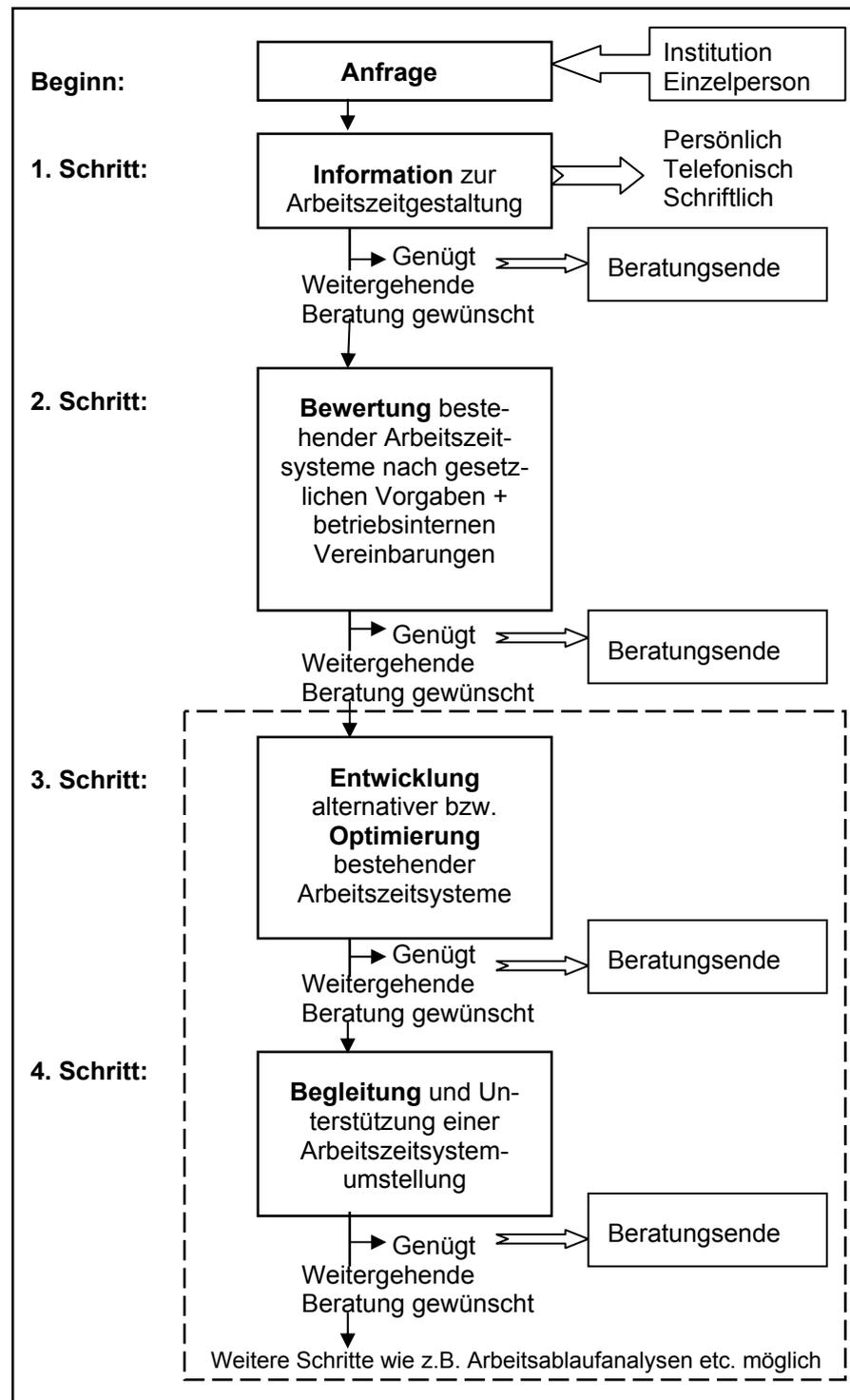


Abb. 5.1.1: Beratungsschritte (Albrecht 2001)

Am Beginn einer Beratung werden häufig **Informationen** zu unterschiedlichen Arbeitszeitthemen von den kontaktaufnehmenden Betrieben erfragt. Diese werden dann von den Experten entweder auf schriftlichem, telefonischem oder persönlichem Wege weitergeleitet.

Sind diese Informationen ausreichend und wird keine weitergehende Beratung gewünscht, wird die Beratung damit abgeschlossen.

Wünscht eine Organisation jedoch eine intensivere Beratung in Form der **Bewertung** ihres **bestehenden AZ-Systems** nach den arbeitswissenschaftlichen Erkenntnissen, den gesetzlichen Bestimmungen und betriebsinternen Vereinbarungen, bildet dies den zweiten Schritt der Beratung. Ebenso wie nach dem ersten Schritt kann es auch nach diesem Vorgehen zu einem Beratungsende kommen, wenn keine weitere Unterstützung mehr gewünscht werden.

Ein Projekt eignet sich ab dem dritten Schritt des Beratungsprozesses für die Untersuchung, nämlich dann, wenn **alternative AZ-Systeme entwickelt** bzw. **bestehende AZ-Systeme** von den Experten **optimiert** werden. Erst ab diesem Schritt kann ein Unternehmen Veränderungen im Sinne von Organisationsentwicklung vorantreiben, da es über verschiedene Wahlmöglichkeiten verfügt.

Ebenso gelten Projekte als verwendbar, bei denen es zu einer **Begleitung der Arbeitszeitemstellung** kommt, was den vierten Schritt des Interventionsprozesses darstellt.

Zusätzlich sollte eine **Rückmeldung über den Ausgang, das Resultat der Organisationsentwicklung** vorliegen.

a. Gruppenzusammensetzung

Die Gesamtstichprobe G der Untersuchung setzt sich aus den in Abbildung 5.1.2 dargestellten Gruppen zusammen:

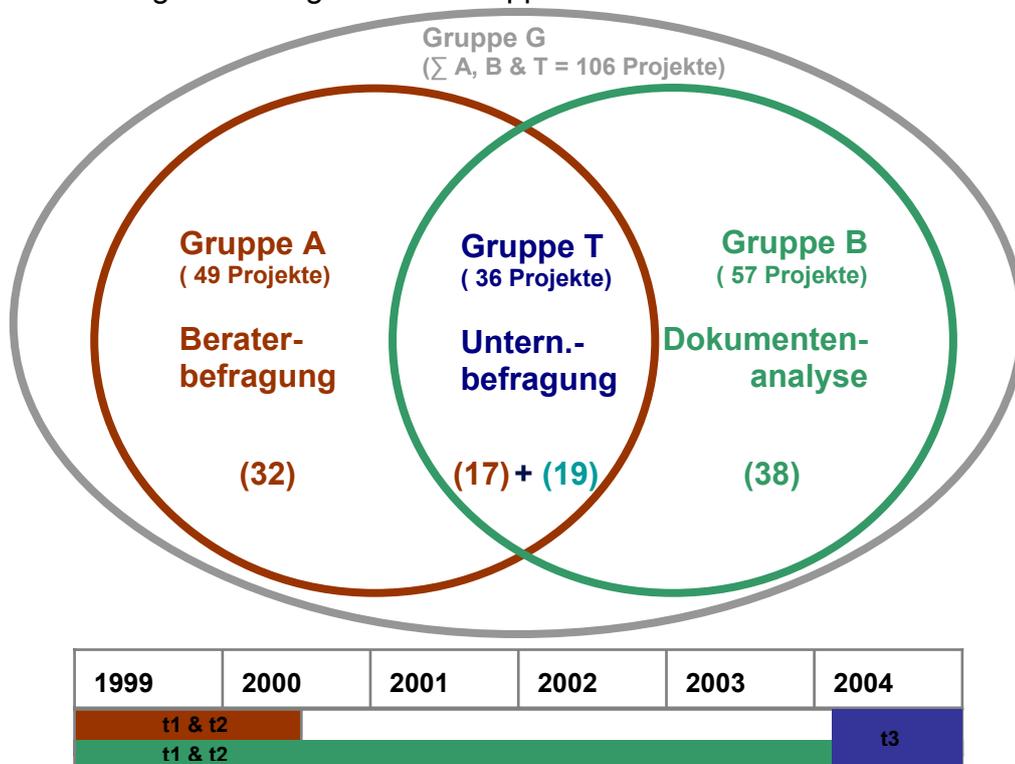


Abb. 5.1.2: Überblick über die Stichprobe

Die **Gesamtstichprobe G** besteht aus **93 Unternehmen**, die teilweise verschiedene Beratungen für unterschiedliche Unternehmensbereiche bzw. -standorte in Anspruch nahmen, so dass sich insgesamt 106 Beratungsprojekte herauskristallisierten. Es wurde genau darauf geachtet, dass kein Beratungsprojekt mehrfach in die Untersuchung einfließt und wiederholt untersucht wurde, sondern dass jedes Projekt lediglich einmal Gegenstand der Analyse war. So war es wichtig, dass ein Beratungsprojekt aus einem Unternehmen unabhängig von anderen Beratungsprojekten des gleichen Unternehmens war.

Gruppe A: Zum einen wurden Unternehmen aufgegriffen, die bereits im Rahmen der Beraterbefragung (Albrecht 2001) behandelt wurden. Diese Teilstichprobe bildet die Gruppe A und besteht aus 49 Beratungsprojekten. Bzgl. dieser Gruppe liegen Daten zum Zeitpunkt vor der Beratung (t1) und nach der Beratung (t2) sowie zu den vorgenommenen Interventionen vor. Die Angaben stammen direkt von den Beratern.

Gruppe B: Zum anderen fließen in die Studie 57 weitere Beratungsprojekte ein, deren Daten für t1, t2 und den durchgeführten Interventionen aus der Dokumentenanalyse stammen. Diese Teilstichprobe bildet Gruppe B.

Gruppe T: Um weitere, längsschnittlich ausgerichtete Daten zu erhalten, wurden im Rahmen der direkten, schriftlichen Befragung zu einem dritten Erhebungszeitpunkt t3 von den Gruppen A und B die bereits oben genannten 93 Unternehmen angeschrieben. Vier Unternehmen waren nicht mehr unter der angegebenen Adresse erreichbar oder anderweitig auffindbar. Von den 89 erreichbaren Unternehmen schickten 36 Organisationen einen auswertbaren Fragebogen zurück. Dies entspricht einer Rücklaufquote von 40,45 %.

Aus Gruppe A stammen hierbei 17 Unternehmen und aus Gruppe B 19 Unternehmen, was insgesamt eine kleine Stichprobe T bildet, jedoch eine relativ gute Gleichverteilung in den Gruppenteilen A und B widerspiegelt.

b. Zeitlicher Ablauf

Die Abbildung 5.1.2 gibt ebenfalls einen Überblick über den zeitlichen Ablauf. Die Daten der Gruppe A stammen aus dem Zeitraum von Anfang 1999 bis Mitte 2000. Sie entstammen den Beratereinschätzungen. Die schriftliche Befragung dieser Unternehmen erfolgte im Verlauf des Jahres 2004.

Die aus den Dokumentenanalysen stammenden Daten der Gruppe B wurden Projekten entnommen, die zwischen 1999 und Anfang 2004 beraten wurden. Deren schriftliche Befragung erfolgte zeitgleich mit der der Gruppe A.

Während die Angaben der Berater und die Daten aus der Dokumentenanalyse als „indirekte, sekundäre“ Datengruppen aufgefasst werden können, kommt es zu einem Perspektivenwechsel und zur Erhebung direkter Daten, indem die Unternehmen zu t_3 zu den einzelnen Variablen direkt befragt werden. Die Berater konnten zum Zeitpunkt t_3 nicht mehr befragt werden, und somit waren deren Einschätzungen nicht mehr ermittelbar.

5.2 DIE ERHEBUNGSINSTRUMENTE

Bereits Thierry et al. (1998) konstatieren, dass in der Bewertung von Organisationsentwicklung ein Methodenset anzuwenden sei. „Assessment“ of organizational change takes place by means of a multi-coloured set of methods and instruments for diagnosing and evaluating behaviour of (people in) organizations and of changes in them” (Thierry et al. 1998, S. 221). Auch Nachreiner, Müller & Ernst (1987) stellen fest, dass der Auswahl an Messinstrumenten in dem Kontext der Evaluierung kaum Grenzen gesetzt werden.

In der vorliegenden Untersuchung werden folgende Methoden eingesetzt:

1. Eine schriftliche Befragung der Berater
2. eine Dokumentenanalyse
3. eine schriftliche Befragung der beratenen Unternehmen.

„Als Verfahren zur Datengewinnung können generell bei entsprechender Zielsetzung alle verhaltenswissenschaftlichen Erhebungsmethoden und Instrumente eingesetzt werden. Vorrangig in der Praxis benutzte Methoden sind: Dokumentenanalysen, Verhaltensbeobachtung, Audits, Interviews und schriftliche Befragungen“ (Elke 1999, S. 458).

5.2.1 Schriftliche Befragung der Berater

Die durchgeführte Beraterbefragung erfolgte in schriftlicher Form und unter Beachtung spezifischer Gestaltungshinweise (vgl. Kerlinger 1975; Kerlinger 1979; Bortz & Döring 1995). Folgende Gründe führten zu der Entscheidung, dieses Erhebungsinstrument zu verwenden:

1. Mit einer schriftlichen Befragung können sowohl faktische Informationen, Meinungen und Einstellungen als auch die Gründe für die Verhaltensweisen, Meinungen und Einstellungen erschlossen werden (vgl. Kerlinger 1979).
2. Dieses Erhebungsinstrument bietet sich an, wenn eine Informationsgewinnung mit Hilfe anderer Methoden nicht ohne weiteres möglich ist (vgl. Kerlinger 1979).

3. In mündlichen Befragungen können einseitige Verzerrungstendenzen in eine bestimmte Richtung auftreten, ausgelöst durch unterschiedliche Reaktionen und Verhaltensweisen der Untersuchungsleiter. Diese werden hingegen durch eine schriftliche Form der Befragung weitestgehend ausgeschlossen.
4. Die schriftliche Befragung zeichnet sich gegenüber dem mündlichen Interview durch eine erhebliche Kosten- und Zeitersparnis aus.
5. In vielen Fällen besteht die Möglichkeit, die Validität der Untersuchungsdaten zu überprüfen (vgl. Kerlinger 1979).
6. Die befragten Berater verfügen über genügend Fachwissen, um den Fragebogen eigenständig ausfüllen zu können. Außerdem sind sie zeitlich flexibel bei der Beantwortung der Fragen.

Bereits Thierry, Koopmann & de Gilder (1998) betonen die Vorteile der schriftlichen Befragung, weisen aber auch auf Nachteile hin. „Questionnaires offer many advantages. They are fairly easy to apply and score and, partly for this reason, less costly than interviews. Existing questionnaires have the further advantage of having reliability and validity coefficients that are already known. The main drawbacks are: little “empathy”, low flexibility, and sensitivity for “bias”. Questionnaires are especially suitable in obtaining specific data from large groups of individuals” (Thierry, Koopmann & de Gilder 1998, S. 205).

Es wurde ein Vorentwurf angefertigt, der verschiedene Variablenkomplexe der Themenbereiche der Organisationsentwicklung und der Arbeitszeitgestaltung enthielt. Die Gestaltung der Antwortkategorien wurde unter Berücksichtigung der später anzuwendenden Auswertungsmethoden vorgenommen.

Expertenrevison und Testdurchlauf

Dieser erste Entwurf wurde in Zusammenarbeit mit Arbeitszeitexperten auf seine Vollständigkeit, Verständlichkeit und praktische Anwendbarkeit hin geprüft, indem diese zu den einzelnen Themenbereichen in mündlicher, explorativer Form befragt wurden, während sie den Fragebogen ausfüllten und die Themenbereiche bearbeiteten. Es zeigte sich die Notwendigkeit, die einzelnen Stufen der **arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen** und deren Einteilung genauer zu spezifizieren. Die Skalenbildungen mit den konkreten Zahlenangaben wurden in Zusammenarbeit mit den Experten vorgenommen. Darüber hinaus fand eine Sitzung mit den betreuenden Gutachtern statt, in der die Skalendefinitionen und ihre Verwendbarkeit abgeklärt wurden.

Zur Überprüfung der Praktikabilität wurden zwei Treffen mit denselben Experten des Projektes initiiert, in denen sie den Fragebogen durchgingen und ausfüllten. Während dieser Testdurchläufe konnten konkrete Hinweise gefunden werden, die die Verbesserung des Aufbaus und des Inhaltes des Erhebungsinstrumentes anbelangten, so dass die entstandene endgültige Fragebogenversion als hinreichend geprüft gelten kann.

Aufbau

Der Fragebogen setzt sich aus 10 komplexen Themenbereichen mit überwiegend geschlossenen Kategorien zusammen.

Am Ende eines jeden Themenbereiches können die Befragten noch weitere Anmerkungen in dafür vorgesehenen offenen Kategorien vornehmen. Eine derartige Struktur stimmt mit der Forderung von Bortz und Döring überein, dass „Fragen mit Antwortvorgaben (...) bei schriftlichen Befragungen der offenen Frageform vorzuziehen (sind). Ausnahmen sind Fragebögen mit Überlänge, die durch einige offene Fragen (...) aufgelockert werden können“ (Bortz & Döring 1995, S. 232).

Die geschlossenen Kategorien sind so angelegt, dass die Einschätzungen durch einfaches Ankreuzen erfolgen können und zwar nach zwei Vorgehensweisen je nach Fragestellung:

- 1. „Mehrstufige bipolare Ratingskalen (geradzahlige Likert-Skala):**
Diese zeichnen sich durch eine gerade Anzahl an Wahlmöglichkeiten aus, um einer möglichen Tendenz zur Mitte bzw. der zentralen Tendenz entgegenzuwirken. D.h., die Berater müssen sich entweder für eine positive oder aber für eine negative Ausrichtung des abgefragten Aspektes entscheiden. „Geradzahlige Ratingskalen verzichten auf eine neutrale Kategorie und erzwingen damit vom Urteiler ein zumindest tendenziell in eine Richtung weisendes Urteil“ (Bortz & Döring 1995, S. 167).
Diese Form der bipolaren Skalen wird verwendet, wenn von den Beratern eine Einschätzung verlangt wird, die nicht mit einer einfachen Ja-Nein-Auswahl zu treffen ist, sondern einer differenzierten Beantwortung bedarf.
- 2. Dichotome Ja – Nein – Antwortskala:**
Diese Skala liegt vor, wenn die Beantwortung gewisser Sachverhalte eindeutig vorzunehmen ist bzw. es keine weiteren alternativen Antworten gibt.

Die 10 großen Themenbereiche, die sich aus den theoretischen Ausführungen zur Organisationsentwicklung und Arbeitszeitgestaltung herauskristallisierten, werden durch insgesamt 70 Kategorien abgedeckt, die durch 354 Variablen spezifiziert werden. Es handelt sich um folgende Bereiche:

1. **Anfragender**
Hier werden verschiedene Angaben und Daten zu den anfragenden Personen und zur Zielgruppe der Arbeitszeitberatung erhoben.
2. **Anlass der Anfrage**
Die möglichen Hintergründe und Ziele der Anfrage stehen im Blickpunkt dieses Themenblocks.
3. **Externe Bedingungen (s. Kap. 2.4.1.1)**
Äußere Umgebungsbedingungen des anfragenden Unternehmens, z.B. dessen Standort, Abhängigkeiten von saisonalen Schwankungen oder vom technologischen Wandel, interessieren bei der Einschätzung der externen Bedingungen.
4. **Interne Bedingungen (s. Kap. 2.4.1.1)**
Wichtige Aspekte der internen Bedingungen eines Unternehmens bilden dessen Organisationskultur, die Innovationsbereitschaft, die Verbundenheit einzelner Organisationseinheiten, das Klima zwischen Betriebsrat und Management etc.
5. **Strukturdimensionen der Organisation (s. Kap. 2.2.3.2)**
Zu den Strukturdimensionen gehören Aspekte wie z.B. die Entscheidungscentralisierung, der Standardisierungs- und Formalisierungsgrad, die Aufgabenkomplexität, die Hierarchiehöhe, die Kontrollspanne und Positionsdifferenzierung eines Unternehmens.
6. **Leitung (s. Kap. 2.2.3.1)**
Der Führungsstil, die Verhaltensweisen und Einstellungen der Unternehmensleitung zur Organisationsentwicklung sowie der praktizierte Kommunikationsstil sind zu erfassende Variablen der Leitung.
7. **Mitarbeiter (s. Kap. 2.2.3.1)**
Dieser Bereich beschäftigt sich mit Angaben zu den Beschäftigten wie z.B. deren Qualifikation, deren Einstellung zur Organisationsentwicklung, deren Zufriedenheit mit der Arbeit, dem Arbeitszeitsystem und der Leitung.

- 8. Arbeitszeit (s. Kap. 3)**
Die verschiedenen Klassifikationsmerkmale der Arbeitszeit, die Einhaltung arbeitswissenschaftlicher Empfehlungen und des Arbeitszeitgesetzes stehen im Fokus dieses Themenblocks.
- 9. Maßnahmen / Interventionen (s. Kap. 3.9)**
Wichtig ist die detaillierte Erfassung der von den Beratern durchgeführten Interventionen so u.a. welche Informationen gegeben wurden, ob und wie die bestehenden Arbeitssysteme erfasst wurden, ob diese optimiert oder ob Alternativen entwickelt wurden, wie mit diesen Optimierungen bzw. Alternativen umgegangen wurde, welche weitergehenden Beratungen erfolgten und wie intensiv die Beratung durchgeführt wurde.
- 10. Erfolgskriterien**
Kam es zu einer Lösung der vom Anfragenden genannten Probleme? Wurde ein optimiertes, alternatives Arbeitssystem umgesetzt und wenn ja in welcher Form? Wie schätzen die Unternehmensleitung, die Mitarbeiter und die Berater den Beratungsprozess und dessen Ergebnis ein? Dies sind ausgewählte Fragen, die den Erfolg der Beratung kennzeichnen sollen.

Der Fragebogen mit den dazugehörigen Variablen wurde in die in Kapitel 5.2.2 beschriebene Checkliste integriert und kann dem Anhang A entnommen werden.

5.2.2 Dokumentenanalyse

Die Dokumentenanalyse verwendet Datenmaterial, das nicht ursächlich für einen Untersuchungszweck hergestellt wurde, sie zählt daher zu den nicht-reaktiven Methoden (vgl. Escher 1997; Ballstaedt 1982).

Dokumente liefern weitergehende Daten. Es werden täglich unzählig viele Dokumente erstellt, verwaltet und gespeichert, jedoch viel zu wenig als Informationsquelle genutzt (vgl. Petermann & Noack 1995). Sie bieten den Vorteil, dass zu dem Zeitpunkt ihrer Anfertigung nicht an eine wissenschaftliche Analyse und Auswertung gedacht wurde. Aus diesem Grunde verschaffen sie einen „unverfälschten Blick“, da bei diesem nicht-reaktiven Messverfahren keine direkte Wirkung auf die Versuchspersonen ausgeht bzw. keine Interaktionseffekte zwischen Forscher und Versuchsperson auftreten (vgl. Petermann & Noack 1995; Angell & Freedman 1966). Ebenso wenig kommt es zu Verzerrungen, die durch eine unrealistische Erwartungshaltung des Untersuchers hervorgerufen werden.

Gerade in dem Fall, in dem die interessierenden Personen oder Institutionen aus verschiedenen Gründen nicht erreichbar sind, bietet sich nach Ballstaedt (1982) die Dokumentenanalyse an. Aufgrund von Umstrukturierungsmaßnahmen innerhalb des projektdurchführenden Beratungsunternehmens, war eine direkte Befragung der Berater im Jahre 2004 / 2005 nicht mehr realisierbar, es standen jedoch die im Verlauf der Jahre über die beratenen Organisationen angefertigten Dokumente zur Verfügung. Aufgrund dieses Sachverhaltes bot sich eine Analyse der Dokumente an, da somit keine Abhängigkeit mehr von den Beratern bestand. Des Weiteren ergab sich in diesem Kontext die Möglichkeit, einen weitergehenden, objektiven Blick auf die Projekte zu werfen, der unabhängig von der „subjektiven“ Einschätzung der Berater erfolgen konnte.

Thierry et al. (1998) benennen die Vor- und Nachteile der Dokumentenanalyse wie folgt: „Secondary analysis (also called document analysis or archive research) because the data are already available, offers countless possibilities. In the strength of this approach, however, lies also its weakness. Precisely because the data have been assembled for another purpose, validity problems arise quite easily. Access is often another problem. It is not always easy, for instance, to gain access to staff records or to obtain the desired data (performance, absenteeism) in the right format. It also requires further lengthy and boring donkeywork to organize the data and position them at the desired aggregation [...]“ (Thierry et al. 1998, S. 207). Des Weiteren verweisen sie auf die Eignung dieser Methode, um Wandel zu registrieren, indem wiederholte Erhebungen dieser Art möglich sind. Somit lassen sich längerfristige Effekte sehr gut belegen. Es lässt sich

durch die Dokumentenanalyse häufig die gesamte Organisation und deren Umgebung abbilden (vgl. Thierry et al. 1998).

Dokumente weisen eine hohe ökologische Validität auf. Wichtig bei deren Analyse ist die Berücksichtigung des Entstehungskontextes des Materials, da dieses immer bestimmten Zielen dient und spezielle kommunikative Funktionen erfüllt (vgl. Ballstaedt 1982). Es kann eine Klasse von Sammlungen vorliegen, d.h. „zu einer Stichprobe von Untersuchungseinheiten jeweils eine Sammlung verschiedener Dokumente, die eine Einzelfallanalyse erlauben würde“ (Ballstaedt 1982, S. 170). In der Untersuchung gab es pro beratenem Unternehmen eine Vielzahl an unterschiedlichen Dokumenten und Informationen, z.B. Arbeitszeitaufzeichnungen, Organigramme, Überstundenregelungen etc. „Um einen gemeinsamen konzeptionellen Rahmen für das vorliegende Material zu bekommen, werden zuerst aus den Forschungsfragen und den theoretischen Annahmen Themenbereiche (conceptual categories) abgeleitet, über die Informationen erhoben werden sollen. Zu diesen Themenbereichen werden Fragen formuliert und nach der Theorie erwartete und nicht erwartete Antworten vorgegeben. Diesen Antworten wird eine offene Alternative hinzugefügt, falls eine Möglichkeit nicht antizipiert wurde. [...] Intensiv trainierte Auswerter arbeiten mit diesen multiple-choice-Fragen als Checkliste die Dokumente unabhängig voneinander durch“ (Ballstaedt 1982, S. 170, 171). Meist werden Dokumente zusammen mit Befragungsdaten, Beobachtungen, Interviews usw. verwendet.

Nach Kerlinger können Dokumente – trotz einiger methodologischer Schwierigkeiten – durchaus zum Zwecke der Hypothesenüberprüfung analysiert werden (vgl. Kerlinger 1979). Gerade interne Dokumente bieten nach Petermann und Noack (1995) eine viel versprechende Grundlage für betriebswirtschaftliche und soziologische Fragestellungen und können dazu beitragen, „auf der Grundlage anderer Methoden gewonnene Ergebnisse zu überprüfen.“

Dokumente sind nicht nur zum Identifizieren der bedeutenden Variablen eines spezifischen Problems einsetzbar, sondern auch zum Vorschlagen von Hypothesen, die diese Variablen darstellen. Diese Formulierungen werden selbstverständlich durch eine vorher bestehende Theorie beeinflusst und sind gleichzeitig induktiv und deduktiv (vgl. Angell & Freedman 1966).

In der durchgeführten Untersuchung wurden die vorliegenden Dokumente zu den einzelnen Organisationen inhaltsanalytisch mit Hilfe eines zuvor aufgestellten Kategoriensystems (vgl. Kerlinger 1979, Cicourel 1970) untersucht, um die Forschungshypothesen zu überprüfen. Die Dokumentationen über die Beratungsprojekte wurden auch im Hinblick darauf ausgewertet, ob sie weitere Erkenntnisse und noch nicht abgedeckte Themenbereiche beinhalten.

Die Gründe, warum im Rahmen der Untersuchung die Dokumentenanalyse angewandt wurde, können folgendermaßen zusammengefasst werden:

1. Es gelingt ein „unverfälschter“, nicht beeinflusster Blick, da die Daten nicht zum Zwecke der Untersuchung angefertigt wurden.
2. Es besteht eine Unabhängigkeit von Personen, Institutionen, gerade, wenn diese nicht mehr erreichbar sind.
3. Dokumente weisen eine hohe ökologische Validität auf.
4. Aus anderen Methoden gewonnene Ergebnisse können überprüft und somit validiert werden.
5. Die bedeutenden Variablen eines spezifischen Problems werden identifiziert.
6. Hypothesen können vorgeschlagen werden.

Nicht zu vernachlässigen sind jedoch auch mögliche Schwierigkeiten, die bei der Durchführung von Dokumentenanalysen auftreten:

1. Dokumente spiegeln in Teilen die Sichtweisen und Einschätzungen der Berater wider. Sie sind also nicht völlig frei und unabhängig von der beratenden Person. Dieser Sachverhalt muss berücksichtigt werden.
2. Dokumente können teilweise unvollständig sein.
3. Die Analyse von Dokumenten ist sehr arbeits- und zeitintensiv.
4. Nach Petermann & Noack (1995) ist weniger die Datensammlung problematisch als die Schlussfolgerungen, die der Forscher aus den Daten zieht.

Nichtsdestotrotz kann festgehalten werden, dass die Dokumentenanalyse bei genauer und auch kritischer Durchführung ein adäquates Mittel der Hypothesengewinnung und -überprüfung darstellt.

Die im Rahmen der Dokumentenanalyse eingesetzte Checkliste

Zum Zwecke der Analyse der Dokumente wurde eine Checkliste entwickelt, in die ein Kategoriensystem verankert wurde. Diese Checkliste beruht zu großen Teilen auf den im Rahmen der Beraterbefragung eingesetzten Fragebogen und besteht aus den 10 großen Themenbereichen des Beraterfragebogens (s. Kap. 5.2.1 „Schriftliche Befragung der Berater“).

Da sich im Rahmen der Beraterbefragung herauskristallisierte, dass der Fragebogen in einigen Bereichen zu ausführlich war, um als Checkliste eingesetzt zu werden, wurde er intensiv überarbeitet und gekürzt. So wurde z.B. die sehr lange Auflistung möglicher Anfragegründe unter dem Punkt „Anlass der Anfrage“ gestrichen und durch eine frei zu beantwortende Kategorie ersetzt.

Ebenso wurde der Themenbereich der Arbeitszeit vereinfacht.

Für bestimmte Variablen und Kriterien wurde eine Antwortmöglichkeit für einen weiteren, dritten Erhebungszeitpunkt (t3) eingefügt. Diese dritte Erhebung erfolgte über die direkte Befragung der Unternehmen. Der hierfür angefertigte und im späteren Verlauf noch ausführlicher beschriebene Fragebogen, bezieht diese Variablen – wie die folgende Tabelle zeigt – bereits so in die Checkliste mit ein, dass sämtliche zu einem Beratungsprojekt gehörenden Daten – Beraterbefragung, Dokumentenanalyse, Unternehmensbefragung – in einer Checkliste aufgeführt werden konnten.

Tab. 5.2.2.1: Beispiel aus der Checkliste mit drei Erhebungszeitpunkten und Verweis auf die Nummer der in der späteren Unternehmensbefragung verwendeten Frage

Variable	Kriterien	t 1	t 2	t 3	
Zusammenarbeit zw. Betriebsrat/ Personalrat + Management	Betriebs-/ Personalrat	Vorhanden	1	1	1
		Nicht vorhanden	2	2	2
		Keine Angabe	88	88	88
	Gut	Absprachen funktionieren gut, ebenso Infoweitergabe; Konsens wird angestrebt	1	1	1
	Eher gut	Fungieren als „unabhängige“ Instanzen voneinander, doch kein Blockieren	2	2	2
	Eher schlecht		3	3	3
	Schlecht	Absprachen funktionieren nicht, ebenso wenig die Infoweitergabe; ein Konsens wird nicht angestrebt	4	4	4
	Keine Angabe		88	88	88
	Trifft nicht zu		99	99	99
	Sonstiges, und zwar				

FB: Fragen 10.1., 10.2

Expertenrevision und Testdurchläufe

In Zusammenarbeit mit den Experten, die bereits im Rahmen der Beraterbefragung hinzugezogen wurden, wurde die Checkliste Mitte Februar 2004 das erste Mal beurteilt und optimiert. Ende Februar 2004 kam es zu einem ersten Testdurchlauf, indem ausgewählte Beratungsprojekte aufgrund der Analyse der vorhandenen Dokumente in die Checkliste eingetragen wurden, und im Verlauf der kommenden Monate fanden weitere Expertenbeurteilungen und Optimierungen statt bis Mitte April die endgültige Version der Checkliste fertig gestellt wurde. Während dieser Zeit erfolgte bereits die Auswahl der relevanten Untersuchungsobjekte.

Die zum Zwecke der Dokumentenanalyse eingesetzte Checkliste ist dem Anhang A zu entnehmen.

5.2.3 Schriftliche Befragung der Unternehmen

Schriftliche, postalische Befragung der Unternehmen:

Da ein Ziel der vorliegenden Untersuchung in dem Wechsel der Beurteilerperspektive lag, wurden die beratenen Organisationen direkt durch eine schriftliche Befragung (ggf. um Telefoninterviews ergänzt) in die Untersuchung einbezogen. Durch dieses Vorgehen konnte auch die Langfristigkeit und Dauerhaftigkeit der Beratungsergebnisse überprüft werden, da zwischen dem Zeitpunkt der Organisationsberatung und dem Zeitpunkt der schriftlichen Erhebung teilweise bis zu 5 Jahre lagen. Die Wahl fiel auf eine schriftliche Form der Erhebung, da eine ausschließlich telefonische Befragung der hauptsächlich in Nordrhein-Westfalen ansässigen Unternehmen zu kosten- und zeitintensiv gewesen wäre.

Die Vorteile der schriftlichen Befragung liegen neben den unter Kapitel 5.2.1 „Schriftliche Befragung der Berater“ bereits aufgeführten Argumenten in folgenden, weiteren Aspekten:

- Schnelles, unkompliziertes Erreichen der Ansprechpartner
- Exakte, schriftliche Fixierung der Fragestellungen
- Kosten- und Zeitersparnis gegenüber einer telefonischen Befragung
- Vermeidung von Verzerrung im Antwortverhalten durch Interviewverhalten.

Der Fragebogen für die Unternehmen

Der Fragebogen besteht aus insgesamt 36 überwiegend geschlossenen Fragen, die inhaltlich aus der Checkliste abgeleitet wurden. Erhoben wurden Angaben zu folgenden Bereichen:

- Unternehmensangaben
- Anlass der Anfrage
- Zielgruppe
- Form der Arbeitszeitsystemumstellung
- Arbeitszeitkonten und Zugriffsmöglichkeiten
- sonstige Veränderungen
- Entscheidungsbeteiligung
- Mitarbeitersicht
- Arbeitsplatzsicherung, -schaffung, -abbau
- Problembeseitigung bzw. Auftauchen neuer Problematiken
- Vor- und Nachteile der Arbeitszeitveränderung
- Einschätzung des Beratungsprozesses und -ergebnisses aus Unternehmens- und aus Mitarbeiterperspektive
- Wunsch nach erneuter Inanspruchnahme von Beratung
- Vorhandensein von Betriebs- bzw. Personalrat und Zusammenarbeit
- Alter und Größe des Unternehmens
- Abhängigkeit von saisonalen Schwankungen, vom technologischen Wandel, vom ökonomischen Wettbewerb
- Bereitschaft zu Veränderungen / Erneuerungen im Unternehmen
- Ansatzpunkt von Arbeitszeitveränderungen in einzelnen Abteilungen bzw. in der gesamten Organisation
- Flexibilität der Arbeitsabläufe und Produktionsprozeduren
- Schriftliche Regelfixierung
- Komplexität der Arbeitsaufgaben der Zielgruppe
- Qualifikation der Mitarbeiter der Zielgruppe
- Hierarchiestufen, Kontrollspanne und Positionsdifferenzierung in der Organisation
- Informationsmanagement
- Einstellung der Unternehmensleitung, des Betriebs- bzw. Personalrates und der Mitarbeiter bzgl. Organisationsentwicklung

- Zufriedenheit der Mitarbeiter mit ihrer Arbeit, mit dem Arbeitszeitsystem vor und nach der Umstellung, mit der Unternehmensleitung
- Informationswunsch über Ergebnisse der Untersuchung.

Um den Arbeitsaufwand für die Ansprechpartner der jeweiligen Unternehmen möglichst gering zu halten, bestand die schriftliche Erhebung aus überwiegend geschlossenen Fragen, die ggf. durch offene Antwortmöglichkeiten ergänzt werden konnten. Der zeitliche Bearbeitungsaufwand lag bei ca. 20-30 Minuten.

In der in Kap. 5.2.2 beschriebenen Checkliste wurden die einzelnen Bereiche, auf die sich der Unternehmensfragebogen bezog besonders kenntlich gemacht, damit die Angaben der Unternehmen für den dritten Erhebungszeitpunkt in die Checkliste übertragen werden konnten.

Expertenrevision und Testdurchlauf

In den Monaten Juli – September 2004 fand die Fragebogenentwicklung und die Revision durch Experten statt. Der Fragebogen für die Unternehmen wurde stark vereinfacht und gekürzt und nach mehreren Testdurchläufen im September gedruckt und an insgesamt 93 Unternehmen verschickt.

Der Unternehmensfragebogen ist im Anhang C beigefügt.

5.3 DAS UNTERSUCHUNGSDESIGN

5.3.1 Das angewandte Untersuchungsdesign

„The design of the study, the selection of the instruments, and the further shaping of the procedures are central throughout the design phase“ (Thierry, Koopmann & de Gilder 1998, S. 215). Es gibt für die Planung und Bewertung arbeitspsychologischer Interventionen keine methodischen Patentlösungen. Ein detaillierter Blick auf die verschiedenen Konzepte zum Thema der Evaluation zeigt, dass noch völlig offen ist, welche methodischen Anforderungen Evaluierungsstudien erfüllen sollen (vgl. Nachreiner, Müller & Ernst 1987). Es geht vielmehr darum, „den unter der jeweiligen Perspektive und den jeweils gegebenen Bedingungen günstigsten Ansatz zur Bewertung [...] der Interventionsmaßnahme auszuwählen oder zu entwickeln; gelegentlich dürften sich unterschiedliche Ansätze sogar ergänzen. [...] Insofern erfordern konkrete Evaluationsprojekte zur sachgerechten Durchführung in der Regel eine Integration mehrerer, theoretisch oft gegensätzlich erscheinender Ansätze“ (Nachreiner et al. 1987, S. 429).

Im Rahmen der Untersuchung im Jahre 2001 wurde ausschließlich die Perspektive der Arbeitszeitberater durch Befragungen erhoben, was natürlich eine Generalisierbarkeit der Ergebnisse stark einschränkte. In der vorliegenden Untersuchung wird ein Perspektivenwechsel erreicht, indem die direkt Betroffenen, nämlich die Unternehmensleitungen befragt werden. Leider war es nicht möglich, zusätzlich zu der Leitung die Mitarbeiter direkt zu befragen. Das ausgewählte Untersuchungsdesign ist so aufgebaut, dass sowohl die zuvor genannten unterschiedlichen Beurteilerperspektiven als auch die langfristigen Auswirkungen der durchgeführten Interventionen durch die Erhebung von Daten zu drei Zeitpunkten untersucht werden. Die subjektiven Daten werden durch die objektiven Daten der Dokumentenanalyse ergänzt und verifiziert. Es ist nicht nur die Einschätzung der Berater von Wichtigkeit, sondern auch die Absicherung dieser Angaben durch die direkte Einschätzung durch Vertreter der beratenen Unternehmen und fundierte Dokumentenanalysen. Es wird demnach pragmatisch vorgegangen, indem verschiedene Methoden, nämlich reaktive Methoden (Berater- und Unternehmensbefragung) und nicht-reaktive Methoden (Dokumentenanalyse) miteinander kombiniert werden. Dadurch kann die Untersuchungsbreite und -tiefe erweitert und soziale Phänomene besser aufgedeckt werden. Über die „Zulässigkeit“ der Kombination verschiedener Verfahren wird vielfach diskutiert (vgl. Campbell & Fiske 1959; Creswell 1995; Baitsch 1993; Petermann & Noack 1995; Thierry et al. 1998). In der hier beschriebenen Untersuchung erwies es sich als vorteilhaft, Methoden miteinander zu kombinieren, um das vielschichtige

Konstrukt Organisationsentwicklung besser zu testen bzw. explorieren zu können.

In der Beschreibung der Stichprobe (Kapitel 5.1) wurde bereits erläutert, dass sich aus der Gesamtstichprobe G die drei Gruppen A, B und T herauskristallisierten. Zur Gruppe A gehören die Unternehmen, deren Daten durch die Befragung der Berater im Rahmen der ersten Untersuchung 2001 (t1 und t2) erhoben wurden, und die Gruppe B setzt sich aus den Unternehmen zusammen, deren Daten aufgrund der Dokumentenanalysen (für t1 und t2) aufgedeckt wurden. Die direkte Befragung der Unternehmen aus Gruppe A und B zum Zeitpunkt t3 führt zur Herausbildung der Gruppe T, die die Beratungsprojekte beinhaltet, die an der schriftlichen Befragung teilnahmen.

Formal gesehen handelt es sich um ein Pretest-Posttest-Design mit zwei Posttests. Von den vier Beratern A bis D gingen unterschiedliche Beratungsprojekte in die Untersuchung ein. Diese Projekte wurden hinsichtlich der im Rahmen der Untersuchung formulierten Fragestellungen und Variablen einmal vor den Interventionen zum Zeitpunkt t1 untersucht (Pretest) und zweimal nach den durchgeführten Interventionen zu den Zeitpunkten t2 und t3 (Posttest 1 und Posttest 2).

5.3.2 Die Gütekriterien der vorliegenden Untersuchung

Folgende Merkmale kennzeichnen die durchgeführte Untersuchung:

1. Sie fand in dem natürlichen Umfeld der jeweiligen Organisationen statt, nicht unter experimentellen Bedingungen und kann daher als Feldstudie definiert werden. Es wird mit bestehenden Gruppen gearbeitet, da eine Zufallsauswahl der Stichprobe nicht möglich ist. So sind im vorliegenden Fall die Unternehmensbedingungen bereits vorgegeben und ebenfalls die Zuordnung der Projekte zu den jeweiligen Beratern. Personen sind nicht gezielt den Untersuchungseinheiten zuweisbar oder Treatments veränderbar, da die unabhängigen Variablen bereits aufgetreten sind. Die vorliegenden Konstellationen werden nachträglich geordnet, womit das Risiko unzulässiger Interpretationen natürlich steigt.
2. Eine weitere Besonderheit ist die Tatsache, dass die unabhängigen Variablen nicht vom Forscher direkt kontrollierbar sind, da deren Auswirkungen bereits eingetreten bzw. diese nicht systematisch wandelbar sind (vgl. Kerlinger 1979; Angell & Freedman 1966). Es wird mit der Beobachtung abhängiger Variablen begonnen, in der vorliegenden Untersuchung mit den Erfolgsvariablen wie z.B. die Form der Umsetzung der Beratervorschläge, Zufriedenheit der Unternehmensleitung und der Mitarbeiter mit dem Beratungsprozess und -ergebnis etc. und im Rückschlussverfahren versucht, die unabhängigen Variablen im Hinblick auf ihre möglichen Wirkungen auf die abhängigen Variablen zu erfassen.

Diese Merkmale kennzeichnen die Ex-post-facto-Forschung. Nach Kerlinger sind die meisten und wichtigsten sozial- und erziehungswissenschaftlichen Fragestellungen nur durch kontrollierte Ex-post-facto-Forschung klärbar und nicht mit Hilfe experimenteller Untersuchungen überprüfbar (vgl. Kerlinger 1979). Die Feldstudie hat von allen Untersuchungsarten die größte Realitätsbezogenheit. Im Vergleich zu Laborexperimenten sind viele Variablen einer realistischen Feldsituation durch verhältnismäßig große Varianz gekennzeichnet (vgl. Kerlinger 1979).

Die verschiedenen Formen von Validität und die Vielzahl möglicher Bedrohungen der Validität können bei Cook & Campbell (1976, 1979) detailliert nachgelesen werden. Ein wichtiger Aspekt ist die Konstruktvalidität, zu deren Sicherung die ausgewählten Operationalisierungen wichtig sind, die die jeweiligen Konstrukte auch adäquat und valide darstellen. „Problemen der Bedrohung der Konstruktvalidität kann daher am besten dadurch begegnet werden, daß die zugrunde liegenden Konstrukte expliziert und mehrfach operationalisiert werden. Zu beurteilen ist jeweils die Frage, wie gut die gewählten Operationalisierungen das Konstrukt tatsächlich repräsentieren und für welche alternativen Konstrukte sie ebenfalls relevant sind bzw. inwieweit Kontamination ausgeschlossen werden kann“ (Nachreiner et al. 1987, S. 400).

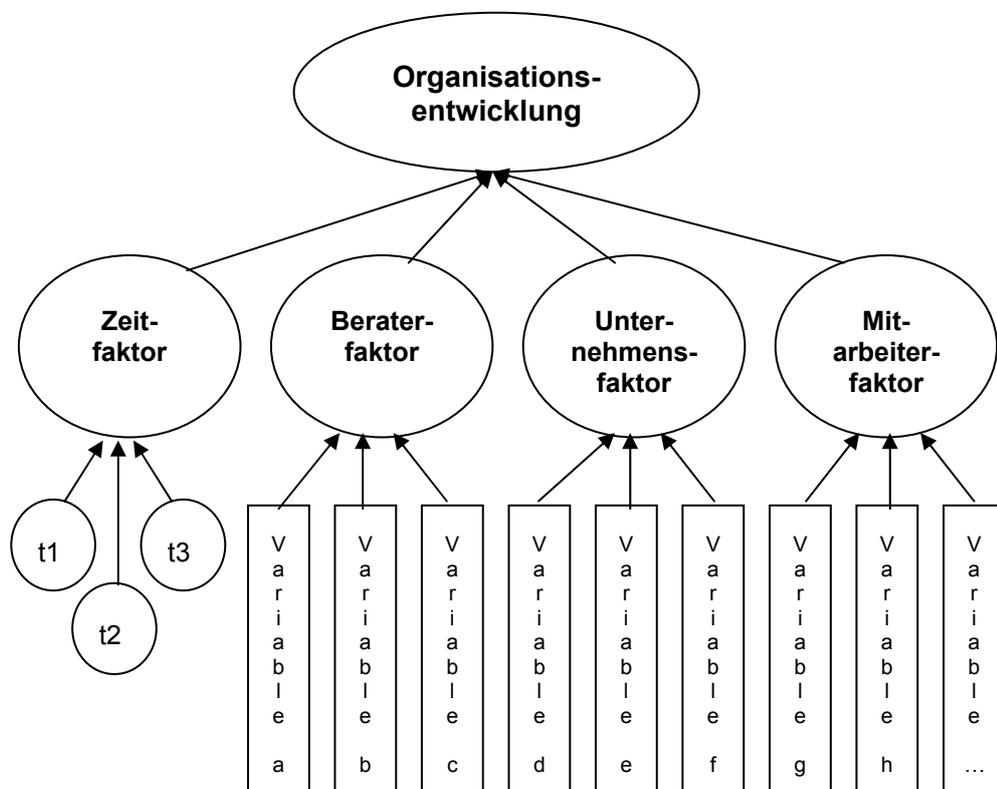


Abb. 5.3.2.1: Das Konstrukt „Organisationsentwicklung“ (ohne Darstellung möglicher Wechselwirkungen)

Wie in der Abbildung 5.3.2.1 erkennbar ist, setzt sich in dieser Untersuchung das Konstrukt „Organisationsentwicklung“ aus den Faktoren Zeit-, Berater-, Unternehmens- und Mitarbeiterfaktor zusammen. Diese vier Faktoren werden wiederum aus verschiedenen, der Literatur zur Organisationsentwicklung entnommenen Variablen gebildet. Diese Variablen wurden im Rahmen der Beraterbefragung, der Dokumentenanalyse und der Unternehmensbefragung abgedeckt und können im Anhang den entsprechenden Erhebungsinstrumenten entnommen werden.

Aufgrund zahlreicher Testdurchläufe und Expertenrevisionen konnten die verschiedenen Erhebungsinstrumente (Fragebogen der Beraterbefragung, Checkliste der Dokumentenanalyse, Fragebogen der Unternehmensbefragung) und die darin explizierten Operationalisierungen als hinreichend gesichert angesehen werden.

Die Urteile der Berater und der Unternehmensleitungen bilden nach Michalk (2005) die qualitativen (Zufriedenheits-)Indikatoren, die unter wissenschaftstheoretischem Blickwinkel als schwache Indikatoren im Vergleich zu quantitativen Indikatoren wie z.B. betriebliche Daten und Kennziffern aufzufassen sind, da „sie von individuellen und subjektiven Vorstellungen Einzelner ausgehen. Angesichts der Probleme einer Quantifizierung von Beratungserwartungen bzw. -erfolgen kommt den Zufriedenheitsindikatoren jedoch in der Praxis eine erhebliche Bedeutung zu“ (Michalk 2005, S. 46).

In der vorliegenden Untersuchung kann keine Randomisierung von zufällig zusammengestellten Gruppen mit dem Ziel des statistischen Fehlerausgleichs (durch Neutralisierung der personenbezogenen Störvariablen durch Zufallsaufteilung) vorgenommen werden, da mit bestehenden Gruppen, sprich: Beratungsprojekten gearbeitet wird. Durch die fehlende Zufallszuweisung können zu vorliegenden Unterschieden der unabhängigen Variablen noch weitere systematische Unterschiede auftauchen. Insofern sind die Gruppenunterschiede in den abhängigen Variablen nicht eindeutig und ausschließlich auf die unabhängigen Variablen zurückzuführen. Die interne Validität fällt also in dieser Untersuchung geringer aus als in experimentellen Untersuchungen, weshalb mehr Erklärungsalternativen möglich sind. Hinzu tritt eine mögliche Schwächung der internen Validität u.a. durch Selektion (es haben von 89 erreichbaren Unternehmen lediglich 36 Unternehmen an der Befragung zum dritten Erhebungszeitpunkt teilgenommen), Mortalität (4 Unternehmen waren nicht mehr erreichbar bzw. auffindbar), Zeitgeschehen etc., die im Rahmen dieser Untersuchung auf jeden Fall auftreten, ist bei der Interpretation der Ergebnisse zu berücksichtigen.

Die externe Validität ist bei dieser Untersuchung hingegen wesentlich höher. Das in einer Stichprobenuntersuchung gefundene Ergebnis kann stärker auf andere Personen, Situationen oder Zeitpunkte generalisiert werden. Dadurch, dass diese Untersuchung in der für Unternehmen „natürlichen, unbeeinflussten Umgebung“ stattfindet, wird dieses Gütekriterium stärker erfüllt. „Will man eine möglichst weitreichende Generalisierbarkeit erreichen, so sollte die untersuchte Stichprobe relativ heterogen sein bzw. typische Vertreter potentieller Zielpopulationen und Universa enthalten, um Bedrohungen der externen Validität erkennen zu lassen“ (Nachreiner et al. 1987, S. 401).

Schwer lösbar ist jedoch der Sachverhalt, dass bestimmte Maßnahmen, die z.B. die interne Validität erhöhen (Bsp.: Zufallszuweisung) zu Lasten der externen Validität gehen (Bsp.: Generalisierbarkeit der Ergebnisse auf Organisationseinheiten, bei denen keine Zufallszuweisung möglich ist).

Es gibt noch weitere Untersuchungsmerkmale, die zu einer eindeutigen Ergebnisinterpretation bzw. zu einer Generalisierung von Ergebnissen beitragen können: Die interne Validität kann im Sinne einer eindeutigen Kausalaussage erheblich gesteigert werden, wenn bivariate oder multivariate Zusammenhangsanalysen längsschnittliche Elemente aufweisen, da Vergangenes niemals die Folge von Zukünftigem sein kann. „Längsschnittlich festgestellte Korrelationen zwischen Prädiktoren und Kriterien (...) haben deshalb einen höheren Aussagegehalt als querschnittliche Korrelationen. Dies setzt allerdings voraus, daß Störfaktoren wie externe zeitliche Einflüsse, Reifungsprozesse der Untersuchungsteilnehmer, Testübung oder experimentelle Mortalität untersuchungstechnisch bzw. statistisch kontrolliert werden“ (Bortz & Döring 1995, S. 488). In der durchgeführten Studie liegen drei Untersuchungszeitpunkte vor: Ein Erhebungszeitpunkt vor der Beratung (t1), dann ein weiterer Zeitpunkt nach der Durchführung der Interventionen (t2) und nach einem längeren Zeitraum nach dem Abschluss der Beratung (t3). Teilweise liegen zwischen dem Beratungs- und dem dritten Erhebungszeitpunkt vier bis fünf Jahre. Diese Zeitspanne stellt einen sinnvollen Indikator dafür dar, ob Veränderungen dauerhaft sind.

6 ERGEBNISSE

6.1 ALLGEMEINE ERGEBNISSE

Wie bereits in der Stichprobenbeschreibung (s. Kap. 5.1) geschildert, umfasst die Untersuchung für die Untersuchungszeitpunkte t1 und t2 106 Beratungsprojekte aus 93 Unternehmen. Diesen 93 Unternehmen wurde zu t3 der Fragebogen auf postalischem Wege zugesandt. Von 89 erreichten Unternehmen antworteten 36 (Gruppe T), was einer Rücklaufquote von 40,49 % entspricht. Diese 36 Unternehmen bezogen die Beantwortung des Fragebogens auf ausschließlich eines der in ihrem Unternehmen durchgeführten Beratungsprojekte, insofern kann die wiederholte Messung eines Beratungsprojektes ausgeschlossen werden. Die Begriffe „Beratungsprojekt, Projekt und Unternehmen“ können für die Gruppe T dementsprechend äquivalent verwendet werden.

Eine detaillierte, tabellarische Übersicht der gruppenspezifischen Ausprägungen und Häufigkeiten bzgl. der erhobenen Variablen kann dem Anhang D entnommen werden. Im Folgenden werden ausgewählte Ergebnisse dargestellt.

I. Allgemeine Angaben – Anfragender

Die Industrie hat mit 56 von 93 Unternehmen in der Gesamtgruppe und 20 von 36 in der Gruppe T das Beratungsangebot besonders intensiv in Anspruch genommen. Aus dem Dienstleistungssektor stammen insgesamt 30 Unternehmen aus der Gesamtgruppe G und 12 aus der Gruppe T. Der Handel und die Gastronomie sind in sehr geringem Umfang vertreten.

2/3 der Ansprechpersonen der Gesamtstichprobe sind Männer.

Häufig fungieren die Geschäftsleitung und die Personalabteilung als Ansprechpartner und weniger die Mitarbeiter.

Die regionale Verteilung der Unternehmen (angelehnt an die Standorte der Staatlichen Ämter für Arbeitsschutz) ist der folgenden Abbildung zu entnehmen.



Abb. 6.1.1: Regionale Verteilung der beratenen Unternehmen (1. Ziffer: Gesamtstichprobe; 2. Ziffer Gruppe T)

Essen, Arnsberg, Dortmund, Siegen und Wuppertal sind die Gebiete, in denen die größte Anzahl an beratenen Projekten ansässig ist.

Die Zielgruppen der Beratungsprojekte werden überwiegend aus kleinen Mitarbeiterzahlen gebildet, am stärksten aus Gruppen mit bis zu 50 Personen, größere Zielgruppen kommen besonders in der Teilstichprobe T vor. Die Gesamtgröße der zu t3 untersuchten Beratungsprojekte umfasst zu einem großen Teil mittlere und auch große hingegen wenige kleine Organisationen.

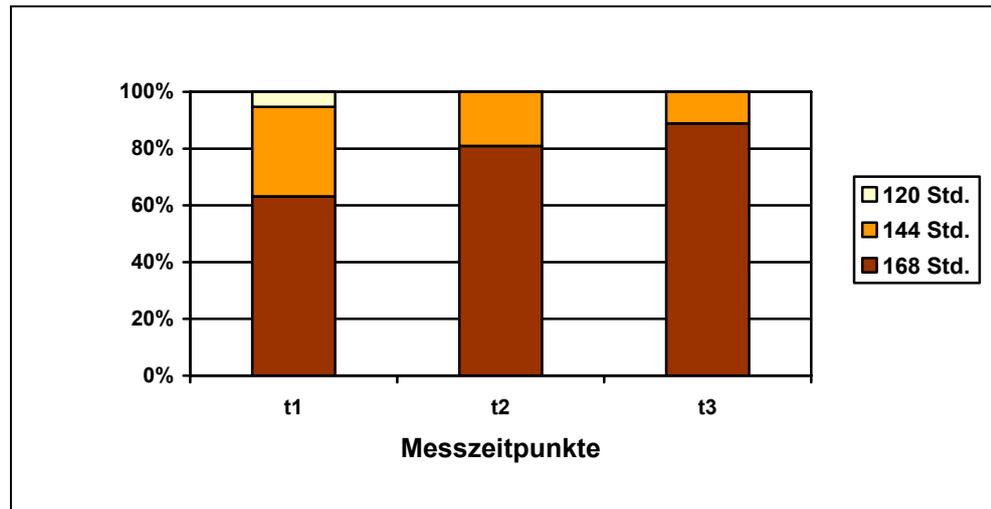


Abb. 6.1.2: Wöchentliche Betriebszeit der Gruppe T

Die Abb. 6.1.2 zeigt, dass in den Projekten der Gruppe T die wöchentlichen Betriebszeiten hauptsächlich 144 bzw. 168 Stunden betragen. Über die drei Erhebungszeitpunkte hinweg (von t1 über t2 zu t3) zeigt sich die Tendenz zur Ausweitung der Betriebszeiten. Bei sämtlichen Beratungsprojekten der Gruppe T liegt somit Schichtarbeit vor. Das für Gruppe T ermittelte Ergebnis lässt sich auch bei der Gesamtstichprobe wieder finden, hier gibt es jedoch noch Beratungsprojekte ohne Schichtarbeit (s. Anhang D).

Beschäftigungssicherung bzw. -förderung

Aus der Gesamtgruppe intendierten zwei Unternehmen eine Verringerung ihrer Mitarbeiterzahlen, ein Unternehmen realisierte dieses Vorhaben. Aus der Gruppe T verfolgte ein Unternehmen das Ziel, Mitarbeiter freizusetzen, hat dies aber bis zum Zeitpunkt t3 nicht vollzogen. Insgesamt haben die Unternehmen der Gruppe T zu einem großen Teil Arbeitsplätze geschaffen oder gesichert.

II. Anlass der Anfrage

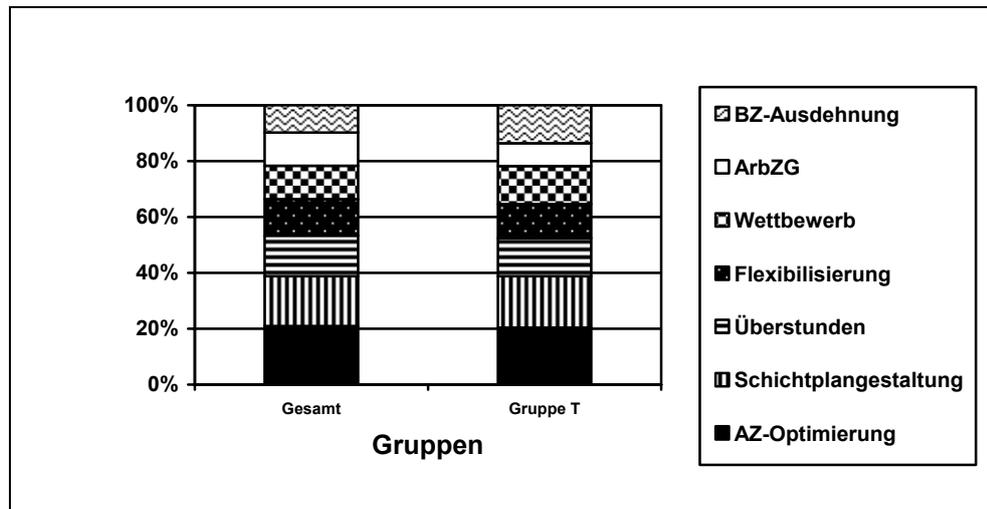


Abb. 6.1.3: Anlass der Anfrage (BZ = Betriebszeit, ArbZG = Arbeitszeitgesetz, AZ = Arbeitszeit)

Die Gründe der Inanspruchnahme der Beratung liegen wie die Abbildung 6.1.3 zeigt in dem Wunsch nach einer Optimierung der Arbeitszeiten, der Informationsnachfrage bzgl. Möglichkeiten der Schichtplangestaltung und der konkreten Gestaltung der Schichtpläne, in Überstunden- und Arbeitszeitgesetzproblematiken (damit verbunden auch der Bedarf an Informationen über das Arbeitszeitgesetz), in dem Wunsch nach Flexibilisierung, sowie in dem Begegnen des Wettbewerbs und der Ausdehnung von Betriebszeiten. Bei der Befragung der Unternehmen zu t3 werden sehr häufig die Optimierung von Schichtplänen, die Einführung eines vollkontinuierlichen Schichtsystems sowie insgesamt die Einführung neuer Schichtmodelle als Motivation zur Inanspruchnahme der Beratung genannt.

III. Externe Bedingungen

Aus Abbildung 6.1.4 wird ersichtlich, dass die Einschätzung der Leitung der Beratungsprojekte zu t3 hinsichtlich der Abhängigkeiten von externen Bedingungen heterogen ausfällt. Saisonale Schwankungen werden von der überwiegenden Zahl der Beratungsprojekte als eher wenig bis gar nicht relevant für ihr jeweiliges Unternehmen angesehen. Auch der technologische Wandel beeinflusst wenige Beratungsprojekte in eher hohem bis hohem Maße als in eher niedrigem bis gar keinem Maße. Während die eine Hälfte der Projekte eine eher hohe bis hohe Abhängigkeit vom ökonomischen Wettbewerb aufweist, ist die andere Hälfte entweder eher niedrig, niedrig oder gar nicht hiervon abhängig.

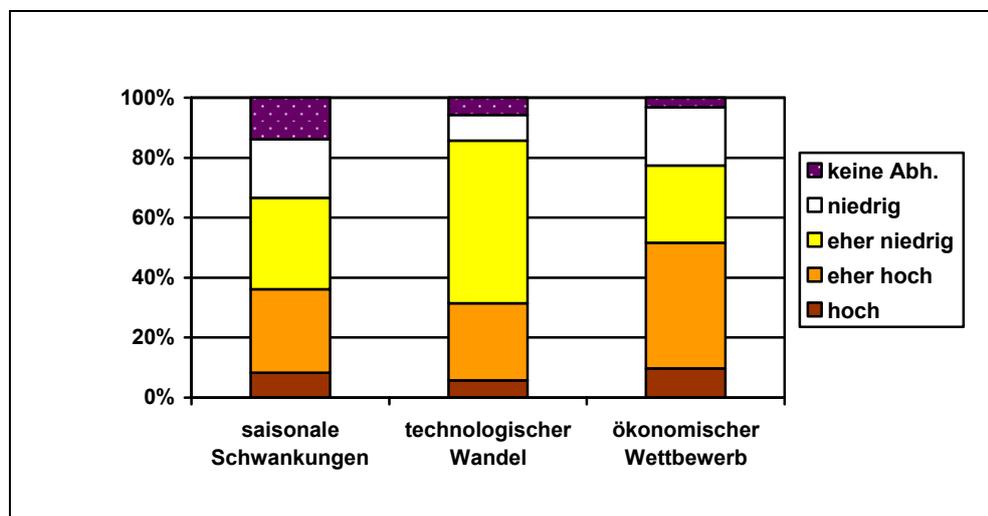


Abb. 6.1.4: Abhängigkeiten zu t3 (Gruppe T)

IV. Interne Bedingungen

Bis auf ein Beratungsprojekt befinden sich zu den drei Erhebungszeitpunkten sämtliche Projekte der Gruppe T entweder im Wachstum oder können durch Stabilität gekennzeichnet werden. Lediglich eines befindet sich in einer Existenzkrise. In der Gesamtgruppe sind zum 1. Erhebungszeitpunkt drei Beratungsprojekte und zum 2. Zeitpunkt noch ein Beratungsprojekt von existentiellen Schwierigkeiten betroffen.

Kennzeichnend für die Gruppe T ist die größtenteils vorhandene Innovationsbereitschaft. Nur wenige Projekte zeigen keine oder wenig Bereitschaft für Innovationen. Die Gesamtgruppe spiegelt ein gleiches Verhältnis wider.

Der Großteil der Beratungsprojekte aus Gruppe T und G besteht aus unabhängigen Organisationseinheiten, an denen Beratungsprozesse ansetzen konnten.

Die Zusammenarbeit von Betriebs- oder Personalrat und Geschäftsleitung ist wie die Abbildung 6.1.5 für die Gruppe T zeigt überwiegend gut und eher gut, dies gilt ebenfalls für die Gesamtgruppe.

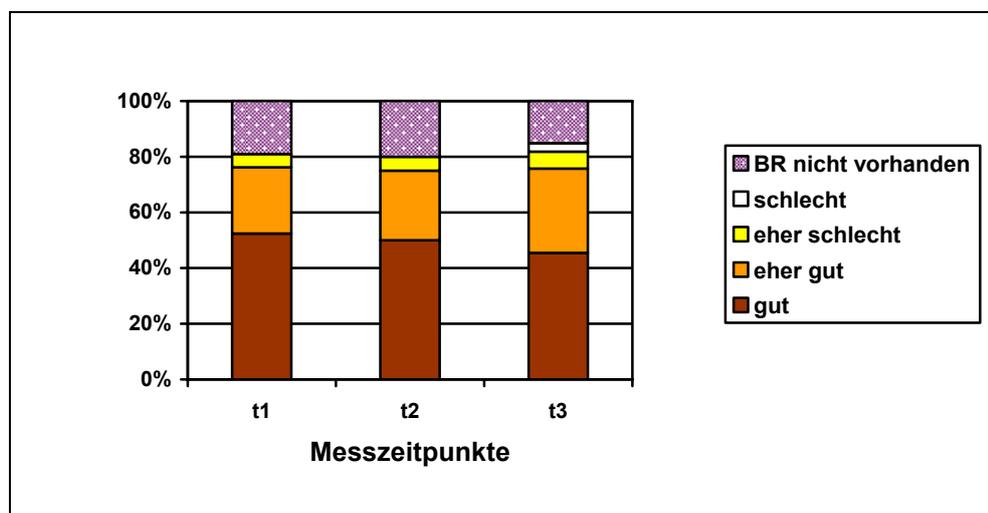


Abb. 6.1.5: Zusammenarbeit zwischen Betriebs- oder Personalrat und Unternehmensleitung (Gruppe T)

V. Strukturdimensionen

Eine relative Gleichverteilung der Beratungsprojekte auf die Ausprägungen der zentralisierten Entscheidungsfindung auf der einen Seite und der dezentralisierten Entscheidungsfindung auf der anderen Seite findet sich in Gruppe T sowohl zu den Zeitpunkten t1 und t2 als auch zu t3 wieder. In der Gesamtgruppe überwiegen die Projekte, deren Entscheidungen auf zentraler Ebene herbeigeführt werden.

Zum Zeitpunkt t1 zeigen sich in den Gruppen T und G hohe Ausprägungen hinsichtlich der die Strukturierung einer Organisation kennzeichnenden Variablen Standardisierungs-, Formalisierungsgrad und Aufgabenkomplexität.

Ein weiteres Ergebnis betrifft die Einschätzung der Hierarchiehöhe der Gruppe T zu den Zeitpunkten t1 und t3, die in Abbildung 6.1.6 zu sehen ist. Während die Beratungsprojekte zu t1 durch die Berater zu einem größeren Anteil als eher steil bzgl. ihrer Hierarchiehöhe eingeschätzt werden, schätzen sie selber ihre Hierarchiehöhe zu t3 als überwiegend eher flach ein.

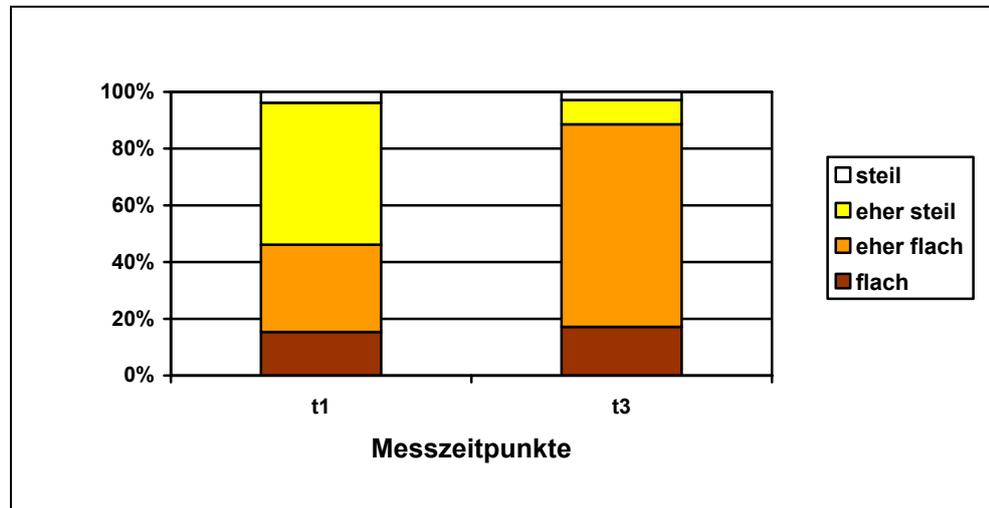


Abb. 6.1.6: Hierarchiehöhe in der Gruppe T

Für dieses Ergebnis gibt es mehrere mögliche Erklärungen. Zum einen kann es sich um einen Beurteilereffekt in der Hinsicht handeln, da die Berater eine andere Einschätzung bzw. Wahrnehmung aufweisen als die Leitung der Organisationen selber. Zum anderen kann es sich hierbei um einen Veränderungsprozess handeln, so dass zu dem dritten Zeitpunkt Projekte ihre steile Hierarchiehöhen aufgebrochen und in flache Hierarchiehöhen überführt haben.

Hinsichtlich der Variablen Kontrollspanne und Positionsdifferenzierung, die ebenfalls zur Kennzeichnung der Differenzierung einer Organisation beitragen, gibt es keine derartigen Abweichungen in der Fremd- und Eigeneinschätzung: Die Kontrollspanne wird zum größten Anteil als groß betrachtet und die Positionsdifferenzierung von der einen Hälfte der Beratungsprojekte als groß und der anderen Hälfte als niedrig.

VI. / VII. Leitung und Mitarbeiter

Die Gruppe T setzt sich zu sämtlichen Zeitpunkten überwiegend aus demokratisch oder eher demokratisch und weniger aus eher autokratischen oder autokratischen Organisationen zusammen. In der Gesamtgruppe ist das Verhältnis zwischen eher demokratisch und eher autokratisch geführten Unternehmen zu den möglichen Erhebungszeitpunkten ausgeglichener.

Etwas mehr als die Hälfte der Projekte der Gruppe T schätzt zu t3 die Entscheidungsfindung als partizipativ oder eher partizipativ ein und etwas weniger als die Hälfte schätzt die eigene Leitung als eher direktiv oder direktiv in der Entscheidungsherbeiführung ein. Die Gesamtgruppe spiegelt dieses Verhältnis zu den möglichen Erhebungszeitpunkten in ähnlicher Form wider.

Die Kommunikation zwischen der Leitung und den Mitarbeitern verläuft sowohl in der Gruppe T zu sämtlichen Zeitpunkten als auch in der Gesamtgruppe zu t1 und t2 überwiegend auf eine offene und eher offene Art und Weise.

Die Ausprägung der Qualifikation der Mitarbeiter verteilt sich in der Gruppe T zum Zeitpunkt t3 aufgrund der Selbsteinschätzung der Beratungsprojekte relativ gleich auf die Ausprägungen der eher hohen, aber auch der eher niedrigen Qualifikation, wohingegen die Einschätzung der Berater zu t1 stärker in Richtung einer eher hohen Qualifikation der Mitarbeiter tendiert.

Zu t3 überwiegt bei den Unternehmensleitungen der Gruppe T eine positive Einstellung gegenüber den erfolgten Organisationsentwicklungsmaßnahmen.

VIII. Arbeitszeit

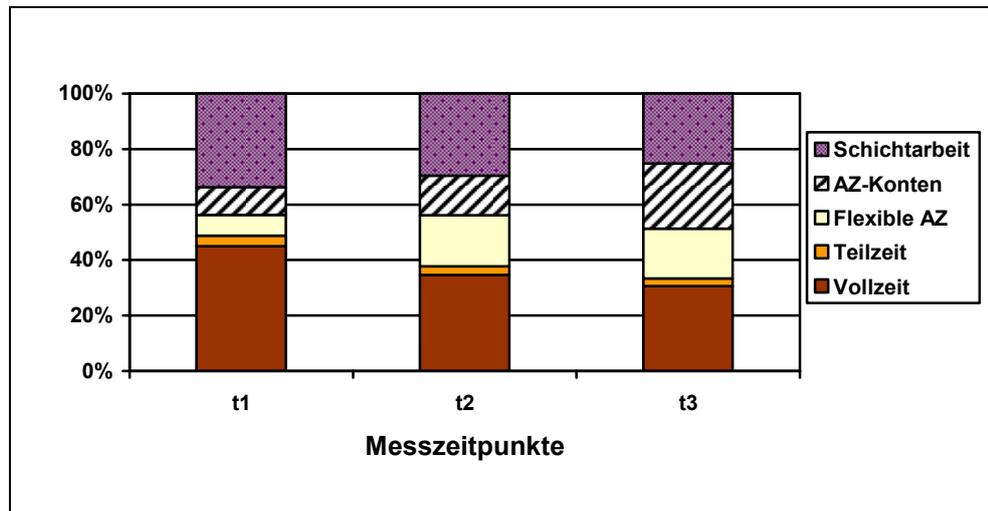


Abb. 6.1.7: Ausgewählte Arbeitszeitelemente (Gruppe T; AZ = Arbeitszeit)

Aus Abbildung 6.1.7 wird ersichtlich, dass in der Gruppe T über sämtliche Zeitpunkte hinweg Teilzeit im Verhältnis zur Vollzeit in einem sehr geringem Ausmaß in den Beratungsprojekten praktiziert wird. Sowohl die flexiblen Arbeitszeiten als auch die Arbeitszeitkonten nehmen über die drei Zeitpunkte hinweg in ihrer Häufigkeit zu. Viele Beratungsprojekte der Gruppe T arbeiten mit einem Schichtsystem, wobei der Anteil der in einem kontinuierlichen Schichtsystem arbeitenden Unternehmen tendenziell steigt und bei der diskontinuierlichen Schichtarbeit eine marginale Abnahme zu verzeichnen ist.

Die Untersuchung bezieht noch weitere Formen von Arbeitszeitmodellen ein. Insgesamt lässt sich feststellen, dass Modelle wie z.B. Telearbeit, Job-Sharing, Vertrauensarbeitszeit, zeitautonome Gruppen etc. in den vorliegenden Stichproben kaum bis gar nicht vertreten waren.

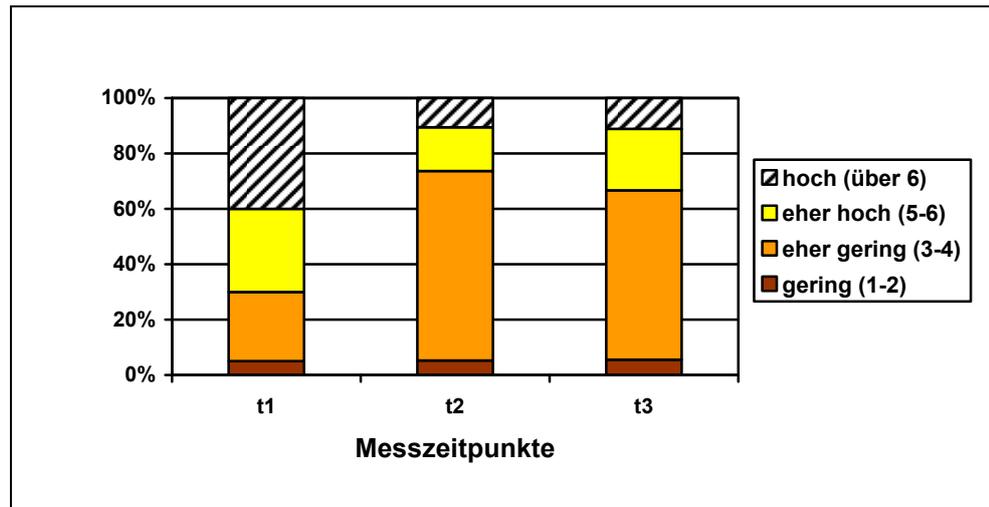


Abb. 6.1.8: Aufeinanderfolgende Nachtschichten (Gruppe T)

Die Anzahl der aufeinanderfolgenden Nacht- und Spätschichten bildet bei gesundheitsverträglichen Arbeitszeitsystemen einen entscheidenden Faktor und ist nach den arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen besonders zu berücksichtigen. Abbildung 6.1.8 verdeutlicht, dass sich in Gruppe T über den Zeitverlauf hinweg eine positive Veränderung vollzieht in der Form, dass zu t1 weitaus häufiger eine hohe Anzahl aufeinanderfolgender Nachtschichten in den Beratungsprojekten vorliegt als zu t2 und zu t3. Entsprechend steigt die Anzahl der Projekte zu t2 und t3, deren Nachtschichtblöcke kürzer ausfallen. Einen Wandel von langen Nachtschichtblöcken zu t1 zu kürzeren Nachtschichtphasen zu t2 zeichnet sich ebenfalls in der Gesamtgruppe ab.

Auch die Zahl der aufeinanderfolgenden Spätschichten wandelt sich in der Gruppe T positiv über die drei Zeitpunkte hinweg. Die Zahl der eher geringen aufeinanderfolgenden Spätschichten steigt zu t2 und t3, wohingegen die langen Spätschichtblöcke abnehmen. Auch die Gesamtgruppe zeigt gleiche Entwicklungen von t1 zu t2 hin: Die Zahl der eher geringen Spätschichtblöcke nimmt zu und die der langen Blöcke nimmt ab.

Die Zahl der unregelmäßigen, nicht vorhersehbar und nicht überschaubaren Arbeitszeitpläne nimmt sowohl in der Gruppe T als auch in der Gesamtgruppe im Verlauf der unterschiedlichen Erhebungszeitpunkte ab und entwickelt sich in Richtung Erhöhung der Projekte mit regelmäßigen, vorhersehbaren und überschaubaren Arbeitszeitsystemen, was im Sinne der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen als positives Resultat anzusehen ist.

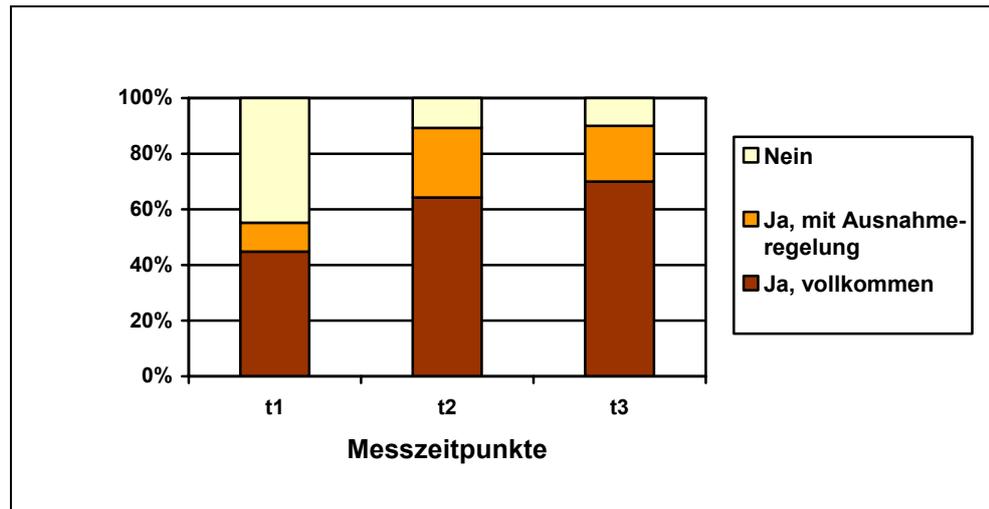


Abb. 6.1.9: Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes (Gruppe T)

Abbildung 6.1.9 zeigt das Resultat, dass zu t3 mehr Projekte der Gruppe T das Arbeitszeitgesetz einhalten als noch zu t1 oder t2. Die Zahl der Beratungsprojekte, die das Arbeitszeitgesetz mit Ausnahmeregelungen einhalten, steigt ebenfalls an, wohingegen die Anzahl der Projekte, die das Gesetz zu t2 und t3 nicht einhalten stark abnimmt.

Die konkreten Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz wie z.B. § 3 oder § 4 nehmen sowohl in Gruppe T über die drei Erhebungszeitpunkte als auch in der Gesamtgruppe im Verlauf der zwei Erhebungszeitpunkte ab.

IX. Interventionen

Sämtliche Unternehmen erhalten themenspezifische Informationen, vor allem zur Schichtplangestaltung, zum Arbeitszeitgesetz, zu Arbeitszeitkonten, zur Flexibilisierung und den arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen. Diese Informationen werden zu relativ gleichen Anteilen in schriftlicher, telefonischer oder mündlicher Form weitergegeben. In geringerem Umfang werden Vorträge gehalten und Betriebsbegehungen durchgeführt.

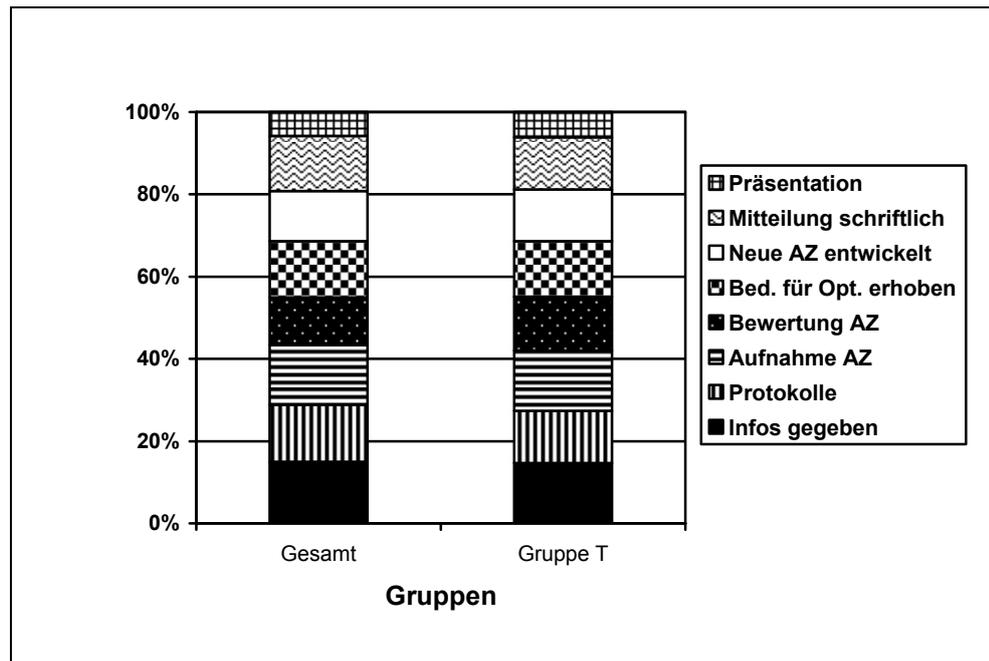


Abb. 6.1.10: Durchgeführte Interventionen (ausgewählte Beispiele; AZ = Arbeitszeit)

Abbildung 6.1.10 gibt den Anteil wieder, den die Informationsweitergabe einnimmt. Des Weiteren wird ersichtlich, dass die Protokollstellung genauso wie die Aufnahme der Arbeitszeitsysteme, deren Bewertung und die Erhebung von Bedingungen für Optimierungen bzw. für die Entwicklung neuer Arbeitszeitsysteme zu den Standardvorgehen bei den Arbeitszeitberatern gehören und bei den Beratungsprojekten durchgeführt werden. Zu einem starken Anteil werden dann auch alternative Arbeitszeitsysteme entwickelt, die den anfragenden Projekten überwiegend auf schriftlichem oder persönlichem Wege wie z.B. in Form von Präsentationen mitgeteilt werden.

Workshops, Moderationen von Arbeitsgruppen, Mitarbeiterbefragungen, Tätigkeitsbeobachtungen sowie Arbeitszeit- und Tätigkeitsaufzeichnungen werden in geringem Umfang durchgeführt und wurden deshalb nicht mit in die Abbildung aufgenommen.

Die Beratung erstreckt sich für einzelne Projekte auf bis zu 14 Monate, wobei die Zahl der neun bis 14 Monate beratenen Organisationen geringer ist als die derjenigen, die bis zu acht Monate betreut wurden. Der größte Anteil der Organisationen nimmt eine Beratung von 1 ½ bis zwei Monaten in Anspruch. Die Zeiträume von null bis einen Monat, von 2 bis vier und von 4 bis acht Monaten werden relativ gleich stark besetzt. Die Gruppe T unterscheidet sich marginal durch eine etwas stärkere Besetzung der Kategorie der „intensiv“ beratenen Unternehmen, also in dem Intervall von neun bis 14 von der Gesamtgruppe.

X. Erfolgskriterien

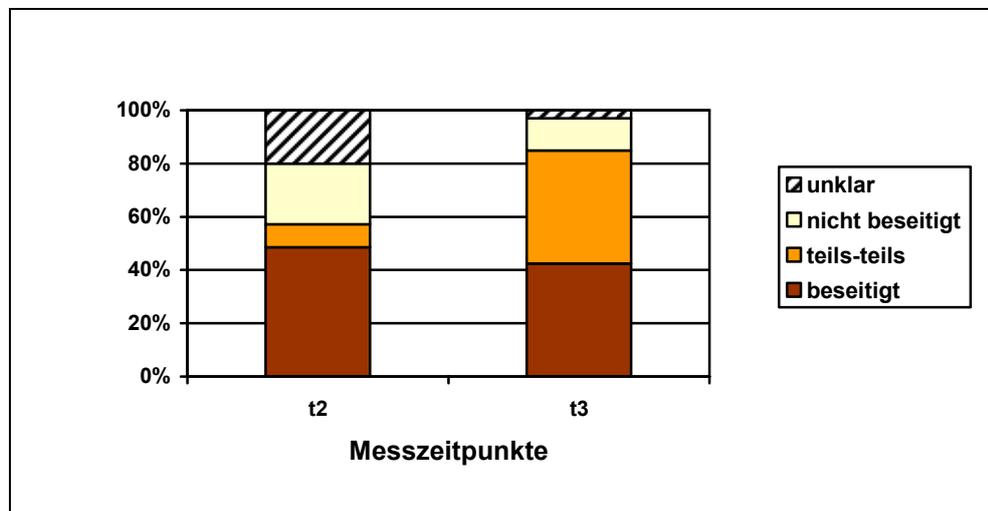


Abb. 6.1.11: Problembeseitigung (Gruppe T) zu t2 und t3

Das in Abbildung 6.1.11 wiedergegebene Ergebnis bzgl. der Problembeseitigung zeigt an, dass der Anteil der Projekte, die zu t3 ihre Probleme als beseitigt ansehen, genauso hoch ist wie der Anteil derjenigen, die eine Problemlösung als „teilweise erfolgt“ angeben. Zu t2 wird der letztgenannte Aspekt weitaus geringer und der erste Aspekt leicht höher eingeschätzt. Eine fehlende Problembeseitigung wird zu t3 von weniger Beratungsprojekten angegeben als zu t2 durch die Berater, ebenso ist der Anteil der unklaren Sachlage zu t3 geringer als zu t2.

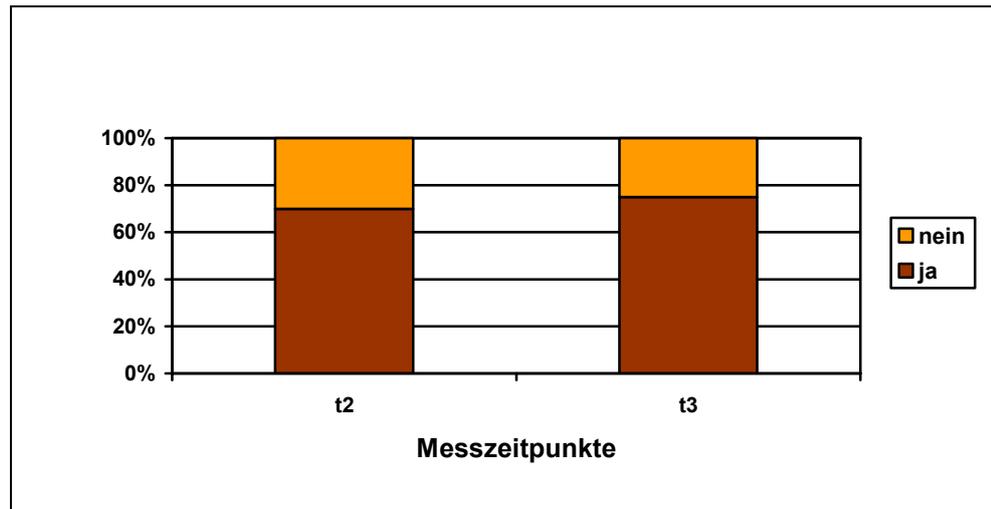


Abb. 6.1.12: Umsetzung eines optimierten/ alternativen Arbeitszeitsystems (Gruppe T)

Abbildung 6.1.12 zeigt deutlich, dass in 2/3 der Projekte der Gruppe T ein alternatives Arbeitszeitsystem umgesetzt wurde, und die Einschätzung der Berater zu t2 stimmt weitestgehend mit derjenigen der Unternehmensleitungen der Projekte selber zu t3 überein.

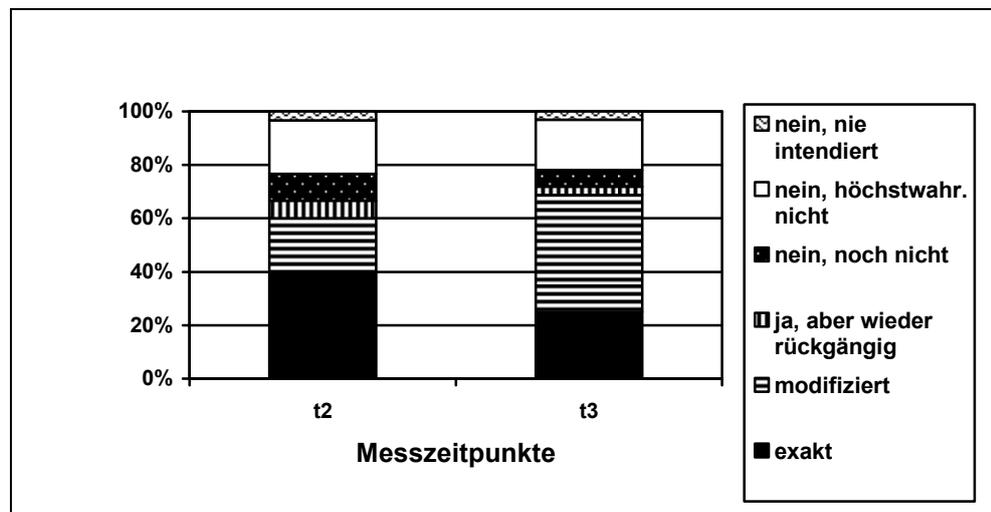


Abb. 6.1.13: Form der Umsetzung des Arbeitszeitsystems (Gruppe T)

Die Einschätzungen, dass ein Arbeitszeitsystem in modifizierter Form umgesetzt wurde, sind wie aus der Abbildung 6.1.13 ersichtlich wird zu t3 von den Leitungen häufiger genannt als von den Beratern zu t2. Diese nennen jedoch häufiger zu t2 die exakte Umsetzung als die Projektleitungen zu t3. Einen geringen Anteil machen die Projekte aus, bei denen ein optimiertes Arbeitszeitsystem zwar umgesetzt, dieser Schritt aber wieder rückgängig gemacht wurde bzw. die Pro-

jekte, die noch nicht umgesetzt haben und diejenigen, die nie eine derartige Intention verfolgten. Ein etwas höherer Anteil an Projekten wird mit hoher Wahrscheinlichkeit zukünftig kein alternatives Arbeitssystem umsetzen.

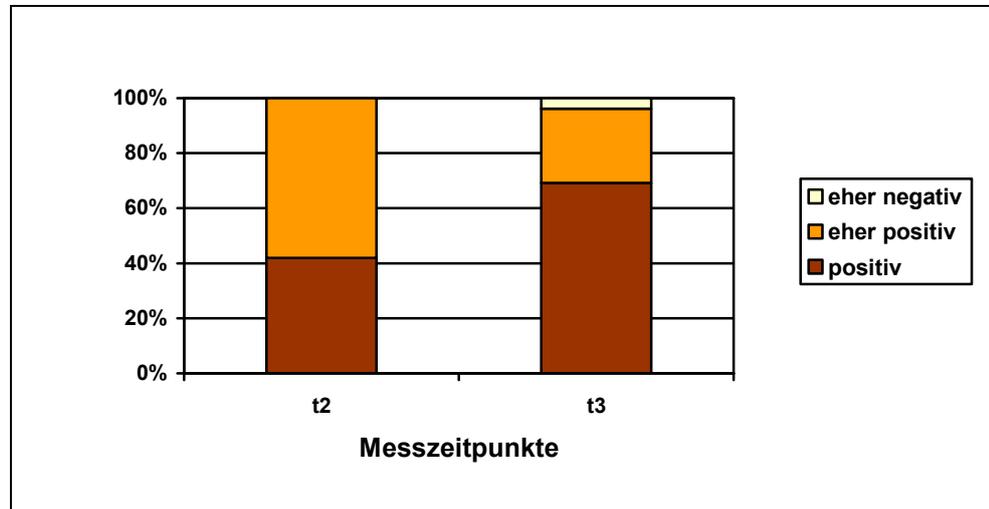


Abb. 6.1.14: Einschätzung des Beratungsprozesses durch die Leitung (Gruppe T)

Die Leitungen der Beratungsprojekte schätzen laut Abbildung 6.1.14 zu t3 den Prozess der Beratung zu einem hohen Anteil als positiv, einem niedrigeren Grad als eher positiv, kaum als eher negativ und keinesfalls als negativ ein. Bei den Beratereinschätzungen überwiegen zu t2 die eher positiven Einstufungen gegenüber den positiven.

Das Ergebnis der Beratung wird von den Beratungsprojekten zu t3 positiv oder eher positiv beurteilt, keines fällt ein negatives Urteil. Die Berater haben zu t2 ein ähnliches Urteil vorgenommen, jedoch auch einige Ergebnisse als negativ angesehen.

6.2 ERMITTELTE ERFOLGSVARIABLEN

Insgesamt spiegeln in dieser Untersuchung 17 Variablen den Erfolg einer Beratung wider. So ergaben die Checkliste und die Befragung der Unternehmen unter anderem die folgenden Erfolgsvariablen:

Tab. 6.2.1: Erfolgsvariablen der Checkliste und der Unternehmensbefragung (kursive Schrift: Variablen der Unternehmensbefragung)

Nr.	Abkürzung	Variable
1	e1_berat	<i>Erneute Inanspruchnahme einer derartigen Beratung</i>
2	e2_prot2	Beseitigung der vom Anfragenden genannten Probleme zu t2
3	e2_prot3	<i>Beseitigung der vom Anfragenden genannten Probleme zu t3</i>
4	e3_umst2	Umsetzung eines optimierten / alternativen AZ-Systems zu t2
5	e3_umst3	Umsetzung eines optimierten / alternativen AZ-Systems zu t3
6	e4_umft2	Form der Umsetzung zu t2
7	e4_umft3	<i>Form der Umsetzung zu t3</i>
8	e5_uprt2	Unternehmensseite: Einschätzung des Beratungsprozesses zu t2
9	e5_uprt3	<i>Unternehmensseite: Einschätzung des Beratungsprozesses zu t3</i>
10	e6_uert2	Unternehmensseite: Einschätzung des Beratungsergebnisses zu t2
11	e6_uert3	<i>Unternehmensseite: Einschätzung des Beratungsergebnisses zu t3</i>
12	e7_mprt2	Mitarbeiterseite: Einschätzung des Beratungsprozesses zu t2
13	e7_mprt3	<i>Mitarbeiterseite: Einschätzung des Beratungsprozesses zu t3</i>
14	e8_mert2	Mitarbeiterseite: Einschätzung des Beratungsergebnisses zu t2
15	e8_mert3	<i>Mitarbeiterseite: Einschätzung des Beratungsergebnisses zu t3</i>
16	e9_bprrt2	Beraterseite: Einschätzung des Beratungsprozesses zu t2
17	e_10bert3	Beraterseite: Einschätzung des Beratungsergebnisses zu t3

Diese Variablen lagen zum größten Teil in einer mehrstufigen Ausprägung vor. Da in der vorliegenden Untersuchung die einzelnen Zellen teilweise gering besetzt waren, bot sich für weitere Berechnungen eine Dichotomisierung der Variablen an. Die Erfüllung eines Erfolgskriteriums wurde mit der Ziffer 1 gekennzeichnet, und bei Nicht-Erfüllung wurde die Ziffer 0 eingesetzt. Für die Interpretation von Korrelations- und Regressionszusammenhänge kommt es auf die quantitative Ausdifferenzierung teilweise nicht mehr an, d.h. die Variablen können auch nominal- oder ordinalskaliert sein. „Die Kodierung der Variablen spielt zumindest für die Stärke der Korrelation keine Rolle, wohl aber für die Höhe und Interpretation der Regressionskoeffizienten“ (Litz 2000, S. 35).

6.3 ABGELEITETE ERFOLGSFAKTOREN

Die 17 Erfolgsvariablen wurden durch die zu den multivariaten Analysen gehörende **Faktorenanalyse** reduziert auf eine kleinere Zahl von Faktoren. Die Faktorenanalyse dient unter anderem der explorativen Erkundung der Erfolgsvariablen. Sie führt eine größere Anzahl von Variablen anhand der vorliegenden Fälle auf eine kleinere Zahl unabhängiger Einflussgrößen zurück, die die beobachteten Zusammenhänge zwischen den gegebenen Variablen möglichst vollständig erklären (vgl. Kerlinger 1979; Bühl & Zöfel 2000; Engel et al. 2001). Gesucht wurden in dieser Untersuchung Faktoren, die den größten Anteil an Varianzaufklärung am Konstrukt „Erfolg“ liefern. Mit Hilfe der Faktorenanalyse wurden unter Verwendung der Hauptachsen-Analyse (Rotationsmethode: Varimax mit Kaiser-Normalisierung) aus den insgesamt 17 eingegebenen, dichotomisierten Variablen vier Faktoren extrahiert, die einen Eigenwert über eins besitzen und somit als interpretierbare Faktoren aufgefasst werden können wie Tabelle 6.3.1 zeigt. Insgesamt gingen in die Analyse die 36 Beratungsprojekte ein, von denen Angaben für die drei Messzeitpunkte vorlagen.

Tab. 6.3.1: Faktoren und erklärte Gesamtvarianz

Faktor	Anfängliche Eigenwerte			Summen von quadrierten Faktorladungen für Extraktion			Summe der quadrierten rotierten Ladungen		
	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %	Gesamt	% der Varianz	Kumulierte %
1	5,828	34,279	34,279	5,556	32,682	32,682	4,725	27,796	27,796
2	3,344	19,672	53,951	3,043	17,899	50,581	2,989	17,581	45,377
3	2,000	11,762	65,714	1,675	9,851	60,432	1,990	11,708	57,085
4	1,331	7,827	73,540	,926	5,447	65,879	1,495	8,793	65,879

Gemeinsam klären die vier Faktoren 65,879 % der gesamten Variabilität auf. Betrachtet man die vier Faktoren getrennt voneinander, so zeigt sich durch den ersten Faktor eine Varianzaufklärung in Höhe von 27,796 %, durch den zweiten eine in Höhe von 17,581 %, durch den dritten eine Aufklärung von 11,708 % und durch den vierten Faktor eine Aufdeckung von 8,793 %.

Die bedeutsamen Faktoren bilden in dem in Abbildung 6.3.1 dargestellten Screeplot die Faktoren, die einen Eigenwert über 1 besitzen und in dem Linienbereich durch einen starken Anstieg gekennzeichnet werde. Die Abbildung veranschaulicht diesen Anstieg bei insgesamt vier Faktoren.

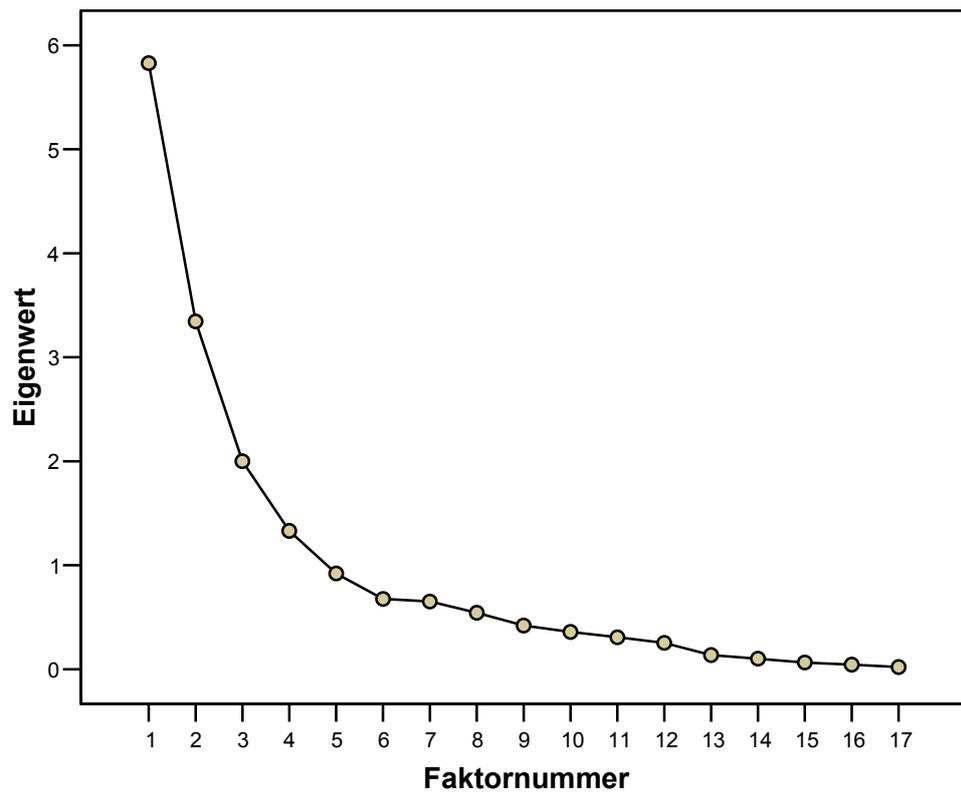


Abb. 6.3.1: Screeplot der Eigenwerte

Die in Tabelle 6.3.2 aufgeführten Ergebnisse entstammen der rotierten Komponentenmatrix:

Tab. 6.3.2: Rotierte Faktorenmatrix

Dichotomisierte Erfolgsvariablen	Faktor			
	1	2	3	4
Vom Anfragenden genannte Probleme beseitigt zu t2	,939	,197	,011	-,054
Form der Umsetzung zu t2	,923	,209	-,054	-,060
Beraterseite: Einschätzung des Beratungsergebnisses zu t2	,859	,212	,095	-,056
Umsetzung eines optimierten / alternativen AZ-Systems zu t2	,823	,180	-,066	-,121
Unternehmensseite: Einschätzung des Beratungsergebnisses zu t2	,751	,060	,296	,090
Unternehmensseite: Einschätzung des Beratungsprozesses zu t2	,656	-,011	,301	,236
Beraterseite: Einschätzung des Beratungsprozesses zu t2	,567	-,167	,163	,227
Form der Umsetzung zu t3	,179	,845	-,040	,310
Unternehmensseite: Einschätzung des Beratungsergebnisses zu t3	,013	,754	,128	,327
Umsetzung eines optimierten / alternativen AZ-Systems zu t3	,131	,752	-,054	,258
Vom Anfragenden genannte Probleme beseitigt zu t3	,173	,478	,119	-,035
Mitarbeiterseite: Einschätzung des Beratungsprozesses zu t2	,198	-,042	,866	,026
Mitarbeiterseite: Einschätzung des Beratungsergebnisses zu t2	-,055	,551	,611	-,202
Mitarbeiterseite: Einschätzung des Beratungsergebnisses zu t3	-,040	,359	,564	,157
Mitarbeiterseite: Einschätzung des Beratungsprozesses zu t3	,360	-,068	,480	-,044
Unternehmensseite: Einschätzung des Beratungsprozesses zu t3	,082	,469	,226	,750
Würden Sie wieder eine derartige Beratung in Anspruch nehmen?	-,032	,247	-,104	,674

Es wird erkennbar, dass auf dem 1. Faktor sieben der 17 Variablen hoch laden. Diese hohe Ladung betrifft diejenigen Variablen, die sich ausschließlich auf den Zeitpunkt t2 beziehen und Angaben der Bereiter einschätzung und der Dokumentenanalyse beinhalten. Dieser Faktor wird dementsprechend als „**Beraterfaktor**“ bezeichnet.

Der zweite Faktor hingegen besitzt hohe Ladungen bei denjenigen Variablen, die sich auf den Zeitpunkt t3 beziehen und den Erfolg über einen längeren Zeitraum beinhalten. Es handelt sich somit um den „**Zeitfaktor**“.

Als „**Mitarbeiterfaktor**“ kann der dritte Faktor bezeichnet werden, mit dem die Variablen der Mitarbeiter einschätzung – sowohl des Beratungsprozesses als auch des Ergebnisses – verbunden sind.

Als vierter Faktor kann der „**Unternehmensfaktor**“ identifiziert werden, da dieser eindeutig die Einschätzung durch die Leitung widerspiegelt.

In der weiteren Datenauswertung werden diese vier Erfolgsfaktoren als abhängige Variablen für weitere Berechnungen herangezogen.

6.4 UNTERNEHMENSCLUSTER

Auf der Basis der den Beratungsprojekten zugeordneten vier Erfolgsfaktoren, die im vorhergehenden Kapitel dargestellt wurden, wurde eine hierarchische Clusteranalyse durchgeführt, um herauszufinden, welche Beratungsprojekte sich ähneln und zu Clustern zusammengefasst werden können (vgl. Bühl & Zöfel 2000; Engel, Möhring & Troitzsch 2001; Zöfel 2002). Es gingen die 36 Beratungsprojekte der Gruppe T in die Clusteranalyse ein, um möglichst homogene Gruppen von Beratungsprojekten herauszufiltern, wobei am Beginn jedes Projekt ein eigenes Cluster bildet und in den folgenden Schritten immer die beiden benachbarten, ähnlichsten Cluster zu einem Cluster vereinigt werden. Die Anhänger einer Gruppe zeichnen sich durch möglichst ähnliche Variablenausprägungen aus und die Mitglieder unterschiedlicher Gruppen durch unähnliche Ausprägungen in den Variablen. Es entsteht eine Hierarchie von Zusammenfassungen, die sich in einem Dendrogramm – einer baumartigen Struktur – veranschaulichen lässt. Abbildung 6.4.1 zeigt diese Bündelung der einzelnen Beratungsfälle zu Clustern.

In dem Dendrogramm bilden sich deutlich vier große Cluster (Cluster I bis IV) heraus, die sich wiederum aus sieben Subclustern zusammensetzen. Die Beratungsprojekte mit der Nummer 40 und Nummer 105 wurden zu keinem speziellen Subcluster zusammengefasst, da sie sich nicht in besonderem Maße ähneln, und die Projekte mit der Nummerierung 101 und 93 lassen sich keinem der gebildeten Cluster eindeutig zuordnen.

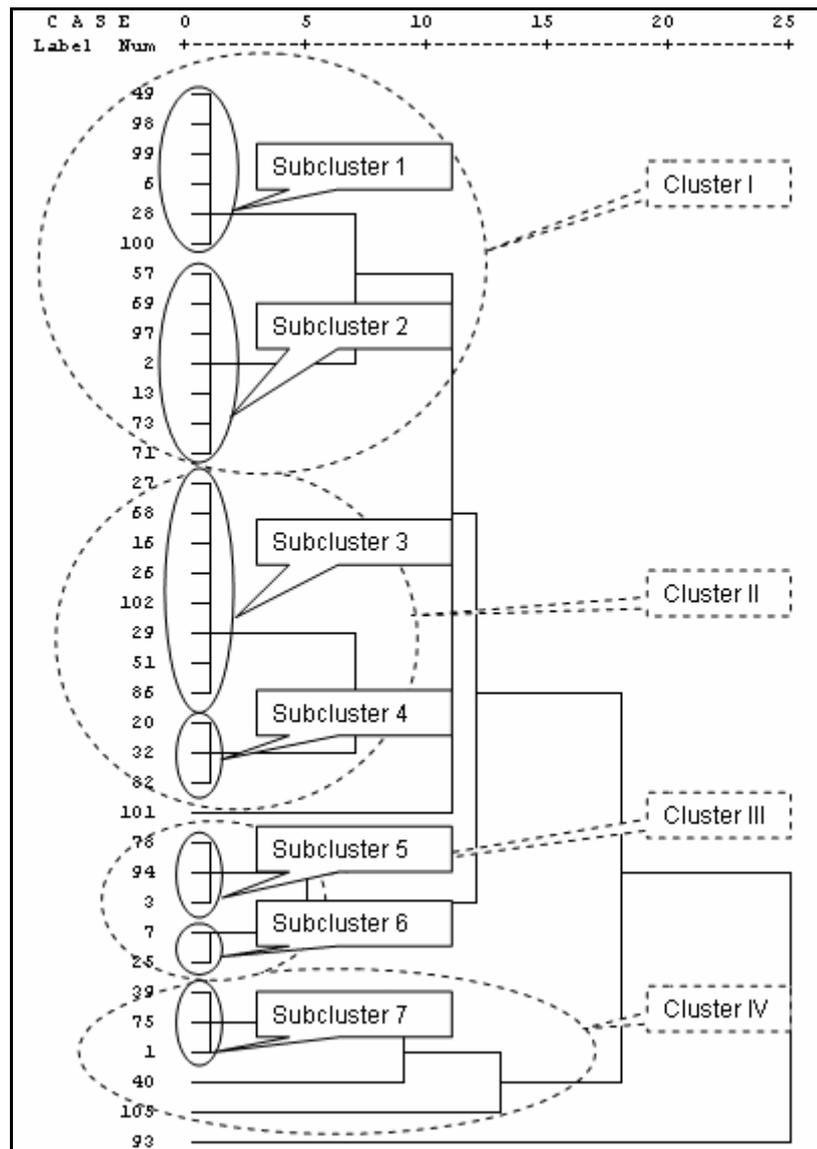


Abb. 6.4.1: Cluster und Subcluster der hierarchischen Clusteranalyse

6.4.1 Ausprägungen der Erfolgsfaktoren in den Clustern

Tab. 6.4.1.1: Ausprägungen der Erfolgsfaktoren in den Clustern und Subclustern (\emptyset = Mittelwert – gerundet)

1. Erfolgsfaktor: Beraterfaktor				2. Erfolgsfaktor: Zeitfaktor				3. Erfolgsfaktor: Mitarbeiterfaktor				4. Erfolgsfaktor: Unternehmensfaktor			
Cluster		Subcluster		Cluster		Subcluster		Cluster		Subcluster		Cluster		Subcluster	
Nr.	\emptyset	Nr.	\emptyset	Nr.	\emptyset	Nr.	\emptyset	Nr.	\emptyset	Nr.	\emptyset	Nr.	\emptyset	Nr.	\emptyset
1	,046	1	-1,074	1	,600	1	,735	1	-,452	1	-,274	1	,906	1	,984
		2	1,007			2	,484			2	-,604			2	,840
2	-,223	3	-,769	2	-1,060	3	-,994	2	-,447	3	-,360	2	-,617	3	-,579
		4	1,233			4	-1,237			4	-,678			4	-,717
3	,091	5	,767	3	1,239	5	1,158	3	-,352	5	-,459	3	-1,431	5	-1,478
		6	-,923			6	1,360			6	-,191			6	-1,362
4	,682	7	,945	4	-,396	7	,380	4	2,095	7	2,091	4	,410	7	,541

Die vier Cluster bündeln die Unternehmen hinsichtlich ihrer Ähnlichkeit in Bezug auf die Erfolgsfaktoren. Es stellt sich nun die Frage, wie diese Erfolgsfaktoren in den Clustern ausgeprägt sind. Um diese Frage zu beantworten, wurden weitergehende Analysen zur Bestimmung der Faktorenmittelwerte in den jeweiligen Clustern durchgeführt (vgl. Cook & Campbell 1976, 1979; Kerlinger 1975, 1979, Bühl & Zöfel 2000), die zeigen in welchem Maße die Erfolgsfaktoren in den jeweiligen Clustern und Subclustern ausgebildet sind. Die Ergebnisse sind Tabelle 6.4.1.1 zu entnehmen, auf die im weiteren Verlauf der Ergebnisdarstellung noch mehrmals Bezug genommen wird. Die folgende Abbildung 6.4.1.1 stellt die Ausprägungen der Erfolgsfaktoren in den Clustern in graphischer Weise dar.

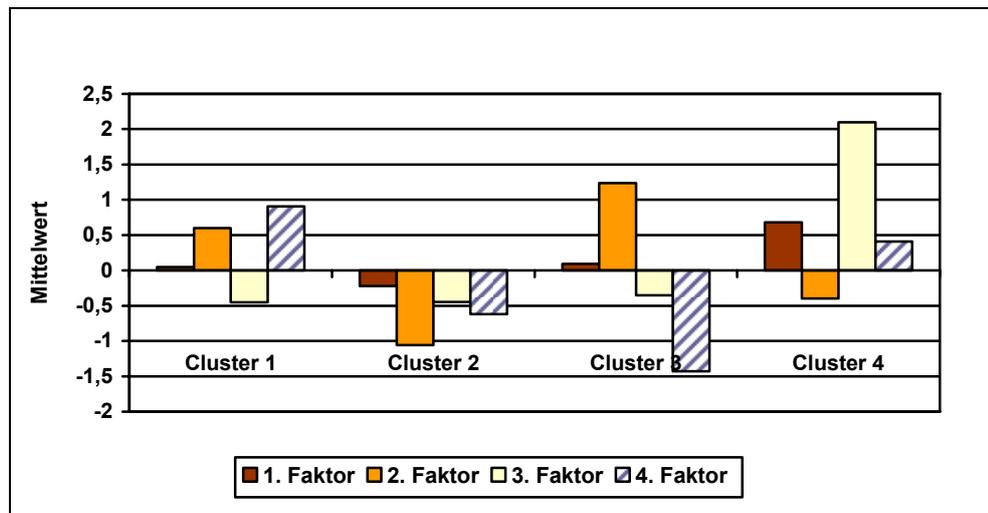


Abb. 6.4.1.1: Ausprägungen der Erfolgsfaktoren in den Clustern (Mittelwerte)

In Abbildung 6.4.1.2 wird ein differenzierterer Blick möglich auf die Ausprägung der Faktoren in den jeweiligen Subclustern.

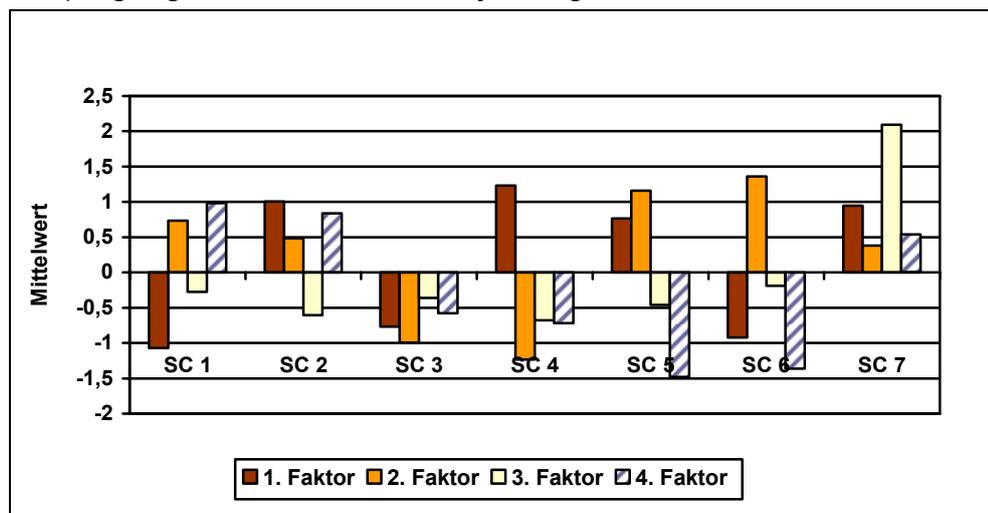


Abb. 6.4.1.2: Ausprägungen der Erfolgsfaktoren in den Subclustern (Mittelwerte, SC = Subcluster)

1. Erfolgsfaktor (Beraterfaktor):

Clusterebene:

Tabelle 6.4.1.1 und Abbildung 6.4.1.1 zeigen, dass der Beraterfaktor am stärksten positiv ausgeprägt ist bei den Beratungsprojekten des Clusters IV, in einem geringen positiven Maße bei denen des I. und III. Clusters und negativ bei denen des II. Clusters.

Subclusterebene:

Ein differenzierter Blick auf die Subcluster, der in der Tabelle 6.4.1.1 und Abbildung 6.4.1.2 möglich ist, zeigt, dass der Beraterfaktor von den Subclustern in der genannten Reihenfolge von 4 (am positivsten), 2, 7 und dann 5 positiv erfüllt wird und von Subcluster 3, dann 6 und 1 (am negativsten) negativ „geladen“ wird. Auffallend ist die inverse Polung der Subcluster innerhalb des Clusters.

2. Erfolgsfaktor (Zeitfaktor):

Clusterebene:

Auf der Clusterebene wird nach Tabelle 6.4.1.1 und Abbildung 6.4.1.1 der Zeitfaktor bei den Projekten des Cluster III am stärksten positiv ausgeprägt, danach folgt Cluster I. Die stärkste negative Ausprägung zeigt Cluster II, und geringer negativ fällt Cluster IV aus.

Subclusterebene:

Den höchsten positiven Mittelwert bzgl. dieses Erfolgsfaktors (s. Tabelle 6.4.1.1 und Abbildung 6.4.1.2) hat Subcluster 6, etwas geringer ausgeprägt das Subcluster 5, dann folgen die Subcluster 1, 2 und 7. Die Subcluster 3 und 4 weisen negative Mittelwerte auf.

3. Erfolgsfaktor (Mitarbeiterfaktor):

Clusterebene:

In der Tabelle 6.4.1.1 und in Abbildung 6.4.1.1 wird klar erkennbar, dass einzig und allein Cluster IV eine positive Ausprägung auf dem Mitarbeiterfaktor aufweist. Schaut man sich die Ausprägungen über die Erfolgsfaktoren insgesamt an, so erscheint hier die höchste positive Ausprägung.

Subclusterebene:

Auch die Subcluster bestätigen das auf der Clusterebene gewonnene Ergebnis wie der Tabelle 6.4.1.1 und Abbildung 6.4.1.2 zu entnehmen ist. Lediglich das Subcluster 7, das zu dem Cluster IV gehört, weist einen positiven Mittelwert auf und insgesamt den höchsten über sämtliche Erfolgsfaktoren. Die übrigen Subcluster bündeln sich im negativen Bereich.

4. Erfolgsfaktor (Unternehmensfaktor):

Clusterebene:

Am stärksten positiv ist der Unternehmensfaktor bei Cluster I ausgeprägt wie die Tabelle 6.4.1.1 und die Abbildung 6.4.1.1 zeigen. Niedriger, aber im positiven Bereich ist der Mittelwert für Cluster IV angesiedelt. Cluster II ist im negativen Bereich vorzufinden, aber weniger stark negativ als Cluster III, das bezogen auf sämtliche Erfolgsfaktoren hier den höchsten negativen Wert besitzt.

Subclusterebene:

Die beide zum Cluster I gehörenden Subcluster 1 und 2 weisen die höchste positive Ausprägung auf (s. Tab. 6.4.1.1 und Abbildung 6.4.1.2). Danach folgt das Subcluster 7, das ebenfalls im positiven Bereich liegt. Die weiteren Subcluster 3 und 4 (Cluster II) liegen zusammen im leicht negativen Bereich und die Subcluster 5 und 6 (Cluster III) im stärker negativen Bereich.

Zusammenfassung der Ausprägungen der Erfolgsfaktoren in den Clustern:

Tab. 6.4.1.2: Ausprägungen der Erfolgsfaktoren in den Clustern und Subclustern (✓ = positive Ausprägung auf dem Faktor; ✗ = negative Ausprägung)

Cluster	Sub-cluster	Beraterfaktor	Zeitfaktor	Mitarbeiterfaktor	Unternehmensfaktor
IV	7	✓	✓	✓	✓
I	2	✓	✓	✗	✓
	1	✗	✓	✗	✓
III	5	✓	✓	✗	✗
	6	✗	✓	✗	✗
II	4	✓	✗	✗	✗
	3	✗	✗	✗	✗

Tabelle 6.4.1.2 gibt einen Überblick über die Ausprägungen der Erfolgsfaktoren in den jeweiligen Clustern und den dazugehörigen Subclustern. Die Cluster sind so angeordnet, dass das Cluster mit den positivsten Ergebnissen in der Tabelle an erster Position und das mit den negativsten Resultaten am Ende steht. Die bisherigen Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- Insgesamt weisen die Beratungsprojekte der Cluster I und IV positive Ergebnisse bei drei von vier Erfolgsfaktoren auf. Bei den Projekten des Clusters I sind dies der Berater-, der Zeit- und der Unternehmensfaktor und bei Clusters IV handelt es sich um den Berater-, den Mitarbeiter- und den Unternehmensfaktor. Betrachtet man bei Cluster IV das Subcluster sieben, so gibt es hinsichtlich aller Erfolgsfaktoren positive Ausprägungen.
- Cluster II zeigt die negativsten Ergebnisse, und lediglich das Subcluster 4 weist eine positive Ausprägung bei dem Beraterfaktor auf.
- Cluster III weist bei den zwei Erfolgsfaktoren Beraterfaktor und Zeitfaktor positive und bei den zwei Faktoren, die sich auf die Mitarbeiter- und Unternehmensleistungsbeurteilung beziehen negative Resultate auf.

6.5 CHARAKTERISTIKA DER UNTERNEHMENSCLUSTER

Um herauszufinden bzgl. welcher Variablen bei den Clustern und Subclustern Unterschiede oder auch Gemeinsamkeiten bestehen, gingen diese als unabhängige Variablen und die erhobenen Angaben zu den Beratungsprojekten wie z.B. Angaben zu der anfragenden Person, Anlass der Anfrage, interne und externe Bedingungen etc. als abhängige Variablen in Varianzanalysen mit Post-Hoc-Tests ein (vgl. Kerlinger, 1975, 1979; Engel 2001). Durch den Post-Hoc-Vergleich konnte festgestellt werden, dass wenn es Abweichungen zwischen den Mittelwerten der Cluster gibt, welche Mittelwerte sich unterscheiden, also welche Cluster Gemeinsamkeiten und welche Unterschiede aufweisen. Die signifikanten Ergebnisse der Varianzanalyse sowie die Ausprägungen der einzelnen Variablen in den Clustern sind der Tabelle 6.5.1 zu entnehmen. Es werden die Resultate auf der Clusterebene und nicht auf der Subclusterebene dargestellt, da 4 Subcluster (Subcluster 4, 5, 6 und 7) eine sehr geringe Zellenbesetzung aufweisen und somit eine derartige Auflistung zu detailliert und somit unübersichtlich geworden wäre.

Tab. 6.5.1: Signifikante Ergebnisse der Varianzanalysen und Clustervergleich ($p = \text{Signifikanz}$)

Cluster	p	IV	I	II	III
Variablen					
Anfragender und Anlass der Anfrage					
Schichtplangestaltung	.019	+	+	-	+
Betriebszeitausdehnung	.011	+	+	-	-
Arbeitszeitsystemumstellung	.071	+	+	-	-
Wettbewerb	.032	+	+	+	+
Arbeitszeitkonten	.053	+	-	-	-
Presse	.031	-	-	+	+
Staatliche Ämter	.064	-	+	+	+
Kontakt über Dritte	.047	+	-	-	-
Arbeits- und Gesundheitsschutz	.066	-	+	-	-
Schwankende Marktanforderungen	.017	-	-	-	+
Externe Bedingungen					
Abhängigkeit von saisonalen Schwankungen	.077	-	-	+	+
Interne Bedingungen und Strukturierung					
Wachstum (Einstellung neuer Mitarbeiter)	.006	+	+	-	-
Stabilität	.004	-	-	-	+
Kleine Zielgruppengröße	.056	+	+	-	-
Große Zielgruppengröße	.035	-	+	+	+
Hoher Standardisierungsgrad	.029	-	+	+	+
Niedriger Standardisierungsgrad	.061	+	-	+	-
Hohe Aufgabenkomplexität	.006	+	-	+	+
Leitung und Mitarbeiter					
Partizipative Entscheidungsfindung	.005	+	+	-	-
Offene Kommunikation	.016	+	+	-	-
Positive Einstellung des Betriebs- bzw. Personalrats	.013	+	+	+	-
Positive Einstellung der Mitarbeiter	.059	+	+	-	-

Variablen \ Cluster	p	IV	I	II	III
Arbeitszeit					
Schichtarbeit	.094	+	+	+	+
Kurze Schichtzyklen	.049	-	+	+	+
Lange Schichtzyklen	.056	+	-	-	-
Flexible Arbeitszeiten zu t3	.002	-	+	-	+
Arbeitszeiteinhaltung zu t1	.046	-	+	-	-
Arbeitszeitverstoß zu t1	.036	+	-	+	+
Arbeitszeiteinhaltung zu t3	.046	+	+	-	+
Unregelmäßige, unvorhersehbare und unüberschaubare Pläne zu t1	.001	-	-	-	+
Regelmäßige, vorhersehbare und überschaubare Pläne zu t3	.052	+	+	-	+
Nicht regelmäßige, vorhersehbare und überschaubare Pläne zu t3	.083	-	-	+	-
Geringe Anzahl an Nachtschichten zu t3	.008	+	+	-	-
Hohe Anzahl an aufeinanderfolgenden Nachtschichten zu t3	.026	-	-	+	+
Geringe Anzahl an Spätschichten zu t3	.049	-	+	-	-
Hohe Anzahl an Spätschichten zu t3	.049	+	-	+	+
Massierung von Arbeitszeit	.051	-	-	+	-
Interventionen					
Schriftliche Aufnahme der Arbeitszeitsysteme	.041	+	+	-	+
Schriftliche Mitteilung alternativer, optimierter Arbeitszeitsysteme	.054	+	+	-	+
Intensive Beratung (hohe Anzahl an Beratertagen)	.034	+	+	-	-
Kurze Beratung (geringe Kontaktanzahl)	.056	-	-	+	+
Präsentation vor Betriebs- bzw. Personalrat	.023	+	+	-	-

Eine positive Ausprägung der jeweiligen Variable bzw. die Ähnlichkeit der jeweiligen Cluster wird durch ein Pluszeichen (+) gekennzeichnet, wohingegen eine negative Ausprägung bzw. Verschiedenheit durch ein Minuszeichen (-) dargestellt wird. Die Ergebnisse der Tabelle 6.5.1 werden im sich anschließenden Text näher beschrieben.

Die Beratungsprojekte des **Clusters IV und I**, bei denen die Erfolgsfaktoren besonders positiv ausgeprägt sind (s. Kap. 6.4.1), weisen Übereinstimmungen, aber auch Differenzen bzgl. folgender Variablen auf wie die Tabelle 6.5.1 veranschaulicht:

Anfragender und Anlass der Anfrage:

- Schichtplangestaltung, Betriebszeitausdehnung, Arbeitssystemumstellung sowie der Wettbewerb werden von den Beratungsprojekten beider Cluster als klare Anfragegründe genannt. Beratungsprojekte des Clusters IV nennen jedoch zusätzlich noch das Thema der Arbeitszeitkonten als Beratungsgrund. Die Nennung vom Arbeits- und Gesundheitsschutz nimmt bei Cluster 1 ein starkes Gewicht ein. Schwankende Marktanforderungen sind nicht für diese Cluster von Bedeutung.
- Die Staatlichen Ämter für Arbeitsschutz wiesen die Projekte des Clusters I auf die Beratung hin. In Cluster IV war unter anderem der Kontakt über Dritte (bereits beratene Projekte) oder der persönliche Kontakt ausschlaggebend.

Externe Bedingungen:

- Die Projekte der Cluster IV und Cluster I zeigen keine Abhängigkeiten von saisonalen Schwankungen.

Interne Bedingungen und Strukturierung:

- Sämtliche Projekte der beiden Cluster befinden sich in einem stabilen Zustand oder sogar im Wachstum, so dass Mitarbeiter eingestellt werden sollen. Besonders Cluster I hatte in starkem Maße beabsichtigt, Mitarbeiter einzustellen und hat dieses Vorhaben auch zum Zeitpunkt t3 durchgeführt.
- Die Zielgruppengröße ist in Cluster I sehr gemischt und reicht von kleinen Zielgruppen (11 – 50 Mitarbeiter) bis hin zu großen Gruppen (über 1000 Mitarbeitern). Cluster IV weist überwiegend kleine (bis zu 10 Mitarbeiter) bis mittlere (bis max. 51 – 100 Mitarbeiter) Zielgruppen auf. Die Standortgröße der Unternehmen dieses Clusters ist jedoch überwiegend groß.
- Es liegt ein hoher Standardisierungsgrad bei Cluster I vor und eine hohe Aufgabenkomplexität bei Cluster IV.

Leitung und Mitarbeiter:

- Gemeinsam ist den Beratungsprojekten dieser Cluster die partizipative Entscheidungsfindung.
- Es herrscht eine vorwiegend offene Kommunikation.
- Der Betriebs- bzw. Personalrat ist Organisationsentwicklung gegenüber positiv eingestellt.

Arbeitszeit:

- In sämtlichen Projekten liegt Schichtarbeit mit einer Betriebszeit von 144 bis 168 Std. vor. Die Dauer der Schichtzyklen umfasst bei den Beratungsprojekten des Clusters I zwei, drei und vier Wochen und bei denen des Clusters IV vier, fünf und zwölf Wochen.
- Projekte des Clusters I setzen im Zuge der Beratung flexible Arbeitszeiten ein, in Cluster IV sind keine flexiblen Arbeitszeiten vorhanden.
- Es gab zum Zeitpunkt t1 bei Projekten des Cluster IV Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz, die jedoch zum Zeitpunkt t3, also nach der Beratung nicht mehr auftauchten. In den Beratungsprojekten des Clusters I gibt es zu keinem Zeitpunkt Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz.
- Bei allen Beratungsprojekten sind die Pläne regelmäßig, vorhersehbar und überschaubar.
- Die Anzahl aufeinanderfolgender Nachtschichten ist zum dritten Zeitpunkt gering, vor allem bei den Projekten des Clusters IV gibt es im Verlauf der Beratung einen Wandel von langen Nachtschichtblöcken hin zu kurzen Blöcken. Die Anzahl aufeinanderfolgender Spätschichten fällt bei Projekten des Clusters I gering und bei denen des Clusters IV hoch aus.

Interventionen:

- Die Berater teilten den Beratungsprojekten die alternativen bzw. optimierten Arbeitszeitsysteme auf schriftlichem Wege mit.
- Bei beiden Clustern kommen Beratungen mit bis zu 15 bzw. 16 Beratertagen vor, wobei in Cluster IV die höchste Anzahl an Beratertagen auftaucht. Im Rahmen des Projektes kann diese Anzahl als hoch eingeschätzt werden und somit die Beratung im Vergleich zu den übrigen Beratungen als intensiv.
- Die Anzahl an telefonischen und schriftlichen Kontakten weist auf eine intensive Beratung hin.
- Es gab Präsentationen vor dem Betriebs- bzw. Personalrat und auch vor Arbeitszeitgruppen.

Beratungsprojekte des **Clusters II**, das überwiegend negative Ausprägungen bzgl. der Erfolgsfaktoren aufweist, zeigen folgende Charakteristika:

Anfragender und Anlass der Anfrage:

- Die Projekte wurden vorwiegend durch die Presse und die Staatlichen Ämter für Arbeitsschutz auf die Beratung aufmerksam gemacht.
- Der Wettbewerb wird zwar als Anfrageanlass genannt, aber weder die Schichtplangestaltung noch eine Arbeitszeitsystemumstellung, Arbeitszeitkonten oder eine Betriebszeitausdehnung werden gewünscht. Der Aspekt des Gesundheitsschutzes tritt in sehr geringem Maße als Anfrageanlass auf.

Externe Bedingungen:

- Die Projekte des Clusters II zeichnen sich durch eine hohe Abhängigkeit von saisonalen Schwankungen aus.

Interne Bedingungen und Strukturierung:

- Kein Projekt dieses Clusters befindet sich im Wachstum bzw. in einem stabilen Zustand.
- Der Standardisierungsgrad ist sehr gemischt und umfasst die gesamte Spannweite von Projekten sowohl mit hohem als auch mit niedrigem Standardisierungsgrad.
- Die Beratungsprojekte dieses Clusters weisen eine hohe Aufgabenkomplexität auf.
- Bei Projekten dieses Clusters dominieren große Zielgruppen.

Leitung und Mitarbeiter:

- Es überwiegt die eher direktive Entscheidungsfindung.
- Im Unterschied zu Cluster I und IV, mit einem sehr offenen Kommunikationsstil, zeigt sich dieser nicht bei Projekten des Clusters II.
- Die Einstellung des Betriebs- bzw. Personalrates zu einer Organisationsentwicklung ist bei den Projekten positiv, jedoch fällt die der Mitarbeiter überwiegend negativ aus.

Arbeitszeit:

- Bei den Projekten dieses Clusters liegt wie bei denen der übrigen Cluster ebenfalls Schichtarbeit vor.
- Die Projekte setzen zum dritten Erhebungszeitpunkt keine flexiblen Arbeitszeiten ein.
- Die Anzahl der aufeinanderfolgenden Nachtschichten ist zum dritten Erhebungszeitpunkt hoch, und auch die Zahl der aufeinanderfolgenden Spätschichten ist als hoch einzustufen.
- Hinsichtlich der Massierung von Arbeitszeit und der erhobenen max. Dauer der täglichen Arbeitszeit ohne Mehrarbeit weisen ausschließlich die Projekte dieses Clusters eine tägliche Arbeitszeit von bis zu 10 Std. auf.
- Die Pläne sind unregelmäßig, unvorhersehbar bzw. unüberschaubar zum dritten Erhebungszeitpunkt.

- Es gibt Projekte, die sowohl zum ersten als auch zum dritten Erhebungszeitpunkt gegen das Arbeitszeitgesetz (z.B. bzgl. des Ausgleichs von Mehrarbeit) verstoßen.

Interventionen:

- Bei wenigen Unternehmen erfolgte eine schriftliche Aufnahme der Arbeitszeitsysteme, bei einigen gar nicht.
- Die von den Beratern entwickelten alternativen Arbeitszeitsysteme wurden selten schriftlich mitgeteilt. Es erfolgte eher eine kurze Beratung (ein bis vier Beratungstage) der Projekte und keine intensive Beratung.
- Es gab keine Präsentation vor einer Arbeitszeitgruppe oder vor einem Betriebsrat.

Projekte des **Clusters III** zeichnen sich durch folgende Aspekte aus:

Anfragender und Anlass der Anfrage:

- Schichtplangestaltung und Wettbewerb bilden bei den Projekten dieses Clusters Beratungsanlässe, nicht hingegen eine mögliche Arbeitszeitsystemumstellung oder eine Ausdehnung der Betriebszeiten. Zusätzlich wird von den Projekten explizit das Abfangen schwankender Marktanforderungen genannt. Bei den Projekten der übrigen Cluster wird dieser Punkt nicht genannt.
- Die Projekte wurden überwiegend durch die Presse und durch die Staatlichen Ämter für Arbeitsschutz auf die Beratung aufmerksam gemacht, nicht durch Dritte.
- Die Einführung von Arbeitszeitkonten oder der Arbeits- und Gesundheitsschutz bilden bei den Projekten dieses Clusters keine primären Anfrageanlässe.

Externe Bedingungen:

- Bei den Beratungsprojekten liegen durchaus große Abhängigkeiten von saisonalen Schwankungen vor.

Interne Bedingungen und Strukturierung:

- Die Projekte zeichnen sich zwar nicht durch Wachstum aus, sind jedoch in einem „stabilen“ Zustand.
- Es liegt ein überwiegend hoher Standardisierungsgrad vor und ebenso eine hohe Aufgabenkomplexität.
- Bei Beratungsprojekten dieses Clusters dominieren diejenigen mit großen Zielgruppen.

Leitung und Mitarbeiter:

- Es überwiegt die direktive Entscheidungsfindung.
- Es herrscht keine offene Kommunikation zwischen Leitung und Mitarbeitern.
- Die Beratungsprojekte dieses Clusters machen keine positiven Angaben zur Einstellung des Betriebs- bzw. Personalrats zur Organisationsentwicklung. Ebenso wird erkennbar, dass negative Einstellungen der Mitarbeiter bzgl. Organisationsentwicklung vorliegen.

Arbeitszeit:

- Im Verlauf der Beratung kommt es zu einem starken Anstieg an Projekten, die flexible Arbeitszeiten einsetzen.
- Es wird in sämtlichen Projekten dieses Clusters in Schichtarbeit gearbeitet.
- Die Dauer der Schichtzyklen beträgt drei oder vier Wochen.
- Die Anzahl der aufeinanderfolgenden Nachtschichten tendiert zum dritten Erhebungszeitpunkt in Richtung einer hohen Anzahl an aufeinanderfolgenden Nachtschichten und ebenso einer hohen Zahl der aufeinanderfolgenden Spätschichten.

- Die Arbeitszeit beträgt durchschnittlich 8 Stunden täglich und wird nicht überschritten.
- Während die Pläne zum ersten Erhebungszeitpunkt als unregelmäßig, unvorhersehbar und unüberschaubar eingestuft wurden, können sie zum dritten Erhebungszeitpunkt als regelmäßig, vorhersehbar und überschaubar charakterisiert werden.
- Bei den Projekten dieses Clusters liegen zum ersten Erhebungszeitpunkt Verstöße gegen das Arbeitszeitgesetz vor, jedoch nicht mehr zum dritten Erhebungszeitpunkt.

Interventionen:

- Sämtliche Systeme wurden auf schriftlichem Wege aufgenommen, und die Alternativen bzw. Optimierungen wurden von den Beratern überwiegend schriftlich mitgeteilt.
- Alle Projekte erhielten Kurzberatungen.
- Es gab keine Präsentationen vor einer Arbeitszeitgruppe oder vor einem Betriebsrat.

Die Bedeutung dieser Ergebnisse und deren Interpretation werden in dem sich anschließenden Kapitel behandelt.

7. Interpretation und Schlussfolgerungen

Die zuvor aufgeführten Ergebnisse werden in diesem Kapitel in den Kontext der Theorien und Untersuchungen zur Organisationsentwicklung (s. Kap. 2), der Inhalte und Untersuchungen im Bereich der Arbeitszeitgestaltung (s. Kap. 3) sowie den daraus abgeleiteten Fragestellungen (s. Kap. 4) gestellt und interpretiert.

Es zeigt sich, dass es sich bei Organisationsentwicklung um ein multidimensionales Konstrukt handelt, das sich aus mehreren – in dieser Untersuchung vier herausgefilterten – Faktoren zusammensetzt. Diese Faktoren spiegeln klar die unterschiedlichen Perspektiven der an der Organisationsentwicklung Beteiligten wider. So kann differenziert werden zwischen den Beratern, den Mitarbeitern sowie den Unternehmensleitungen, die als jeweilige Faktoren aus den Berechnungen hervorgehen. Die Überprüfung der Nachhaltigkeit der Organisationsentwicklungsmaßnahmen bildet eine Zielsetzung dieser Untersuchung. Diese zeitliche Komponente kristallisierte sich ebenfalls als ein Faktor heraus und gibt die Dauerhaftigkeit der Organisationsentwicklungsmaßnahmen wieder.

Die Beratungsprojekte lassen sich aufgrund ihrer Ähnlichkeit bzw. Unähnlichkeit zu Clustern bündeln und ähneln bzw. unterscheiden sich aufgrund spezifischer Variablen, die die folgenden Schlussfolgerungen nahe legen.

Beratungsanlass und Anfragender (s. Kap. 4: Fragestellungen 2.4 und 3.3):

Eine freiwillige Teilnahme an Organisationsentwicklungsmaßnahmen verspricht insgesamt auf sämtlichen Erfolgsfaktoren einen höheren Erfolg als eine verpflichtende Teilnahme und Verordnung durch die Staatlichen Ämter für Arbeitsschutz, besonders wenn positive Fremderfahrungen von bereits beratenen Unternehmen (also Dritte) vorliegen. Dennoch kann der Hinweis durch die Staatlichen Ämter eine aufschließende Funktion ausüben, vor allem da auf die kostenlose Kurzzeitberatung im Vorfeld von möglichen „Sanktionen“ (z.B. wegen arbeitszeitgesetzlicher Verletzungen etc.) hingewiesen wurde und somit den Unternehmen die Möglichkeit der Behebung von Schwachstellen zu einem frühen Zeitpunkt geboten wurde. Schneider bestätigte bereits 1984 die Effizienz staatlich subventionierter Kurzzeitberatung und deren aufschließende Funktion (s. Kap. 2.5).

Die negative Beurteilung durch die Unternehmensleitungen der Projekte des Clusters II und in noch stärkerem Maße des Clusters III lässt sich dadurch begründen, dass diese aufgrund der Pressemitteilungen zu hohe Erwartungen an die Beratungen stellten, die im Rahmen des Projektes nicht zu erfüllen waren. Die an der Universität Köln durchgeführte Untersuchung kam ebenfalls zu dem Ergebnis des negativen Einflusses einer zu hohen Erwartungshaltung in Bezug auf die Beurteilung durch die Leitung (s. Kap. 2.5).

Wenn eine Organisation die Beratung u.a. aufgrund des Vorhabens, flexible Arbeitszeiten einzuführen in Anspruch nahm und dieses dann mit professioneller Unterstützung auch verwirklichte, kann dies Aussicht auf einen langfristig gesicherten Erfolg haben.

Arbeitszeitkonten bilden sowohl für die Leitung als auch für die Mitarbeiter ein neues Instrument zur Arbeitszeitgestaltung, über das sie sich häufig erst noch genau informieren müssen, das dann aber ein geeignetes Werkzeug der Arbeitszeitregelung ist und bei beiden Interessengruppen zu positiven Bewertungen führt.

Der Arbeits- und Gesundheitsschutz ist ein langfristiges Ziel in der Beratung, und wird dieses Ziel erreicht, kann dadurch auch eine langfristige positive Entwicklung der Organisation etabliert werden (Zeitfaktor).

Externe Bedingungen (s. Kap. 4: Fragestellung 3.1):

Unterliegen Unternehmen einem starken externen Druck z.B. aufgrund eines stark schwankenden Tagesgeschäfts, kann nicht mit stabilen Gegebenheiten geplant werden, was wiederum negativ auf eine langfristig angelegte und überdauernde Organisationsentwicklung wirkt und somit die negativen Ausprägungen auf Seiten der Unternehmensleitung erklärt.

**Interne Bedingungen und Strukturierung
(s. Kap. 4: Fragestellungen 2.2 , 2.5 und 3.1):**

Gesunde, wachsende Unternehmen werden bereits in der Kriterien-sammlung von Steers (1977) als Erfolgsvariablen benannt. Dies schlägt sich in starkem Maße auf die Einschätzung durch die Unternehmensleitung nieder. Da einige Projekte (Cluster I) das Vorhaben, Mitarbeiter einzustellen, außerordentlich stark im Fokus hatten und auch durchführten, erklärt dies die höhere positive Ausprägung auf dem Erfolgsfaktor der Unternehmenseinschätzung als z.B. bei Projekten (Clusters II und III), die sich nicht im „Wachstum“ befinden und eine negative Ausprägung des Unternehmensfaktors aufweisen.

Die Bildung kleinerer Zielgruppen für Pilotprojekte kann zu einer positiven Eigenerfahrung in einem erst einmal kleinen Rahmen führen und vergrößert dann bei den übrigen Mitarbeitern die Bereitschaft zu Veränderungen und erklärt auch die positive Einschätzung durch die Berater (Cluster IV). Da in einigen Projekten (Clusters II) überwiegend große Gruppen vorliegen, kann dies die negative Einschätzung durch die Berater erklären.

Eine hohe Aufgabenkomplexität spricht für die positive Ausprägung auf dem Mitarbeiterfaktor, wohingegen stark festgelegte Arbeitsabläufe und eine damit einhergehende fehlende Flexibilität die Mitarbeiterbeurteilung insgesamt schlechter ausfallen lassen, besonders dann, wenn diese hoch qualifizierte Aufgaben auszuführen haben. Im Theorieteil wurde zuvor die Bedeutung aufgezeigt, die einer hohen Aufgabenkomplexität zukommt, da diese bei den Mitarbeitern das Bedürfnis und die Initiative nach Veränderung eher auslöst als bei den Mitarbeitern, die eine Arbeit mit niedriger Komplexität ausführen (vgl. Gebert 1974). Bei den Projekten des Clusters IV liegt eine hohe Aufgabenkomplexität bei gleichzeitig niedrigem Standardisierungsgrad, also verhältnismäßig freier Arbeitsausführung vor, dies erklärt die hohe Ausprägung des Mitarbeiterfaktors in Projekten dieses Clusters.

**Leitung und Mitarbeiter (personale Komponenten)
(s. Kap. 4: Fragestellung 2.1):**

Besonders relevant für das Gelingen einer Organisationsentwicklung ist die gute Zusammenarbeit zwischen Leitung und Mitarbeitern und damit verbunden deren Einbindung. Deutlich wird dies, wenn man beachtet, dass ein positiv eingestellter Betriebs- bzw. Personalrat, der als Verbindungsglied zwischen den Mitarbeitern und der Leitung fungiert, zu hohen Ausprägungen auf dem Mitarbeiterfaktor und auch auf dem Unternehmensleitungsfaktor führt. Werden die Entscheidungen auf partizipativem Wege getroffen und offen kommuniziert, führt dies zu positiven Einschätzungen durch die Mitarbeiter, Berater und Leitung, und der Erfolg hat einen zeitlich langfristig stabilen Charakter. Werden Entscheidungen durch die Leitung getroffen und vorgegeben und nicht offen kommuniziert, resultiert daraus ein negatives Resultat, vor allen bei den Mitarbeitern, aber auch bei der Berater-einschätzung und dem zeitlichen Erfolgsfaktor.

Ist der Betriebs- bzw. Personalrat durchaus aufgeschlossen, die Mitarbeiter hingegen nicht, und gelingt es dem Betriebs- bzw. Personalrat nicht, als Verbindungsglied zu agieren wie dies der Fall bei Projekten des Clusters II ist, führt dies zu einem Misserfolg speziell bei dem Mitarbeiterfaktor.

**Arbeitszeitkomponenten
(s. Kap. 4: Fragestellungen 2.3 und 3.2):**

Flexible Arbeitszeiten können ein Instrument des effektiven Mitarbeitereinsatzes darstellen, um Wettbewerbsdruck zu begegnen, können häufig den Unternehmenserfolg langfristig sichern (Zeitfaktor) und sind bei der Unternehmensleitung beliebt (hohe Ausprägung auf dem Unternehmensfaktor bei Cluster I). Bei dem Einsatz flexibler Arbeitszeiten ist jedoch die Zugriffsmöglichkeit wichtig für die Zufriedenheit der jeweiligen Interessensgruppen. Mitarbeiter schätzen flexible Arbeitszeiten, wenn sie diese selbst bestimmen können und lehnen Arbeitszeiten ab, die von der Unternehmensseite „flexibel“ vorgegeben werden. Arbeitszeitkonten bilden sowohl für die Leitung als auch für die Mitarbeiter ein geeignetes Instrument der Arbeitszeitregelung und führen bei beiden Interessengruppen zu positiven Bewertungen. Der Arbeits- und Gesundheitsschutz ist ein langfristiges Ziel in der Beratung, und dessen Erfüllung erklärt die hohe Ausprägung auf dem Zeitfaktor bei den Projekten der Cluster I und IV.

Es wird jedoch in der Untersuchung nicht spezifiziert, um welche Varianten flexibler Arbeitszeiten es sich handelt und wer auf diese flexiblen Arbeitszeiten Einfluss nehmen kann. Aus diesem Grunde müssen Untersuchungen auf diesem Gebiet stärker vorangetrieben werden.

Bei dem Einsatz von Arbeitszeitkonten als Instrument der Arbeitszeitgestaltung sind die Zugriffsrechte seitens der Unternehmensleitung, aber auch seitens der Mitarbeiter sicherzustellen.

Die Einhaltung der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen wie z.B. regelmäßige, vorhersehbare, überschaubare Arbeitszeitpläne, eine geringe Anzahl an aufeinanderfolgenden Nachtschichten sowie die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes bilden für die Berater klare Ziele im Rahmen ihrer Tätigkeit und erklären die positive Ausprägung auf dem Beraterfaktor. Vor allem die äußerst positiven Entwicklungen in den Organisationen des Clusters IV sind als Erfolg zu bewerten und erklären die hohe Zufriedenheit der Berater.

Die Massierung von Spätschichten wird vor allem von Mitarbeitern als positiv bewertet (Cluster IV), da sie sich durch lange Arbeitsblöcke, längere Freizeitblöcke erwirtschaften.

Eine hohe Anzahl an aufeinanderfolgenden Nachtschichten und Spätschichten widerspricht den arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen, und dies erklärt eine negative Beurteilung seitens der Berater.

Eine Massierung von Arbeitszeit stellt ebenfalls einen zu vermeidenden Aspekt im Sinne der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen dar und ist ein Indiz für negative Ausprägungen auf sämtlichen Erfolgsfaktoren.

Es gibt Unternehmen, die gegen das Arbeitszeitgesetz (z.B. bzgl. des Ausgleichs von Mehrarbeit) verstoßen und auch im Zuge der Beratung nicht zur Einhaltung bewegt wurden. Diese Unternehmen stammen aus Cluster II. Da eine Zielsetzung der Berater in der Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes und der Umsetzung der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen besteht, erklärt deren Nichteinhaltung und -erfüllung die negative Ausprägung des Beraterfaktors. Da bei den Projekten des Clusters III die Ziele der Einhaltung der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen sowie die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes lediglich nur teilweise erreicht wurden, begründet dies die „zurückhaltend“ positive Einschätzung der Berater.

Interventionen
(s. Kap. 4: Fragestellung 2.5):

Kurzzeitberatungen können in einem ersten Schritt eine sinnvolle und positive Aufschließfunktion ausüben. Insgesamt gesehen ist für den Beratungserfolg jedoch eine ausreichende Beratungszeit und -intensität erforderlich z.B. in Form von häufigen Kontakten, von der Bildung von Arbeitszeitgruppen und von Präsentationen vor den Beteiligten, sowie einer sorgfältigen Diagnose der Ist-Situation der Organisationen. Diese Interventionen bilden besonders relevante Variablen für das Gelingen einer Organisationsentwicklung und erklären die überaus hohe Ausprägung auf dem Mitarbeiter- und Unternehmensleitungsfaktor.

Die eher geringe Kontaktanzahl und die fehlende Einbindung der unterschiedlichen Gruppen (Mitarbeiter und Leitung) bei den Projekten des Clusters III können als Indikatoren für die negativen Beurteilungen der Mitarbeiter (Mitarbeiterfaktor), aber vor allem auch für die stark negative Ausprägung der Unternehmensleitung (Unternehmensleitungsfaktor) herangezogen werden und bei den Projekten des Clusters II als Begründung für die negativen Beurteilungen auf sämtlichen Ebenen.

8 Zusammenfassung und Ausblick

8.1 ZUSAMMENFASSUNG

Im Rahmen des vom Land Nordrhein-Westfalen und der Europäischen Union initiierten Projektes „Arbeitszeiten modern gestalten“ konnten nordrhein-westfälische Unternehmen von 1999 bis 2004 die Möglichkeit einer überwiegend kostenlosen Beratung zum Thema Arbeitszeitgestaltung in Anspruch nehmen. Die Ziele bestanden unter anderem in der besseren Vereinbarkeit von Familie, Freizeit und Beruf, im Arbeits- und Gesundheitsschutz, in der Beschäftigungssicherung und -förderung und in der gleichzeitigen Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit.

Vier Arbeitszeitberater einer Unternehmensberatungsfirma berieten Unternehmen, die im Rahmen dieses Projektes eine Betreuung und Gestaltung ihrer Arbeitszeiten wünschten.

Da die Veränderung von Arbeitszeiten häufig weitreichende organisatorische, strukturelle und auch personelle Konsequenzen und Veränderungen mit sich bringt, beschäftigte sich im Jahre 2001 eine erste Untersuchung mit der Fragestellung, ob diese Veränderungen im Rahmen einer Organisationsentwicklung durchgeführt wurden und welche Bedingungen für den Erfolg bzw. Misserfolg von Beratung und somit einer Organisationsentwicklung ausschlaggebend sind. Zur Beantwortung dieser Fragestellung, wurden die Berater schriftlich befragt.

Die vorliegende Untersuchung führt das Vorhaben, erfolgreiche Bedingungen für Organisationsentwicklung herauszufiltern weiter fort und verfolgt darüber hinaus noch weitergehende Ziele, die im Rahmen der ersten Analyse nicht erreichbar waren:

- Die Dauerhaftigkeit der Beratungsergebnisse und damit der Organisationsentwicklung wird durch ein längsschnittlich angelegtes Design überprüft.
- Durch die Befragung der direkt Betroffenen, nämlich der Unternehmen selber wird ein Perspektivenwechsel erreicht. Deren Angaben werden somit als weitere – die Beraterangaben ergänzende – Informationsquelle genutzt.
- Durch intensive und eingehende Dokumentenanalysen wird ein Abgleich zwischen den objektiven Daten der Dokumente mit den Angaben der Berater und denen der Unternehmensvertreter verfolgt.

- Insgesamt wird durch die Befragung der Unternehmen und die Analyse von Unternehmensdokumenten das Untersuchungsdesign um zusätzliche Erhebungsinstrumente ausgeweitet.

Die Untersuchung greift die bereits herausgearbeiteten Untersuchungsergebnisse auf und überprüft u.a. die herausgefilterten Erfolgs- und MisserfolgsvARIABLEN, die beeinflussenden unabhängigen Variablen, erhebt aber auch weitere relevante Variablen, die eine Organisationsentwicklung maßgeblich und dauerhaft beeinflussen.

Es werden die Erkenntnisse und Theorien der Organisationsentwicklung und der Arbeitszeitgestaltung einbezogen und die Verbindungen zwischen diesen Bereichen aufgezeigt. Des Weiteren fließen die neuesten Entwicklungen, Veränderungen und Forschungsergebnisse aus dem Bereich der Organisationsentwicklung und Arbeitszeitgestaltung ein.

Die Annahmen aus der zuvor geschilderten Theorie und Ergebnisse der Praxis werden aufgegriffen und untersucht. Eine resultierende Annahme besteht darin, dass es sich bei dem Erfolg von Organisationsentwicklung um ein vielfältiges, multidimensionales Konstrukt handelt, das sich aus spezifischen Faktoren zusammensetzt:

1. Ein Beraterfaktor gibt die Einschätzung der Berater wieder,
2. ein Zeitfaktor spiegelt die Langfristigkeit von Erfolg wider,
3. ein Mitarbeiterfaktor stellt die Mitarbeiterinteressen und -einschätzungen dar,
4. ein Unternehmensleitungsfaktor zeigt die Interessen und -einschätzungen der Unternehmensleitungen auf.

Diese Erfolgsfaktoren sind von einer Vielzahl möglicher Variablen abhängig, und dementsprechend wird ein Untersuchungsdesign mit speziell entwickelten und zugeschnittenen Erhebungsinstrumenten eingesetzt.

Das ausgewählte Untersuchungsdesign ist so aufgebaut, dass sowohl die unterschiedlichen Beurteilerperspektiven als auch die langfristigen Auswirkungen der durchgeführten Interventionen untersucht werden konnten. Es ist nicht nur die Einschätzung der Berater von Wichtigkeit, sondern auch die Absicherung dieser Angaben durch fundierte Dokumentenanalysen und die direkte Einschätzung durch Vertreter der beratenen Unternehmen.

Somit kommen mehrere Methoden zum Einsatz:

1. Eine schriftliche Befragung der Berater
2. eine Dokumentenanalyse
3. eine schriftliche Befragung der beratenen Unternehmen.

Die Stichprobe besteht aus einer Auswahl der im Verlaufe des Projektes beratenen Unternehmen, die Fragen bzw. Probleme in Bezug auf Arbeitszeiten aufweisen, bei denen eine ausführliche Beratung durchgeführt wurde und die an der schriftlichen Unternehmensbefragung teilnahmen. Für die 3 Erhebungszeitpunkte konnte eine Stichprobe mit 36 Beratungsprojekten für die Analysen herangezogen werden.

Insgesamt konnten 17 Variablen ermittelt werden, die den Erfolg einer Beratung widerspiegeln. Mit Hilfe der Faktorenanalyse wurden aus den insgesamt 17 eingegebenen, dichotomisierten Variablen vier Erfolgsfaktoren extrahiert.

1. Beraterfaktor
2. Zeitfaktor
3. Mitarbeiterfaktor
4. Unternehmensleitungsfaktor.

Im Zuge einer Clusteranalyse bildeten sich deutlich 4 große Unternehmenscluster (Cluster I bis IV) heraus, die sich aus Projekten, die sich in Bezug auf die Erfolgsfaktoren ähneln, zusammensetzen. Diese Cluster wurden weiterhin hinsichtlich der Ausprägung der verschiedenen unabhängigen Variablen untersucht.

Es konnte eine Vielzahl von Ergebnissen ermittelt werden, die folgende Schlüsse nahe legen: Eine freiwillige Teilnahme an Organisationsentwicklungsmaßnahmen verspricht insgesamt auf sämtlichen Erfolgsfaktoren einen höheren Erfolg als eine verpflichtete Teilnahme und Verordnung durch die Staatlichen Ämter für Arbeitsschutz, besonders wenn positive Fremderfahrungen von bereits beratenen Unternehmen (also Dritte) vorliegen. Dennoch kann der Hinweis durch die Staatlichen Ämter eine aufschließende Funktion ausüben.

Wenn es einer Organisation z.B. durch den Einsatz flexibler Arbeitszeiten und Arbeitszeitkonten gelingt, effektiv auf die Anforderungen des Wettbewerbes zu reagieren, so kann dies zu einem langfristigen Erfolg führen. Bei deren Einsatz ist jedoch die Zugriffsmöglichkeit für die Zufriedenheit der jeweiligen Interessensgruppen wichtig.

Unterliegen Unternehmen keinem starken externen Druck durch z.B. kurzfristiges Tagesgeschäft, wirkt sich dies positiv auf eine langfristig angelegte und überdauernde Organisationsentwicklung aus.

Die Bildung kleinerer Zielgruppen für Pilotprojekte kann zu einer positiven Eigenerfahrung in einem erst einmal kleinen Rahmen führen und vergrößert im Unternehmen die Bereitschaft zu Veränderungen.

Eine hohe Aufgabenkomplexität spricht für die positive Ausprägung auf dem Mitarbeiterfaktor, wohingegen stark festgelegte Arbeitsabläufe und eine damit einhergehende fehlende Flexibilität die Mitarbeiterbeurteilung insgesamt schlechter ausfallen lassen, besonders dann, wenn diese an hoch qualifizierte Aufgaben gekoppelt sind.

Besonders relevant für das Gelingen einer Organisationsentwicklung ist die gute Zusammenarbeit zwischen Leitung und Mitarbeitern und damit verbunden deren Einbindung. Deutlich wird dies, wenn man beachtet, dass ein positiv eingestellter Betriebs- bzw. Personalrat, der als Verbindungsglied zwischen den Mitarbeitern und Leitung fungiert, zu hohen Ausprägungen auf dem Mitarbeiterfaktor und auch auf dem Unternehmensleitungsfaktor führt.

Werden Entscheidungen auf partizipativem Wege getroffen und offen kommuniziert, führt dies zu einer hohen Zufriedenheit bei allen Beteiligten, und der Erfolg hat einen zeitlich langfristigen Charakter. Werden Entscheidungen durch die Leitung getroffen und vorgegeben und nicht offen kommuniziert, resultiert daraus ein negatives Ergebnis vor allen bei den Mitarbeitern, aber auch bei der Beratereinschätzung und dem zeitlichen Erfolgsfaktor.

Die Einhaltung der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen wie z.B. regelmäßige, vorhersehbare, überschaubare Arbeitszeitpläne, eine geringe Anzahl an aufeinanderfolgenden Nachtschichten sowie die Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes bilden für die Berater klare Ziele im Rahmen ihrer Tätigkeit. Wurden diese Ziele erreicht, erklärt dies die positive Ausprägung auf dem Beraterfaktor.

Kurzzeitberatungen können in einem ersten Schritt eine sinnvolle und positive Aufschließfunktion ausüben, doch für den Beratungserfolg sind insgesamt eine ausreichende Beratungszeit und -intensität erforderlich. Weisen die durchgeführten Interventionen eine umfassende und intensive Tiefe (im Rahmen des Projektes) auf z.B. in Form von häufigen Kontakten, von der Bildung von Arbeitszeitgruppen und von Präsentationen vor den Beteiligten, bilden diese besonders relevante Bedingungen für das Gelingen einer Organisationsentwicklung und erklären die überaus hohe Ausprägung auf dem Mitarbeiter- und Unternehmensleitungsfaktor.

8.2 AUSBLICK

Die vorliegende Arbeit klärt einige Fragestellungen auf, die sich im Zusammenhang von Organisationsentwicklung und der Arbeitszeitgestaltung als ein Instrument der Organisationsentwicklung stellen.

Es wird jedoch auch deutlich, dass es sich bei der Organisationsentwicklung um ein äußerst komplexes Konstrukt handelt, das sich schwer durch einige ausgesuchte Faktoren und darauf wirkende Variablen aufklären lässt.

Kieser & Walgenbach (2003) stellen am Ende ihrer Ausführungen zu den Theorien und Untersuchungen zur Organisation fest: „Empirische Analysen, selbst wenn sie explizit versuchen, Erfolgsfaktoren zu isolieren und wenn verschiedene Analysen zu übereinstimmenden Ergebnissen gelangen (was alles andere als selbstverständlich ist), können keine Empfehlungen für den Einzelfall generieren“ (Kieser & Walgenbach 2003, S. 474). Sie geben lediglich tendenzielle Zusammenhänge wieder. Dennoch sind empirische Analysen und deren Ergebnisse wichtig, um Gestaltungsmaßnahmen in der Praxis zu begründen und durchzuführen. „Die Kenntnis der wissenschaftlichen Diskussion kann aber die Auseinandersetzung um praktische Probleme befruchten – und umgekehrt“ (Kieser & Walgenbach 2003, S. 475).

Insgesamt gesehen, besteht bis zum heutigen Zeitpunkt ein Mangel an systematischen Untersuchungen, die zur Aufdeckung und Evaluation von Maßnahmen und Bedingungen von Organisationsentwicklungen beisteuern. Dies wird besonders deutlich, wenn man den stark wachsenden Bereich der flexiblen Arbeitszeiten und deren Auswirkungen auf Organisationen und den in ihr tätigen Menschen betrachtet. Hier sind intensive Forschungen notwendig.

Diese Arbeit ist als ein möglicher Ansatz zu verstehen, einen bei weitem nicht erschöpfenden Ausschnitt an Möglichkeiten aufzuzeigen, wie die komplexe Wirklichkeit der Organisationsentwicklung aussehen und durch welche Bedingungen sie beeinflusst werden kann.

9 Literaturverzeichnis

AKERSTEDT, T.; PETERS, B.; ANUND, A. & KECKLUND, G. (2005)
Impaired alertness and performance driving home from the
night shift – a driving simulator study.
Shiftwork International Newsletter, 22 (2), p. 22.

ALBRECHT, N. (2001)
Bedingungen einer erfolgreichen Organisationsentwicklung
am Beispiel intensiver Arbeitszeitberatung.
Oldenburg: Carl von Ossietzky Universität
(unveröffentlichte Diplomarbeit).

ANGELL, R.C. & FREEDMAN, R. (1966)
The Use of Documents, Records, Census Materials, and
Indices.
In: Festinger, L. & Katz, D. (eds.). Research Methods in the
Behavioral Sciences, pp. 300 – 326.
New York: Holt, Rinehart and Winston.

ARBEITSZEITGESETZ (ArbZG) vom 06.07.1994.
BGBl. I, 1170.

BAILLOD, J.; DAVATZ, F.; LUCHSINGER, C.; STAMATIADIS, M. &
ULICH, E. (1997)
Zeitenwende Arbeitszeit. Wie Unternehmen die Arbeitszeit
flexibilisieren.
Zürich: v/d/f Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.

BAITSCH, C. (1993)
Was bewegt Organisationen? Selbstorganisation aus
psychologischer Perspektive.
Frankfurt/Main: Campus Verlag.

BALLSTAEDT, S.-P. (1982)
Dokumentenanalyse.
In: Huber, G.L. & Mandl, H. (Hrsg.). Verbale Daten. Eine
Einführung in die Grundlagen und Methoden der Erhebung
und Auswertung. 165 – 176.
Weinheim: Beltz Verlag.

BECKER, H. & LANGOSCH, I. (1995)
Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung
und ihre Anwendung in der Praxis. 4., erweiterte Auflage.
Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.

- BECKER, H. & LANGOSCH, I. (2002)
Produktivität und Menschlichkeit. Organisationsentwicklung
und ihre Anwendung in der Praxis. 5., neu bearbeitete und
erweiterte Auflage.
Stuttgart: Lucius & Lucius Verlagsgesellschaft mbH.
- BEERMANN, B. (1999)
Leitfaden zur Einführung und Gestaltung von Nacht- und
Schichtarbeit.
Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und
Arbeitsmedizin.
- BOHNERT, V.; NACHREINER, F. & JANSSEN, D. (2003)
Effects of flexible working hours on health and well being –
results from a secondary analysis of a European survey.
Shiftwork International Newsletter, 20 (2), p. 42.
- BOKRANZ, R. (1997)
Pausengestaltung.
In: Luczak, H. & Volpert, W. (Hrsg.). Handbuch
Arbeitswissenschaft, 946 – 952.
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- BORTZ, J. & DÖRING, N. (1995)
Forschungsmethoden und Evaluation für
Sozialwissenschaftler. 2. Auflage.
Berlin: Springer.
- BORTZ, J. & LIENERT, G.A. (1998)
Kurzgefasste Statistik für die klinische Forschung.
Ein praktischer Leitfaden für die Analyse kleiner Stichproben.
Berlin: Springer.
- BREISIG, T. (2006)
Betriebliche Organisation.
Herne/Berlin: Verlag Neue Wirtschafts-Briefe.
- BURLA, S. & SCHMIDLIN-TRACHSLER, G. (2003)
Organisationsberatung als Lerngemeinschaft von Internen und
Externen.
In: Zirkler, M. & Müller, W.R. (Hrsg.). Die Kunst der
Organisationsberatung. Praktische Erfahrungen und
theoretische Perspektiven, 51 – 70.
Bern: Haupt Verlag.
- BÜHL, A. & ZÖFEL, P. (2000)
SPSS Version 10. Einführung in die moderne Datenanalyse
unter Windows. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage.
München: Addison-Wesley.

- CARTWRIGHT, D. (1963) (Hrsg.)
Feldtheorie in den Sozialwissenschaften. Ausgewählte
theoretische Schriften von Kurt Lewin.
Bern: Huber-Verlag.
- CICOUREL, A.V. (1970)
Methode und Messung in der Soziologie.
Frankfurt: Suhrkamp Verlag.
- COOK, T.D. & CAMPBELL, D.T. (1976)
The design and conduct of quasi-experiments and true
experiments in field settings.
In: Dunnette, M.D. (eds.). Handbook of Industrial and
Organizational Psychology, pp. 224 – 326.
Chicago: Rand McNally.
- COOK, T.D. & CAMPBELL, D.T. (1979)
Quasi-Experimentation: Design and analysis issues for field
settings.
Chicago: Rand McNally.
- COSTA, G. & SARTORI, S. (2005)
Influence of flexibility and variability of working hours on
health.
Shiftwork International Newsletter, 22 (2), p. 41.
- COSTA, G.; AKERSTEDT, T.; NACHREINER, F.; BALTIERI, F.;
CARVALHAIS, J.; FOLKARD, S.; FRINGS DRESEN, M.; GADBOIS,
C.; GÄRTNER, J.; GRZECH-ŠUKALO, H.; HÄRMÄ, M.; KANDOLIN,
I.; SARTORI, S. & SILVÉRIO, J. (2003)
Flexible work hours, health and well being: results of the
SALISA project.
Shiftwork International Newsletter, 20 (2), p. 55.
- CRESWELL, J.W. (1995)
Research Design. Qualitative & Quantitative Approaches.
Thousand Oaks: Sage Publications.
- DEUTSCHE GESELLSCHAFT FÜR EVALUATION e.V.
(DeGEval) (2002)
Standards für Evaluation.
Köln: Geschäftsstelle DeGEval.
- DEMEROUTI, E.; KATTENBACH, R. & NACHREINER, F. (2003)
Flexible working times: consequences on employees' burnout,
work-nonwork conflict and performance.
Shiftwork International Newsletter, 20 (2), p. 61.

- DOMBRE, R. (2003)
Etappen tarifvertraglicher Wochenarbeitszeitverkürzung –
Westdeutschland. Eingesehen am 01.06.2006 unter
[http://www.dgb.de/themen/tarifpolitik/wochenaz_etappen.pdf/
file_view_raw](http://www.dgb.de/themen/tarifpolitik/wochenaz_etappen.pdf/file_view_raw).
- EILERS, K.; NACHREINER, F. & BÖNING, E. (1989)
Zur subjektiven Skalierung psychischer Beanspruchung.
Teil 1: Experimentelle Überprüfung der Validität verankerter
Relativurteile.
Z.Arb.wiss., 43 (15 NF), (4), 217 – 223.
- ELGEN, R. (1988)
Organisationsberatung in mittelständischen Unternehmungen.
Köln: Müller Botermann Verlag.
- ELKE, G. (1999)
Organisationsentwicklung: Diagnose, Intervention und
Evaluation.
In: Hoyos, C. & Frey, D. (Hrsg.). Arbeits- und Organisations-
psychologie. Ein Lehrbuch, 449 – 467.
Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- ENGEL, A; MÖHRING, M. & TROITZSCH, K. (2001)
Sozialwissenschaftliche Datenanalyse.
Universität Koblenz-Landau. Abt. Koblenz. Institut für
Sozialwissenschaftliche Informatik.
- ERLEWEIN, M. (2000)
Vertrauensarbeitszeit – die Lösung aller Arbeitszeitprobleme?
Angewandte Arbeitswissenschaft. Zeitschrift für die
Unternehmenspraxis, Nr. 164, 53 – 69.
- ERNST, G.; DIEKMANN, A. & NACHREINER, F. (1984)
Schichtarbeit ohne Nachtarbeit – Schichtarbeit ohne Risiko?
Z.Arb.wiss., 38 (10 NF), (2), 92 – 95.
- ERNST, G.; VOLGER, A. & NACHREINER, F. (1984)
Zweischichtarbeit – Ein vergessenes Problem der
Schichtarbeitsforschung?
In: BDP (Hrsg.) Arbeit in moderner Technik. Referate der 26.
Fachtagung zur arbeits- und betriebspsychologischen
Fortbildung in der Bundesrepublik Deutschland. Arbeits- und
Betriebspsychologie im Feld neuer Technologien und
Organisationsstrukturen, 353 – 366.
Lübeck: Sektion Arbeits- und Betriebspsychologie im
Berufsverband Deutscher Psychologen.

- ESCHER, O.P. (1997)
Methodische Grundlagen der MTO-Analyse.
In: Strohm, O. & Ulich, E. (Hrsg.). Unternehmen
arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz
unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und
Organisation, Band 10, 39 – 69.
Zürich: v/d/f Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- ESCHER, O.P.; LEDER, L. & TROXLER, P. (1997)
Analyse und Bewertung auf der Ebene des Unternehmens.
In: Strohm, O. & Ulich, E. (Hrsg.). Unternehmen
arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz
unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und
Organisation, Band 10, 71 – 106.
Zürich: v/d/f Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- FALLNER, H. & POHL, M. (2005)
Coaching mit System. Die Kunst nachhaltiger Beratung. 2.,
überarbeitete Auflage.
Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- FATZER, G. (1999)
Organisationsentwicklung – Veränderung durch Entwicklung
und Lernen.
In: Fatzer, G.; Rappe-Giesecke, K. & Looss, W. (Hrsg.).
Qualität und Leistung von Beratung: Supervision, Coaching,
Organisationsentwicklung, 133 – 179.
Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- FRESE, E. (1993)
Grundlagen der Organisation. Konzept – Prinzipien –
Strukturen, 5., vollständig überarbeitete Auflage.
Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag
Dr. Th. Gabler GmbH.
- FURNHAM, A. (1997)
The psychology of behaviour at work. The individual in the
organization, pp. 604 – 646.
East Sussex: Psychology Press Ltd.
- GEBERT, D. (1974)
Organisationsentwicklung. Probleme des geplanten
organisatorischen Wandels. Sozioökonomie 6.
Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

- GIEBEL, O.; JANSSEN, D.; SCHOMANN, C. & NACHREINER, F. (2004)
A New Approach for Evaluating Flexible Working Hours.
Chronobiology International, 21 (6), pp. 17-21.
- GIEBEL, O.; SCHOMANN, C.; JANSSEN, D. & NACHREINER, F. (2005)
BASS 4.0 – a software to asses the quality of working hours in relation to risks for safety, health and well-being.
Shiftwork International Newsletter, 22 (2), p. 61.
- GLAZINSKI, B. (2004)
Strategische Unternehmensentwicklung. Krisensignale frühzeitig erkennen und abwenden. 1. Auflage.
Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler/GWV Fachverlage GmbH.
- GOTTSCHALCH, H. (1996)
Neue Theorien und Methoden des Einstiegs in die Organisationsentwicklung. Habilitationsvortrag. Fachbereich Human- und Gesundheitswissenschaften. Bremer Beiträge zur Psychologie, 113, Reihe A, Psychologische Forschungsberichte
Bremen: Universität Bremen. Eingesehen am 01.07.2006 unter <http://bibscout.bsz-bw.de/bibscout/CL-CZ/CP/CP.1000/present?PRS=XML&SID=672be5f0-0&SET=1&FRST=96&COOKIE=U998,Pbszgst,I17,B0728+,SY,NRecherche-DB,D2.1,E672be5f0-0,A,H,R193.197.31.108,FY>.
- GREINER, L.E. (1972)
Patterns of organization change.
In: Bass, B. M. & Deep, S. (eds.). Studies in organizational psychology, pp. 543 – 553.
Boston: Allyn and Bacon.
- GRZECH-ŠUKALO, H. & ALBRECHT, N. (2003)
Flexible working hours and their effects on age and gender.
Shiftwork International Newsletter, 20 (2), p. 80.
- GRZECH-ŠUKALO, H.; ALBRECHT, N. & BRINK, C. (2003)
Be our guest – anytime! Ergonomic working times for hotels and gastronomy.
Shiftwork International Newsletter, 20 (2), p. 81.

- HARITZ, J. (1974)
Der Unternehmensberater als Innovator – Ein Beitrag zum Selbstverständnis und zum Berufsbild des Unternehmensberaters.
Zeitschrift für Organisation, 43, 273 – 275.
- HÄNECKE, K.; ALBRECHT, N. & GRZECH-ŠUKALO, H. (2003)
Ergonomic design of working hours part 2: e-tide – an internet based training.
Shiftwork International Newsletter, 20 (2), p. 83.
- HEGNER, F.; BITTELMAYER, G.; VAN BRUGGEN, W.; HEIM, G. & KRAMER, U. (1992)
Betriebliche Zeitgestaltung für die Zukunft 2005.
Gründe – Schritte – Beispiele.
Köln: Arbeitgeberverband Gesamtmetall e.V.
- HEINE, G. & RUCKELSHÄUSER, J. (2003)
Selbstevaluation als eine Möglichkeit der Organisationsentwicklung am Beispiel des Jugendwerkes der AWO Weser-Ems e.V.
Oldenburg: Carl von Ossietzky Universität
(unveröffentlichte Diplomarbeit).
- HELLER, F. (1998)
The Levers of Organizational Change: Facilitators and Inhibitors.
In: Drenth, P.J.D.; Thierry, H. & de Wolff, C.J. (eds.).
Handbook of Work and Organizational Psychology, second edition, volume 4: Organizational Psychology, pp. 229 – 252.
East Sussex: Psychology Press Ltd.
- HELLERT, U. & GRZECH-ŠUKALO, H. (2000)
Arbeits- und Betriebszeiten flexibel gestalten. Landesinitiative „Moderne Arbeitszeiten“. NRW.
Düsseldorf: MASQT des Landes Nordrhein-Westfalen.
- JANSSEN, D. & NACHREINER, F. (2004)
Health and psychosocial effects of flexible working hours.
Rev. Saude Publica, 38, (suppl.), pp. 11 – 18.
- JANSSEN, D. & NACHREINER, F. (2005)
Reliability and predictability of flexible working hours – effects on health and well being.
Shiftwork International Newsletter, 22 (2), p. 79.
- KERLINGER, F. N. (1975)
Grundlagen der Sozialwissenschaften. Band 1.
Weinheim: Beltz Verlag.

- KERLINGER, F. N. (1979)
Grundlagen der Sozialwissenschaften. Band 2.
Weinheim: Beltz Verlag.
- KIESER, A. & KUBICEK, H. (1983)
Organisation. 2., neubearbeitete und erweiterte Auflage.
Berlin: Walter de Gruyter.
- KIESER, A. & WALGENBACH (2003)
Organisation. 4., überarbeitete und erweiterte Auflage.
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- KLEIN, H. (1979)
Das Konsultationsverhalten von Unternehmen. Ergebnisse
einer empirischen Untersuchung.
Zeitschrift für Organisation, 48, 223 – 227.
- KNAUTH, P. (1997)
Nacht- und Schichtarbeit.
In: Luczak, H. & Volpert, W. (Hrsg.). Handbuch
Arbeitswissenschaft, 938 – 942.
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- KNAUTH, P. (1997)
Teilzeitarbeit.
In: Luczak, H. & Volpert, W. (Hrsg.). Handbuch
Arbeitswissenschaft, 942 – 946.
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- KNAUTH, P. & HORNBERGER, S. (1997)
Schichtarbeit und Nacharbeit. Probleme – Formen –
Empfehlungen, 4., neubearbeitete Auflage.
München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und
Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit.
- KNAUTH, P. & RUTENFRANZ, J. (1987)
Arbeitszeitgestaltung.
In: Kleinbeck, U. & Rutenfranz, J. (Hrsg.). Arbeitspsychologie.
Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D,
Praxisgebiete, Serie III, Wirtschafts-, Organisations- und
Arbeitspsychologie, Band 1, 532 – 576.
Göttingen: Hogrefe.
- KNAUTH, P.; ERNST, G.; SCHWARZNAU, P. & RUTENFRANZ, J.
(1981)
Möglichkeiten der Kompensation negativer Auswirkungen der
Schichtarbeit.
Z.Arb.wiss., 35, (7 NF), 1 – 7.

- KREIKEBAUM, H.; GILBERT, D.U. & REINHARDT, G.O. (2003)
Organisationsmanagement internationaler Unternehmen.
Grundlagen und moderne Netzwerkstrukturen, 2., vollständig
überarbeitete und erweiterte Auflage.
Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag
Dr. Th. Gabler GmbH.
- KRÜGER, W. (2000)
Organisationsmanagement: Vom Wandel der Organisation zur
Organisation des Wandels.
In: Frese, E. (Hrsg.). Organisationsmanagement.
Neuorientierung der Organisationsarbeit.
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- KÜHLMANN, T.M. & FRANKE, J. (1989)
Organisationsdiagnose.
In: Roth, E. (Hrsg.). Organisationspsychologie. Enzyklopädie
der Psychologie, Themenbereich D, Praxisgebiete Serie III,
Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Band 3,
631 – 651.
Göttingen: Hogrefe.
- LANDESANSTALT FÜR ARBEITSSCHUTZ DES LANDES
NORDRHEIN-WESTFALEN (2000)
Arbeitszeit- und Ruhezeitregelungen im Gesundheitswesen.
Düsseldorf: LAfA (Hrsg.).
- LEMBKE, G. (1995)
Die lernende Organisation als Grundlage einer
entwicklungsfähigen Unternehmung. Eingesehen am
01.05.2006 unter <http://www.goe.org/pdf/GeraldLembke.pdf>
- LITZ, H.P. (2000)
Multivariate statistische Methoden und ihre Anwendung in den
Wirtschafts- und Sozialwissenschaften.
München: R. Oldenbourg Verlag.
- LUCZAK, H.; RUHNAU, J. & HEIDLING, A. (1997)
Tages- und Wochenarbeitszeit.
In: Luczak, H. & Volpert, W. (Hrsg.). Handbuch
Arbeitswissenschaft, 933 – 937.
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- McKENNA, E. (2000)
Business psychology and organisational behaviour.
A student's handbook. Third Edition, pp. 421 – 520.
Hove East Sussex: Psychology Press Ltd.

- MICHALK, S. (2005)
Angewandte Organisationsentwicklung in mittelständischen Unternehmen. Erfolgreiche Veränderungen durch externe Berater. 1. Auflage.
Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH.
- NACHREINER, F. (2004)
Diversity and equity: dealing with biological and social differences.
Journal of Public Health – Revista de Saúde Pública, 38 (suppl.), pp. 80 – 85.
- NACHREINER, F. (2005)
Quality of shift schedules and absenteeism in public transport operations.
Shiftwork International Newsletter, 22 (2), p. 113.
- NACHREINER, F. & GRZECH-ŠUKALO, H. (1997)
Flexible Formen der Arbeitszeit
In: Luczak, H. & Volpert, W. (Hrsg.). Handbuch Arbeitswissenschaft, 952 – 957.
Stuttgart: Schäffer-Poeschel Verlag.
- NACHREINER, F.; MESENHOLL, E. & MEHL, K. (1993)
Arbeitsgestaltung. Doppelkurseinheit. Arbeits- und Organisationspsychologie.
Hagen: Fernuniversität – Gesamthochschule.
- NACHREINER, F.; MÜLLER, G. F. & ERNST, G. (1987)
Methoden zur Planung und Bewertung arbeitspsychologischer Interventionsmaßnahmen.
In: Kleinbeck, U. & Rutenfranz, J. (Hrsg.). Arbeitspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Ser. 3, Bd. 1, Arbeitspsychologie, 360 – 439.
Göttingen: Hogrefe.
- NACHREINER, F.; STREICH, W. & WETTBERG, W. (1985)
Schicht- und Nachtarbeit.
In: Ott, E. & Boldt, A. (Projektleitung). Bundesanstalt für Arbeitsschutz (Hrsg.). Handbuch zur Humanisierung der Arbeit, Band 2, 905 – 928.
Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz.

- NACHREINER, F.; GRZECH-ŠUKALO, H.; HÄNECKE, K.; QIN, L.; DIECKMANN, P.; EDEN, J. & LOCHMANN, R. (2000)
Arbeitszeit ergonomisch gestalten. Eine Software zur Erstellung von Schichtplänen. 2., aktualisierte Auflage.
Dortmund: Schriftenreihe der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- NACHREINER, F.; SCHOMANN, C.; STAPEL, W.; NICKEL, P.; EDEN, J.; GRZECH-ŠUKALO, H.; HÄNECKE, K. & ALBRECHT, N. (2005)
Softwaregestützte Arbeitszeitgestaltung mit BASS 4. Entwicklung von Instrumenten zur Unterstützung betrieblicher Akteure beim Ausbau von Sicherheit und Gesundheitsschutz bei der Arbeit und der Innovations- und Wandlungsfähigkeit der Unternehmen.
Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- NEUBERGER, O. (1995)
Führen und geführt werden. Fünfte Auflage.
Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag.
- PETERMANN, F. & NOACK, H. (1995)
Nicht-reaktive Meßverfahren.
In: Roth, E. (Hrsg.). Sozialwissenschaftliche Methoden. Lehr- und Handbuch für Forschung und Praxis. 4., durchgesehene Auflage, 440 – 460.
München: R. Oldenbourg Verlag.
- RAPPE-GIESECKE, K. (1999)
Supervision – Veränderung durch soziale Selbstreflexion.
In: Fatzer, G.; Rappe-Giesecke, K. & Looss, W. (Hrsg.). Qualität und Leistung von Beratung: Supervision, Coaching, Organisationsentwicklung, 27 – 105.
Köln: Edition Humanistische Psychologie.
- ROSENSTIEL, L. v. (1989)
Innovation und Veränderung in Organisationen.
In: Roth, E. (Hrsg.). Organisationspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Praxisgebiete Serie III, Wirtschafts-, Organisations- und Arbeitspsychologie, Band 3, 652 – 684.
Göttingen: Hogrefe.
- ROSENSTIEL, L. v.; MOLT, W. & RÜTTINGER, B. (1983)
Organisationspsychologie. Fünfte, völlig neu bearbeitete Auflage.
Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

- RUTENFRANZ, J.; KNAUTH, P. & NACHREINER, F. (1993)
Arbeitszeitgestaltung.
In: Schmidtke, H. (Hrsg.). Ergonomie, 3. Auflage. 574 – 599.
München: Hanser.
- RÜEGG-STÜRM, J. (2003)
Organisation und organisationaler Wandel. Eine theoretische
Erkundung aus konstruktivistischer Sicht. 2., durchgesehene
Auflage.
Wiesbaden: Westdeutscher Verlag/GWV Fachverlage GmbH.
- SCHNEIDER, W. (1984)
Zur Effizienz staatlich subventionierter betriebswirtschaftlicher
Beratung in mittelständischen Industrieunternehmen.
Frankfurt am Main: Peter Lang.
- SCHOMANN, C.; EDEN, J. & NACHREINER, F. (2005)
BASS 4.0 – a software for the ergonomic evaluation of flexible
work hours.
Shiftwork International Newsletter, 22 (2), p. 136.
- SCHOMANN, C.; STAPEL, W.; EDEN, J. & NACHREINER, F. (2003)
Ergonomic design of working hours part 1: BASS 4.0 –
Development of a software program for the evaluation and
design of working hours.
Shiftwork International Newsletter, 20 (2), p. 171.
- SCHÖNFELDER, E. (1991)
Entwicklung eines Verfahrens zur Bewertung von
Schichtsystemen nach arbeitswissenschaftlichen Kriterien.
In: Gaul, W. & Gemüden, H. G. (Hrsg.).
Entscheidungsunterstützung für ökonomische Probleme 3,
19 – 137.
Frankfurt am Main: Peter Lang.
- SCHWEFLINGHAUS, W. (1989)
Erfahrungen mit Fragebogen zur Erhebung von
Befindlichkeitsstörungen bei Schichtarbeitern.
Z.Arb.wiss., 43 (15 NF), (4), 212 – 216.
- SCHWEFLINGHAUS, W. (1995)
Besser leben mit Schichtarbeit. Hilfen für Schichtarbeiterinnen
und Schichtarbeiter.
Essen: Bundesverband der Betriebskrankenkassen.

- SCZESNY, C. (2000)
Gestaltung der Arbeitszeit im Krankenhaus. Zur Umsetzung neuer Nachtarbeitszeitregelungen unter Berücksichtigung arbeitswissenschaftlicher Erkenntnisse.
Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- SIEVERS, B. (1977)
Organisationsentwicklung als Problem.
Stuttgart: Klett-Cotta.
- STAPEL, W.; SCHOMANN, C.; NICKEL, P. & NACHREINER, F. (2003)
Ergonomic design of working hours – integrating economical aspects.
Shiftwork International Newsletter, 20 (2), p. 177.
- STROHM, O. & ULICH, E. (1997)
Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation.
Zürich: v/d/f Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.
- THIERRY, H. & JANSEN, B. (1998)
Work Time and Behaviour at Work.
In: Drenth, P.J.D.; Thierry, H. & de Wolff, C.J. (eds.). Handbook of Work and Organizational Psychology, second edition, volume 2: Work Psychology, pp. 89 – 120.
East Sussex: Psychology Press Ltd.
- THIERRY, H.; KOOPMAN, P.L. & DE GILDER, D. (1998)
Assessment of Organizational Change.
In: Drenth, P.J.D.; Thierry, H. & de Wolff, C.J. (eds.). Handbook of Work and Organizational Psychology, second edition, volume 4: Organizational Psychology, pp. 192 – 228.
East Sussex: Psychology Press Ltd.
- ULICH, E. (1997)
Mensch-Technik-Organisation: ein europäisches Produktionskonzept.
In: Strohm, O. & Ulich, E. (Hrsg.). Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten. Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik und Organisation, Band 10, 5 – 19.
Zürich: v/d/f Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.

- VAN AMELSVOORT, L.G.P.M.; JANSEN, N & KANT, I.J. (2005)
Mental Illness and depression among shift and day workers.
Shiftwork International Newsletter, 22 (2), p. 24.
- VAN DER VLIST, R. (1998)
Planned Change in Organizations and Organizational
Development in the 1990s.
In: Drenth, P.J.D.; Thierry, H. & de Wolff, C.J. (eds.).
Handbook of Work and Organizational Psychology, second
edition, volume 4: Organizational Psychology, pp. 161 – 192.
East Sussex: Psychology Press Ltd.
- WEBB, E.J; CAMPBELL, D.T.; SCHWARTZ, R.D. & SECHREST, L.
(1975)
Nichtreaktive Meßverfahren.
Weinheim: Beltz Verlag.
- WEINERT, A. B. (1981)
Lehrbuch der Organisationspsychologie. Menschliches
Verhalten in Organisationen.
München: Urban & Schwarzenberg.
- WIMMER, R. (2003)
Die Steigerung der Lernfähigkeit von Organisationen. Einige
Konsequenzen für das Beratungsgeschäft.
In: Zirkler, M. & Müller, W.R. (Hrsg.). Die Kunst der
Organisationsberatung. Praktische Erfahrungen und
theoretische Perspektiven, 71 – 102.
Bern: Haupt Verlag.
- WIMMER, R. (2004)
Organisation und Beratung. Systemtheoretische Perspektiven
für die Praxis.
Heidelberg: Carl-Auer-Systeme Verlag.
- WOTTAWA, H. & GLUMINSKI, I. (1995)
Psychologische Theorien für Unternehmen.
Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- ZÖFEL, P. (2002)
Statistik verstehen. Ein Begleitbuch zur computerunterstützten
Anwendung. Eine Datenmenge – was tun? Ein Leitfaden zu
statistischen Lösungen.
München: Addison-Wesley.

ANHANG

- A. Checkliste zur Dokumentenanalyse
- B. Anschreiben zur Unternehmensbefragung
- C. Fragebogen zur Unternehmensbefragung
- D. Häufigkeiten
- E. Unternehmensausprägung auf Erfolgsvariablen
- F. Cluster und Unternehmenszuordnung

A. CHECKLISTE ZUR DOKUMENTENANALYSE

Organisationsentwicklung
&
Arbeitszeitberatung

Checkliste – Dokumentenanalyse

Nicola Albrecht

Bürgerbuschweg 15

26127 Oldenburg

Tel.: 0441 - 92 63 123

E-Mail: nicola.albrecht@uni-oldenburg.de

Checklisten-Nr.: _____ **Auswertungsdatum:** _____
Gruppe (A = Unternehmen aus Dipl.-Arbeit; B = Neue Unternehmen): _____
Projekt-Nr.: _____ **Berater/ in:** _____
Unternehmen: _____
Anschrift: _____
Ansprechpartner/ in: _____
Telefon-Nr.: _____ **E-Mail:** _____
Branche: _____
Hauptprodukte: _____

I. ANFRAGENDE(R)

Variable	Kriterien			
Datum der Erstanfrage				
Datum Abschluss				
Erstkontakt	Wie abgelaufen?	Telefonisch	1	
		Schriftlich/ Fax	2	
		E-Mail	3	
		Persönlich im Büro	4	
		Persönlich im Amt	5	
		Sonstiges, und zwar		
		Keine Angabe		88
Ansprechpartner/ in	Geschlecht	Weiblich	1	
		Männlich	2	
	Position	Geschäftsleitung	1	
		Personalabteilung	2	
		Mitarbeiter	3	
		Sonstiges, und zwar		
		Keine Angabe		88
	Funktion	Personal-/ Betriebsrat	1	
		Gleichstellungsbeauftragte(r) o.ä.	2	
		Sicherheitsfachkraft o.ä.	3	
		Keine besondere Funktion	4	
		Sonstiges, und zwar		
		Keine Angabe		88
Weitere Ansprechpartn.	Anzahl			
Organisation des/ der Anfragenden	Unternehmen		1	
	Interessenvertretung	(Gewerkschaft, Verband, Kammer)	2	
	Einzelperson		3	
	Sonstiges, und zwar			
	Keine Angabe		88	

Fragebogen (FB): Kopfzeile „allgemeine Angaben“

Variable	Kriterien				
Über wen aufmerksam geworden	Presse			1	
	Persönlicher Kontakt			2	
	Über Dritte			3	
	Weiterbildungsveranst.			4	
	Kongress			5	
	Workshop			6	
	StAfA allgemein			7	
	Sonstiges, und zwar				
	Keine Angabe			88	
Zielgruppe	Gesamtbetrieb			1	
	Leistungserstellung (Produktion/ Dienstleistung)			2	
	Innerbetrieblicher Service (Werkstatt/ Kantine)			3	
	Verwaltung			4	
	Außendienst			5	
	Sonstiges, und zwar				
	Keine Angabe			88	
Variable	Kriterien	t 1	t 2	t 3	
Zielgruppe	≤ 10	1	1	1	
	11 – 50	2	2	2	
	51 – 100	3	3	3	
	101 – 500	4	4	4	
	501 – 1000	5	5	5	
	> 1000	6	6	6	
	Keine Angabe	88	88	88	
	Konkrete Anzahl:	_____	_____	_____	
	Keine Angabe	8888	8888	8888	
Beschäftigungs-sicherung bzw. -förderung	Beabsichtigte (t1) – tatsächliche (t2) Veränderung der Anzahl der MA in Zielgruppe		t 1	t 2	t 3
		Ja, Erhöhung	1	1	1
		Nein	2	2	2
		Ja, Verringerung	3	3	3
	Keine Angabe	88	88	88	
Wenn ja, konkrete Anzahl					

FB: Fragen 1.2, 1.3

FB: Frage 6

II. ANLASS DER ANFRAGE

Anlass der Anfrage: <ul style="list-style-type: none"> • • • • 	FB: Frage 1.1
---	---------------

III. EXTERNE BEDINGUNGEN

Variable	Kriterien			
Standort/ Region	Aachen		1	
	Arnsberg		2	
	Coesfeld		3	
	Detmold		4	
	Dortmund		5	
	Essen		6	
	Köln		7	
	Mönchengladbach		8	
	Paderborn		9	
	Recklinghausen		10	
	Siegen		11	
	Wuppertal		12	
	Sonstiges, und zwar			
	Keine Angabe		88	
Variable	Kriterien		t 1	t 3
Abhängigkeit von saisonalen Schwankungen	Hoch	Starke Abhängigkeit von Schwankungen	1	1
	Eher hoch		2	2
	Eher niedrig		3	3
	Niedrig	Kaum abhängig von Schwankungen	4	4
	Keine Abhängigkeit		5	5
	Keine Angabe		88	88
Abhängigkeit technologischer Wandel	Hoch	Hohe Abhängigkeit; schneller Wandel	1	1
	Eher hoch		2	2
	Eher niedrig		3	3
	Niedrig	Langsamer Wandel	4	4
	Keine Abhängigkeit		5	5
	Keine Angabe		88	88

Variable	Kriterien		t 1	t 3	
Abhängigkeit ökonomischer Wettbewerb	(Position im Markt)	Viel Konkurrenz in Region	1	1	FB: Frage 15
		Eher viel Konkurrenz	2	2	
		Eher wenig Konkurrenz	3	3	
		Wenig Konkurrenz	4	4	
		Keine Konkurrenz	5	5	
		Keine Angabe	88	88	
Anmerkungen zu „Externe Bedingungen“:					

IV. INTERNE BEDINGUNGEN

Variable	Kriterien		t 1	t 2	t 3	
„Gesundheitszustand“ der Organisation	Wachstum	Unternehmen wird größer; kann neue MA einstellen	1	1	1	FB: Frage 6
	Stabilität	Schwarze Zahlen; keine finanziellen Probleme	2	2	2	
	Existenzkrise	Rote Zahlen; Schließung droht	3	3	3	
	Keine Angabe		88	88	88	
Variable	Kriterien		t 1	t 3		
Innovationsbereitschaft	Vorhanden	Offen für Vorschläge; Bereitschaft, Arbeitszeiten zu verändern, vorhanden	1	1	FB: Frage 16	
	Eher vorhanden		2	2		
	Eher nicht vorhanden		3	3		
	Nicht vorhanden	Verschlossen gegenüber Neuerungen der Arbeitszeiten	4	4		
	Keine Angabe		88	88		
Verbundenheit der Organisationseinheiten	Unabhängig	Innovationsprozesse können bei einzelnen Einheiten ansetzen ohne andere Einheiten zu stören/zu beeinflussen	1	1	FB: Frage 17	
	Eher unabhängig		2	2		
	Eher abhängig		3	3		
	Abhängig	Organisationseinheiten sind abhängig voneinander, Innovationen in einzelnen Bereichen schwer bis gar nicht möglich	4	4		
	Keine Angabe		88	88		

Variable	Kriterien		t 1	t 2	t 3	
Zusammenarbeit zw. Betriebsrat/ Personalrat + Management	Betriebs-/ Personalrat	Vorhanden	1	1	1	FB: Fragen 10.1, 10.2
		Nicht vorhanden	2	2	2	
		Keine Angabe	88	88	88	
	Gut	Absprachen funktionieren gut, ebenso Infoweitergabe; Konsens wird angestrebt	1	1	1	
	Eher gut	Fungieren als „unabhängige“ Instanzen voneinander, doch kein Blockieren	2	2	2	
	Eher schlecht		3	3	3	
	Schlecht	Absprachen funktionieren nicht, ebenso wenig die Infoweitergabe; ein Konsens wird nicht angestrebt	4	4	4	
	Keine Angabe		88	88	88	
	Trifft nicht zu		99	99	99	
	Sonstiges, und zwar					
Anmerkung zu „Interne Bedingungen“:						

V. STRUKTURDIMENSIONEN DER ORGANISATION

Variable	Kriterien		t 1	t 3	
Alter der Organisation			___ J.	___ J.	FB: Frage 11
Zentralisierung	Entscheidungs-zentralisierung	Zentralisiert (Leitung trifft Entscheidung)	1	1	FB: Frage 4
		Eher zentralisiert	2	2	
		Eher dezentralisiert	3	3	
		Dezentralisiert (gemeinsame Entscheidung)	4	4	
		Keine Angabe	88	88	
Strukturierung	Standardisierungsgrad	Hoch (Abläufe/Prozeduren sind festgelegt)	1	1	FB: Fragen 18.1, 18.2
		Eher hoch	2	2	
		Eher niedrig	3	3	
		Niedrig (Abläufe sind flexibel festlegbar)	4	4	
		Keine Angabe	88	88	
	Formalisierungsgrad	Hoch (schriftl. Fixierung sämtlicher Regeln)	1	1	
		Eher hoch	2	2	
		Eher niedrig	3	3	
		Niedrig (kaum/geringe Regelfixierung)	4	4	
		Keine Angabe	88	88	

Variable	Kriterien		t 1	t 3		
Strukturierung	Aufgabenkomplexität	Hoch	1	1	FB: Frage 18.3	
		Eher hoch	2	2		
		Eher niedrig	3	3		
		Niedrig	4	4		
		Keine Angabe	88	88		
Variable	Kriterien		t 1	t 2	t 3	
Differenzierung	Gesamtunternehmen (MA-Anzahl)	≤ 10	1	1	1	FB: Frage 12
		11 – 50	2	2	2	
		51 – 100	3	3	3	
		101 – 500	4	4	4	
		501–1000	5	5	5	
		> 1000	6	6	6	
		k. A.	88	88	88	
		Konkret:	_____	_____	_____	
	Standort (MA-Anzahl)	≤ 10	1	1	1	
		11 – 50	2	2	2	
		51 – 100	3	3	3	
		101 – 500	4	4	4	
		501–1000	5	5	5	
		> 1000	6	6	6	
		k. A.	88	88	88	
Konkret:		_____	_____	_____		
Kriterien		t 1	t 3			
Hierarchiehöhe	Flach (wenige Hierarchieebenen)	1	1	FB: Fragen 19.1, 19.2, 19.3		
	Eher flach	2	2			
	Eher steil	3	3			
	Steil (viele Hierarchieebenen)	4	4			
	Keine Angabe	88	88			
Kontrollspanne	Groß (dem Vorgesetzten sind viele MA unterstellt)	1	1			
	Eher groß	2	2			
	Eher klein	3	3			
	Klein (wenige MA unterstellt)	4	4			
	Keine Angabe	88	88			
Positions-differenzierung	Hoch (große Anzahl unterscheidbarer Positionen)	1	1			
	Eher hoch	2	2			
	Eher niedrig	3	3			
	Niedrig (kleine Anzahl an Positionen)	4	4			
	Keine Angabe	88	88			

Variable	Kriterien		
Tarifzugehörigkeit	Keine Tarifbindung		1
	IG Metall		2
	ÖTV		3
	IG BCE (Bergbau, Chemie, Energie)		4
	IG BAU		5
	AVR-BAT		6
	HBV		7
	DPG (Post)		8
	GdED (Eisenbahner)		9
	NGG		10
	GEW		11
	GdP (Polizei)		12
	DAG		13
	Sonstige	_____	14
	Keine Angabe möglich		88
Anmerkung zu „Strukturdimensionen“:			

VI. LEITUNG

Variable	Kriterien		t 1	t 3	
Leistungsstil	Demokratie – Autokratie	Demokratisch	1	1	FB: Frage 4
		Eher demokratisch	2	2	
		Eher autokratisch	3	3	
		Autokratisch	4	4	
		Keine Angabe	88	88	
	Entscheidungsfindung	Partizipativ (gemeinsame Entscheidung)	1	1	
		Eher partizipativ	2	2	
		Eher direktiv	3	3	
		Direktiv (alleinige Entscheidung von Leitung)	4	4	
		Keine Angabe	88	88	
Kommunikation	Offen		1	1	FB: Fragen 20.1, 20.2
	Eher offen		2	2	
	Eher geschlossen		3	3	
	Geschlossen		4	4	
	Keine Angabe		88	88	

Variable	Kriterien		t 1	t 3	
Kommunikation	Zeitpunkt und Ausführlichkeit der Informationsweitergabe				FB: Fragen 20.1, 20.2
Einstellung bzgl. OE/ Beratung	Positiv	Aktive Unterstützung des OE-Prozesses	1	1	FB: Frage 21.a
	Eher positiv	OE ist gut, doch keine aktive Unterstützung; wohlwollende Zurückhaltung	2	2	
	Eher negativ	OE nicht toll, doch kein aktiver Widerstand; skeptische Zurückhaltung	3	3	
	Negativ	Widerstand gegen OE-Prozess; blockieren	4	4	
	Keine Angabe		88	88	
Anmerkung zu „Leitung“:					

VIII. MITARBEITER

Variable	Kriterien		t 1	t 3	
Qualifikation	Hoch		1	1	FB: Frage 18.4
	Eher hoch		2	2	
	Eher niedrig		3	3	
	Niedrig		4	4	
	Keine Angabe		88	88	
Einstellung BR/ PR bzgl. OE/ Beratung	Positiv	Aktive Unterstützung des OE-Prozesses	1	1	FB: Frage 21.b
	Eher positiv		2	2	
	Eher negativ		3	3	
	Negativ	Widerstand, Blockade des OE-Prozesses	4	4	
	Keine Angabe		88	88	
	Trifft nicht zu	BR/ PR nicht vorhanden	99	99	
Einstellung MA bzgl. OE/ Beratung	Positiv	Aktive Unterstützung des OE-Prozesses	1	1	FB: Frage 21.c
	Eher positiv		2	2	
	Eher negativ		3	3	
	Negativ	Widerstand, Blockade des OE-Prozesses	4	4	
	Keine Angabe		88	88	
Art und Zufriedenheit mit Auf- und Abbau von +/- -Stunden					

Variable	Kriterien		t 1	t 2	t 3
Arbeitszufriedenheit	Mit der Arbeit selbst (Inhalt, Aufgaben, Kontrolle, Interessen, Erfolgsmöglichkeiten)	Hoch	1	1	1
		Eher hoch	2	2	2
		Eher niedrig	3	3	3
		Niedrig	4	4	4
		Keine Angabe	88	88	88
	Mit dem AZ-System	Hoch	1	1	1
		Eher hoch	2	2	2
		Eher niedrig	3	3	3
		Niedrig	4	4	4
		Keine Angabe	88	88	88
	Mit dem Leitungsstil/ der Unternehmensleitung	Hoch	1	1	1
		Eher hoch	2	2	2
		Eher niedrig	3	3	3
		Niedrig	4	4	4
		Keine Angabe	88	88	88
FB: Fragen 22 a - d					
Anmerkung zu „Mitarbeiter“:					

VIII. ARBEITSZEIT

Variable	Kriterien		t 1	t 2	t 3	
Dauer	Wöchentliche AZ laut (Tarif-) Vertrag		___ h	___ h	___ h	
		Keine Angabe	88	88	88	
	Wöchentliche Betriebszeit		___ h	___ h	___ h	
		Keine Angabe	888	888	888	
	Überstunden	Ja		1	1	1
		Nein		2	2	2
		Keine Angabe		88	88	88
	Wenn ja, Ø h pro Woche					
	Überstundenausgleich	Freizeit	Ja	1	1	1
			Nein	2	2	2
		Bezahlung	Ja	1	1	1
			Nein	2	2	2
		Keine Angabe		88	88	88
		Trifft nicht zu		99	99	99
Spezifika (des AZ-Systems)	Vollzeit	Ja	1	1	1	
		Nein	2	2	2	
		Keine Angabe	88	88	88	
	Tatsächliche WAZ (h)					
	Teilzeit	Ja	1	1	1	
		Nein	2	2	2	
		Keine Angabe	88	88	88	
	Tatsächliche WAZ (h)					
	Normal-Arbeitszeit (AZ zwischen 6:00 und 18:00 Uhr an 5 Werktagen)	Ja	1	1	1	
		Nein	2	2	2	
		Keine Angabe	88	88	88	
	Flexible AZ	Ja	1	1	1	
		Nein	2	2	2	
		Keine Angabe	88	88	88	
	Gleitzeit mit Kernarbeitszeit	Ja	1	1	1	
		Nein	2	2	2	
		Keine Angabe	88	88	88	
	Gleitzeit ohne Kernarbeitszeit	Ja	1	1	1	
Nein		2	2	2		
Keine Angabe		88	88	88		

Variable	Kriterien		t 1	t 2	t 3
Spezifika (des AZ-Systems)	Arbeitszeit- konten	Ja	1	1	1
		Nein	2	2	2
		Keine Angabe	88	88	88
	Job-Sharing	Ja	1	1	1
		Nein	2	2	2
		Keine Angabe	88	88	88
	Zeitautonome Gruppen	Ja	1	1	1
		Nein	2	2	2
		Keine Angabe	88	88	88
	Saisonarbeit	Ja	1	1	1
		Nein	2	2	2
		Keine Angabe	88	88	88
	Telearbeit	Ja	1	1	1
		Nein	2	2	2
		Keine Angabe	88	88	88
	Vertrauens- arbeitszeit	Ja	1	1	1
		Nein	2	2	2
		Keine Angabe	88	88	88
	Geteilte Dienste	Ja	1	1	1
		Nein	2	2	2
		Keine Angabe	88	88	88
	Bereitschaft	Ja	1	1	1
		Nein	2	2	2
		Keine Angabe	88	88	88
	Arbeitsbereit- schaft	Ja	1	1	1
		Nein	2	2	2
		Keine Angabe	88	88	88
	Rufbereit- schaft	Ja	1	1	1
		Nein	2	2	2
		Keine Angabe	88	88	88

FB:
Frage 2.2

Variable	Kriterien		t 1	t 2	t 3
Spezifika (des AZ-Systems)	Schichtarbeit	Ja	1	1	1
		Nein	2	2	2
		Keine Angabe	88	88	88
	Diskonti	Ja	1	1	1
		Nein	2	2	2
		Keine Angabe	88	88	88
	Konti	Ja	1	1	1
		Nein	2	2	2
		Keine Angabe	88	88	88

Variable	Kriterien	t 1	t 2	t 3
----------	-----------	-----	-----	-----

Schichtarbeit (Klassifikation)	Anfangs- und Endzeiten oder allg. Angaben zur Arbeitszeit	1. _____	1. _____	1. _____
		2. _____	2. _____	2. _____
		3. _____	3. _____	3. _____
		4. _____	4. _____	4. _____
		5. _____	5. _____	5. _____
		6. _____	6. _____	6. _____
	Konkrete Schichtzahl			
	Keine Angabe	88	88	88
	Trifft nicht zu	99	99	99

FB: Frage 2.1

Schichtarbeit (Klassifikation)	Rotationsrichtung		t 1	t 2	t 3		
		Vorwärtswechsel	F ⇨ S ⇨ N	1	1	1	
		Rückwärtswechsel	F ⇨ N ⇨ S	2	2	2	
		Sonstiges (z.B. gemischt) und zwar					
		Keine Angabe			88	88	88
		Trifft nicht zu			99	99	99

Schichtarbeit (Klassifikation)	Rotationsgeschwindigkeit	Kurz-rotiert: Wenig gleiche Schichten (2)	1	1	1
		Eher kurz-rotiert	2	2	2
		Eher lang-rotiert	3	3	3
		Lang-rotiert: Viele gleiche Schichten (7)	4	4	4
		Gemischt	5	5	5
		Keine Angabe	88	88	88
		Trifft nicht zu	99	99	99

Schichtarbeit (Klassifikation)	Anzahl der Schichtbelegschaften	N	_____	_____	_____
		Keine Angabe	88	88	88
		Trifft nicht zu	99	99	99

Schichtarbeit (Klassifikation)	Dauer des Schichtzyklus	Wochen	_____	_____	_____
		Keine Angabe	88	88	88
		Trifft nicht zu	99	99	99

Schichtarbeit (Klassifikation)	Dauer des Schichtzyklus	Wochen	_____	_____	_____
		Keine Angabe	88	88	88
		Trifft nicht zu	99	99	99

Schichtarbeit (Klassifikation)	Dauer des Schichtzyklus	Wochen	_____	_____	_____
		Keine Angabe	88	88	88
		Trifft nicht zu	99	99	99

Schichtarbeit (Klassifikation)	Dauer des Schichtzyklus	Wochen	_____	_____	_____
		Keine Angabe	88	88	88
		Trifft nicht zu	99	99	99

Schichtarbeit (Klassifikation)	Dauer des Schichtzyklus	Wochen	_____	_____	_____
		Keine Angabe	88	88	88
		Trifft nicht zu	99	99	99

Variable	Kriterien			t 1	t 2	t 3	
Schichtarbeit (Lage)	Permanentes System	Mit Nachtarbeit	Ohne So-Arbeit	Dauerfrüh	1	1	1
				Dauerspät	2	2	2
				Dauernacht	3	3	3
			Mit So-Arbeit	Dauerfrüh	4	4	4
				Dauerspät	5	5	5
				Dauernacht	6	6	6
		Ohne Nachtarbeit	Ohne So-Arbeit	Normal-AZ (Dauertag)	7	7	7
				Dauerfrüh	8	8	8
			Dauerspät	9	9	9	
			Mit So-Arbeit	Dauerfrüh	10	10	10
				Dauerspät	11	11	11
	Wechselschichtsystem	Mit Nachtarbeit	Ohne So-Arbeit	Bsp.: F-S-N von Mo.–Sa.	12	12	12
			Mit So-Arbeit	Kontiarbeit F-S-N + WE bzw. 12 Std.	13	13	13
		Ohne Nachtarbeit	Ohne So-Arbeit	Bsp.: F-S	14	14	14
			Mit So-Arbeit	Früh: Mo. – So., Spät: Mo. – Sa.	15	15	15
Sonstiges			16	16	16		
Keine Angabe			88	88	88		
Trifft nicht zu			99	99	99		
Anmerkung zu „Arbeitszeit“:							

Variable	Kriterien		t 1	t 2	t 3	
Einhaltung der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen	1. Aufeinanderfolgende Nachtschichten (Max. Anzahl)	Gering (1-2 Nachtschichten)	1	1	1	
		Eher gering (3-4 Nachtschichten)	2	2	2	
		Eher hoch (5-6 Nachtschichten)	3	3	3	
		Hoch (> 6 Nachtschichten)	4	4	4	
		Keine Angabe	88	88	88	
		Trifft nicht zu	99	99	99	
	2. Aufeinanderfolgende Spätschichten (Max. Anzahl)	Gering (1-2 Spätschichten)	1	1	1	
		Eher gering (3-4 Spätschichten)	2	2	2	
		Eher hoch (5-6 Spätschichten)	3	3	3	
		Hoch (> 6 Spätschichten)	4	4	4	
		Keine Angabe	88	88	88	
		Trifft nicht zu	99	99	99	
	3. Arbeitsfreie Zeit nach Nachtschicht (Minimale Zeit)	Lang (> 48 Stunden)	1	1	1	
		Eher lang (> 36 bis ≤ 48 Stunden)	2	2	2	
		Eher kurz (> 24 bis ≤ 36 Stunden)	3	3	3	
		Kurz (≤ 24 Stunden)	4	4	4	
		Keine Angabe	88	88	88	
		Trifft nicht zu	99	99	99	
	4. WE-Freizeit im Schichtzyklus	Anzahl der freien Wochenenden				
		Keine Angabe	88	88	88	
		Trifft nicht zu	99	99	99	
	5. Schichtfolgen	Kurz-rotiert	Siehe Schichtarbeit/ Klassifikation			
		Vorwärts-rotiert				
		Anzahl Nacht-frei-Früh im Schichtzyklus				
		Keine Angabe	88	88	88	
		Trifft nicht zu	99	99	99	
		Anzahl einzelner Arbeitstage im Schichtzyklus				
		Keine Angabe	88	88	88	
		Trifft nicht zu	99	99	99	
		Anzahl einzelner freier Tage im Schichtzyklus				
Keine Angabe		88	88	88		
Trifft nicht zu		99	99	99		

Variable	Kriterien		t 1	t 2	t 3	
Einhaltung der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen	6. Frühschichtbeginn	Spät (später als 7:00 Uhr)	1	1	1	
		Eher spät (6:01 bis 7:00 Uhr)	2	2	2	
		Eher früh (5:01 bis 6:00 Uhr)	3	3	3	
		Früh (bis 5:00 Uhr)	4	4	4	
		Keine Angabe	88	88	88	
		Trifft nicht zu	99	99	99	
	7. Massierung von Arbeitszeit	Max. Anzahl von Arbeitstagen in Folge				
		Keine Angabe	88	88	88	
		Trifft nicht zu	99	99	99	
		Max. Dauer der täglichen Arbeitszeit ohne Mehrarbeit (h)				
		Keine Angabe	88	88	88	
		Trifft nicht zu	99	99	99	
	8. Kopplung von Schichtlänge an Arbeitsbelastung	Vorhanden	1	1	1	
		Eher vorhanden	2	2	2	
		Eher nicht vorhanden	3	3	3	
		Nicht vorhanden	4	4	4	
		Keine Angabe	88	88	88	
		Trifft nicht zu	99	99	99	
	9. Wochenarbeitszeiten	Gleichmäßig (keine Abweichungen)	1	1	1	
		Eher gleichmäßig (Abweichung 1 Schichtlänge)	2	2	2	
		Eher ungleichmäßig (Abweichung bis 2 Schichtlängen)	3	3	3	
		Ungleichmäßig (Abweichung mehr als 2 Schichtlängen)	4	4	4	
		Keine Angabe	88	88	88	
		Trifft nicht zu	99	99	99	

Variable	Kriterien		t 1	t 2	t 3
Einhaltung der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen	10. Pläne	Regelmäßig	1	1	1
		Eher regelmäßig	2	2	2
		Eher unregelmäßig	3	3	3
		Unregelmäßig	4	4	4
		Keine Angabe	88	88	88
		Trifft nicht zu	99	99	99
		Vorhersehbar	1	1	1
		Eher vorhersehbar	2	2	2
		Eher nicht vorhersehbar	3	3	3
		Nicht vorhersehbar	4	4	4
		Keine Angabe	88	88	88
		Trifft nicht zu	99	99	99
		Überschaubar	1	1	1
		Eher überschaubar	2	2	2
		Eher nicht überschaubar	3	3	3
		Nicht überschaubar	4	4	4
		Keine Angabe	88	88	88
		Trifft nicht zu	99	99	99
		Anmerkung zu „Einhaltung der arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen“:			

Variable	Kriterien		t 1	t 2	t 3
Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes	ArbZG wird eingehalten	Ja, vollkommen	1	1	1
		Ja, unter Ausschöpfung von Ausnahmegenehmigungen	2	2	2
		Nein	3	3	3
		Keine Angabe	88	88	88
	Konkrete Verstöße	<ul style="list-style-type: none"> • t1: • t2: • t3: 			
	Anzahl Verstöße				
Anmerkung zu „Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes“:					

XI. MAßNAHMEN/ INTERVENTIONEN

Variable	Kriterien			
Potential-beratung	Geförderte Beratung	Ja	1	
		Nein	2	
		Keine Angabe	88	
	Wenn ja, Anzahl der Beratungstage			
Informationen gegeben	Ja		1	
	Nein		2	
	Keine Angabe		88	
	Thema			
	In welcher Form?	telefonisch, schriftlich, mündlich		
Vortrag gehalten	Ja		1	
	Nein		2	
	Keine Angabe		88	
	Thema:			
Betriebsbegehung	Ja		1	
	Nein		2	
	Keine Angabe		88	
Protokolle erstellt und versandt	Ja		1	
	Nein		2	
	Keine Angabe		88	
Umgang mit den bestehenden AZ-Systemen	Aufnahme bestehender AZ-Systeme	Ja	1	
		Nein	2	
		Keine Angabe	88	
	In welcher Form?	telefonisch, schriftlich, mündlich		
	Bewertung der AZ-Systeme	Ja	1	
		Nein	2	
Keine Angabe		88		
Vorgehensweise bzgl. neuer/optimierter AZ-Systeme	Bedingungen für Optimierung/ neue AZ-Systeme erhoben	Ja	1	
		Nein	2	
		Keine Angabe	88	
	Optimierung der bestehenden AZ-Systeme	Ja	1	
		Nein	2	
		Keine Angabe	88	
	Neue AZ-Systeme/ Alternativen entwickelt	Ja	1	
		Nein	2	
		Keine Angabe	88	
		Anzahl		

Variable	Kriterien			
Vorgehensweise bzgl. neuer/ optimierter AZ-Systeme	Umgang mit Alternativen/ Optimierungen	Telefonisch mitgeteilt	Ja	1
			Nein	2
		Schriftlich übermittelt	Ja	1
			Nein	2
		Persönlich vorgestellt	Ja	1
			Nein	2
	Keine Angabe		88	
	Präsentation der Vorschläge	Ja	1	
		Nein	2	
		Keine Angabe	88	
Wenn ja, vor wem präsentiert?				
In welcher Form präsentiert?				
Weitergehende Beratung	Workshops durchgeführt	Ja	1	
		Nein	2	
		Keine Angabe	88	
		Thema:		
	Moderation von Arbeitsgruppen	Ja	1	
		Nein	2	
		Keine Angabe	88	
		Thema:		
	Befragung der Mitarbeiter	Ja	1	
		Nein	2	
		Keine Angabe	88	
		Thema:		
	Tätigkeitsbeobachtungen	Ja	1	
		Nein	2	
		Keine Angabe	88	
		Thema:		
	Weitergehende Beratung von anderen Institutionen	Ja	1	
		Nein	2	
		Keine Angabe	88	
		Thema:		
	Weitere Interventionen			

Variable	Kriterien			
Ausmaß der Beratung/ Intervention	Intensität	Gesamtdauer in Monaten		
		Keine Angabe		88
		Anzahl Beratertage		
		Keine Angabe		88
		Anzahl Kontakte	Telefonisch	
			Schriftlich	
			Persönlich im Büro	
	Persönlich vor Ort			
	Keine Angabe		88	
	Ausweitung auf andere Bereiche erfolgt	Ja	1	
		Nein	2	
		Keine Angabe	88	
		Wenn „Ja“: Von _____ auf _____		
Anmerkung zu „Maßnahmen/ Interventionen“:				

X. ERFOLGSKRITERIEN

Variable	Kriterien	t 2	t 3		
Vom Anfragen- den genannten Probleme	Vollständig beseitigt		1	1	FB: Frage 7.1
	Teilweise beseitigt		2	2	
	Nicht beseitigt		3	3	
	Unklar (z.B. keine Infos oder noch nicht abgeschlossen)		4	4	
	Keine Angabe		88	88	
Umsetzung optim./ altern. AZ-System	Ja		1	1	FB: Frage 2.1
	Nein		2	2	
	Keine Angabe		88	88	
	Wenn nein, warum nicht?				
Umsetzung des optimierten/ alternativen AZ-Systems	Ja ⇒ exakte Umsetzung		1	1	
	Ja ⇒ modifizierte Umsetzung		2	2	
	Ja ⇒ Umsetzung aber wieder rückgängig gemacht		3	3	
	Nein ⇒ intendierte Umsetzung noch nicht erfolgt		4	4	
	Nein ⇒ Umsetzung erfolgt höchstwahrscheinlich nicht		5	5	
	Nein ⇒ Umsetzung wahrscheinlich von Anfang an nicht intendiert		6	6	
	Keine Angabe		88	88	
	Trifft nicht zu ⇒ nicht Ziel der Anfrage gewesen		99	99	

Variable	Kriterien		t 2	t 3	
Unternehmenseite	Einschätzung des Beratungsprozesses (Zufriedenheit)	Positiv	1	1	FB: Frage 9.1
		Eher positiv	2	2	
		Eher negativ	3	3	
		Negativ	4	4	
		Keine Angabe	88	88	
	Einschätzung des Beratungsergebnisses (Zufriedenheit)	Positiv	1	1	
		Eher positiv	2	2	
		Eher negativ	3	3	
		Negativ	4	4	
		Keine Angabe	88	88	
Mitarbeiterseite	Einschätzung des Beratungsprozesses (Zufriedenheit)	Positiv	1	1	FB: Frage 9.2
		Eher positiv	2	2	
		Eher negativ	3	3	
		Negativ	4	4	
		Keine Angabe	88	88	
	Einschätzung des Beratungsergebnisses (Zufriedenheit)	Positiv	1	1	
		Eher positiv	2	2	
		Eher negativ	3	3	
		Negativ	4	4	
		Keine Angabe	88	88	
Beratungsabbruch	Wurde der Prozess von anfragender bzw. beratender Seite abgebrochen?	Ja	1		
		Nein	2		
		Keine Angabe	88		
	Wenn ja, warum?				
Beraterseite	Einschätzung des Beratungsprozesses (Zufriedenheit)	Positiv	1	1	
		Eher positiv	2	2	
		Eher negativ	3	3	
		Negativ	4	4	
		Keine Angabe	88	88	
	Einschätzung des Beratungsergebnisses (Zufriedenheit)	Positiv	1	1	
		Eher positiv	2	2	
		Eher negativ	3	3	
		Negativ	4	4	
		Keine Angabe	88	88	
Anmerkungen zu „Erfolgskriterien“:					

B. ANSCHREIBEN ZUR UNTERNEHMENSBEFRAGUNG

Firma

Frau/ Herr

Straße

Stadt

Ihr Zeichen

Ihr Schreiben vom

Mein Zeichen
NA

Ort
Oldenburg

Datum
Sept. 2004

Arbeitszeitgestaltung und Organisationsentwicklung

Sehr geehrte Frau, sehr geehrter Herr,

mit freundlicher Unterstützung der Firma AWiS-consult und unter Betreuung von Herrn Prof. Dr. Nachreiner von der Carl-von-Ossietzky-Universität in Oldenburg arbeite ich derzeit im Rahmen meiner Doktorarbeit an einer Untersuchung zu dem Thema „Arbeitszeitgestaltung und Organisationsentwicklung“. Das **Ziel der Studie** besteht darin, Kriterien der Arbeitszeit sowie weitere spezifische Bedingungen innerhalb von Unternehmen zu ermitteln, die die **Entwicklung einer Organisation** positiv vorantreiben. Diese Fragestellung wurde bis zum jetzigen Zeitpunkt kaum untersucht.



Die Ergebnisse der Studie werden wichtige Hinweise auf Organisationsbedingungen liefern, die sowohl die **Wettbewerbsfähigkeit** eines Unternehmens als auch den **Arbeits- und Gesundheitsschutz** in günstiger Art und Weise beeinflussen. Für die Praxis sind diese Resultate daher von besonderer Relevanz.

Ihre Organisation wurde vor einiger Zeit von der Firma AWiS-consult zu speziellen Arbeitszeitfragen beraten. Aus diesem Grunde ist gerade **Ihre Einschätzung und Bewertung** dieses Beratungsprozesses, der Ergebnisse und der weiteren Entwicklungen von besonderer Wichtigkeit für die Klärung dieser Fragestellung. Zu den inhaltlichen Gesichtspunkten meiner **schriftlichen Erhebung** gehören neben Fragen zur Arbeitszeit und deren Gestaltung bzw. Veränderung ausgewählte Aspekte eines Unternehmens wie z.B. Aufbau der Organisation, Arbeitsaufgaben, Mitarbeiterqualifikation, Einstellung zu Veränderungen etc.

Die Bearbeitung des Fragebogens wird ca. 20 Minuten in Anspruch nehmen. Die Auswertung erfolgt selbstverständlich unter strenger **Beachtung des Datenschutzgesetzes**. Außenstehende Personen werden dabei keinen Zugriff auf die Daten erhalten, und es wird in der Auswertung sichergestellt, dass keine Rückschlüsse auf einzelne Personen oder Unternehmen gezogen werden können.

Ich habe bereits mehrere Unternehmen für eine Mitarbeit interessieren und gewinnen können, dennoch benötige ich noch weitere Teilnehmer, um **aussagefähige Daten** zu erhalten. Aus diesem Grunde würde ich mich sehr freuen, wenn auch Sie an dieser Untersuchung teilnehmen würden.

In der Anlage finden Sie meinen Fragebogen. Bitte schicken Sie ihn nach Beantwortung in dem beiliegenden Freiumschlag an mich zurück.

Sollten sich bei der Bearbeitung der Fragen von Ihrer Seite aus Unklarheiten ergeben, stehe ich Ihnen für eine Rücksprache selbstverständlich zur Verfügung.

Wenn Sie daran Interesse haben, werde ich Sie nach Abschluss und Auswertung meiner Erhebungen gerne auch über die **Ergebnisse dieser Untersuchung** informieren.

Ich bedanke mich bereits im Voraus für Ihre Unterstützung.

Mit freundlichen Grüßen

Nicola Albrecht

C. FRAGEBOGEN ZUR UNTERNEHMENSBEFRAGUNG

Fragebogen zur Arbeitszeitgestaltung und Organisationsentwicklung

Unternehmen: _____

Datum: _____

Ansprechpartner/in: _____

Telefon-Nr.: _____

1.1 Aus welchen **Gründen** wurde in Ihrem Unternehmen eine Arbeitszeitberatung durchgeführt?

1.2 Auf welche **Zielgruppe** bezog sich die Beratung (Produktions-, Verwaltungsbereich etc.)?

1.3 Wie **groß** ist heute die **Zielgruppe**, die von der Beratung betroffen war?

Bitte nennen Sie die **konkrete Anzahl an Mitarbeiter/innen** _____

2.1 Wurde aufgrund der Beratung **das Arbeitszeitsystem** Ihrer Mitarbeiter/innen **verändert**?

- Ja, exakte Umsetzung der Beratervorschläge
- Ja, abgewandelte Umsetzung der Beratervorschläge
- Ja, Umsetzung aber wieder rückgängig gemacht
- Nein, Umsetzung noch nicht erfolgt, aber beabsichtigt
- Nein, Umsetzung erfolgt höchstwahrscheinlich nicht

Wenn ja, wie sieht das **derzeitige Arbeitszeitsystem** aus (ggf. Kopie eines Schicht-, Dienstplans)?

Wenn nein, welche **Gründe** gab es?

2.2 Bestehen in Ihrem Unternehmen **Arbeitszeitkonten**?

- Ja, Arbeitszeitkonten bestanden bereits vor der Beratung
- Ja, Arbeitszeitkonten wurden im Zuge der Beratung eingeführt
- Ja, Arbeitszeitkonten wurden unabhängig von der Beratung eingeführt
- Nein, es bestehen keine Arbeitszeitkonten

Wenn ja, wer hat überwiegend **Zugriffsmöglichkeiten** auf das Konto (Geschäftsleitung, Mitarbeiter, direkte Vorgesetzte, mehrere Parteien etc.)?

3. Kam es zu **weiteren**, anderen **Veränderungen** (Arbeitsabläufe, Lohnsystem etc.)?

- Ja
- Nein

Wenn ja, welche **konkreten Änderungen** gab es?

4. Wer war in Ihrem Unternehmen hauptsächlich an der **Entscheidung** über eine Veränderung der Arbeitszeiten beteiligt (Mehrfachnennungen möglich)?

- Leitung
- Personalabteilung
- Betriebsrat
- Mitarbeiter/innen
- Sonstige, und zwar _____

5. Haben Ihre **Mitarbeiter/innen** eine Veränderung als notwendig erachtet?

- Ja
- Nein

6. Wurden durch die Beratung **Arbeitsplätze geschaffen, gesichert oder abgebaut**?

- Geschaffen
- Gesichert
- Abgebaut

Bitte nennen Sie die **konkrete Anzahl** _____

7.1 In welchem Ausmaß wurden die von Ihnen genannten **Probleme/ Fragen gelöst**?

- Vollständig gelöst
- Teilweise gelöst
- Nicht gelöst

7.2 Ergaben sich **neue, andere Probleme/ Fragen**?

- Ja
- Nein

Wenn ja, welche **konkreten Probleme/ Fragen** ergaben sich?

8. Welche **Vor- und Nachteile** entstanden durch die veränderten Arbeitszeiten (bessere - schlechtere Maschinenausnutzung, kürzere - längere Durchlaufzeiten etc.)?

Vorteile: _____

Nachteile: _____

- 9.1 Wie schätzen Sie aus **Unternehmenssicht** zum einen den **Beratungsprozess** und zum anderen das **Beratungsergebnis** ein?

Prozess:

- Positiv
 Eher positiv
 Eher negativ
 Negativ

Ergebnis:

- Positiv
 Eher positiv
 Eher negativ
 Negativ

- 9.2 Wie schätzen Ihrer Meinung nach ihre **Mitarbeiter/innen** zum einen den **Beratungsprozess** und zum anderen das **Beratungsergebnis** ein?

Prozess:

- Positiv
 Eher positiv
 Eher negativ
 Negativ

Ergebnis:

- Positiv
 Eher positiv
 Eher negativ
 Negativ

- 9.3 Würden Sie **wieder** eine derartige **Beratung** in Anspruch nehmen?

- Ja, auf jeden Fall
 Ja, aber nur, wenn die Beratung mit Landesmitteln, -geldern gefördert wird
 Nein

Wenn ja, zu welchen **Themen** oder **Bereichen**?

- 10.1 Gibt es in Ihrem Unternehmen einen **Betriebs- bzw. Personalrat**?

- Ja
 Nein ⇒ Weiter mit Frage Nr. 11

- 10.2 Wie funktioniert die **Zusammenarbeit**?

- Gut
 Eher gut
 Eher schlecht
 Schlecht

11. Wie **alt** ist Ihr **Unternehmen**?

_____ Jahre _____ Monate

12. Wie **groß** ist Ihr **Unternehmen**?

Bitte nennen Sie die **konkrete Gesamtanzahl an Mitarbeiter/innen** _____

Bitte nennen Sie die **konkrete Anzahl an Mitarbeiter/innen am Standort** _____

13. Wie stark ist Ihr Unternehmen von **saisonalen Schwankungen** abhängig?

- Stark
- Eher stark
- Eher schwach
- Schwach
- Gar nicht abhängig

14. Wie schnell **ändert** sich in Ihrem Unternehmen die **Technik**?

- Schnell
- Eher schnell
- Eher langsam
- Langsam
- Keine Änderung

15. Wie **viele ernsthafte Konkurrenten** haben Sie auf dem Markt für ihre Hauptprodukte?

- Viele
- Eher viele
- Eher wenige
- Wenige
- Keine ernsthaften Konkurrenten

16. Wie groß ist in Ihrem Unternehmen im Allgemeinen die **Bereitschaft zu Veränderungen/ Erneuerungen**?

- Groß
- Eher groß
- Eher gering
- Gering

17. Können **Arbeitszeitveränderungen** in **einzelnen Abteilungen** - unabhängig von anderen **Abteilungen** - stattfinden?

- Auf jeden Fall
- Unter bestimmten Bedingungen
- Nur unter Schwierigkeiten
- Auf keinen Fall

18.1 Wie stark festgelegt bzw. flexibel sind in Ihrem Unternehmen die **Arbeitsabläufe bzw. Produktionsprozeduren**?

- Stark festgelegt
- Eher stark festgelegt
- Eher flexibel
- Flexibel

18.2 Wie stark werden **Anweisungen** und **Regeln** in Ihrem Unternehmen **schriftlich fixiert**?

- Stark fixiert
- Eher stark fixiert
- Eher weniger fixiert
- Wenig fixiert

18.3 Wie komplex sind die **Arbeitsaufgaben** Ihrer **Mitarbeiter/innen** (Zielgruppe)?

- Komplex
- Eher komplex
- Eher einfach
- Einfach

18.4 Wie hoch ist die **Qualifikation** Ihrer Mitarbeiter/innen (Zielgruppe)?

- Hoch
- Eher hoch
- Eher niedrig
- Niedrig

19.1 Wie viele **verschiedene (Hierarchie-)Stufen** gibt es schätzungsweise in Ihrem Unternehmen?

- Viele
- Eher viele
- Eher wenige
- Wenige

19.2 Wie viele **Mitarbeiter/innen** sind einem Vorgesetzten **unterstellt**?

- Viele
- Eher viele
- Eher wenige
- Wenige

19.3 Wie groß ist die **Anzahl an unterschiedlichen Positionen** in Ihrem Unternehmen?

- Groß
- Eher groß
- Eher klein
- Klein

20.1 In welcher **Form** wurden die Mitarbeiter/innen über die Arbeitszeitveränderungen **informiert** (Mehrfachnennungen möglich)?

- Informationsveranstaltungen
- Aushänge (z.B. an schwarzen Brettern)
- Firmenrundschriften
- Sonstiges _____

20.2 Wie **häufig** fanden während der Beratung **Mitarbeiterinformationen** statt?

- Häufig
- Manchmal
- Selten
- Nie

21. Wie lassen sich **a. die Unternehmensleitung, b. der Betriebsrat** und **c. die Mitarbeiter/innen** hinsichtlich ihrer Einstellung zum **Beratungsprozess** beschreiben? (Bitte kreuzen Sie in jeder Zeile an, welche Einstellung zutrifft. Falls kein Betriebsrat vorhanden ist, machen Sie bitte einen durchgehenden Strich in der Zeile b.)

Einschätzung Gruppen	Aktive Unterstützung	„Wohlwollende“ Zurückhaltung	Skeptische Zurückhaltung	Aktiver Wi- derstand
a. Unternehmens- leitung				
b. Betriebsrat				
c. Mitarbeiter/innen				

22. Wie **zufrieden** sind Ihrer Meinung nach Ihre **Mitarbeiter/innen** mit den folgenden Aspekten?
 (Bitte kreuzen Sie in jeder Zeile an, welche Einstellung zutrifft. Falls es keine Umstellung des Arbeitszeitsystems gegeben hat, machen Sie bitte einen durchgehenden Strich in der Zeile c.)

Einschätzung Zufriedenheit mit...	Zufrieden	Eher zufrieden	Eher unzufrieden	Unzufrieden
a. der Arbeit generell				
b. dem Arbeitszeitsystem <u>vor</u> der Umstellung				
c. dem Arbeitszeitsystem <u>nach</u> der Umstellung				
d. der Unternehmensleitung				

23. Möchten Sie über die **Ergebnisse dieser Untersuchung informiert** werden?

- Ja
 Nein

Vielen Dank für Ihre Mithilfe

Nicola Albrecht
 Bürgerbuschweg 15
 26127 Oldenburg
 Tel.: 0441 / 92 63 123

D. HÄUFIGKEITEN

Häufigkeiten – zusammengefasst

Eingegebene Projekte gesamt: (inklusive Teilprojekte)	106 (Gruppe G)
Angeschriebene Unternehmen:	93
Erreichte Unternehmen:	89
Rückgemeldete Unternehmen:	36 (Gruppe T)
Rücklaufquote:	40,49%
(Sämtliche Tabellenangaben sind Häufigkeitsangaben)	

I. Allgemeine Angaben – Anfragender

		Gruppe G	Gruppe T
Gruppenzugehörigkeit	A-Alte Projekte	49	17
	B-Neue Projekte	57	19
Eingegeben von...	Berater	58	21
	NA	48	15
Branche	Industrie	56	20
	Handel	2	1
	Dienstleistung	30	12
	Pflege	17	3
	Gastronomie	1	---
Berater	AB	19	4
	AW	5	5
	CJ	54	13
	KH	28	14
Ansprechpartner, Sex	weiblich	34	6
	männlich	72	30
Ansprechpartner, Position	GL	47	19
	Personalabteilung	32	7
	Mitarbeiter	16	6
	Sonstiges	10	3
Aufmerksam geworden	Hauptsächlich über StÄfA, Presse, Dritte		
Zielgruppe	Über 90 % Leistungserstellung (Produktion, Dienstleistung)		
Standort / Region	Arnsberg	20	11
	Coesfeld	2	---
	Dortmund	19	8
	Essen	25	4
	Köln	4	2
	Paderborn	6	3
	Recklinghausen	2	1
	Siegen	15	2
	Wuppertal	12	4

Tarifzugehörigkeit	Keine Tarifbindung	25	8			
	IG Metall (angelehnt)	22	5			
	Ver.di	13	2			
	IG BCE	8	4			
	AVR-BAT (angelehnt)	15	5			
	VDN	3	1			
	Haustarif	3	3			
	BMTG	5	2			
Wöchentliche Arbeitszeit (in h) laut Tarifvertrag		t1	t2	t1	t2	t3
	35	22	21	8	8	7
	37,5	15	12	6	6	5
	38	7	6	4	3	3
	38,5	27	28	8	9	9
	40	21	17	5	4	4
Betriebszeit	120	10	3	1	---	---
	144	9	12	6	4	2
	168	39	48	12	17	16

MA-Anzahl

			Bis 10	11-50	51-100	101-500	501-1000	Über 1000
MA-Anzahl in Zielgruppe	Gruppe T	t1	11	11	6	6	1	1
		t2	6	13	4	7	1	---
		t3	6	15	5	6	2	---
	Gruppe G	t1	23	44	12	17	4	2
t2		15	46	11	19	4	1	
MA-Anzahl Standort	Gruppe T	t1	2	6	2	11	10	2
		t2	1	7	1	12	9	2
		t3	---	7	2	14	8	2
	Gruppe G	t1	5	18	9	42	16	11
t2		2	16	11	43	15	11	
MA-Anzahl Gesamt	Gruppe T	t1	2	3	3	9	6	10
		t2	1	4	3	9	6	9
		t3	---	5	2	8	10	9
	Gruppe G	t1	3	14	7	35	14	27
t2		2	11	9	35	14	26	

Beschäftigungssicherung

			Ja, Erhöhung	Nein	Ja, Verringerung	Gesichert
Dokumentenanalyse	Gruppe T	t1	19	16	1	---
		t2	11	18	1	---
		t3	16	13	---	2
	Gruppe G	t1	55	49	2	---
		t2	34	54	1	---
			Geschaffen	Gesichert	Weder noch – gleiches N	Geschaffen & gesichert
FB	Gruppe T	t3	8	11	2	5

II. Anlass der Anfrage

	Gruppe G	Gruppe T
Infonachfrage Projekt	45	15
Infonachfrage Flexibilisierung	50	17
Infonachfrage Schichtplangestaltung	86	30
Infonachfrage Pausengestaltung	20	4
Infonachfrage Arbeitszeitgesetz	59	16
Bußgeldandrohung	20	3
Wettbewerb	50	20
Betriebszeitausdehnung	41	20
Arbeitszeit-, Schichtplanoptimierung	88	30
Arbeitszeitsystemumstellung	51	19
Überstunden	61	20
Arbeitszeitgesetz	50	12
Gesundheitsförderung, -schutz	45	17
Saisonale Schwankungen	11	4
Auftragsbedingte Schwankungen	23	7
Flexibilisierung	55	18
Personal- und Fachkräftemangel	11	3
Unzuverlässige Schichtplaneinhaltung	23	7
Schichtplangestaltung	75	27
Arbeitszeitkonten	17	4
Pausengestaltung	10	1
Gestaltung Dauernacht bzw. Nachtdienste	9	2
Bereitschaftsdienste	8	4
Arbeitszeiten der Ärzte	4	2
Anlass der Anfrage zu t3 (FB)		
Optimierung Schichtplan		12
Steigerung der Produktivität		3
Abbau von Überstunden		3
Einführung von Rufbereitschaft		1
Einhaltung des Arbeitszeitgesetzes		6
Einführung eines Vollkonti-Schichtsystems		10
Einführung AZ-Konten		2
Einführung von WE-Arbeit		3
Überprüfung Schichtmodelle nach arbeitswissenschaftlichen Aspekten		1
Einführung von 2-Schicht-System		1
Schnellere Auftragsabwicklung – Ablaufoptimierung		2
Arbeits- und Gesundheitsschutz		1
Einhaltung von Lenk- und Ruhezeiten		1
Einführung neuer Schichtmodelle		13
Bewältigung schwankender Marktanforderungen		2
Betriebszeitausdehnung		12

III. Externe Bedingungen

Abhängigkeiten

Abhängigkeit...			Hoch	Eher hoch	Eher niedrig	Niedrig	Keine Abh.
...von saisonalen Schwankungen	Gr. T	t1	6	8	9	6	3
		t3	3	10	11	7	5
	Gr. G	t1	15	21	18	23	24
...vom technologischen Wandel	Gr. T	t1	4	9	10	6	3
		t3	2	9	19	3	2
	Gr. G	t1	14	28	27	13	15
...vom ökonomischen Wettbewerb	Gr. T	t1	2	11	4	6	---
		t3	3	13	8	6	1
	Gr. G	t1	10	30	14	12	8

IV. Interne Bedingungen

Gesundheitszustand der Organisation

		Wachstum	Stabilität	Existenzkrise
Gruppe T	t1	11	22	---
	t2	9	24	---
	t3	11	23	---
Gruppe G	t1	31	66	3
	t2	28	68	1

Innovationsbereitschaft

		Vorhanden	Eher vorhanden	Eher nicht vorhanden	Nicht vorhanden
Gruppe T	t1	20	13	1	1
	t3	10	16	4	3
Gruppe G	t1	42	47	12	4

Verbundenheit der Organisationseinheiten

		Unabhängig	Eher unabhängig	Eher abhängig	Abhängig
Gruppe T	t1	8	12	5	1
	t3	14	17	3	1
Gruppe G	t1	28	35	19	6

Zusammenarbeit Betriebsrat und Geschäftsleitung

		Gut	Eher gut	Eher schlecht	Schlecht	Nicht vorhanden
Gruppe T	t1	11	5	1	---	4
	t2	10	5	1	---	4
	t3	15	10	2	1	5
Gruppe G	t1	31	16	6	6	13
	t2	28	17	6	5	13

V. Strukturdimensionen der Organisation

Entscheidungszentralisierung

		Zentralisiert	Eher zentralisiert	Eher dezentralisiert	Dezentralisiert
Gruppe T	t1	1	12	13	1
	t3	4	12	16	3
Gruppe G	t1	10	47	23	3

Strukturierung

Standardisierungsgrad		Hoch	Eher hoch	Eher niedrig	Niedrig
Gruppe T	t1	5	16	5	1
	t3	10	13	7	4
Gruppe G	t1	19	51	13	4
Formalisierungsgrad					
Gruppe T	t1	4	13	6	---
	t3	10	16	7	---
Gruppe G	t1	15	44	19	1
Aufgabenkomplexität					
Gruppe T	t1	3	13	7	---
	t3	8	17	10	---
Gruppe G	t1	14	32	28	1

Differenzierung

Hierarchiehöhe

		Flach	Eher flach	Eher steil	Steil
Gruppe T	t1	4	8	13	1
	t3	6	25	3	1
Gruppe G	t1	13	22	41	5

Kontrollspanne

		Groß	Eher groß	Eher klein	Klein
Gruppe T	t1	2	16	4	1
	t3	3	20	8	3
Gruppe G	t1	6	47	21	2

Positionsdifferenzierung

		Hoch	Eher hoch	Eher niedrig	Niedrig
Gruppe T	t1	---	13	6	2
	t3	1	17	15	1
Gruppe G	t1	4	39	25	7

VI. Leitung und VII. Mitarbeiter

Demokratie/ Autokratie

		Demokratisch	Eher demokratisch	Eher autokratisch	Autokratisch
Gruppe T	t1	2	17	5	---
	t3	5	20	9	---
Gruppe G	t1	5	38	25	11

Entscheidungsfindung

		Partizipativ	Eher partizipativ	Eher direktiv	Direktiv
Gruppe T	t1	---	18	8	---
	t3	3	18	13	1
Gruppe G	t1	4	37	41	2

Kommunikation zwischen Leitung und Mitarbeiter

		Offen	Eher offen	Eher geschlossen	Geschlossen
Gruppe T	t1	3	15	1	---
	t3	8	19	6	---
Gruppe G	t1	6	43	18	2

VI: 20.1: Information der Mitarbeiter zu t3

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Informationsveranstaltungen	6	16,7	20,0	20,0
Infoveranstaltungen + Aushänge	7	19,4	23,3	43,3
Einzelinformation	1	2,8	3,3	46,7
Infoveranst. + Aushänge + Firmenrundschreiben	4	11,1	13,3	60,0
1 + 2 + 3 + Intranet	1	2,8	3,3	63,3
1 + 2 + 3 + Befragungen	1	2,8	3,3	66,7
Informationsveranstaltungen + Einzel- bzw. Gruppengespräche	2	5,6	6,7	73,3
1 + 2 + 3 + Schulung	1	2,8	3,3	76,7
Infoveranstaltung + Arbeitsgruppe	1	2,8	3,3	80,0
Infoveranstaltung + Aushänge + Einzelgespräche	2	5,6	6,7	86,7
Aushänge + Firmenrundschreiben	1	2,8	3,3	90,0
1 + 2 + 3 + Betriebsversammlung	1	2,8	3,3	93,3
Infoveranstaltung + Dienstbesprechungen	1	2,8	3,3	96,7
Infoveranstaltung + Firmenrundschreiben + Broschüren	1	2,8	3,3	100,0
Gesamt	30	83,3	100,0	
Fehlend Keine Angabe	6	16,7		
Gesamt	36	100,0		

VI: 20.2: Information der Mitarbeiter zu t3 - Häufigkeit

	Häufigkeit	Prozent	Gültige Prozente	Kumulierte Prozente
Gültig Häufig	12	33,3	41,4	41,4
Manchmal	8	22,2	27,6	69,0
Selten	9	25,0	31,0	100,0
Gesamt	29	80,6	100,0	
Fehlend Keine Angabe	7	19,4		
Gesamt	36	100,0		

Qualifikation der MA

		Hoch	Eher hoch	Eher niedrig	Niedrig
Gruppe T	t1	3	13	6	2
	t3	7	15	10	2
Gruppe G	t1	9	38	31	5

Einstellung bzgl. Organisationsentwicklung

Leitung		Positiv	Eher positiv	Eher negativ	Negativ	Unterschiedlich / eher pos. – eher neg.
Gruppe T	t1	19	7	1	---	
	t3	27	3	1	---	
Gruppe G	t1	44	28	18	1	
BR/ PR						
Gruppe T	t1	2	6	1	---	
	t3	15	9	2	---	
Gruppe G	t1	9	17	2	1	
Mitarbeiter						
Gruppe T	t1	2	11	2	1	
	t3	7	5	12	3	4
Gruppe G	t1	9	23	9	5	

Zufriedenheit der Mitarbeiter

...mit der Arbeit selbst		Hoch	Eher hoch	Eher niedrig	Niedrig
Gruppe T	t1	4	5	---	1
	t2	4	5	---	1
	t3	12	13	4	---
Gruppe G	t1	6	26	3	3
	t2	6	24	3	2
...mit dem AZ-System					
Gruppe T	t1	---	11	8	1
	t2	1	14	1	1
	U. zu t1	8	11	8	1
	t3	7	14	6	---
Gruppe G	t1	2	24	20	6
	t2	3	29	5	2
...mit dem Führungsstil					
Gruppe T	t1	---	3	---	---
	t2	---	3	---	---
	t3	6	18	3	---
Gruppe G	t1	---	14	4	3
	t2	---	13	4	1

VIII. Arbeitszeit

Arbeitszeitelemente

	Gruppe G		Gruppe T		
	t1	t2	t1	t2	t3
Vollzeit	105	103	36	34	34
Teilzeit	21	24	3	3	3
Normal-Arbeitszeit	24	22	12	11	10
Flexible Arbeitszeit	12	39	6	18	20
Gleitzeit mit Kern-AZ	4	5	1	1	1
Arbeitszeitkonten	15	41	8	14	26
Saisonarbeitszeit	4	2	1	1	1
Geteilte Dienste	3	4	---	---	---
Bereitschaft	16	16	5	5	4
Arbeitsbereitschaft	6	5	1	---	---
Rufbereitschaft	12	13	4	5	4
Schichtarbeit	84	88	27	29	28
Diskonti	50	50	17	17	15
Konti	34	42	10	14	15
Klassische Anfangs- und Endzeiten (6/14/22)	37	37	11	12	13

Telearbeit, Job-Sharing, Vertrauensarbeitszeit, Zeitautonome Gruppen etc. sind so gut wie gar nicht vertreten...

Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen: Nacht- und Spätschichten

...aufeinanderfolgende Nachtschichten		Gering	Eher gering	Eher hoch	Hoch
Gruppe T	t1	1	5	6	8
	t2	1	13	3	2
	t3	1	11	4	2
Gruppe G	t1	4	9	28	21
	t2	4	41	12	7
...aufeinanderfolgende Spätschichten					
Gruppe T	t1	2	4	12	4
	t2	2	13	9	---
	t3	1	12	11	1
Gruppe G	t1	4	9	44	11
	t2	4	37	27	5

Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen: Pläne

...Regelmäßigkeit		Regelmäßig	Eher regelmäßig	Eher unregelmäßig	Unregelmäßig
Gruppe T	t1	11	9	3	3
	t2	13	13	---	1
	t3	12	11	3	1
Gruppe G	t1	40	21	7	10
	t2	40	33	7	4
...Vorhersehbarkeit		Vorhersehbar	Eher vorhersehbar	Eher nicht vorhersehbar	Nicht vorhersehbar
Gruppe T	t1	14	8	2	2
	t2	16	11	---	---
	t3	14	10	3	---
Gruppe G	t1	41	21	8	7
	t2	42	35	6	1
...Überschaubarkeit		Überschaubar	Eher überschaubar	Eher nicht überschaubar	Nicht überschaubar
Gruppe T	t1	14	7	4	1
	t2	17	10	---	---
	t3	15	9	3	---
Gruppe G	t1	43	20	10	5
	t2	42	32	9	1

Arbeitszeitgesetz

...Einhaltung		Ja, vollkommen	Ja, mit Ausnahmegenehmigung	Nein
Gruppe T	t1	13	3	13
	t2	18	7	3
	t3	21	6	3
Gruppe G	t1	36	12	44
	t2	60	21	9
...konkrete Verstöße - § 3		Ja	Nein	
Gruppe T	t1	9	17	
	t2	2	23	
	t3	2	27	
Gruppe G	t1	39	44	
	t2	7	77	
...konkrete Verstöße - § 4		Ja	Nein	
Gruppe T	t1	7	19	
	t2	2	23	
	t3	2	27	
Gruppe G	t1	18	64	
	t2	5	79	

IX. Maßnahmen / Interventionen

		Gruppe G	Gruppe T
Geförderte Beratung		10	5
Informationen gegeben		106	36
Infos gegeben zu folgenden Themen:	Projekt	58	19
	Themenspezifisch	95	32
	Schichtplangestaltung	59	22
	Arbeitszeitgesetz	57	18
	Arbeitszeitkonten	26	5
	Flexibilisierung	35	11
	AWE	26	9
	Rufbereitschaft, BD	15	5
	Normal-Arbeitszeit	4	---
	Organisationsberatung	4	1
	Gleitzeit	3	---
	Dauernacht	3	1
	Pausen	5	2
	Teilzeit	2	---
BASS 3.0	1	1	
Infoweitergabe	Telefonisch	62	19
	Schriftlich	76	25
	Mündlich	58	24
Vortrag gehalten		11	3
Betriebsbegehung		21	7
Protokolle erstellt und versandt		98	31
Aufnahme der bestehenden AZ-Systeme		103	36
Aufnahme der bestehenden AZ-Systeme	Telefonisch	50	14
	Schriftlich	51	16
	Mündlich	43	18
Bewertung der AZ-Systeme		82	32
Bedingung für Opt. / neue AZ-Systeme erhoben		97	33
Optimierung der bestehenden AZ-Systeme		49	15
Neue AZ-Systeme / Alternativen entwickelt		86	31
Umgang mit Alternativen: Mitteilung	Telefonisch	42	9
	Schriftlich	95	31
	Persönlich	53	20
Präsentation der Vorschläge		41	15
Workshops durchgeführt		5	3
Moderation von Arbeitsgruppen		4	3
Mitarbeiterbefragungen		3	1
Tätigkeitsbeobachtungen		2	1
AZ- und Tätigkeitsaufzeichnungen		3	1
Dauer in Monaten	0 – 1	21	6
	1,5 – 2	27	9
	2,5 – 4	21	5
	4,5 – 8	19	6
	9 – 14	10	4

X. Erfolgskriterien

Vom Anfragenden genannte Probleme beseitigt

		Beseitigt	Teils-teils	Nicht beseitigt	Unklar
Gruppe T	t2	17	3	8	7
	t3	14	14	4	1
Gruppe G	t2	53	13	20	18

Umsetzung eines optimierten / alternativen AZ-Systems

		Ja	Nein
Gruppe T	t2	21	9
	t3	24	8
Gruppe G	t2	67	27

Form der Umsetzung des optimierten / alternativen AZ-Systems

	Gruppe G		Gruppe T	
	t2	t3	t2	t3
Ja, exakte Umsetzung	39		12	8
Ja, modifizierte Umsetzung	23		6	14
Ja, Umsetzung aber wieder rückgängig gemacht	3		2	1
Nein, intendierte Umsetzung noch nicht erfolgt	9		3	2
Nein, Umsetzung erfolgt höchstwahrscheinlich nicht	10		6	6
Nein, Umsetzung wahrscheinlich von Anfang an nicht intendiert	7		1	1

Einschätzung des Beratungsprozesses

Leitung		Positiv	Eher positiv	Eher negativ	Negativ
Gruppe T	t2	13	18	---	---
	t3	18	7	1	---
Gruppe G	t2	39	49	3	---
Mitarbeiter					
Gruppe T	t2	6	3	---	---
	t3	8	12	1	---
Gruppe G	t2	16	19	1	---
Berater					
Gruppe T	t2	12	18	5	---
	t3	---	---	---	---
Gruppe G	t2	40	54	7	4

Einschätzung des Beratungsergebnisses

Leitung		Positiv	Eher positiv	Eher negativ	Negativ
Gruppe T	t2	13	12	2	---
	t3	16	10	---	---
Gruppe G	t2	37	41	6	2
Mitarbeiter					
Gruppe T	t2	6	6	3	---
	t3	5	13	6	
Gruppe G	t2	16	25	5	1
Berater					
Gruppe T	t2	15	11	5	4
	t3	---	---	---	---
Gruppe G	t2	48	33	11	13

Ausschließlich Gruppe T:

Vorteile

MA-Zufriedenheit	2
Kurze Schichtwechsel	2
Max. 3 Nachtschichten in Folge	3
Bessere Maschinennutzung	12
Planbare Verfügbarkeiten	4
Kostenreduzierungen Stundensatz	2
Bessere Personaleinteilung je nach Belegung	6
Abgesicherte Produktionsabläufe	4
Kürzere Terminketten	5
Schaffung von Arbeitsplätzen	2
Reduzierung der gesundheitlichen Belastung	2
Einhaltung von Lenk- und Ruhezeiten	1
Weniger Bereitschaftszeiten (bzw. Rufbereitschaften)	1
1 freier Tag mehr für VZ-Kräfte (1 Urlaubstag zusätzlich für TZ-Kräfte)	2
Sonntagsarbeit wurde genehmigt	1
Bessere Serviceauslastung in der 6-Tage-Woche	3

Nachteile

Wochenendarbeit	5
Komplexere Schichtarbeitsenteilung	2
Komplexere Schichtübergaben	1
Urlaub / Freischichten für MA komplizierter	5
Überkapazitäten bei schwächerer Auftragslage	1
MA empfinden Minusstunden als störend	1
starre Abläufe	1
höhere Kosten	2
Organisation Umfeld (Ver- / Entsorgung)	2
Bereitstellung Handwerker	1
Höhere Anzahl von Mitarbeitern notwendig	1
Verschiedene Dienstzeiten, teilweise ungünstiger für Mitarbeiter	2
Schichtreduzierung bei Ausfällen	1
Kurzfristige Personalflexibilität wurde notwendig	1
Hohe Belastung der Mitarbeiter	2
Fehlende/ "Schwierige" Akzeptanz der AZ von Mitarbeitern	1
Überstundenansammlung	2

Würden Sie wieder eine derartige Beratung in Anspruch nehmen?

Ja, auf jeden Fall	15
Ja, aber nur, wenn die Beratung mit Landesmitteln gefördert	11
Nein	1
Ja, auf jeden Fall + Ja, aber nur mit Förderung	1

Themen einer erneuten Beratung

Schichtplanoptimierung	2
Arbeitszeitgestaltung	11
Arbeitsschutz	1
Arbeitszeitkonten	2
Lebensarbeitszeitkonten	1
Schichtmodelle	5
Regeln für An- und Absage von Arbeit	1
Offen, bei Bedarf	1
Flexible Arbeitszeit	3
Arbeitszeitgesetz	1
Leistungsorientierte Vergütungssysteme	1
Potentialberatung zur Steigerung der Teamfähigkeit und Teambildung im Betrieb	2
Betrachtung der Arbeitszeiten und der persönlichen Belastungen	2
Prozessoptimierung	2

Informationen über die Ergebnisse der Untersuchung gewünscht?

Ja = 26

Nein = 4

E. UNTERNEHMENSAUSPRÄGUNG AUF ERFOLGSVARIABLEN

Tab. E.1: Unternehmensausprägung auf Erfolgsvariablen

Anhang E: Unternehmensausprägung auf Erfolgsvariablen

Nr.	Checklisten-Nr. (Unternehmen)	e1_berat	e2_prot2	e2_prot3	e3_umst2	e3_umst3	e4_umft2	e4_umft3	e5_uprt2	e5_uprt3	e6_uert2	e6_uert3	e7_mprt2	e7_mprt3	e8_mert2	e8_mert3	e9_bprt2	e_10bet3	Erfolgreiche Kriterien für das jeweilige Unternehmen (Summe U1 = 1)	Nicht-Erfolgreiche Kriterien für das jeweilige Unternehmen (Summe U1 = 0)		
1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	13	NE 0 = 4		
2	2	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	13	NE 1 = 3		
3	3	0	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	1	9	NE 2 = 2			
4	6	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	1	0	1	0	0	7	NE 3 = 1			
5	7	0	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	NE 4 = 1			
6	13	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	12	NE 5 = 3			
7	16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	NE 6 = 1		
8	20	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	1	1	8	NE 7 = 7			
9	25	1	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	5	NE 8 = 1			
10	26	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	NE 9 = 4		
11	27	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	NE 10 = 0		
12	28	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	0	7	NE 11 = 2		
13	29	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	NE 12 = 3		
14	32	1	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	1	1	1	7	NE 13 = 2			
15	39	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	15	NE 14 = 0		
16	40	0	1	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	9	NE 15 = 1		
17	49	1	0	0	0	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	5	NE 16 = 1		
18	51	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	NE 17 = 0		
19	57	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	1	11			
20	68	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0			
21	69	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	1	11			
22	71	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	12			
23	73	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	1	9				
24	75	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	16			
25	78	0	1	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	7			
26	82	1	0	1	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	3			
27	86	0	0	0	1	1	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	4			
28	93	0	0	1	1	1	1	1	0	0	1	0	1	0	1	1	0	0	7			
29	94	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	9			
30	97	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1	12			
31	98	1	0	0	0	1	1	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	5			
32	99	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	1	0	0	0	0	0	7			
33	100	0	0	1	1	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	7			
34	101	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2			
35	102	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1			
36	105	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	0	1	0	6			
Kriterium erfüllt	Summe (bspw. E1_berat = 1)	15	17	14	21	24	18	22	13	18	13	16	6	8	6	5	12	15				
Kriterium nicht erfüllt	Summe (bspw. E1_berat = 0)	13	18	19	9	8	12	10	18	8	15	10	3	13	9	17	23	20				
Legende:																						
Erfolgreich	1	e1_berat	X: Würden Sie wieder eine derartige Beratung in Anspruch nehmen? - dichotomisiert										e6_uert2	X: Unternehmensseite: Einschätzung des Beratungsergebnisses zu t2 - dichotomisiert								
Nicht erfolgreich	0	e2_prot2	X: Vom Anfragenden genannte Probleme beseitigt zu t2 - dichotomisiert										e6_uert3	X: Unternehmensseite: Einschätzung des Beratungsergebnisses zu t3 - dichotomisiert								
		e2_prot3	X: Vom Anfragenden genannte Probleme beseitigt zu t3 - dichotomisiert										e7_mprt2	X: Mitarbeiterseite: Einschätzung des Beratungsprozesses zu t2 - dichotomisiert								
Kriterium erfüllt	1	e3_umst2	X: Umsetzung eines optimierten/ alternativen AZ-Systems zu t2 - dichotomisiert										e7_mprt3	X: Mitarbeiterseite: Einschätzung des Beratungsprozesses zu t3 - dichotomisiert								
Kriterium nicht erfüllt	0	e3_umst3	X: Umsetzung eines optimierten/ alternativen AZ-Systems zu t3 - dichotomisiert										e8_mert2	X: Mitarbeiterseite: Einschätzung des Beratungsergebnisses zu t2 - dichotomisiert								
		e4_umft2	X: Form der Umsetzung zu t2 - dichotomisiert										e8_mert3	X: Mitarbeiterseite: Einschätzung des Beratungsergebnisses zu t3 - dichotomisiert								
		e4_umft3	X: Form der Umsetzung zu t3 - dichotomisiert										e9_bprt2	X: Beraterseite: Einschätzung des Beratungsprozesses zu t2 - dichotomisiert								
		e5_uprt2	X: Unternehmensseite: Einschätzung des Beratungsprozesses zu t2 - dichotomisiert										e_10bet3	X: Beraterseite: Einschätzung des Beratungsergebnisses zu t2 - dichotomisiert								
		e5_uprt3	X: Unternehmensseite: Einschätzung des Beratungsprozesses zu t3 - dichotomisiert																			
1. Am Ende jeder Spalte steht die Summe dafür, in wie vielen der 36 Fälle das jeweilige Erfolgskriterium erfüllt bzw. nicht erfüllt wurde. Bsp.: Das Kriterium e1_berat (also, ob das Unternehmen eine derartige Beratung wieder in Anspruch nehmen würde) wurde 15 Mal erfüllt und 13 das Unternehmen eine derartig																						
2. Am Ende jeder Zeile steht die Summe an erfolgreichen bzw. nicht erfolgreichen Kriterien für jeweils ein Unternehmen. Bsp.: Das Unternehmen 1 (+ Beraterseitschätzung) hat 13 Kriterien als Kriterien als erfolgreich eingeschätzt und 4 Kriterien als nicht erfolgreich.																						
3. NE 0 = 1 bedeutet, dass bei 4 Unternehmen keine Einschätzung als erfolgreich vorgenommen wurde; NE 13 = 2 heißt, dass bei 2 Unternehmen das Erfolgskriterium 13 Mal erfüllt wurde...																						

F. CLUSTER UND UNTERNEHMENSZUORDNUNG

Tab.: Cluster und Ausprägungen auf die Erfolgsvariablen bzw. Erfolgsfaktoren

Cluster	Sub-cluster	Checklisten-Nr. (Unternehmen)	Erfolgsfaktor 1: "t2"						Erfolgsfaktor 2: "t3"			Erfolgsfaktor 3: "Mitarbeiterfaktor"				Erfolgsfaktor 4: "Unternehmensfaktor"			Erfolgreiche Kriterien für das jeweilige Unternehmen (Summe U1 = 1)	Nicht-Erfolgreiche Kriterien für das jeweilige Unternehmen (Summe U1 = 0)			
			e2_prot2	e4_umft2	e_10bet3	e3_umst2	e6_uert2	e5_uprt2	e9_bprt2	e4_umft3	e3_umst3	e6_uert3	e7_mprt2	e8_mert2	e8_mert3	e7_mprt3	e5_uprt3	e1_berat			e2_prot3		
1	1	49	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1				0	1	1	0	5	NE 0 = 4	6	
		98	0		0			0	0	0	1	1	1				0	1	1	0	5	NE 1 = 3	6
		99	0		0			0	0	0	1	1	1			0	1	1	1	7	NE 2 = 2	6	
		6	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1			1	1	1	0	7	NE 3 = 1	8	
		28	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	1			1	1	1	1	7	NE 4 = 1	7	
		100	0		0	1	0	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	0	1	7	NE 5 = 3	9	
	2	57	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1			0	0	1	0	1	11	NE 6 = 1	4	
		69	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0			0	0	1	1	1	11	NE 7 = 7	4	
		97	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			0	0	1	1	0	12	NE 8 = 1	3	
		2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1			1	0	0	0	13	NE 9 = 4	3	
		13	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1			0	1	1	1	12	NE 10 = 0	2	
		73	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	1			0	1	1	0	9	NE 11 = 2	6	
		71	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1			0	1	1	1	12	NE 12 = 3	4	
		27	0	0	0	0		0	0	0	0	0	0			0	0	0	0	0	NE 13 = 2	10	
2	3	68	0							0	0	0			0	0	0	0	0	NE 14 = 0	9		
		16	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0					0	0	0	NE 15 = 1	10		
		26	0	0	0	0				0	0							0	0	0	NE 16 = 1	8	
		102	0	0	0	0	0	0	0	0				0	0		0	1	1	1	NE 17 = 0	10	
		29	0	0	0	0				0		1						0	0	1		6	
		51	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0					0	0	0	1		9	
	86	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0			0	0	0	0	4		13		
	20	1	1	1	1	1	1	1	0								1		8		1		
	32	1	1	1	1	1	1	0	1										7		1		
	82	1	1	0	1	0	0	0	0									0	3		5		
3	5	78	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0			0	0	0	0	7		8		
		94	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0			0	1	1	1	9		4		
	3	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1			0	0	1	1	9		6		
	6	7	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0			0	0	0	0	2		14		
25	0	1	0	1	0	0	0	0	1	1	0			0	0	1	0	5		10			
4	7	39	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	0	1	15		2		
		75	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	16		1		
	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0			1	0	0	13		4			
	40	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0				1	0	0	9		4			
	105	0	0	0			1	1	0	0	0	0	1	1	1	1	0	6		10			
93			0				0	1	1	1	1			0	0	1	1	7		4			
101	0		0				0	0	0	0			0	1	1	0	0	2		8			
Kriterium erfüllt		Summe (bspw. E1_berat = 1)	17	18	15	21	13	13	12	22	24	16	6	6	5	8	18	15	14				
Kriterium nicht erfüllt		Summe (bspw. E1_berat = 0)	18	12	20	9	15	18	23	10	8	10	3	9	17	13	8	13	19				

Erklärung

Hiermit erkläre ich, Nicola Albrecht, gemäß der Promotionsordnung der Fakultät IV der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, § 5, Abs. 2, dass ich die Zulassung zur Promotion nicht gleichzeitig an einer anderen Hochschule beantragt habe und mich nicht erfolglos einem Promotionsverfahren unterzogen habe.

Weiterhin erkläre ich hiermit gemäß der Promotionsordnung der Fakultät IV der Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, § 7, Abs. 2, Satz 2, dass ich die vorliegende Arbeit selbständig verfasst und nur die angegebenen Hilfsmittel benutzt habe.

Ort, Datum

Unterschrift