

Einstellungen zur flexiblen Arbeitszeit Innovationsbasis oder Innovationsbarriere?

M. Reiß¹

Michael Reiß (37); Promotion 1978; Habilitation 1984; Veröffentlichungen auf dem Gebiet der Unternehmensführung, Organisation, Planung und des Personalmanagement.



Flexibilisierung bildet das Kernstück einer ganzen Reihe von inner- und überbetrieblichen Innovationsprozessen. Eine wichtige subjektive Basis für das Gelingen von Innovationen sind nach herrschender Meinung die Einstellungen der am Innovationsprozess beteiligten Personen und Gruppen, sofern sie hinsichtlich Richtung und Intensität eine positive Ausprägung haben. Eine derartige Fokussierung auf Einstellungen als subjektive Innovationsbasis birgt jedoch gerade im Falle von „diffizilen“ Innovationsobjekten, wie etwa der Arbeitszeitflexibilisierung, manche Risiken in sich: Reformen des Arbeitszeitsystems zeichnen sich nämlich durch zahlreiche Meinungsunsicherheiten und -verschiedenheiten darüber aus, ob flexible Arbeitszeiten überhaupt effizient sind bzw. ob sie nur Vorteile für eine Partei oder für alle Beteiligten bringen. Die Unsicherheiten und die Konflikthaftigkeit der Materie schlagen sich in einer Fülle meist widersprüchlicher Informationen nieder, die von den aktiv und passiv Innovierenden konstruktiv verarbeitet werden müssen. Dies gelingt nur, wenn die Einstellungen ein solides Fundament in Gestalt von rational aufgebauten Meinungs- und Erfahrungsstrukturen besitzen. Im vorliegenden Beitrag wird anhand empirischer Befunde untersucht, inwieweit Arbeitgebereinstellungen zur flexiblen Arbeitszeit in rationale kognitive Strukturen eingebettet sind.

¹ Priv.-Doz. Dr. Michael Reiß, Betriebswirtschaftliches Seminar, Universität Freiburg i. Br., Europaplatz 1, D-7800 Freiburg.

1 Objektive und subjektive Determinanten von Arbeitszeitinnovationen

In der politischen und wissenschaftlichen Auseinandersetzung mit flexiblen Arbeitszeiten (FLAZ) zeichnet sich erfreulicherweise eine Tendenz zur Versachlichung ab: Anstelle von pauschal zustimmenden oder ablehnenden Stellungnahmen findet man immer häufiger differenzierte Urteile. Mit ihrer Formulierung wird auf den Anspruch der Allgemeingültigkeit verzichtet. Das „Pro“ bzw. „Contra“ flexible Arbeitszeit gilt jeweils nur für ganz bestimmte situative Gegebenheiten. Man bezieht sich dabei explizit auf günstige (förderliche) bzw. ungünstige (hinderliche) Bedingungen für den Einsatz und die Wirkungsweise von flexiblen Arbeitszeiten.

Eine Bestandsaufnahme solcher Einflußgrößen – gleichgültig ob sie als förderliche Basis oder als hemmende Barriere in die Betrachtung eingehen (Bielenski, 1979; Held/Karg, 1984; Seifert, 1986) – legt offen, daß es sich bei diesen situativen Faktoren überwiegend um *objektive* Tatbestände handelt. Zu den bekanntesten zählen etwa Arbeitszeit- und Sozialversicherungsrecht, Einkommenserwartungen und familiäre Einbindung der Arbeitnehmer, Kostenrestriktionen bei den Arbeitgebern, organisatorische Einbindung der Arbeitsplätze sowie die Arbeitsmarktsituation. Eine Ausnahme hiervon bilden lediglich die subjektiven Arbeitszeitpräferenzen (Gesamtmetall, 1984; EG-Arbeitnehmerumfrage 1985; Landenberger, 1986).

Eine derartige Dominanz objektiver Gegebenheiten kann nicht voll überzeugen: Regelungen über FLAZ kommen durch menschliches Handeln, d. h. durch Entscheidungen der Geschäftsleitung bzw. Vorgesetzten, Verhandlungen auf betrieblicher und überbetrieblicher Ebene u. ä. zustande. Dieses Verhalten wird aber dominant von *subjektiven* Einflußgrößen bestimmt. Alle objektiven Gegebenheiten fließen letztlich nur in subjektivierter Form in das menschliche Handeln ein, d. h. so, wie sie in den „Augen“ bzw. „Bildern“ der Betroffenen in Erscheinung treten. Dabei können erhebliche Abweichungen zwischen den objektiven Realitäten und den vermuteten (konjunkturalen) Größen auftreten.

Darüber hinaus muß die Vernachlässigung von subjektiven Faktoren innerhalb der Arbeitszeitdiskussion insofern verwundern, als bei ähnlich breit angelegten Prozessen des Wandels, der Innovation bzw. Reform den subjektiven Verhaltensdeterminanten der Beteiligten und Betroffenen große Bedeutung beigemessen wird. Man denke hier insbesondere an Resultate von Evaluations-, Akzeptanz- bzw. Implementierungsuntersuchungen im Zusammenhang mit

- neuen Technologien (Informations- und Kommunikationstechnologien, Computerakzeptanz, vgl. etwa Laupheimer, 1985) allgemein, der
- Mikroelektronik am Arbeitsplatz (Müller-Böling/Müller, 1986; Schmidtchen, 1986) oder der
- Mitbestimmung (Witte, 1982; Kirsch/Scholl/Paul, 1984).

Innerhalb dieser Forschungssätze stehen Einstellungen (Bewertungen), Präferenzen, Werthaltungen u. ä. als immaterielle Bestandteile der gesellschaftlichen und auch betrieblichen Kulturen (Wissens- und Wertevorräte) im Brennpunkt der Betrachtung. Man nimmt offensichtlich an, daß sie die jeweiligen betrieblichen bzw. gesellschaftlichen Wandlungsprozesse in nicht unerheblichem Ausmaß beeinflussen.

Aus diesen Überlegungen und Erfahrungen läßt sich die Forderung ableiten, den subjektiven Determinanten auch bei der Beschäftigung mit FLAZ größere Aufmerksamkeit zu schenken, als dies bisher geschehen ist. Auf diesem Wege könnte man dann zum einen den Stellenwert von Einstellungen für die Erklärung und Vorhersage von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverhalten auf dem Gebiet der Arbeitszeitflexibilisierung herausfinden. Zum anderen ließe sich feststellen, wie eine Einstellungsänderung herbeigeführt werden kann und wie förderlich sich eine Einstellungsänderung auf die Chancen einer Einigung über diese kontroverse Materie auswirken könnte.

Bevor man sich aber an die Klärung des Stellenwerts macht, müssen zunächst einmal strukturelle Überlegungen zur „Architektur“ von Einstellungen angestellt werden. Es reicht nämlich nicht aus, nach der Devise „Je positiver die Einstellung, desto günstiger die Innovationschancen“ lediglich die Intensität einzelner Einstellungen zu erfassen. Strukturelle Betrachtungen erlauben erstens die Beantwortung der Frage nach den relevanten Bausteinen des kognitiven (und auch affektiven) Gebäudes: Welche Einstellungen sind überhaupt im Spiel und von welchen anderen Bausteinen werden sie beeinflußt? Zweitens läßt sich auf diesem Wege klären, welche Art von Abhängigkeiten zwischen den verschiedenen kognitiven Bausteinen existieren und welcher Einfluß von unterschiedlichen Beziehungsmustern auf das Verhalten in Sachen Arbeitszeitflexibilität ausgeht.

2 Die Architektur subjektiver Bestimmungsgrößen des Verhaltens gegenüber FLAZ

Ein einfaches Modell der Architektur subjektiver Bestimmungsgrößen des Verhaltens gegenüber FLAZ ist in Abb. 1 wiedergegeben.

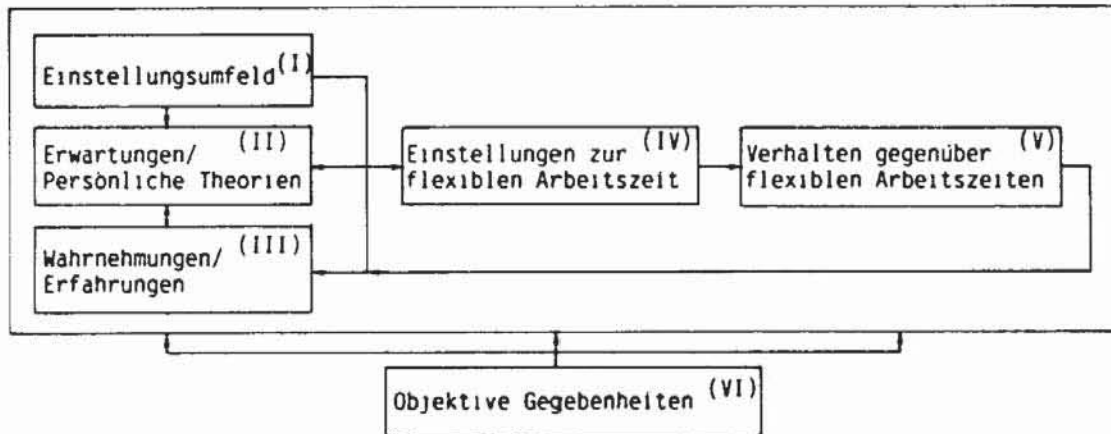


Abb. 1. Subjektive Bestimmungsgrößen des Verhaltens gegenüber FLAZ: Die konzeptionelle Architektur.

Neben den arbeitszeitspezifischen Einstellungen finden sich noch drei weitere Kategorien von Verhaltensdeterminanten:

Das Einstellungsumfeld (I). Es enthält relevante übergreifende Einstellungen (Grundhaltungen) sowie Einstellungen gegenüber Sachverhalten, die in einem thematischen Zusammenhang mit der Arbeitszeitflexibilisierung gesehen werden. Man denke hier beispielsweise an Einstellungen zur Arbeit (bzw. Freizeit) oder zur Flexibilität insgesamt, zur Arbeitslosigkeit, an die persönliche Bewertung der Fürsorgepflicht des Arbeitgebers, die Beurteilung der konjunkturellen Situation und dgl. mehr.

Erwartungen und Theorien über die Wirkungs- und Funktionsweise von FLAZ (II). Sie können nur für den jeweiligen Einzelfall gelten (wie etwa Erwartungen im Rahmen der kognitiven Motivationstheorien) oder aber subjektiv eine generelle Gültigkeit besitzen. In diesem Fall handelt es sich um subjektive Einschätzungen von Zusammenhängen, die von der Struktur her wissenschaftlichen Hypothesen bzw. Theorien (oder auch Technologien) ähneln. Sie stammen aber nicht aus dem Fundus der Wissenschaft, sondern sind „hausgemachter“ Natur. Häufig fließen sie sogar unbewußt in das Verhalten ein. Hieraus wird ersichtlich, daß sie keinesfalls mit den wissenschaftlichen Modellen und Theorien über die Auswirkungen von FLAZ übereinstimmen müssen; d. h. sie über- bzw. unterschätzen möglicherweise deren Ziel- und Nebenwirkungen systematisch (im Hinblick auf den Wirkungsinhalt und die Wahrscheinlichkeit) oder stellen wissenschaftlich unhaltbare Zusammenhänge her. Man denke etwa an subjektive Erklärungsmodelle oder auch Attribuierungen zum Phänomen der Arbeitslosigkeit (von Klipstein/Strümpel, 1985; Klaunder, 1986; Ulrich, 1986).

Neben den von Individuen konzipierten „privaten“ Theorien liefert der gesunde Menschenverstand mit seinen Alltagsweisheiten ein reichhaltiges Anschauungsmaterial an managementrelevanten Theorien (vgl. Reiß, 1981, S. 282–84). Er enthält implizite Führungstheorien: „Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ ebenso wie Persönlichkeitstheorien: „Kreativ, aber undiszipliniert“, „Menschenbilder“ als Aussagen über dominante Motivationen von Menschen, Gruppentheorien: „Viele Köche verderben den Brei“, Lerntheorien: „Versuch macht klug“ bis hin zu prolemspezifischeren Theorien über den Zusammenhang zwischen Vermögens- bzw. Kapitalstrukturen laut Bilanz und der Kreditwürdigkeit. Die Vernachlässigung derartiger Alltagstheorien über FLAZ ist gerade deshalb unbefriedigend, weil die wissenschaftlichen Theorien auf diesem Gebiet alles andere als gesicherte Erkenntnisse zu bieten haben. Erinnerung sei in diesem Zusammenhang etwa an die Stellungnahmen von professionellen Theoretikern zu den Beschäftigungseffekten der Arbeitszeitflexibilisierung in der Metallindustrie der Bundesrepublik Deutschland, die zwischen -3% und $+50\%$ liegen. Mangels tragfähiger wissenschaftlicher Basis werden die Betroffenen geradezu in die Rolle des Laientheoretikers gedrängt und damit zur Eigenproduktion von persönlichen Theorien gezwungen.

Wahrnehmungen/Erfahrungen (III) Auf dem Gebiet der Arbeitszeitregelungen fallen hierunter beispielsweise Perzeptionen des vorliegenden Bedingungsmales (etwa Teilbarkeit und Entkopplungsmöglichkeiten von Arbeitsplätzen), die Wahrnehmung des Verhaltens anderer, am Flexibilisierungsprozess Beteiligter (Betriebsrat, Vorgesetzte usw.) sowie nicht zuletzt Wahrnehmungen der Einführungsergebnisse, also des betrieblichen Geschehens, des Betriebsklimas, der Arbeitsleistung und Maschinenauslastung nach vollzogener Umstellung auf ein flexibles Arbeitszeitsystem.

Die Forschung zur Architektur subjektiver Verhaltensdeterminanten hat nun ergeben, daß sich die Wirkungsweise und der Stellenwert von subjektiven Einflußgrößen kaum aus der isolierten Betrachtung jedes einzelnen Bausteins ermitteln läßt. Einen weitaus verlässlicheren Einblick vermittelt vielmehr die Analyse der zwischen ihnen bestehenden Abhängigkeiten. Sie ist letztlich auch mitverantwortlich für die Qualität der einzelnen Bausteine, etwa für die Realistik oder für systematische Verzerrungen (euphorische Akzeptanz oder radikale Ablehnung und dgl.) in persönlichen Theorien und subjektiven Wahrnehmungen: Diese werden nämlich – wie uns die sog. Konsistenztheorien (Herkner, 1981) lehren – auch auf Kosten ihres Realitätsgehalts verändert, um stimmige interne Strukturen als Vorbedingung für die persönliche *Handlungsfähigkeit* herzustellen. Die vorliegenden Forschungsergebnisse sensibilisieren insbesondere für zwei Aspekte des kognitiven Beziehungsgefüges:

(1) *Enge des Zusammenhangs*: Beträchtliche Unsicherheit herrscht bezüglich der Frage, wie eng die Bausteine des Modells (Abb. 1) miteinander verknüpft sind. Symptomatisch ist hier die Einschätzung des Zusammenhangs zwischen Einstellungen (IV) einerseits und Verhalten (V) andererseits. Ein sehr enger Abhängigkeitsmechanismus orientiert sich am Vorbild der selbsterfüllenden bzw. selbstzerstörenden Prognosen. Hier geht von Einstellungen eine sehr intensive verhaltensbestimmende Wirkung aus. Einstellungsänderung und Verhaltensänderung vollziehen sich Hand in Hand.

Auf der anderen Seite finden sich sehr lose Zusammenhänge, etwa zwischen Arbeitseinstellungen (Arbeitszufriedenheit, subjektiven Beanspruchungsbefunden, Involvierung u. ä.) und Arbeitsverhalten (Absentismus, Fluktuation, Rückzug usw.). Offensichtlich spielen hier neben Einstellungen andere Einflußgrößen (z. B. die Einschätzung der Arbeitsmarktsituation) eine Rolle, die dazu führen, daß Einstellungen nicht in Aktivitäten umgesetzt werden.

(2) *Art des Zusammenhangs*: Für die Enge des Zusammenhangs ist in vielen Fällen die Art der Beziehungen zwischen den kognitiven Bausteinen ausschlaggebend. Hier ist es notwendig, nach objektiven Gesichtspunkten zwischen zwei Strukturtypen zu unterscheiden, die als extreme Pole einer graduell abgestuften Skala zu verstehen sind:

a) *Rationale Strukturen*: Statisch betrachtet, zeichnen sie sich durch Stimmigkeit, Widerspruchsfreiheit und Harmonie der Determinanten aus. Bei dynamischer Betrachtung wird erkennbar, daß auftretende Ambivalenzen, Unsicherheiten (z. B. in Form von mehrwertigen Erwartungen oder abweichenden Beurteilungen bei mehrdimensionalen Krite-riensystemen), Konflikte usw. durch rationale Vorgehensweisen beseitigt werden. Derartige Regeln stellen die Konsistenz der Struktur sicher, ohne den Realitätsgehalt der Bausteine zu beeinträchtigen. Dies gelingt beispielsweise durch den Rückgriff auf Zusatz-Informationen zur Handhabung mehrdeutiger Erwartungen oder durch Regeln zur Verdichtung (Amalgamierung) von Einzelurteilen zu einem Gesamturteil.

b) *Irrationale Strukturen*: Hier bestehen entweder offenkundige Unge-reimtheiten, Widersprüche, Unstimmigkeiten, Diskrepanzen, Dissonanzen bzw. Inkonsistenzen zwischen den kognitiven Bausteinen. Oder aber es wird aus der Beschaffenheit der einzelnen Bausteine erkennbar, daß die vorgefundene harmonische Struktur insofern einen pseudo-rationalen Charakter besitzt, als die Harmonie nur zu Lasten der Realistik der Elemente entstehen konnte.

Beide Strukturformen, also auch irrationale Strukturen, gehen möglicherweise mit engen Zusammenhängen einher. Darüber klärt uns die Theorie der kognitiven Dissonanz auf: Bei einem Arbeitgeber- oder Arbeitnehmervertreter, der in einer offiziellen Pressemitteilung gegen die eigene Überzeugung – für bzw. gegen FLAZ eintritt, würde das Phänomen des einstellungsdiskrepananten Verhaltens auftreten. Die Theorie besagt nun, daß in aller Regel eine solche Dissonanz bzw. Spannung im kognitiven Gebäude nicht auf rationale, sondern „rationalisierende“ Art und Weise abgebaut wird (Schanz, 1978, S. 54–58). Der Betroffene würde seine arbeitszeitbezogenen Einstellungen und Wahrnehmungen auch auf Kosten der Realistik solange an sein gezeigtes Verhalten anpassen, bis sich die beiden wieder im Einklang befinden. Rationalisierungen führen gerade bei einer „diffizilen“ und kontroversen Materie zu einem Konflikt zwischen der persönlichen Erkenntnisfähigkeit einerseits und der Handlungsfähigkeit andererseits.

Hieraus wird ersichtlich, daß sich rationale und irrationale Strukturen in folgendem wichtigen Punkt voneinander unterscheiden: Rationale Architekturen lassen sich leichter durch die betreffende Person selbst wie auch – wenn sie anderen transparent gemacht werden – durch Außenstehende nachvollziehen und überprüfen. Im Rahmen von Verhandlungen oder anderen Prozessen der Willensbildung kann man mit Hilfe von Argumenten den Versuch unternehmen, eine Änderung der in der Struktur enthaltenen Einstellungen herbeizuführen. Sind die Einstellungen positiv, eignen sie sich mit anderen Worten als tragfähige und zugleich handhabbare *Basis* für Innovationen auf dem Gebiet der Arbeitszeitsysteme.

Demgegenüber wird man bei irrationalen Beziehungsgefügen im Zweifel mit offenkundigen oder versteckten Unstimmigkeiten konfrontiert. Eine fehlende oder unrealistische Fundierung mindert die Überzeugungskraft der Einstellungen nach innen wie nach außen. Im Falle positiver Einstellungen kommt ein „Ideologieverdacht“ auf. Flexibilitätsideologien wirken sich als Fremdkörper im kognitiven Gefüge auf eine Implementierung von FLAZ eher hinderlich als förderlich aus. Sie bergen folglich die Gefahr in sich, wie Innovationsbarrieren zu wirken.

Ob Einstellungen zur flexiblen Arbeitszeit eine Innovationsbasis oder eine Innovationsbarriere darstellen, hängt offensichtlich ganz entscheidend davon ab, ob sich die Architektur dieser Einstellungen als rational oder als irrational herausstellt. Das Erkenntnisinteresse richtet sich folglich auf das Strukturgefüge der Einstellungen und ihrer Bestimmungsfaktoren.

Zur Befriedigung dieses Interesses muß das Merkmal „(Ir-)Rationalität“ von kognitiven Architekturen in einzelne Merkmalsdimensionen

aufgegliedert werden: Ein Determinantengefüge würde man grundsätzlich nur dann als „rational“ etikettieren können, wenn weder Inkonsistenzen zwischen jeweils zwei Strukturbausteinen (Merkmalsdimension „Widerspruchsfreiheit“) noch zwischen mehreren, zusammenhängenden Bausteinen (Merkmalsdimension „Folgerichtigkeit“) auftreten. Die Konsistenzprüfung ist dabei nur aussagefähig, wenn sie auf eigenständige, eindeutig identifizierbare Komponenten angewandt wird. Rationalität im Sinne von Konsistenz setzt mit anderen Worten voraus, daß man es mit wohl unterscheidbaren und nicht mit diffus spezifizierten Komponenten zu tun hat (Merkmalsdimension „Differenziertheit“). Schließlich ist zu beachten, daß sich Rationalität nicht in einer Konsistenz von differenzierbaren Elementen erschöpft. Da sich die Elemente untereinander beeinflussen, sollten diese Abhängigkeitsbeziehungen so angelegt sein, daß sie ein realitätsgerechtes Zusammenspiel der Komponenten des Gefüges gewährleisten (Merkmalsdimension „Abhängigkeitsadäquanz“).

– *Widerspruchsfreiheit*: Rationale Strukturen zeichnen sich durch Widerspruchsfreiheit (Konsistenz) zwischen jeweils zwei Einstellungen, Theorien oder Wahrnehmungen zu identischen Aspekten der FLAZ aus. Demgegenüber sind irrationale Beziehungsgefüge durchsetzt von widersprüchlichen Stellungnahmen zu ein und demselben Aspekt der Arbeitszeit, etwa: gleichzeitiges Auftreten der Erwartung steigender und sinkender Personal(gesamt-)kosten (selbst bei gleichem Bedingungskontext), Beeinträchtigung und zugleich Verbesserung der Zeitsouveränität der Mitarbeiter und dgl. mehr.

– *Folgerichtigkeit*: Für den Fall der Rationalität gilt, daß bei mehrstufigen Abhängigkeitsbeziehungen Bewertungen von Größen folgerichtig (konsequent) auf verbundene Größen übertragen werden. Es treten dann widerspruchsfreie Verbindungen zwischen drei und gegebenenfalls auch mehr (objektiv gekoppelten) Bausteinen auf. Innerhalb von irrationalen Strukturen zeigen sich „weiße Flecken“ (Lücken) oder Unstimmigkeiten im Beziehungsgefüge: (Fragmenthafte) Beziehungen werden nicht folgerichtig bzw. falsch auf offensichtlich abhängige weitere Größen übertragen, so etwa wenn im Falle einer positiven Einstellung zur Gleitzeit keine oder eine negative Haltung gegenüber den Zeiterfassungssystemen entwickelt wird oder wenn man zwar Teilzeitarbeit befürwortet, gleichzeitig aber nicht Farbe bekennt gegenüber den resultierenden Personalverwaltungskosten, Einkommenseinbußen oder Sozialversicherungsproblemen. Zur Prüfung auf Folgerichtigkeit bedarf es also einer Untersuchung mehrerer verknüpfter einstufiger Abhängigkeiten („Partialmodelle“) sowie ergänzend einer Betrachtung von mehrstufigen Abhängigkeiten („Totalmodelle“).

– *Differenziertheit*: Bei differenzierten Strukturen unterscheiden sich die Einstellungen zu unterschiedlichen Aspekten der FLAZ deutlich voneinander; analog werden die Wirkungen der FLAZ auf unterschiedlichen Wirkungsdimensionen auch tatsächlich differenziert eingestuft (vgl. auch Abb. 12); Erfahrungen lassen sich eindeutig in positive und negative trennen.

Bei undifferenzierten Strukturen werden Einstellungen, Effizienzvorstellungen und Wahrnehmungen von anderen zentralen Einstellungen dominiert. Diese Schlüsselgrößen überstrahlen die restlichen Größen bzw. färben auf diese ab (Halo-Effekt). Das Gesamtbild ist dann meist entweder sehr positiv oder sehr negativ gehalten. Derartige Schwarz-Weiß-Bilder können auch im Gefolge einer nicht vertretbaren Generalisierungsneigung auftreten, etwa wenn man den Katalog von Wirkungen der FLAZ um Größen erweitert, die in gar keinem Zusammenhang zur FLAZ stehen.

– *Abhängigkeitsadäquanz*: Ein rationales Zusammenspiel von Wahrnehmungen, Theorien und Einstellungen ist nach dem Vorbild des erkenntnis- bzw. wissenschaftstheoretischen Fundierungszusammenhangs zwischen Daten, Hypothesen und Werturteilen konstruiert: Daten, also Wissen über Tatsachen bzw. Zustände, stützen oder entkräften als Instanzen (lerntheoretisch: „Verstärker“) die Qualität von Hypothesen (d. h. das Wissen über Zusammenhänge). Solche Effizienz-Hypothesen dienen wiederum als rationale Basis für die Formulierung von Werturteilen. Insgesamt gewährleistet die Abhängigkeitsrichtung „Daten → Theorien → Einstellungen“ ein Lernen aus der Erfahrung und damit die Realistik der kognitiven Struktur.

Bei irrationalen Strukturen wird der Ursache–Wirkungszusammenhang auf den Kopf gestellt: Hier bestimmen Einstellungen in Gestalt von Vorurteilen oder „Ideologien“ sowohl die Effizienzvorstellungen als auch die Wahrnehmung. Sie wirken als (selektiver) Filter für die Informationsaufnahme bzw. -abwehr und verzerren die Wahrnehmung. Eine derartige Anpassung (Assimilation) der Realitäten (des „Seins“) an die weitgehend erfahrungsunabhängig vorgenommenen Wertungen (das „Sein-Sollen“) bleibt nicht ohne negative Konsequenzen für die Realistik des gesamten Denkgebäudes.

Die Klärung der Frage, ob Einstellungen zur Arbeitszeitflexibilisierung auf den vier Dimensionen der Widerspruchsfreiheit, Folgerichtigkeit, Differenziertheit und Abhängigkeitsadäquanz eher rational oder eher irrational aufgebaut sind, läßt sich nicht rein analytisch bewerkstelligen. Hierzu bedarf es vielmehr einer empirischen Überprüfung.

Als Bezugsgruppe für die empirische Analyse von Einstellungen wurden die Arbeitgeber gewählt. Der Arbeitgeberseite wird ja – im Gegensatz zu der in diesem Punkt eher gespaltenen Arbeitnehmerschaft – eine grundsätzlich positive Einstellung zur FLAZ nachgesagt. Vor dem Hintergrund der voranstehenden Überlegungen geht es also konkret um die Frage, ob Arbeitgebereinstellungen nicht nur durch ihre Richtung und Intensität, sondern auch durch ihre Architektur zu einer tragfähigen Innovationsbasis werden.

3 Empirische Analyse von Arbeitgebereinstellungen

Die Erhebung der Arbeitgebereinstellungen wurde im Juni 1986 mit Hilfe eines Fragebogens unter den Mitgliedsfirmen der Wirtschaftsunioren Deutschland (WJD) durchgeführt. Bei den WJD handelt es sich um eine Vereinigung von ca. 7800 selbständigen Unternehmern und Führungskräften unter 40 Jahren. Die Geschäftsführung der regional organisierten WJD-Kreise erfolgt in Kooperation mit den jeweiligen Industrie- und Handelskammern, auf Bundesebene in Abstimmung mit dem Deutschen

Verteilung der antwortenden Unternehmen
nach Wirtschaftszweigen

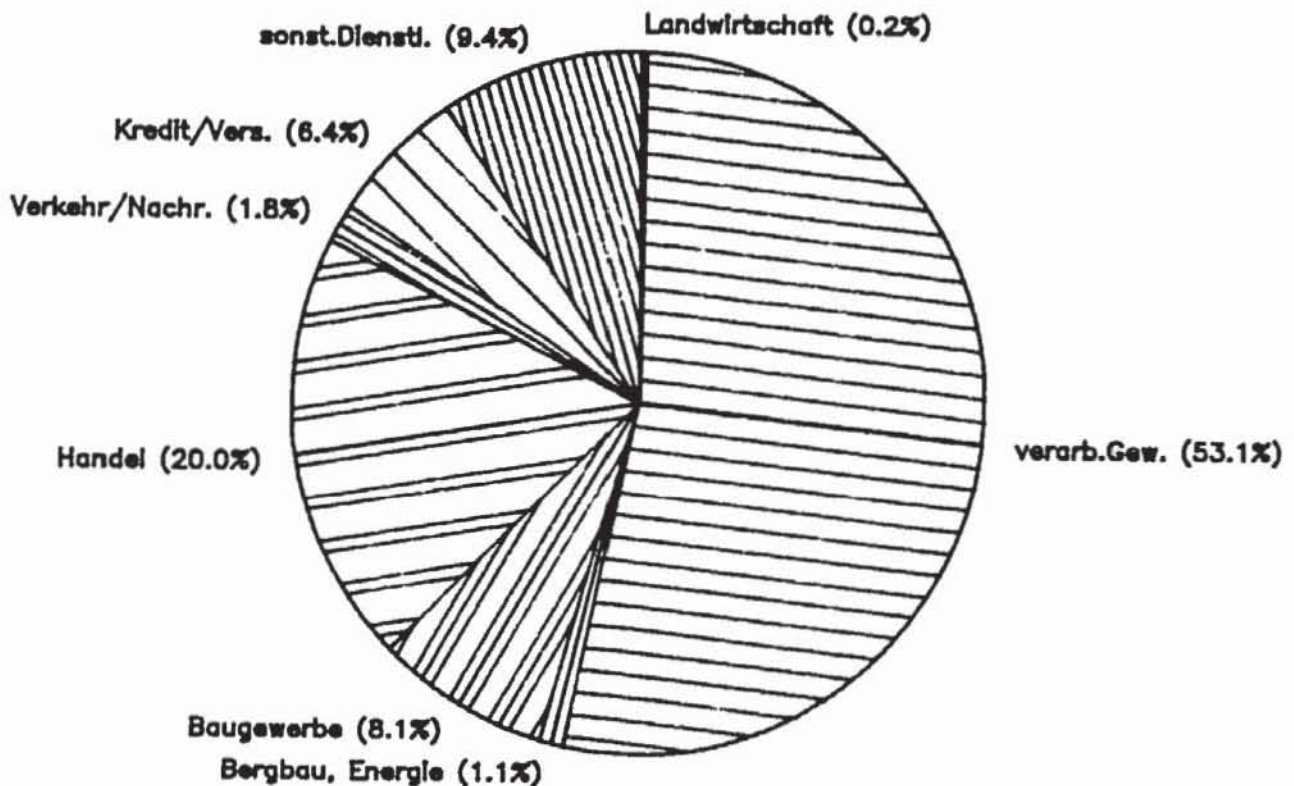


Abb. 2. Zusammensetzung der Stichprobe nach Branchenzugehörigkeit.

Verteilung der antwortenden Unternehmen nach Umsatz (In Mio. DM)

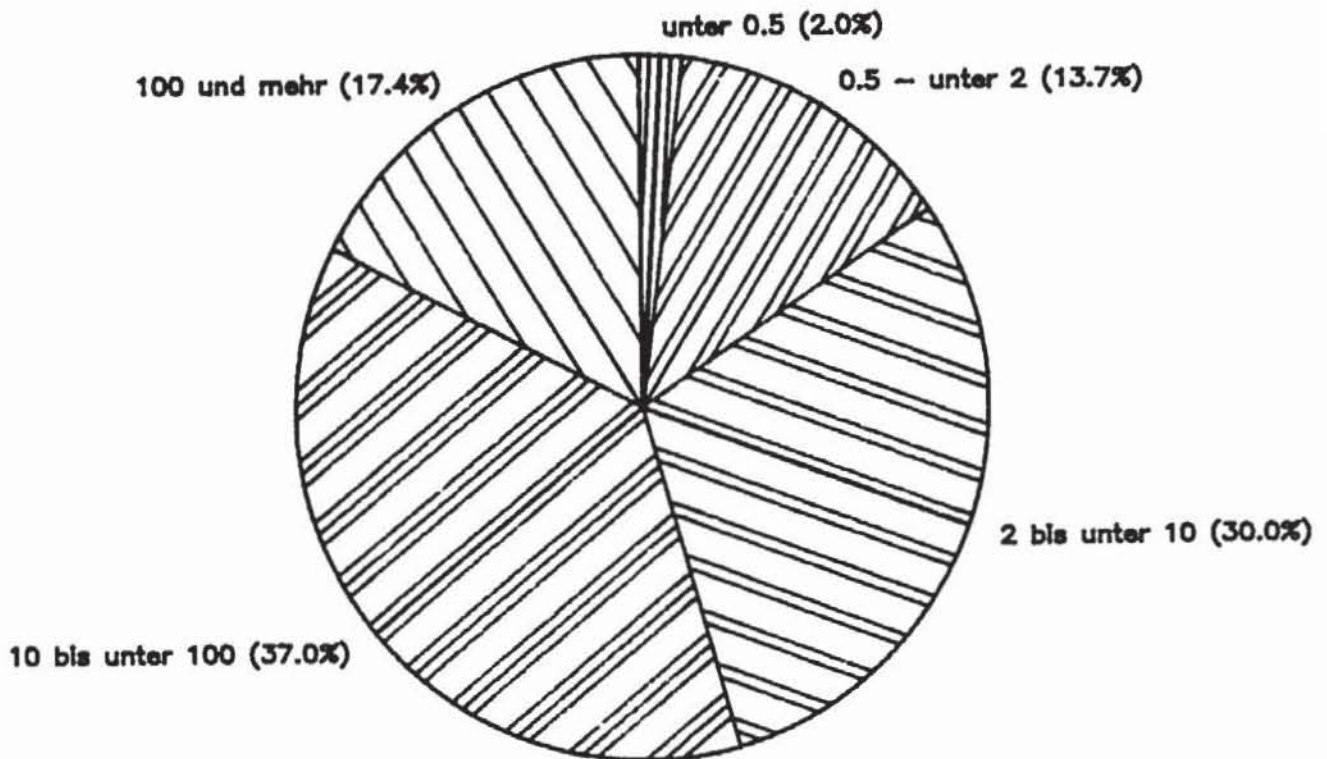


Abb. 3. Zusammensetzung der Stichprobe nach Umsatz (in Mio. DM).

Verteilung der antwortenden Unternehmen nach der Beschäftigtenzahl

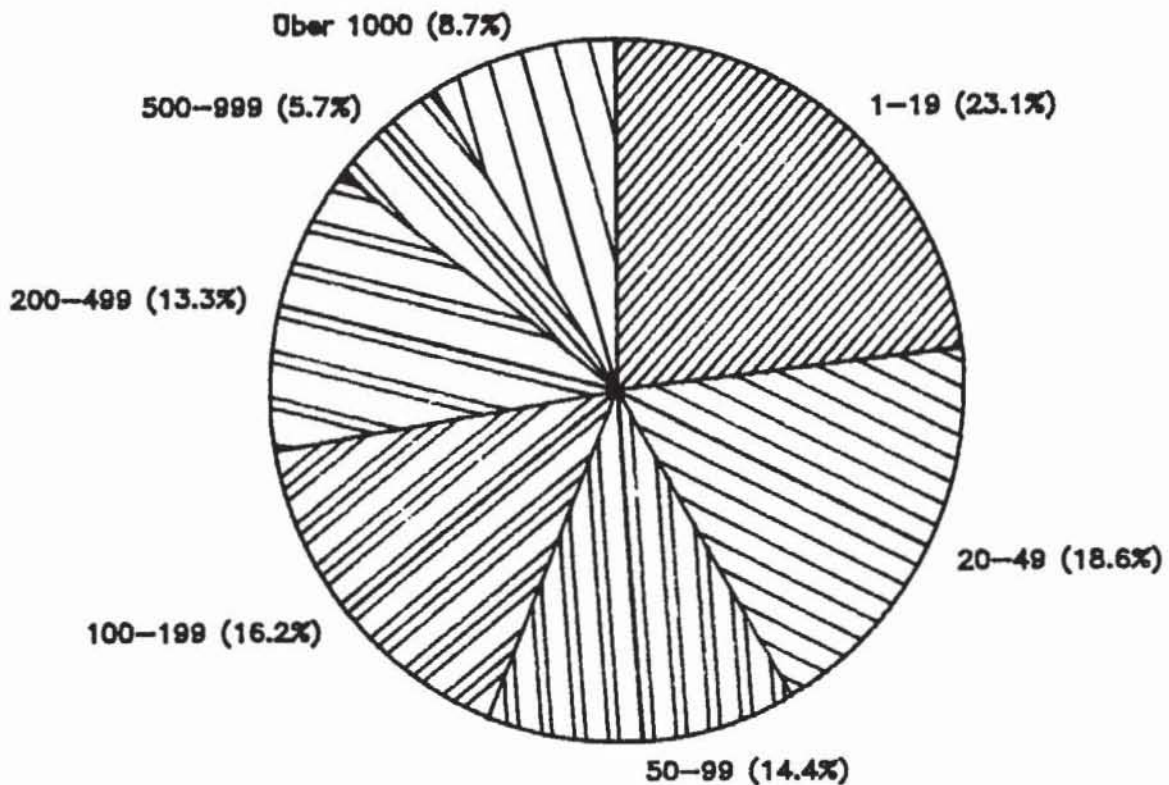


Abb. 4. Zusammensetzung der Stichprobe nach Beschäftigtenzahl.

Industrie- und Handelstag. Der Fragebogen umfaßte 45 Fragen zu sechs Kategorien flexibler Arbeitszeitsysteme: (1) Teilzeitbeschäftigung (TZB); (2) Gleitzeit (GLAZ); (3) Variable Arbeitszeit, z. B. in Form von Jahresarbeitszeitverträgen, Langzeiturlaub u. ä. (VAZ); (4) Traditionelle variable Arbeitszeit in Form von Überstunden, Schichtbetrieb usw. (TRAZ); (5) Kapazitätsorientierte, variable Arbeitszeit (KAPOVAZ); (6) Arbeitszeitflexibilisierung durch Personalleasing (PLAZ). Von den angeschriebenen rund 2500 Mitgliedern wurden 467 Fragebögen zurückgesandt (Rücklaufquote: ca. 19%). Etwas mehr als die Hälfte der Fragebögen wurde von tätigen Inhabern ausgefüllt. Über die Zusammensetzung der Stichprobe nach Branchenzugehörigkeit, Umsatzgrößen und Beschäftigtenzahlen geben die Abb. 2, 3 und 4 Auskunft.

Zur Ermittlung der relevanten kognitiven Bausteine wurden im einzelnen folgende erfragten Variablen herangezogen:

Einstellungen zur flexiblen Arbeitszeit

Der Komplex der Einstellungen zur FLAZ (IV in Abb. 1) wurde in drei Komponenten aufgegliedert. Diese Einstellungskomponenten hatten nicht nur FLAZ als abstrakten Begriff, sondern auch das konkrete Verhalten zur Einführung von FLAZ zum Gegenstand:

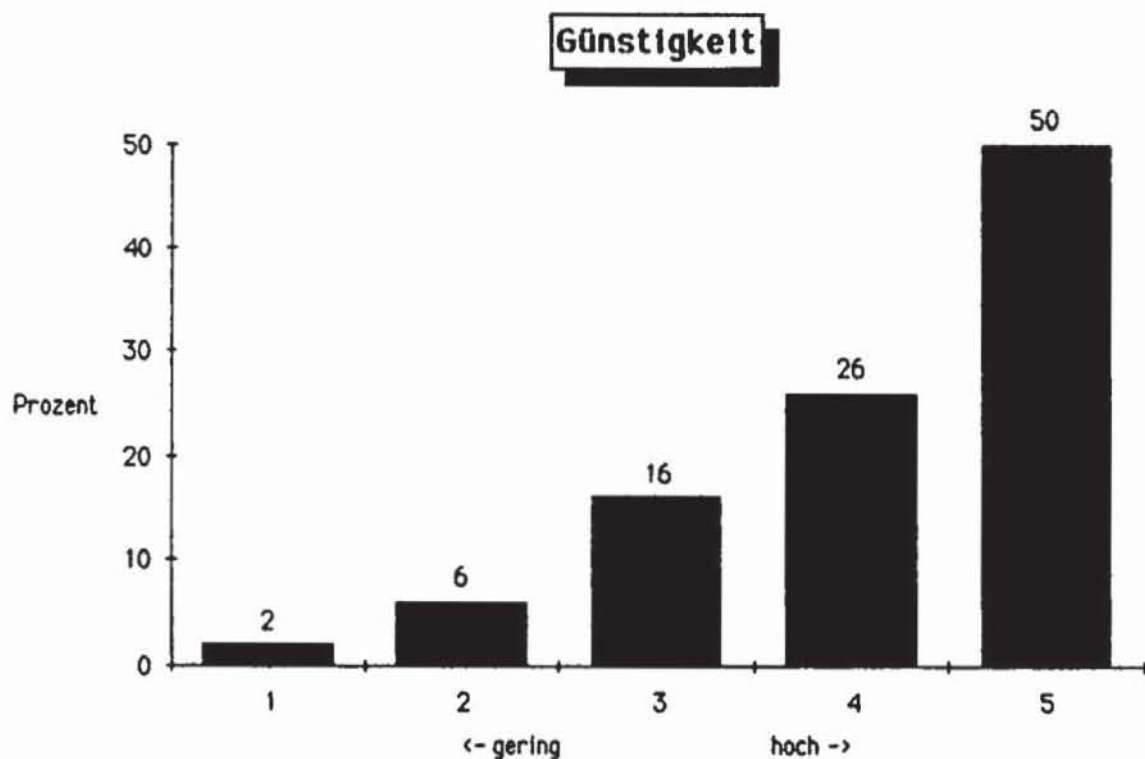


Abb. 5. Die globale Einschätzung der Günstigkeit von FLAZ.

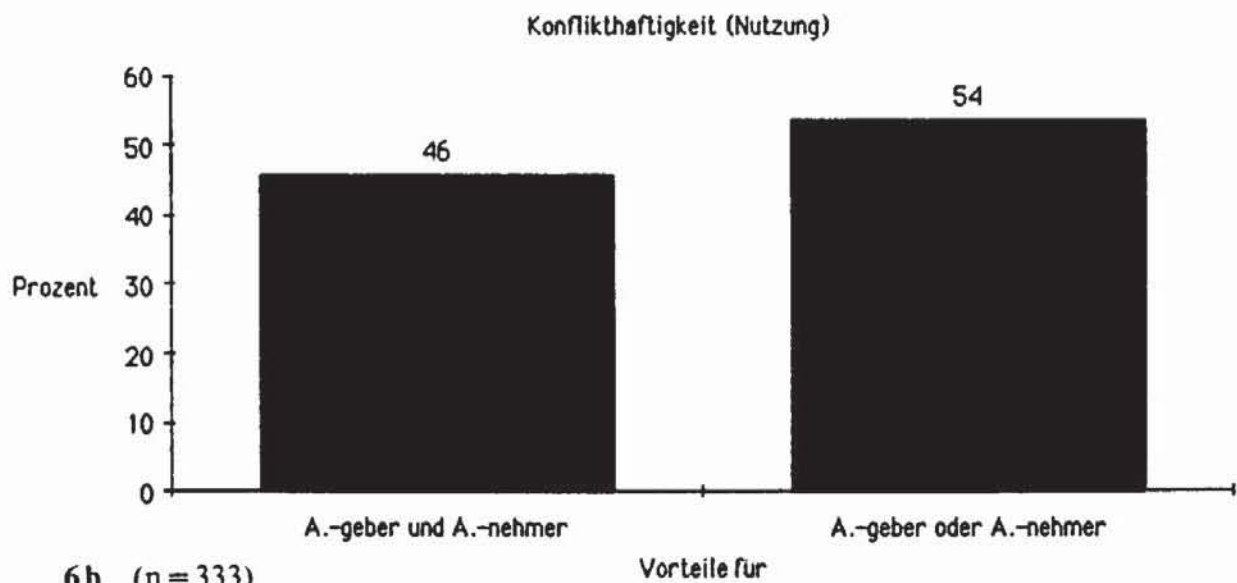
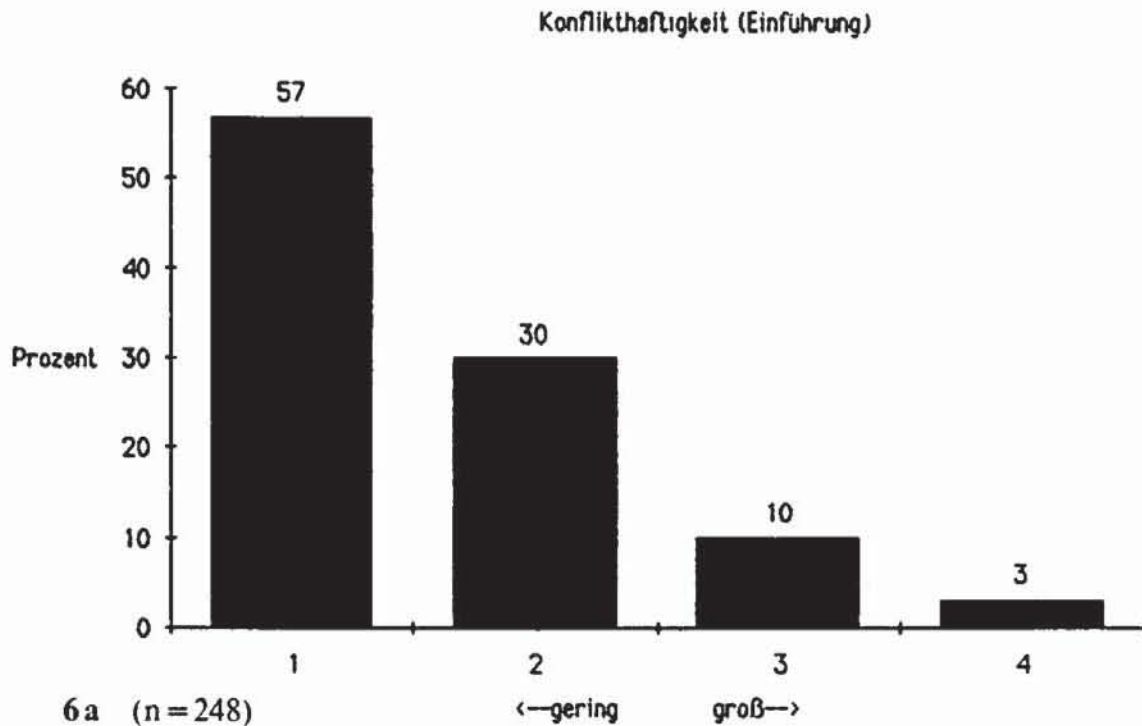


Abb. 6 a, b. Die Einführungs- und die Nutzungskonflikthaftigkeit von FLAZ.

a) *Günstigkeit*: Hierbei galt das Interesse der pauschalen Günstigkeit der Idee flexibler Arbeitszeitsysteme überhaupt, und zwar aus der Sicht der Unternehmen. Zu diesem Zweck wurden die Nennungen der Einschätzung „günstig“ über die sechs FLAZ-Systeme aufsummiert und in einen (normierten) Gesamtindex mit fünf Günstigkeitsabstufungen überführt (Abb. 5).

b) *Konflikthaftigkeit*: Hier wurde erfragt, inwieweit die Führungskräfte in der FLAZ einen Konfliktstoff sehen. Als Indikator diente einmal die

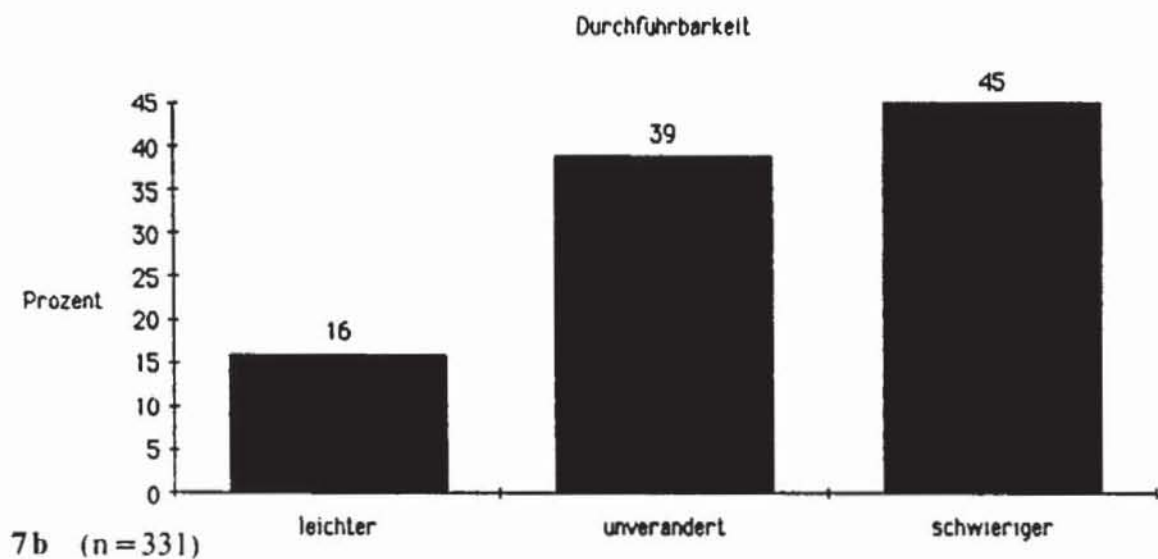
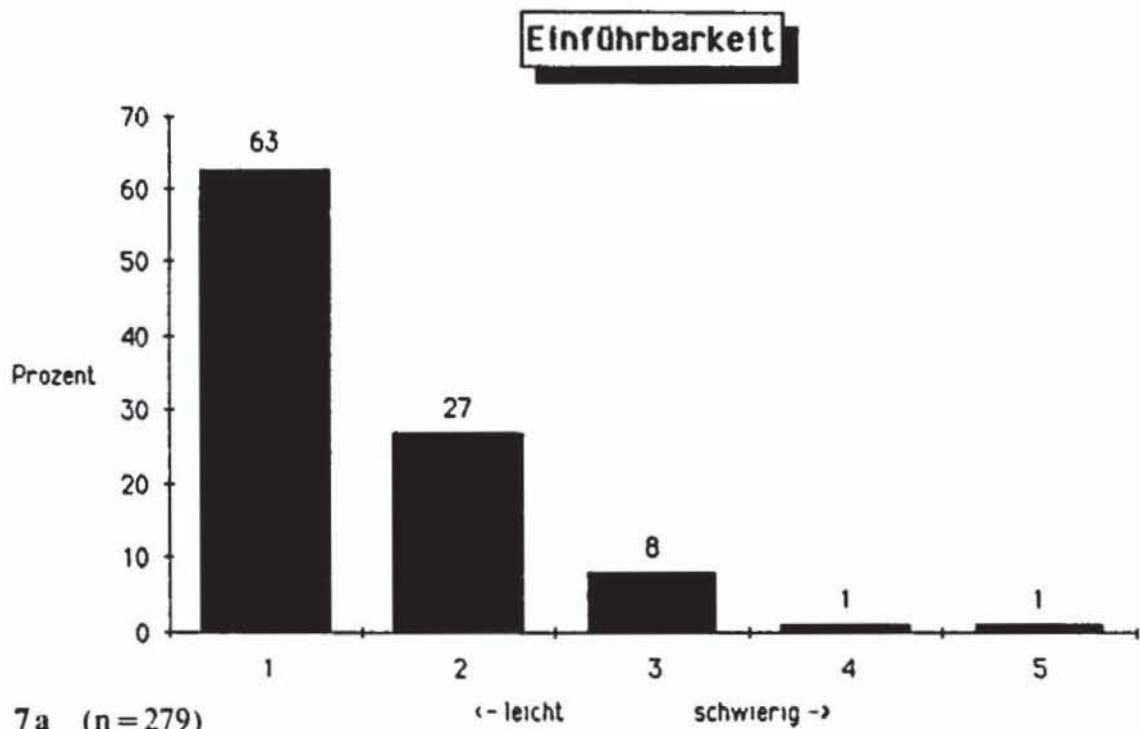


Abb. 7 a, b. Die Einführungs- und die Durchführungsschwierigkeit von FLAZ.

Häufigkeit der Nennungen von einer, zwei, drei oder vier Schwierigkeit(en), und zwar mit gesetzlichen Vorschriften, Tarifvereinbarungen, Belegschaft und Betriebsrat, im Verlauf der Einführung von FLAZ (Abb. 6 a). Zusätzlich zu dieser „Einführungs-Konflikthaftigkeit“ wurde noch eine „Nutzungs-Konflikthaftigkeit“ ermittelt. Sie läßt sich aus den Antworten auf die Frage erschließen, ob FLAZ im Hinblick auf die Zeitsouveränität Vorteile nur für Arbeitgeber oder Mitarbeiter („Null-Summen-Situation“) oder sowohl für Arbeitgeber als auch für Mitarbeiter bringen (Abb. 6 b).

c) *Schwierigkeitsgrad*: Hier äußerten sich die Befragten zum Stellenwert technisch-organisatorischer Realisationsschwierigkeiten. Die Skalierung der Einführungsschwierigkeit (Einführbarkeit) orientierte sich an den Häufigkeiten der Nennungen von einem, zwei, drei, vier oder fünf Unternehmensbereichen (Verwaltung, Material-/Warenwirtschaft, Produktion, Vertrieb/Außendienst, Forschung und Entwicklung), in denen eine Einführung unmöglich erschien (Abb. 7 a). Zur Ermittlung der Durchführungsschwierigkeiten (Durchführbarkeit) wurde auf die Veränderung des Schwierigkeitsgrads der Personalplanung – bekanntlich eine häufig diskutierte Barriere für FLAZ – zurückgegriffen (Abb. 7 b).

Einstellungsumfeld

Der zweite Baustein kognitiver Strukturen, die Einstellungen zu arbeitszeitverbundenen Sachverhalten (I in Abb. 1), wurde als Index des Geschäftsklimas konstruiert. Die klimatischen Einflüsse brachten die subjektive Einschätzung des Umfelds für FLAZ zum Ausdruck, welche eher optimistisch oder eher pessimistisch ausfallen konnte. Die Befragten wurden einmal um ihre Einschätzungen (Abstufungen: schlechter, unverändert, besser) der zukünftigen Absatzchancen (Absatzmarkt-Index, Abb. 8 a) und zum anderen um eine (Mehrfach-)Nennung von insgesamt sieben möglichen, nicht ausschließlich absatzmarktlichen Expansionshemmnissen (Lohnkosten, Finanzierungsprobleme, Steuerbelastung, Konkurrenz, Arbeitskräftemangel, beschränkte Maschinenkapazitäten, beschränkte Nachfrage) gebeten (Gesamt-Index, Abb. 8 b).

Effizienz

Die persönlichen Vorstellungen über die Wirkungsweise von FLAZ, der dritte Strukturbaustein (II in Abb. 1), wurden auf insgesamt zwölf Wirkungsdimensionen erfaßt (vgl. auch Swart, 1985). Es handelte sich im einzelnen um die 1) Lohnkosten, 2) Lohnnebenkosten, 3) Personalverwaltungskosten, 4) Maschinenauslastung, 5) Personalauslastung, 6) Arbeitsleistung, 7) Betriebsklima, 8) betriebliche Anpassungsfähigkeit, 9) Arbeitsplatzausstattung, 10) Arbeitsorganisation, 11) Arbeits- und Qualifikationsanforderungen sowie 12) Effizienz der Arbeitsabläufe. In die Auswertung gingen bestimmte Effizienzvorstellungen sowohl einzeln (vgl. Abb. 12) als auch als aggregierter Effizienzindex (Abb. 9) ein. Die Aggregation erfolgte über die Nennungen von einer, zwei usw. bis zu

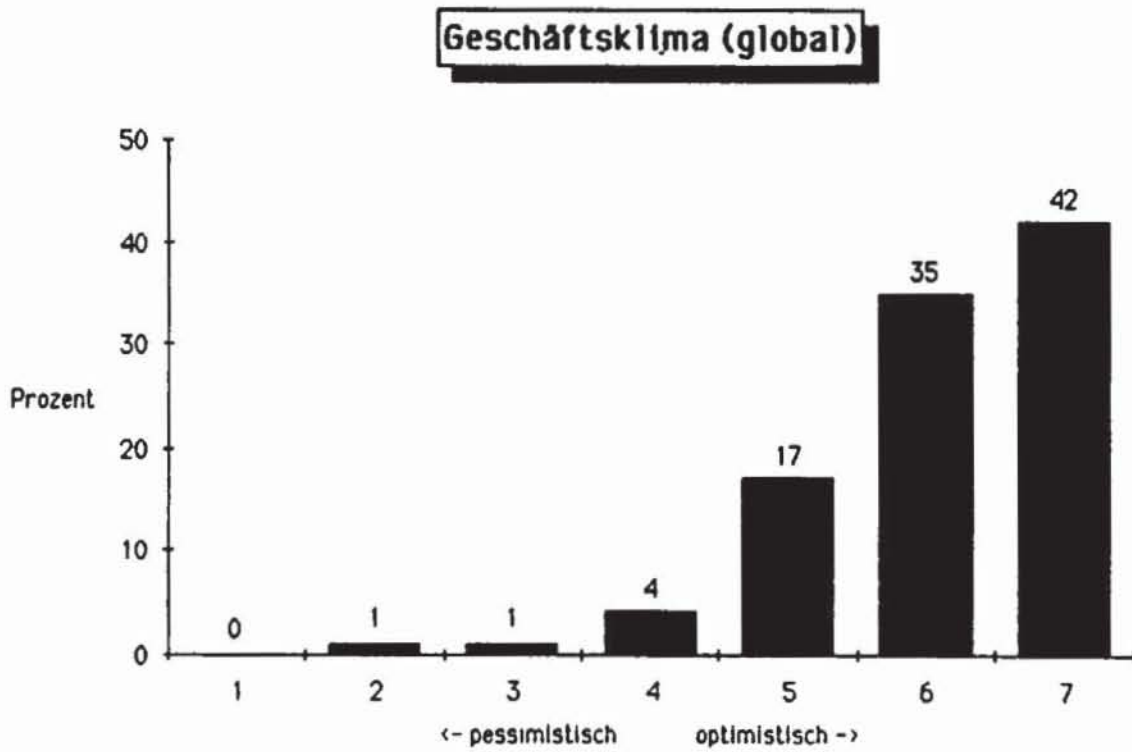
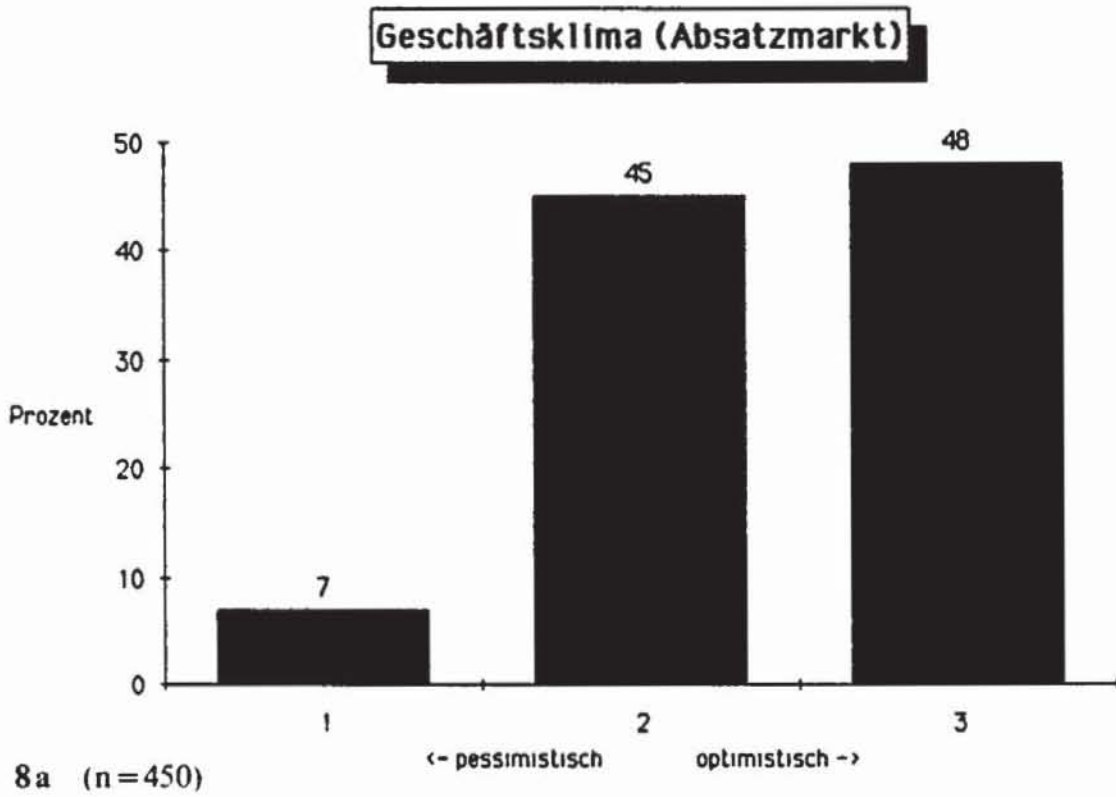


Abb. 8 a, b. Absatzmarktliches und globales Geschäftsklima.

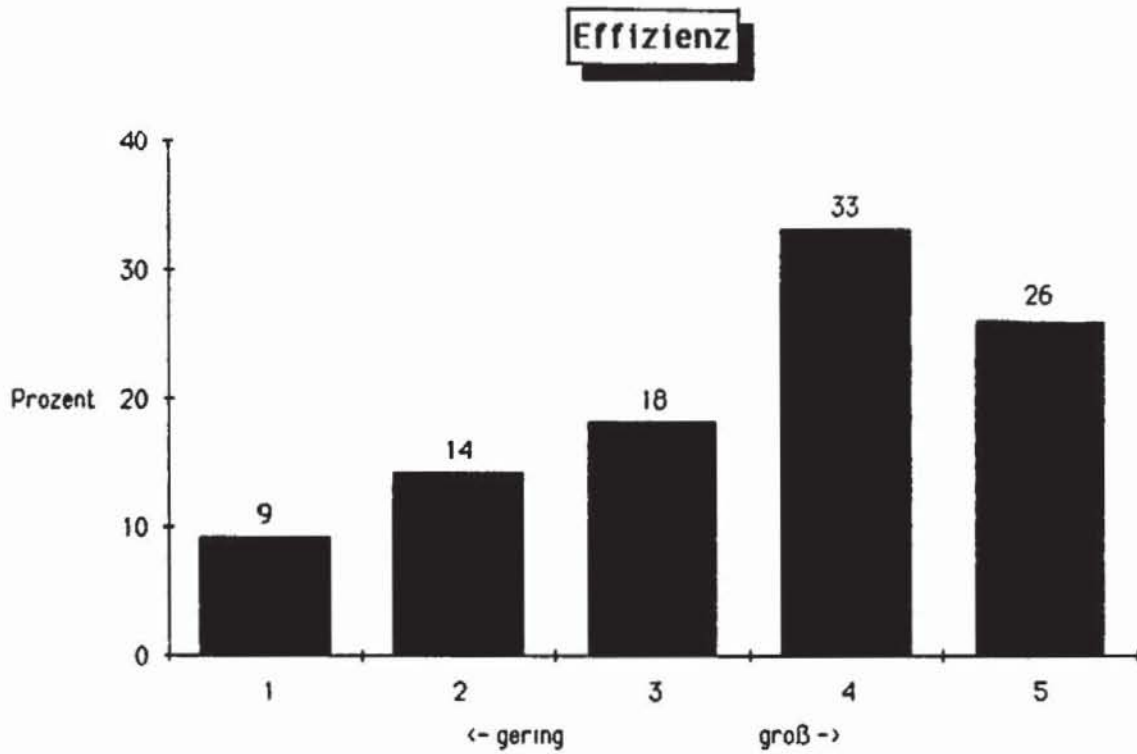


Abb. 9. Die aggregierte Einschätzung der Effizienz von FLAZ.

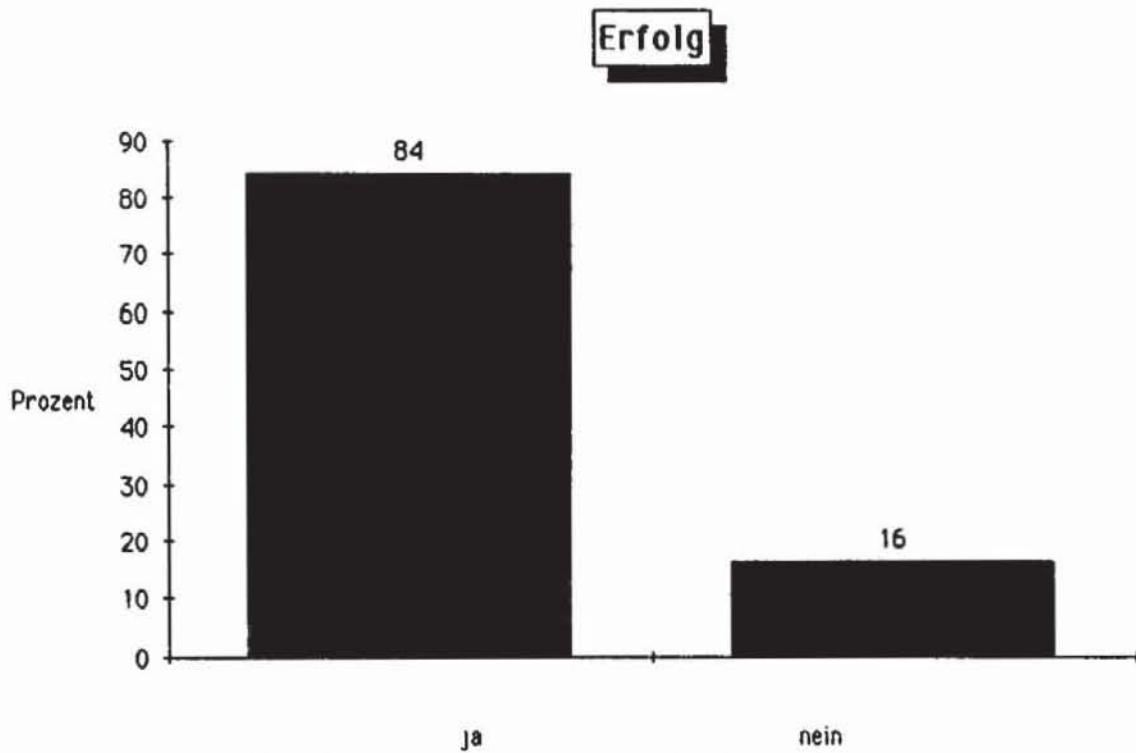


Abb. 10. Die Wahrnehmung des Erfolgs von FLAZ (n = 291).

acht positiven FLAZ-Wirkungen auf den oben aufgelisteten Wirkungsdimensionen 1–8. Die Gesamteffizienzskala wurde dann normiert und in fünf Intensitätsstufen der Effizienzeinschätzung differenziert.

Erfolgswahrnehmung

Die Wahrnehmungen des Erfolgs bzw. Mißerfolgs von FLAZ und damit der letzte Strukturbaustein (III in Abb. 1) wurden als wahrgenommene Einstellungen der Geschäftsleitung zur FLAZ (Abstufungen: positive bzw. negative Einstellung) am Ende des Einführungsprozesses ermittelt. Da 51,8% der Fragebögen von tätigen Inhabern ausgefüllt wurden, handelt es sich bei diesen um persönliche Wahrnehmungen.

Zum Test der Strukturen auf Rationalität bzw. Irrationalität wurden – jeweils aggregiert über alle sechs FLAZ-Systeme – folgende fünfzehn zentralen Zusammenhänge einer Analyse unterzogen:

| | Günstigkeit | | Konflikthaftigkeit | | Schwierigkeitsgrad | |
|-----------|-------------|-----|----------------------|-------------------|--------------------|--------------|
| | | | Einführungskonflikte | Nutzungskonflikte | Einführung | Durchführung |
| Klima | 1.1 | | 1.2 | 1.3 | 1.4 | 1.5 |
| Effizienz | 2.1 | *** | 2.2 | 2.3 *** | 2.4 | 2.5 *** |
| Erfolg | 3.1 | *** | 3.2 | 3.3 * | 3.4 | 3.5 ** |

- * = signifikante Zusammenhänge (Irrtumswahrscheinlichkeit 5%)
- ** = hoch signifikante Zusammenhänge (Irrtumswahrscheinlichkeit 1%)
- *** = äußerst signifikante Zusammenhänge (Irrtumswahrscheinlichkeit 0,5%)

Abb. 11. Subjektive Bestimmungsgrößen des Verhaltens gegenüber FLAZ: Die empirische Architektur.

Die Auswertungsmethodik wurde der Schwierigkeit der Materie sowie der Qualität des empirischen Materials (etwa einer durchschnittlichen „ohne Angaben“-Quote von ca. 20%) angepaßt. Beide sprechen gegen die Anwendung allzu anspruchsvoller Methoden: Die Schwierigkeit der Untersuchung von kognitiven Strukturen resultiert aus der Tatsache, daß mit der Befragung im wesentlichen Forschungsneuland betreten wird, für dessen Exploration vorliegende Erfahrungen (überwiegend aus Labor-Untersuchungen) nur in sehr beschränktem Umfang genutzt werden können.

Angesichts der mangelnden Kontrollierbarkeit von Störgrößen im Rahmen der Feld-Untersuchung, des lediglich in qualitativen Größen vorliegenden Datenmaterials und der nicht gewährleisteten Erfülltheit von statistischen Verteilungsannahmen erscheint die Anwendung parametrischer Überprüfungsverfahren nicht haltbar. Die Erfassung der Zusammenhänge erfolgte deshalb im wesentlichen mit Hilfe von Kontingenzkoeffizienten (Chi²-Tests auf Unabhängigkeit).

Schließlich wurde auch dafür gesorgt, daß sich die Interpretationen der Auswertungen an die Qualität des Materials anpassen. Zur Absicherung der verschiedenen Schlußfolgerungen wurde – wie oben bereits angedeutet – nicht nur mit einer, sondern flankierend jeweils mit mehreren Meßgrößen (z. B. Gesamteffizienz und Teileffizienzen) gearbeitet. Die Korrelationen zwischen diesen Meßgrößen waren ebenfalls Gegenstand von Abhängigkeitsuntersuchungen. Zudem wurde der Versuch unternommen, bestimmten Beantwortungsstilen, etwa der Tendenz zur „sozialen Erwünschtheit“ und der nachlassenden Beantwortungsdisziplin bei diesem doch recht umfangreichen und differenzierten Fragenkatalog besonders Rechnung zu tragen (etwa durch mehrgleisige Auswertung mit bzw. ohne Berücksichtigung der extremen Antwortkategorien).

4 Widerspruchsfreiheit der Basis

Aufgrund der Befunde kann man die (Mindest-)Anforderung der Widerspruchsfreiheit als durchweg erfüllt ansehen. Insbesondere gleichartige oder eng verbundene Aspekte der Effizienz (etwa: Arbeitsleistung und Effizienz der Arbeitsabläufe, Schwierigkeit der Personalplanung und Höhe der Personalverwaltungskosten, Arbeitsorganisation und Arbeitsleistung, betriebliche Anpassungsfähigkeit und betriebliche Einflußmöglichkeiten auf die Arbeitszeit), die (zu Kontrollzwecken) an verschiedenen Stellen des Fragebogens abgefragt wurden, wurden konsistent beantwortet.

5 Folgerichtigkeit in der Basis

Ein grundsätzlich ähnliches Bild ergibt sich, wenn man nicht nur einstufige, sondern mehrstufige Zusammenhänge bzw. mehrere einstufige Zusammenhänge simultan betrachtet. Hier traten keine Widersprüche zwischen mehreren einstufigen Zusammenhängen in Erscheinung. Auffällig

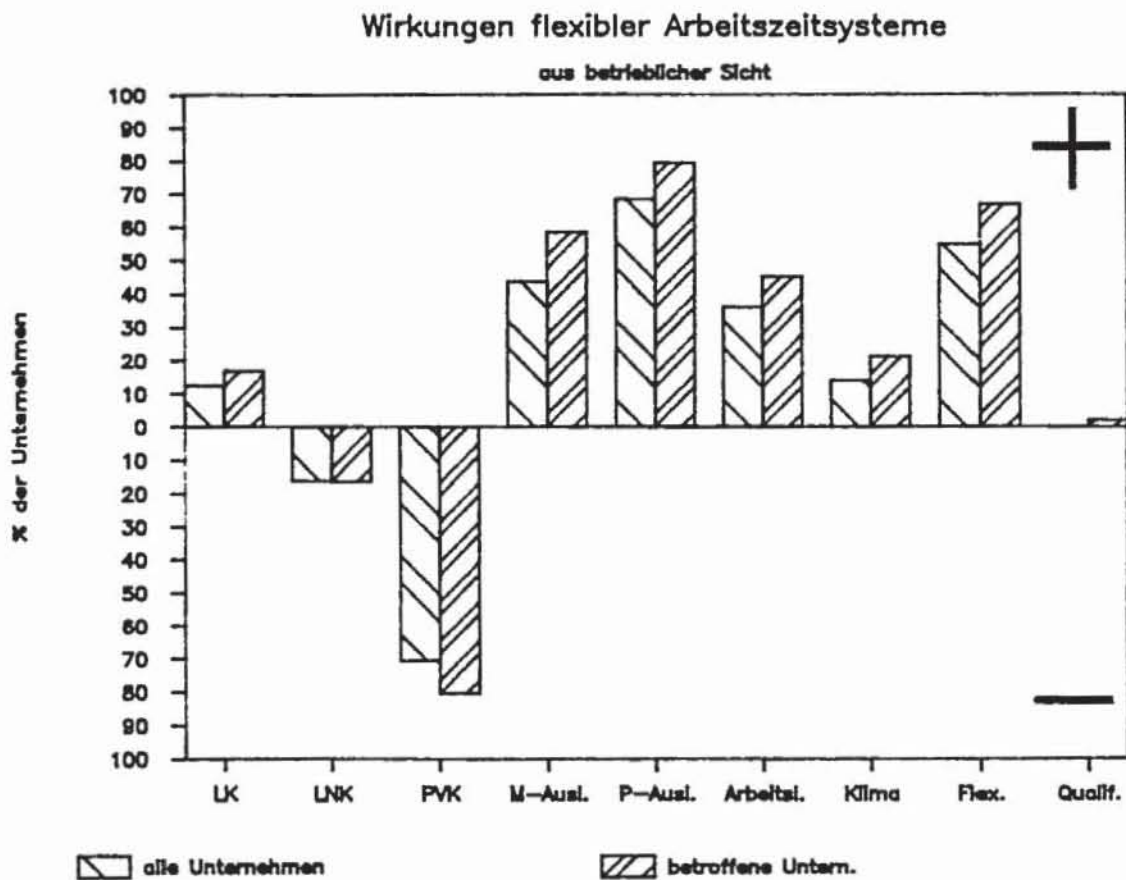
war, daß (Miß-)Erfolgswahrnehmungen mit einer positiven (negativen) Einschätzung der Effizienz und diese wiederum mit einer gleichgelagerten Einstellung (2.1 und 3.1 in Abb. 11) einhergehen. Es zeigten sich also keine Lücken oder weiße Flecken in den kognitiven Strukturen. Erfolgs- und Effizienzeinschätzungen wiesen darüber hinaus statistisch signifikante Kovariationen mit der Einschätzung der Konflikthaftigkeit und der technisch -organisatorischen Realisierbarkeit auf (2.3, 3.3, 2.5 und 3.5 in Abb. 11): Wird die FLAZ grundsätzlich als effizient und günstig eingeschätzt, betrachtet man sie als wenig konfliktbehaftete und zudem „machbare“ Veranstaltung. Entsprechendes trifft bei umgekehrter Bewertung zu. Hier ergeben sich gewisse Parallelen mit den Forschungsergebnissen zur Mitbestimmung.

Die konsequent rational angelegte Architektur gilt allerdings nicht uneingeschränkt: im Hinblick auf die Konflikthaftigkeit ließen sich die Zusammenhänge nur bei der Nutzungskonflikthaftigkeit nachweisen. Hier kommt vermutlich folgende Sichtweise zum tragen: „Was aus betrieblicher Sicht „funktioniert“, birgt – in den Augen der Arbeitgeber – Vorteile für beide Seiten.“ Keine Zusammenhänge ergaben sich hingegen in bezug auf die Einführungskonflikthaftigkeit (2.2 und 3.2 in Abb. 11). Eine derartige, aus objektiver Perspektive inkonsequent erscheinende Abkopplung läßt sich nur dann rational erklären, wenn die Einführungsphase und die Nutzungsphase der FLAZ tendenziell als zwei getrennte Episoden im Lebenszyklus von FLAZ angesehen werden. Einführungskonflikte leben offensichtlich nicht als ergebnisseitige Durchführungskonflikte weiter. In analoger Weise werden nach den vorliegenden Befunden technisch-organisatorische Implementierungsschwierigkeiten nicht gekoppelt mit Durchführungsschwierigkeiten: Eine bedingungsseitig nur mit Mühe einzuführende Innovation stellt nicht automatisch auch eine schwierig durchzuhaltende Neuerung dar. Das hat zur Folge, daß die Einschätzung der organisatorischen Anwendbarkeiten einerseits und die Einschätzung der Effizienz bzw. des Erfolgs (Mißerfolgs) unabhängig voneinander vorgenommen werden (2.4 und 3.4 in Abb. 11).

Die Befunde zu den mehrstufigen Abhängigkeiten belegen einige Schwierigkeiten der Führungskräfte beim Übergang von Partialmodellen zu komplexeren Modellen über FLAZ. Während durchschnittlich 74% der Befragten jeweils *gleichgerichtete*, d. h. positive oder negative Wirkungen auf den Dimensionen a) Arbeitsablauf, b) Arbeitsleistung und c) betriebliche Anpassungsfähigkeit angaben, waren nur 61% in der Lage, auf allen drei Dimensionen zugleich eine positive resp. negative Wirkung zu diagnostizieren. Die Fähigkeit, zwischen diesen drei Variablen und der Günstigkeit als vierter Variable einen folgerichtigen Zusammenhang herzustellen, besaßen noch ganze 38% der Befragten.

6 Differenziertheit der Basis

Der auffälligste Befund ist hier in der Unabhängigkeit der Einstellungen zur FLAZ von generellen Klima-Empfindungen zu sehen (1.1, 1.2, 1.3, 1.4 und 1.5 in Abb. 11). Pessimistische oder optimistische Grundhaltungen schlagen nicht auf die Einstellung zur FLAZ durch. Die Erzeugung eines günstigen Milieus oder ungünstigen Milieus („Leidensdruck“) für die zukünftige Geschäftstätigkeit stellt folglich keinen geeigneten „Hebel“ zur Installation flexibler Arbeitszeiten dar.



Salden aus der Zahl der Antworten mit „positiver“ und „negativer“ Einschätzung

LK = direkte Lohnkosten

LNK = Lohnnebenkosten

PVK = Personalverwaltungskosten

M-Ausl. = Maschinenauslastung

P-Ausl. = zeitliche Auslastung des Personals

Arbeitsl. = Arbeitsleistung (Intensität, Sorgfalt usw.)

Klima = Betriebsklima

Flex. = Anpassungsfähigkeit (an Auftragschwankungen, Maschinenausfälle, Fehlzeiten)

Qualif. = Qualifikationsanforderungen

Abb. 12. Die differenzierte Einschätzung der Effizienz von FLAZ.

Aus der Tatsache, daß im Bereich der Einstellungen Vorteilhaftigkeit (Nutzungskonflikthaftigkeit), Durchführungsschwierigkeit und globale Günstigkeit unabhängig voneinander auftreten, muß man schließen, daß die befragten Führungskräfte in der Lage sind, eine differenzierte Beurteilung von FLAZ durchzuführen und nicht alles „rosig“ oder „grau in grau“ zu sehen. Die Differenzierungsfähigkeit auf dem Gebiet der Effizienzvorstellungen dokumentiert die Abb. 12. Sie gibt Auskunft darüber, wieviel Prozent der Befragten (im Saldo) der FLAZ auf insgesamt neun zentralen Effizienzdimensionen eher positive (+) oder eher negative (–) Wirkungen zuschreiben.

Ein Verdacht auf weniger rationale kognitive Architekturen kommt allerdings im Zusammenhang mit einzelnen Effizienzeinschätzungen auf: Hier ergab sich, daß bei generell günstiger Sichtweise der Zielwirksamkeit auch Aspekte als effizient eingestuft wurden, die gemeinhin nicht eindeutig positiv gesehen werden, etwa FLAZ-induzierte Verbesserungen in der Arbeitsplatzausstattung. Hier drängt sich der Verdacht einer undifferenzierten Meinungsbildung als Folgeerscheinung einer unangebrachten und insofern irrationalen Neigung zur Verallgemeinerung auf.

7 Abhängigkeitsadäquanz in der Basis

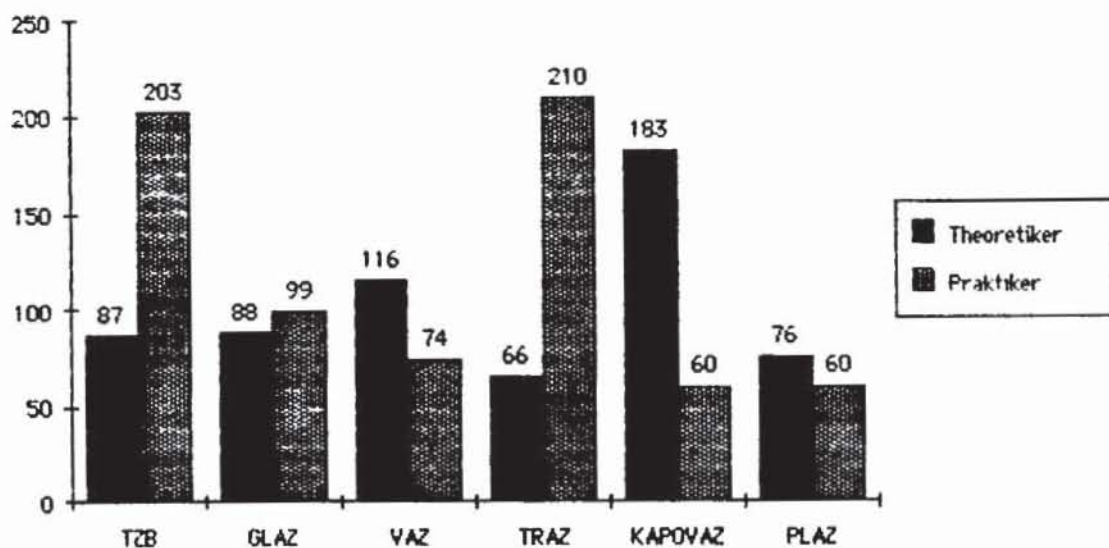
Definitionsgemäß erlauben Korrelationsstudien keine direkten Aussagen über Kausalitäten. Dementsprechend kann die Frage nach der Rationalität bzw. Irrationalität der Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge hier bestenfalls auf indirektem Wege beantwortet werden. Grundsätzlich ergeben sich aus dem erhobenen empirischen Material keine Anhaltspunkte dafür, die rationale Kausalinterpretation (d. h. Effizienzvorstellungen richten sich nach Erfahrungen, Einstellungen richten sich nach Effizienzvorstellungen) nicht anzuwenden.

Das Bild einer derart rational-perfekten Abhängigkeitsstruktur wird allerdings etwas getrübt durch Auswertungsergebnisse, die auf eine irrationale Abhängigkeitsrichtung hindeuten: gemeint sind hiermit Wahrnehmungsverzerrungen durch vorgefaßte Urteile („Flexibilitätsideologien“). Von Bedeutung ist in diesem Punkt die Tatsache, daß 84% der Antwortenden bereits zu Beginn der Einführung die Wahrnehmung einer positiven bzw. negativen Einstellung zu FLAZ signalisiert und dann auch beibehalten haben. Folglich kann man nur bei den 16% „Wechsellern“ mit einiger Sicherheit einen echten Erfahrungseinfluß im Sinne eines Lernens aus der Erfahrung vermuten. Bei der überwiegenden Mehr-

heit läßt sich hingegen nicht ausschließen, daß wohlwollende oder ablehnende Vorurteile gegenüber FLAZ die Wahrnehmung von Erfolg sowie die Einschätzung der Effizienz vorherbestimmt haben (und nicht umgekehrt). Der Verdacht auf ein irrationales Verursachungsmuster im Denkgebäude wird allerdings durch folgende Befunde abgeschwächt:

– Die möglicherweise für FLAZ „voreingenommenen“ Arbeitgeber neigen keinesfalls zu einer euphorischen Überschätzung der FLAZ. So läßt sich nachweisen, daß die vorher *und* nachher pro FLAZ eingestellten Arbeitgeber weder die Günstigkeit noch die Effizienz signifikant höher einschätzen als jene Kollegen, die eingangs eine negative und erst nach Einführung eine positive Haltung gegenüber FLAZ diagnostiziert haben. Die Rezeption von Erfahrungen und Meinungen aus zweiter Hand – über 90% bezogen ihre Informationen von Arbeitgeberverbänden bzw. Kammern – und im eigenen Betrieb vor Ort gemachte Erfahrungen schlagen sich mit nahezu identischer Intensität in den Effizienzvorstellungen und den Einstellungen nieder.

– Darüber hinaus enthielt das Datenmaterial deutliche Hinweise darauf, daß Arbeitgeber, in deren Betrieben bereits FLAZ eingeführt wurde, die Günstigkeit derartiger Regelungen anders einschätzen als jene Arbeitgeber, in deren Betriebe FLAZ nicht praktiziert werden. Zu dieser Schluß-



TZB = Teilzeitbeschäftigung

GLAZ = Gleitzeit

VAZ = Variable Arbeitszeit, z. B. in Form von Jahresarbeitszeitverträgen

TRAZ = Traditionelle variable Arbeitszeit in Form von Überstunden, Schichtbetrieb usw.

KAPOVAZ = Kapazitätsorientierte, variable Arbeitszeit

PLAZ = Arbeitszeitflexibilisierung durch Personalleasing

Abb. 13. Die Einschätzung der Günstigkeit einzelner FLAZ-Systeme.

folgerung gelangt man anhand eines Vergleichs der Angaben von „Theoretikern der FLAZ“ (linke Balken) mit den „Praktikern der FLAZ“ (rechte Balken) in Abb. 13.

8 Perspektiven eines innovativen Arbeitszeitmanagement

Abgesehen von ein paar „Schönheitsfehlern“, sind die Arbeitgeber Einstellungen zur FLAZ in eine rationale kognitive Struktur eingebettet. Angesichts der Tatsache, daß die Arbeitgeber grundsätzlich zugunsten der FLAZ eingestellt sind, bilden ihre arbeitszeitbezogenen Einstellungen eine Innovationsbasis und keine Innovationsbarriere: sie sind hinsichtlich ihrer Fundierung durch Erfahrungen und persönliche Theorien widerspruchsfrei und konsequent strukturiert.

Für das Personalmanagement ergeben sich hieraus einige – beim gegenwärtigen Stand der Forschung zwangsläufig spekulative – Schlußfolgerungen für die Handhabung von innerbetrieblichen Arbeitszeitkonflikten: In der Phase der *konfliktdiagnostischen* Bemühungen ist damit zu rechnen, daß die jeweiligen Arbeitgeberstandpunkte nicht mit dem Hinweis auf *immanente* Unstimmigkeiten abgetan werden können. Man muß folglich bei der eigentlichen *Konfliktlösung* davon ausgehen, daß Strategien zur Änderung oder Verfestigung dieser Einstellungen nur dann Erfolg haben, wenn sie mit überzeugenden Argumenten neue Erfahrungen und neue Zusammenhänge ins Spiel bringen. Interventionsversuche, die auf ungeprüfte Vorurteile oder auf klimatisch-suggestive Beeinflussung setzen, scheinen eher zum Scheitern verurteilt. Die grundsätzliche Offenheit gegenüber Argumenten bildet allerdings lediglich eine notwendige, keinesfalls eine hinreichende Bedingung für eine erfolgreiche Konfliktlösung, d. h. für die auf diesem Wege bewerkstelligte Arbeitszeitinnovation. Interne Widerspruchsfreiheit bedeutet ja nicht, daß die Arbeitgeberposition zur FLAZ als zutreffend gelten kann. Eine derartige Gültigkeit wird ihr weder von der anderen Konfliktpartei noch von einer neutralen Drittpartei wie etwa der Wissenschaft (mit ihren allerdings wenig überzeugenden und schon gar nicht „gesicherten“ Erkenntnissen in Sachen flexibler Arbeitszeit) automatisch zugestanden.

Gerade die auffällige Eindeutigkeit der vorgelegten Ergebnisse legitimiert zu Skepsis und Kritik. Sie sollten konstruktiv in Forschungsprojekte umgesetzt werden, um die hier formulierten Aussagen abzusichern, zu modifizieren oder auch zu widerlegen. Die Aufgabe zukünftiger Forschung liegt zunächst in der Differenzierung des hier vorgelegten Modells. Eine solche Differenzierung muß sich zumindest auf die verschie-

denen FLAZ-Systeme, Betriebsgrößen und Branchen sowie Wirkungsdimensionen und Einstellungen erstrecken. Ergänzend gilt es, die kognitiven Bausteine im Hinblick auf Intensität, zeitliche Stabilität und wechselseitige (nicht nur einseitige) Interdependenzen zu spezifizieren. Um eine umfassende Beantwortung der Frage nach dem Basis- oder Barrierencharakter von Arbeitszeiteinstellungen zu ermöglichen, sind in einem weiteren Schritt *Arbeitnehmereinstellungen* in die Betrachtung einzubeziehen. Durch typologische Studien von Einstellungskombinationen kann dann genauer untersucht werden, wie Einstellungen die Innovationsprozesse auf dem Arbeitszeitsektor beeinflussen.

Literatur

- Bielenski H (1979) Barrieren gegen eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 12: 300–312
- Böhnisch W (1979) Personale Widerstände bei der Durchsetzung von Innovationen. Stuttgart
- Fishbein M, Ajzen J (1975) Belief, Attitude, Intention, and Behavior, Reading, Mass
- Gesamtmetall (Hrsg) (1984) Probleme der Arbeitszeit: Die Meinung der Arbeitnehmer. In: Informationen der Metallindustrie I
- Held L, Karg PW (1984) Rahmenbedingungen variabler Arbeitszeitformen. Betriebswirtschaftliche Forschung und Praxis 36: 173–188
- Herkner W (1981) Einführung in die Sozialpsychologie, 2. Aufl., Bern-Stuttgart-Wien
- Kirsch W, Scholl W, Paul G (1984) Mitbestimmung in der Unternehmenspraxis. Eine empirische Bestandsaufnahme, Herrsching
- Klauder W (1986) Technischer Fortschritt und Beschäftigung. Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 19: 1–19
- Klipstein M von, Strümpel B (Hrsg) (1985) Gewandelte Werte -Erstarrte Strukturen. Wie die Bürger Wirtschaft und Arbeit erleben, Bonn
- Landenberger M (1986) Arbeitszeitpräferenzen der Erwerbsbevölkerung. In: Buttler G, Oettle K, Winterstein H (Hrsg) Flexible Arbeitszeit gegen starre Sozialsysteme, Baden-Baden, S 137–157
- EG-Arbeitnehmerumfrage (1985) In: Europäische Wirtschaft Beiheft B, 10: S 1–6
- Laupheimer Y (1985) Kundenakzeptanz der neuen Technologien. Die Bank S 610–617
- Müller-Böling D, Müller M (1986) Akzeptanzfaktoren der Bürokommunikation, München-Wien
- Reiß M (1981) Humanisierung in der Führungsforschung: Personalisierung, Autonomisierung, Subjektivierung und Individualisierung. Zeitschrift für Organisation 50: 276–287
- Schanz G (1978) Verhalten in Wirtschaftsorganisationen, München
- Schmidtchen G (1986) Menschen im Wandel der Technik, Köln
- Seifert H (1986) Durchsetzungsprobleme zukünftiger Arbeitszeitgestaltung. WSI-Mitteilungen 39: 216–227

- Swarty JC (1985) Clerical Workers on Flexitime: A Survey of Three Industries. *Personnel*, S 40–44
- Ulrich E (1986) Betroffenheit durch Technik nach Einschätzung von Arbeitnehmern. *Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 19:20–34
- Witte E (1982) Das Einflußsystem der Unternehmung in den Jahren 1976 und 1981. Empirische Befunde im Vergleich. *Schmalenbachs Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung* 34:416–434