

Aufgabenmanagement in obersten Bundesbehörden

**Die Leitungsspanne als Hilfsmittel
der Aufbauorganisation**

Die Leistungsdisposition

**Untersuchung der Wirtschaftlichkeit
von EDV-Verfahren mit Hilfe von Arbeitstypen**

**Neue Perspektiven zur Organisation der
Textverarbeitung unter Human- und
Wirtschaftlichkeitsaspekten**

**Personalbeurteilungen in der Praxis –
Zur Fortbildung auf dem Gebiet der
Personalbeurteilung**

Die Leistungsdisposition

Hanns-Eberhard Meixner

In der Diskussion um eine Steigerung menschlichen Leistungsvermögens wird die Leistungsdisposition im öffentlichen Dienst deutlich vernachlässigt. Die körperlich-konstitutionelle Seite des Menschen sollte aber mehr personalpolitische Aufmerksamkeit binden. Denn dies wäre auch ein Beitrag zur Humanisierung des Arbeitslebens. Am Beispiel der Pause und der Pausengestaltung sowie der Tagesperiodik wird beispielhaft aufgezeigt, welche Bedeutung ein natürlicher Zyklus von Spannungs- und Entspannungsphasen für einen Mitarbeiter hat. Damit eine Pause für den Mitarbeiter, aber auch für die Verwaltung »lohnend« ist, sind einige Randbedingungen zu bedenken, so die Lage, die Länge und die inhaltliche Gestaltung.

Das Zustandekommen menschlicher Arbeitsleistung hängt von vielen einzelnen, mitunter nur schwer abgrenzbaren Leistungsdeterminanten ab. Sie beeinflussen sich gegenseitig und sind in Grenzen auch sicherlich kompensierbar. So könnte der Tüchtige, wenn er den Verlockungen des Vorgesetzten widersteht, über viele Zeitreserven verfügen. Denn er erledigt mit Leichtigkeit, was andere als Mühsal des Arbeitslebens empfinden. Doch auch der weniger Tüchtige, dem die Natur einiges vorenthalten hat, braucht nicht zwangsläufig an den gesetzten Zielen zu verzweifeln, denn er kann das Fehlende meist durch Fleiß ersetzen¹.

Im Miteinander von Leistungsvermögen

¹ Dieses Phänomen läßt sich besonders deutlich im schulischen Bereich beobachten. Dort wurde es unter den Begriffen des »Overachievement« und »Underachievement« untersucht. Verglichen wurde die Intelligenz (gemessen über Testverfahren) mit der schulischen Leistung (gemessen in Noten). Es zeigte sich, daß es Schüler gibt, die aufgrund ihrer Intelligenz höhere schulische Leistungen hätten erwarten lassen, die sie aber nicht erbrachten. Ebenso war der Umkehrfall zu beobachten: Schüler mit geringer Intelligenz erbrachten deutlich bessere Leistungen.

² Marr, R./Stitzel, M.: Personalwirtschaft – Ein konfliktorientierter Ansatz. S. 499; Rosenstiel, v. L.: Die Motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen. Berlin, 1975.

und Leistungsbereitschaft sind aber auch Überhöhungen – wie Porter und Lawler aufzeigen² – durchaus denkbar. So kann die nachgewiesene eigene Tüchtigkeit, die man auch weiterhin gern unter Beweis stellen möchte, weit mehr Ansporn sein als die ansonsten von der Verwaltung angebotenen Anreize wie in Aussicht gestellte Beförderungen, Statusvorteile und andere mehr³. So gesehen ist es sicherlich wichtig, den richtigen Arbeitsplatz für einen Mitarbeiter herauszufinden⁴. Doch leider ist diese Zuordnung weder aus methodischer noch aus politischer Sicht einfach zu bewerkstelligen⁵. Vielleicht liegt es an der besonderen Qualität dieser komplizierten, kaum lösbaren und mit vielen Spitzfindigkeiten bedachten Herausforderung, daß man bei alledem übersieht, daß es im Ergebnis wirkungsvollere Ansätze zur Leistungssteigerung in der Verwaltung gibt. Und die liegen zweifellos auf dem Gebiet der Leistungsdisposition. Verbesserungen sind hier mit wenig Aufwand zu erzielen⁶. Man muß sich daher wundern, daß es hier an Ernst und Willen fehlt.

Daß man auf diesem Feld so wenig tut, ist nur schwer zu begreifen. Offensichtlich vermißt man an dieser einfachen und gut durchschaubaren Materie die anspornende Herausforderung, an der man sich ansonsten beweisen könnte. Uns soll das gleichwohl nicht hindern, an dieser Stelle einmal die Möglichkeiten und Chancen aufzuzeigen, mit welchen geringen Mitteln und einer guten Portion

³ Zu den Anreiz-Systemen und deren Bedeutung für die menschliche Motivation vergleiche Nick, F. R.: Management durch Motivation. W. Kohlhammer Verlag GmbH, 1974, S. 169.

⁴ In der Regel wird man das, was man kann, auch gerne ausführen. Dies gilt allerdings nur so lange, wie das Können auch eine persönliche Herausforderung darstellt.

⁵ Gemeint sind hiermit die nicht immer sachgerechten Einwirkungen auf Personalentscheidungen wie Parteiproporz, Verbandsquotierungen und vieles andere mehr.

⁶ Weil bislang nur wenige Entscheidungen in diese Richtung gegangen sind, wird man hier sehr effektiv sein können. Der Aufwand wird indes mit der angestrebten Perfektionierung überproportional steigen.

Entscheidungsfreude Arbeitsklima und Leistungsverhalten positiv durch das gezielte Einwirken auf die Leistungsdisposition beeinflusst werden können. Es bleibt anzumerken, daß auch die Gewerkschaften die Bedeutung der Leistungsdisposition für die Humanisierung des Arbeitslebens erkannt haben und in Tarifverträgen hierauf gezielter als bislang nunmehr einwirken⁷.

Spannungs- und Entspannungsphasen

Die rhythmische Abfolge von Spannung und Entspannung gehört zur menschlichen Grundausrüstung. Das gilt bezogen auf den Tag, die Stunde, die Woche, das Jahr⁸, und es lassen sich solche Einschnitte sogar im Lebenslauf eines Menschen feststellen⁹. Wird dieser natürliche Ablauf gestört, dann sind tiefgreifende psychophysische Schädigungen, die bis hin zu ernsthaften Krankheiten führen können (beispielsweise Streßerkrankungen), unvermeidlich¹⁰. Der moderne Mensch ist in Beruf und Freizeitgestaltung einer Reihe von Einflüssen und Versuchsungen ausgesetzt, die ihn wegführen vom Pfad einer gesunden Abfolge zwischen Spannung und Entspannung. Dabei ist die Chance, Arbeit, freie Zeit und Freizeit sinnvoll zu organisieren, noch nie so groß gewesen wie heute¹¹. Denn die Parameter dieses Gestaltungsrahmens sind äußerst günstig: eine 40-Stunden-Woche, die überwiegend auf fünf Arbeitstage verteilt wird, und ein Jahresurlaub von weit mehr als vier Wochen. Doch es gibt eine Reihe von Hinweisen, die deutlich machen, daß diese Chancen nicht optimal genutzt werden. Mehr ä-

⁷ Vergleiche hierzu beispielhaft Döding, G.: »Qualitative Tarifpolitik zur Verbesserung der Arbeitswelt.« In: Personal 3/1981, S. 123.

⁸ Ulich, E.: »Periodische Einflüsse auf die Arbeit (Jahres-, Wochen- und Tagesschwankungen).« In: Handbuch der Psychologie, Band 9, Betriebspsychologie. S. 278.

⁹ Aus der Sicht der Andragogik sind Zdarzil und Olechowski dieser Frage nachgegangen. Zdarzil, H./Olechowski, R.: Anthropologie und Psychologie des Erwachsenen. W. Kohlhammer Verlag GmbH, 1976, S. 111.

¹⁰ Untersuchungen laufen hier unter dem Begriff der Erschöpfungsreaktionen.

¹¹ Terriet, B.: »Kasustik ausgewählter Ansätze einer flexiblen Arbeitszeitordnung.« In: MittAB 3/1979, S. 295.

Der Autor: Dr. Hanns-Eberhard Meixner (38) ist Professor an der Fachhochschule für öffentliche Verwaltung Nordrhein-Westfalen, Abteilung Köln.

berliche Symptome hierfür sind Schwarzarbeit oder Überstunden¹². Der inhaltliche Rahmen soll zunächst am Beispiel der Pause, der Tages- und Jahresperiodik und des Leistungswandels im Alter aufgezeigt werden. Hieraus lassen sich für die Gestaltung der Arbeit, aber auch für zukunftsweisende Arbeitszeitmodelle wichtige Rückschlüsse ziehen. Der Zeitpunkt für diese Diskussion ist derzeit besonders günstig. Denn da sind zunächst einmal die Gewerkschaften, die über Arbeitszeitregelungen eine Entlastung des Arbeitsmarktes erreichen wollen und mit dem Schlagwort einer Verkürzung der Lebensarbeitszeit diese Diskussion akzentuieren¹³. Dabei ist der Einstieg in die 35-Stunden-Woche wohl bestenfalls ein Aspekt und diese Stoßrichtung wird auch ohnehin nicht mehr auf voller Breite verfolgt, da sich auch hier eine mehr differenzierende Sicht zugunsten von Problemgruppen wie etwa der Schichtarbeiter durchsetzt¹⁴. Die Bandbreite der Diskussion über die Verkürzung der Lebensarbeitszeit reicht von einem gleitenden Übergang in den Ruhestand¹⁵ über die vorzeitige Pensionierung, die Verlängerung der Ausbildung¹⁶, die Ausdehnung des Jahresurlaubs bis hin zu einem längerfristigen Bildungsurlaub¹⁷. Unter dem Schlagwort des Sabbatikal gewinnt diese Variante zunehmend an Beachtung¹⁸. Praktizierte Ansätze hierzu finden sich in den USA, im europäischen Raum (insbesondere in Schweden, Norwegen und Dänemark) und in der Bundesrepublik Deutschland bei der Nixdorf AG. Hier erhält der Mitarbeiter jedes Jahr eine Woche zusätzlichen Sonderurlaub, den er sich auch über mehrere Jahre aufsparen kann, um ihn dann in einem Block zu genießen. Verwendet er ihn zur Fortbildung, dann erhält er pro Tag eine zusätzliche finanzielle Gratifikation¹⁹. Auch die Unternehmer haben ein existenzielles Interesse an der Leistungsdisposition der Mitarbeiter. Denn das Absentismus-

problem stellt die Wirtschaft vor ernsthafte Probleme²⁰, denn immerhin fehlen hier täglich 1,6 Millionen Arbeitnehmer und der Trend ist steigend. Dies ist sicherlich ein Problem von internationaler Dimension. Im operativen Arbeitsbereich stellt es sich in voller Härte. Denn um die Produktion aufrecht zu erhalten, müssen etwa in einem Werk von Volvo bei einer Netto-Belegschaft (gemessen an den Arbeitsplätzen) von 8 000 Mitarbeitern zusätzlich 1 600 Springer bereitgehalten werden, um die Produktion am Laufen zu halten²¹.

Mit einer durchschnittlichen Arbeitszeit von 1 680 Stunden im Jahr rangiert die Bundesrepublik Deutschland fast am Ende eines internationalen Vergleichs. Es sind nur noch die Italiener, die unter den Industrienationen das Schlußlicht mit einem jährlichen pro Arbeitskraft-Stundenaufkommen von 1 521 Stunden das Schlußlicht bilden. Dagegen sind die Franzosen mit 1 862 Stunden oder gar die Engländer mit 1 940 Stunden als besonders fleißig zu nennen²². Es ist müßig, sich bereits an dieser Stelle mit der Frage zu beschäftigen, wieviel Prozent der Fehlzeiten tatsächlich unvermeidlich sind, etwa weil eine echte Krankheit vorliegt. Diese Frage ist zweitrangig, denn es zeigt sich, daß gezielte Maßnahmen von Unternehmen, die auf die Ursachen zielen und die Humanisierung des Arbeitslebens im Auge halten, diese Fehlzeiten deutlich abbauen können²³. Neben den Gewerkschaften und den Unternehmern hat auch der Mitarbeiter ein besonderes Interesse an dieser Diskussion. Die Erörterungen über die Job-Sharing-Modelle zeigen dies deutlich auf²⁴. Sie versprechen jedem einzelnen ein Mehr an Gestaltungsmöglichkeiten, ein Mehr an Zeitsouveränität und damit auch ein Mehr an gestalterischen Freizeitalternativen. Das bedeutet jedoch nicht, daß diese Chancen auch sinnvoll genutzt werden. Dem Ruf nach mehr Freizeit steht denn auch die Sorge um ein Zuviel an Freizeit gegenüber. Denn der Einzelne wird damit auch gefordert, und nicht jeder verfügt über eine hinreichende Portion an Eigeninitiative, um mit diesem Angebot fertig zu werden.

Hinter diesen Interessenlagen und den vielfältigen Symptomen steht letztlich eine Krise, in der die Arbeit, aber auch der Arbeitende steckt. Diese gesellschaftspo-

litische Dimension erfordert besondere Aufmerksamkeit und von allen Akteuren Behutsamkeit. So scheint sich der Eindruck immer mehr zu stabilisieren, daß die Arbeit bestenfalls eine Last und wohl kaum eine Möglichkeit zur Selbstentfaltung ist: »Denn die stupide Fortsetzung der Arbeitszeitverkürzungsstrategie offenbar zum heutigen Zeitpunkt eine völlig falsche Einstellung zum Stellenwert der Arbeit in unserer Gesellschaft und in unserem persönlichen Leben... Die ständig wiederholte Forderung nach Arbeitszeitverkürzung muß bei den Arbeitnehmern den sicherlich falschen (!) Eindruck verstärken, die Arbeitswelt sei der schlechteste Teil des Lebens und nur die Freizeit brächte das Schöne und Gute. Man muß zum Gegenbeweis sicherlich nicht an schulmeisterliche Spitzendekensprüche (Arbeit adelt) erinnern, um das Gegenteil zu beweisen²⁵.«

Häufig wird dieses tiefergehende Problem als Krise oder Hindernis im Bestreben nach Selbstentfaltung etikettiert und damit nur allzu leicht gründlich mißverstanden. Denn seit Maslow in seiner Bedürfnispyramide die Selbstentfaltung als höchstes Motiv menschlichen Handelns hervorgehoben hat, nehmen die daraus abgeleiteten Fehlinterpretationen eher zu als ab²⁶. So verleitet der Begriff der Selbstentfaltung häufig zu einer bloß auf Personen bezogenen einseitigen Sicht. Selbstentfaltung kann aber nicht nur zentriert auf die eigene Person gesehen werden. Das müßte langfristig zwangsläufig zu unbefriedigenden Egoismen führen. Einem gesunden Egoismus, der sich nicht verkrampft, sollten altruistische Komponenten beigegeben werden. Es lohnt sich sicherlich, über den Begriff der Selbstentfaltung etwas tiefergehend nachzudenken. Eine Sicht, die sich an der Oberfläche orientiert, kann hier ebenso wenig weiterhelfen, wie eine Philosophie der Technokraten. Die abendländische Philosophie bietet viele Möglichkeiten einer Besinnung auf die Werte und das Umfeld der Selbstentfaltung.

Die Pause

Nicht jeder Vorgesetzte weiß den Vorteil der Pause für das Zustandekommen der Arbeitsleistung richtig einzuschätzen. Graf nennt sie indes »lohnend«, und er weiß als Ergonom, der seine Aussagen empirisch abzusichern versteht, wovon er spricht²⁷. Ob, wann, und für wen die Pause einen Gewinn verspricht, dem soll hier einmal nachgegangen werden. Das folgende Szenario, das stellvertretend für viele ähnliche Situationen wie Kaffee-,

¹² Piel, D.: »Das dunkle Gewerbe – Schwarzarbeiter und illegale Verleihfirmen prellen den Staat um Milliarden.« In: Die Zeit, 38/1981, S. 9. Zur Überstundenproblematik und den diskutierten Lösungsalternativen. Vergleiche Sengenberger, W.: »Aspekte zum heutigen Beschäftigungsproblem.« In: Rationalisierung, 8/1978, S. 249.

¹³ Fiedler, H.: »Personalforum – Die 35-Stunden-Woche – Arbeitszeitverkürzung als Allheilmittel.« In: FB/IE 1978, S. 366.

¹⁴ Ebenda, S. 368, vergleiche hierzu auch: »Tarifliche Arbeitszeit oft geringer als 40 Stunden.« In: ZArbWiss 4/1980, S. 253.

¹⁵ Diskutiert wird derzeit das angewandte Modell der Firma Pieroth. Hierauf wird noch eingegangen.

¹⁶ Das zehnte Pflichtschuljahr ist hierbei nur ein Aspekt. Allein durch die Anhebung der Abiturientenzahl von zehn Prozent eines Jahrgangs auf mehr als 30 Prozent führt ebenfalls zu einer Verkürzung der Lebensarbeitszeit. Da sich hieran meist ein Studium anschließt, sollte man diesen Faktor nicht unterschätzen.

¹⁷ Teriet, B.: »Sabbaticals – eine ungenutzte arbeitszeitpolitische Chance?« In: Personal 1/1978, S. 2.

¹⁸ Ebenda, S. 4.

¹⁹ Teriet, B.: »Zeitökonomie – eine personalwirtschaftliche Herausforderung.« In: Personal 3/1981, S. 97.

²⁰ Marr/Stitzel: S. 71.

²¹ Teriet, B.: »Die betriebliche Zeitplanung – ein betriebswirtschaftliches Stiefkind.« In: Personal 7/1977, S. 258.

²² Zander, E.: »Arbeitszeit in den 80er Jahren – Trends und Folgen für Unternehmen und Gesellschaft.« In: Personal 2/1979, S. 53.

²³ Salowsky, H.: »Fehlzeiten – ein Hauptproblem der Personalarbeit.« In: Personal 6/1981, S. 244; Grimm, W.: »Zur Beeinflussbarkeit von Fehlzeiten.« In: Personal 6/1981, S. 239.

²⁴ Hrsg. vom Gottlieb-Duttweiler-Institut: Freie Arbeitszeit – Neue betriebliche Arbeitszeitmodelle, Erfahrungen, Strategien, Konflikte. 1979.

²⁵ Teriet, 4/1981, S. 146.

²⁶ Fiedler, H.: »Noch einmal Motivation.« In: FB 6/1977, S. 412; Berthel, J.: Personalmanagement – Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. Stuttgart, 1979, S. 19.

²⁷ Graf, O.: »Arbeitszeit und Arbeitspausen.« In: Handbuch der Psychologie. Band 9, Betriebspsychologie, S. 244.

Kommunikations-, Eß- oder Bewegungspausen steht, soll dies verdeutlichen helfen: Mehr zufällig – und daher für den Betroffenen auch nicht einplanbar – öffnet der Chef die Türe zum Büro des Mitarbeiters. Ein Bild des Friedens und der Ruhe überrascht ihn. Kein Zweifel, der Mitarbeiter hat offensichtlich die höchste Stufe der Entspannung erreicht. Darauf deutet vieles gleichermaßen hin, zum Beispiel die den Umständen optimal angepaßte Ruhelage (Beine auf den Schreibtisch, Kopf leicht zur Seite geneigt). Auch die entspannten Gesichtszüge und der ruhige tiefe Atem signalisieren, daß die Phase totaler Entspannung trotz ansonsten widriger Umstände erreicht werden konnte. Nennen wir es Humor (= wenn man trotzdem lacht) oder Fürsorge: Der Chef entschließt sich nach Lagesondierung die Türe mitarbeitergerecht zu schließen und ihn damit weiterhin seinen Träumen zu überlassen.

Wen dieses Verhalten beunruhigen sollte, mag noch einen Augenblick Zurückhaltung üben. Der Neugiertrieb wird dafür sorgen, daß nunmehr das systematische Recherchieren einsetzen wird. Und bald steht fest: Der Mitarbeiter versteht es, jeweils eine Viertelstunde morgens und nachmittags aus der dienstlichen Hektik während der Dienstzeit zu entfliehen. Dem sensiblen Vorgesetzten wird diese Beobachtung einiges abverlangen. Denn diese kognitive Dissonanz erzwingt eine Entscheidung im Grundsätzlichen. Tatsache ist, daß anstelle der geforderten acht Stunden die Leistungsbilanz des Mitarbeiters einen 7,5 Stunden-tag aufweist und damit der halbe Weg zur 35-Stunden-Woche individuell bereits vorweggenommen wurde. Doch so eindeutig, wie sich die Tatsachen auch zunächst darstellen mögen, ist das Problem offensichtlich nicht zu lösen. Denn wer das Nachdenken noch nicht verlernt hat, steht vor zwei komplexen Fragen: der Frage der Disziplin und der Leistung. Übergehen wir einmal die Disziplin, der soviel Unsinniges anhaften kann, und wenden wir uns der Leistung zu. Wo produziert wird, wo zähl- und meßbare Ergebnisse vorgelegt werden, wird man die Zusammenhänge zwischen Pausen und Leistung aufzeigen können. Und das wäre dann die Entscheidungsbasis für den Vorgesetzten. Doch diese Eindeutigkeit gelingt im dispositiven Arbeitsbereich allerdings nur selten. Es verwundert daher kaum, daß gerade hier die Pause in Mißkredit steht und häufig auf das Entscheidendste abgelehnt wird. Mit dem klaren Votum gegen das dienstlich tolerierte Entspannen sind zwar offiziell die Weichen auf ununterbrochene Aktivität gestellt, indes würde man die menschliche Phantasie unterschätzen, wollte man annehmen, das damit auch das Pausenproblem gelöst sei. Was sich aufgrund des offiziellen Diktats bestenfalls ändert, sind

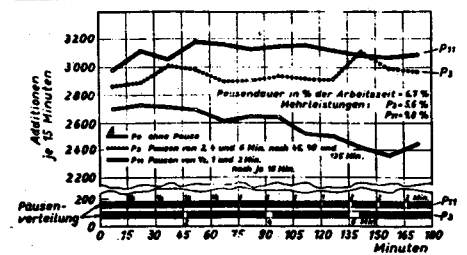
die Formen. Denn was nunmehr offen nicht mehr machbar erscheint, wird in subtilere Formen gegossen. Man nennt es Schattendynamik und es wird damit ein Zustand umschrieben, der nach außen Aktivität signalisiert, obgleich sich der Akteur auf Ruhe eingestellt hat. In Vorlesungen erkennt man diesen auf Verschwiegenheit hin ausgerichteten Zustand an den überproportional geöffneten Pupillen und der starren Mimik. Beides signalisiert dem aufmerksamen Beobachter den erreichten hypnotischen Schlaf seiner Zuhörer. Weniger selbstkritische Dozenten könnten hinter den fixierenden Blicken bewunderndes Anhimeln vermuten.

In der Verwaltung treten andere Ausdrucksformen dieser Schattendynamik hervor. So etwa das – häufig gilt dies allerdings nur für einen Gesprächsteilnehmer – entspannende Telefonat, das Schreiten in die Registratur, die Rücksprache ohne Inhalt, die in die Länge gedehnte Besprechung. Selbst im produzierenden Arbeitsbereich konnte Graf diese Riten feststellen. Sie machten etwa sieben Prozent der Arbeitszeit aus und in einigen Bereichen lag ihr Anteil bei weit mehr als zehn Prozent²⁸. Es lohnt sich offensichtlich, den Wirkungen beabsichtigter und unbeabsichtigter Pausen nachzugehen. Bedenkt man die ungebrochene Energie der Schattendynamik, die auf eine verdeckte Entspannung gerichtet ist, dann könnte es durchaus sinnvoll und leistungssteigernd sein, es bei der vom Mitarbeiter gewählten Form der Entspannung zu belassen. Denn ohne Zweifel liegt der Vorteil bereits auf der Hand: Diese ehrliche Form der Entspannung ist kalkulierbar, bleibt auf die eine Person beschränkt und belastet somit das Arbeitsteam nicht zusätzlich.

Aber es spricht noch ein weiteres Argument für eine bewußtere Pausengestaltung. Dies kann ein Versuch von O. Graf exemplarisch verdeutlichen. Er ließ seine Versuchsperson (eine vornehmere Bezeichnung wäre: Probanden) über drei Stunden einfache Additionen ausführen. Dabei variierte er die Versuchsanordnung. So hatte eine Gruppe (Kontrollgruppe) 180 Minuten hindurch ohne Hoffnung auf eine vorgegebene Pause diese konzentrativen, gleichwohl stupiden Operationen durchzuführen. Den anderen Gruppen (Experimentalgruppen) wurden offizielle Pausen von insgesamt zwölf Minuten (= 6,7 Prozent der Arbeitszeit) eingeräumt. Diese Pausen zog man aber von der insgesamt zur Verfügung gestellten Arbeitszeit ab, so daß sich die effektive Arbeitszeit auf 168 Minuten reduzierte. Das Ergebnis kann nur den unaufmerksamen Leser überraschen: Obgleich die effektive Arbeitszeit deutlich eingeschränkt war, lagen die Lei-

²⁸ Ebenda, S. 261.

stungen bei den Gruppen mit – offizieller – Pause deutlich über den Leistungen der Vergleichsgruppe²⁹. Der Umfang des Pausengewinns aber variiert indes von einer Reihe weiterer Gestaltungsentscheidungen. Er ist abhängig von der Lage und der Länge, wohl aber auch von der inhaltlichen Ausgestaltung. So ist etwa – um bei dem aufgeführten Versuch zu bleiben – eine einzige Pause von zwölf Minuten etwa nach Ablauf von 90 Minuten denkbar, es bieten sich aber auch kreativere Gestaltungsalternativen an wie mehrere kleine Pausen. Einige Gestaltungsalternativen hat Graf geprüft³⁰.



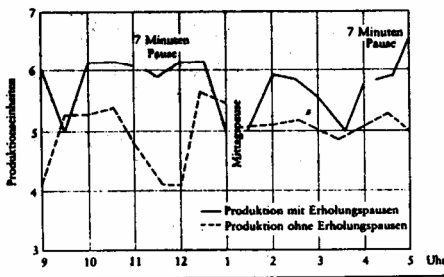
Die Arbeitskurve läßt erkennen, daß sich viele kleine Pausen (vergleiche 11, plus 9,8 Prozent) offensichtlich günstiger auf die Leistungen auswirken als einige wenige (vergleiche P 3, plus 5,6 Prozent). Beachtenswert ist an diesem Untersuchungsergebnis auch die Einstiegsphase. Denn bevor Pausen überhaupt wirksam werden können (vergleiche die Koordinaten $x = 7,5$; $y_1 = 2700$; $y_2 = 2880$; $y_3 = 2980$), unterscheiden sich bereits die Leistungen der drei Arbeitsgruppen, nämlich kurz nach dem Start. Offensichtlich – so darf man schließen – lassen sich Mitarbeiter durch in Aussicht gestellte Pausen besonders motivieren. Nun könnte man anführen, daß es sich bei diesem Experiment um eine nette Spielerei ohne so rechten Bezug zur Praxis handelt. Doch dieser Einwand wäre voreilig. Denn wo sich diese Zusammenhänge in der Praxis erhellen lassen, gibt es Ansätze, dies auch zu betreiben. Zu nennen sind hierbei zunächst einmal die Arbeiten von Graf selbst, der seine Ergebnisse auch im produzierenden Arbeitsbereich bestätigen konnte. Es handelt sich um generalisierbare Ergebnisse. So hat auch McCormick die Bedeutung der Pausen für die Produktion aufzeigen können³¹.

Zwei Pausen von nur 7,5 Minuten jeweils am Vormittag und am Nachmittag angesetzt, führen – wie die Abbildung deutlich erkennen läßt – zu einer deutlichen Leistungssteigerung. Auch in diesem Beispiel läßt sich der Einfluß der Motivation ausmachen, was man als einen weiteren Hinweis für die komplexe

²⁹ Ebenda, S. 254.

³⁰ Ebenda, S. 256.

³¹ Remer, A.: Personalmanagement – Mitarbeiterorientierte Führung und Organisation von Unternehmen. Berlin, 1978, S. 229.



Verzahnung der Leistungsdeterminanten sehen kann.

Pausen und Pausengestaltung

Man sollte es nicht dem Zufall und auch nicht allein der Initiative des Mitarbeiters überlassen, daß sich die aufgezeigten Vorteile einer sinnvollen Pausenorganisation zum Nutzen der Verwaltungseffizienz, aber auch des Mitarbeiters entfalten. Doch die personalpolitischen Möglichkeiten stoßen zumindest im dispositiven Arbeitsbereich auf der konkreten Handlungsebene recht bald an eine faktische Grenze. Im operativen Arbeitsbereich sind diese Einflußmöglichkeiten sicherlich wirkungsvoller als im dispositiven Bereich zu steuern. Im extremen Fall wird einfach das Fließband abgestellt. Als Könner gezielter Pausenmanipulation beweisen sich die Japaner. Sie stellen nicht nur das Fließband ab, sondern sie schreiben auch vor, auf welche Weise und in welcher Gangart die Pause zu gestalten ist: Auf ein Kommando hin treten alle Beschäftigten in den Mittelgang und folgen dann dem Vorturner. Soviel Gängelung ist in unseren Fertigungshallen oder gar Bürogängen undenkbar. Hier setzt man auf Einsicht, mitunter allerdings auch auf Sand, wie etwa die Realität des Angurtens im Auto beweist.

Als Komponenten der Pause sind deren Lage, Länge und inhaltliche Gestaltung zu nennen. Jede dieser drei Komponenten bietet eine Reihe von positiven Einflußmöglichkeiten. Allerdings gibt es – beziehen wir es auf den dispositiven Arbeitsbereich – keine Patentrezepte³². Hier kommt es vor allem auf das Einfühlungsvermögen der den Arbeitsprozeß steuernden Führungskraft an. Neben der Intuition ist Wissen um die Hintergründe und Zusammenhänge menschlichen Leistungsverhaltens eine wichtige Grundlage in diesem Führungs- und Entscheidungsprozeß. Anhaltswerte für die zeitliche Anordnung von Pausen (Pausenlage) leiten sich aus dem Arbeitsgegenstand ab. Hochkonzentrierte Beanspruchung wie etwa Lernaufgaben in der Aus- und Fortbildung oder Überwachungsaufgaben bei der Flugsicherung erfordern sicherlich einen höheren Pausenanteil an der Gesamtarbeitszeit als eine abwechslungsreiche Bürotätigkeit. Die Schwankungsbreite dürfte wohl zwischen acht

bis 30 Prozent liegen. So gibt Böhrs für Arbeitsplätze mit geistiger und Sinnesbeanspruchung als Richtwerte die folgenden Quoten an³³:

- geringe bis mittlere Beanspruchung fünf bis acht Prozent,
- mittlere bis höhere Beanspruchung acht bis zwölf Prozent,
- hohe bis sehr hohe Beanspruchung zwölf bis 16 Prozent.

Die Klassifizierung der Beanspruchung erfolgt dabei über ein Kriteriensystem. Im Bereich der Aus- und Fortbildung werden diese Angaben noch deutlich übersritten³⁴.

Gesichert scheint die Erkenntnis, daß viele kleine Pausen sich günstiger auswirken als ein großer Pausenblock. Was für den Vormittag, Nachmittag oder auch den ganzen Arbeitstag gilt, läßt sich gleichermaßen auch auf den Wochenrhythmus übertragen: Steht man vor der Wahl, die 40 Stunden einer Arbeitswoche gleichmäßig auf fünf Tage à acht Stunden oder vier Tage à zehn Stunden zu verteilen, dann sollte die Entscheidung – trotz oder auch entgegen mitunter stärkerer Motivierung der Mitarbeiter – wohl eher auf die Fünf-Tage-Woche fallen. Sie ist für den Dienstherrn, aber auch für das Wohlbefinden des Mitarbeiters, auf Dauer günstiger³⁵. So gesehen kann die Teilzeitarbeit oder das Job-Sharing für die Arbeitgeber eine lohnende Alternative sein³⁶. Es setzt allerdings eine entsprechende Arbeitsorganisation voraus³⁷. Auf mehrere kleinere Pausen (Pausenlänge)

³³ Ebenda, S. 262.

³⁴ Bei Lernaufgaben gilt als Anhalt die Relation 1:3, also rund 30 Prozent der Gesamtzeit sind für Pausen vorzusehen.

³⁵ Erweitert man den Acht-Stunden-Tag um eine weitere Stunde auf neun, dann erhöht sich die Gesamtleistung zwar auf 107 Prozent (Basis ist der Acht-Stunden-Tag), doch entspricht dies einer Durchschnittsleistung von nur 95 Prozent. Bei einem Zehn-Stunden-Arbeitstag liegt die Gesamtleistung bei 113 Prozent und die Durchschnittsleistung bei 89 Prozent. Vergleiche hierzu Remer: S. 226.

³⁶ Neben der motivationalen Komponente ist auf den günstigsten Erholwert hinzuweisen. Allerdings stehen Arbeitgeber diesen Arbeitszeitvarianten skeptisch gegenüber. Das hängt wohl auch damit zusammen, daß diese Möglichkeit der Arbeitszeitgestaltung von rund 90 Prozent weiblichen Arbeitnehmern genutzt wird, die meist auch im privaten Bereich mit einer weiteren Rolle belastet sind, so daß auch die Identifikation mit der beruflichen Rolle mitunter zu Schwierigkeiten führt.

³⁷ Gaugler hat im Auftrag der Landesregierung von Rheinland-Pfalz die Möglichkeiten und Grenzen der Teilzeitarbeit untersucht. Er stellt fest, daß diese Arbeitszeitform von den Unternehmern mit Gewinn genutzt werden kann, wenn sie die organisatorischen Voraussetzungen schaffen. Hieran aber mangelt es häufig. Und es kann daher auch nicht verwundern, daß im Urteil der Betriebe die Teilzeitarbeit nicht besonders günstig abschneidet. Haller zeigt in diesem Zusammenhang einige Möglichkeiten der Planung und Organisation auf, um durch optimale Betriebszeiten auf die Leistungseffizienz des Betriebes einzuwirken. Gaugler, E.: »Praktische Erfahrungen mit Teilzeitarbeit.« In: Personal 3/1981, S. 105; Haller, W.: »Optimale Betriebszeiten – Vorstellung eines Konzeptes zur Verlängerung der Betriebszeit bei gleicher oder verkürzter Arbeitszeit.« In: Personal 3/1981, S. 119.

sollten größere folgen, eine Erkenntnis, die sich im Sport bereits seit langem durchgesetzt hat. Pausen, das sollte deutlich bleiben, beginnen nicht erst ab fünf oder gar erst ab zehn Minuten. Wenige gezielte isometrische Übungen in ein oder zwei Minuten können von einem deutlich empfundenen Erholwert sein. Graf operierte in seinem Versuch sogar mit 30 Sekunden³⁸. Wird die Pause zu großzügig bemessen, dann kann sie sich leicht in ihr Gegenteil verkehren. Das ist immer dann der Fall, wenn der Energieaufwand, um in eine Arbeit zurückzufinden, überproportional steigt. Studenten, die der Funke der Begeisterung für ihr Studium noch nicht erglüht hat und die gramgebeugt über der Pflichtlektüre sitzen, wissen, wovon hier die Rede ist.

Bislang waren die Rückschlüsse personalpolitisch neutral und für den Arbeitgeber nahezu unverbindlich kostenneutral. Doch wenn nunmehr von den zu schaffenden Voraussetzungen die Rede ist, um die Pausen auch sinnvoll inhaltlich gestalten zu können, ändert sich dies schlagartig. Denn nun ist der Dienstherr gefordert. Ein erster Einstieg, um seiner Aufgabe gerecht zu werden, wäre getan, wenn er in der Aus- und Fortbildung diese Zusammenhänge problematisieren läßt. Allerdings genügt dieser bescheidene Beitrag noch nicht. Er sollte auch die erforderliche Infrastruktur bereitstellen. Und hieran mangelt es derzeit noch beträchtlich. Es beginnt dort, wo in der Wirtschaft die Arbeitsstättenverordnung greift. Sie scheint für den öffentlichen Dienst nicht existent zu sein, obgleich hier eine analoge Anwendung geboten ist. Doch die Klagen der Gewerkschaften und Verbände zeigen, daß hier noch einiges zu tun ist, um mit dem Standard der Wirtschaft gleichzuziehen: »Die Arbeitsstättenverordnung regelt sehr minutiös die Pflichten, die dem Arbeitgeber hinsichtlich der Einrichtungen und Gestaltung der von ihm unterhaltenen Arbeitsstätten sowie hinsichtlich der Zuverfügungstellung von Räumen und Einrichtungen an die bei ihm beschäftigten Arbeitnehmer obliegen. Betrachtet man diese Regelungen – beispielsweise Lüftung, Raumtemperaturen, Beleuchtung, Fenster, Schutz gegen Lärm und sonstige unerträgliche Einwirkungen, Raumabmessungen und Luftraum, Bewegungsfläche am Arbeitsplatz, Pausenräume, Nichtraucherchutz, Sanitärräume –, so zeigt sich allerdings, daß darin viele grundsätzliche Gesichtspunkte enthalten sind, die auch gegebenenfalls in abgewandelter Form im Bereich der öffentlichen Verwaltung Beachtung erfordern. Die Befragung von Personalräten und für Organisation und Personal verantwortlichen Mitarbeitern haben eindringlich bestätigt, daß die Arbeitsbedingungen im

³⁸ Vergleiche hierzu die Versuchsanordnung P 11 bei der Rechenaufgabe (Bild 1).

öffentlichen Dienst in vielen Bereichen schlecht sind. Der Zustand der Arbeitsräume ist unbefriedigend, wobei Umweltbelastungen – insbesondere Lärmbelastung – ein besonderes Gewicht zukommt. Es zeigt sich dabei, daß die Erwägung, wegen der den öffentlichen Dienstherrn obliegenden Fürsorgepflicht gegenüber ihren Mitarbeitern sei in der öffentlichen Verwaltung alles zum besten bestellt und eine Festlegung von Regeln über die Gestaltung der Arbeitsstätten deshalb entbehrlich, leider bei weitem nicht in dem vorgestellten Umfang zutrifft³⁹.

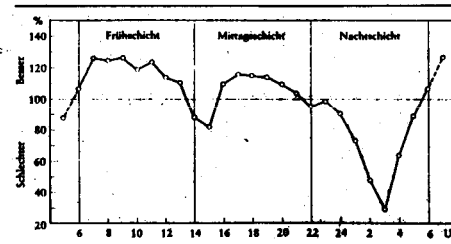
Dieses Fehlende mag ein Hinweis sein, daß man sich schwer tun wird, wenn es um das Bereitstellen der Voraussetzungen einer sinnvollen Pausengestaltung geht. Die Wirtschaft hat hier indes einen Feldvorteil erkannt.

Da die Konstitution des Mitarbeiters als wichtige Voraussetzung für sein Leistungsverhalten gesehen wird, werden in einem großzügigen Umfang Pausenräume und Trimm-Geräte für Bewegungspausen zur Verfügung gestellt. Da sie zentral angeordnet und nach ergonomischen Gesichtspunkten gestaltet sind, geht von ihnen ein hoher Aufforderungscharakter aus, der zu einer hohen Nutzungsquote führt. Doch mit der Ausstattung an Geräten für eine sinnvolle Bewegungspause erschöpfen sich die Pausenmöglichkeiten noch keinesfalls. Hinzuweisen ist auf den Kommunikations- und sozialen Pausentyp. Kreativität und meist nur geringfügige Investitionen sind hier bereits lohnend. So kann ein gezieltes Freizeitangebot des Betriebes, das über die Arbeitszeit hinausgeht, durchaus das Teamverhalten im Arbeitsprozeß positiv beeinflussen und die Identifikation mit dem Arbeitgeber und der Arbeit erhöhen. Gerade der militärische Bereich weist hier eine beachtliche Tradition in seinen Unteroffiziers- und Offiziersheimgesellschaften auf. Wenngleich auch hier letztlich kurzatmige Modeströmungen manchen guten Ansatz verschüttet haben, so bleibt dennoch ein Rahmen, über den es lohnt, einmal nachzudenken. Denn immerhin können immer weniger mit der immer größeren Freizeit etwas sinnvolles anfangen, wie eine Untersuchung von BAT aufzeigt⁴⁰.

Tagesperiodik

Menschliche Lebensvorgänge sind durch Höhen und Tiefen gekennzeichnet. Anders als bei der Maschine, die sich auf einem kontinuierlichen Niveau ohne große Abweichungen einpendelt, unterliegt die menschliche Leistungsfähigkeit

rhythmischen Schwankungen. Auf eine Phase der konzentrativen Spannung folgt bei einem natürlichen Ablauf eine Phase der Entspannung. Dieses rhythmische Grundmuster läßt sich auf innere und äußere Einflüsse zurückführen. Sie sind bei körperlicher Arbeit zu beobachten, lassen sich aber auch bei mentaler Arbeit nachweisen. Gesteuert wird dieses Ablaufschema über zentralnervöse und vegetativnervöse Vorgänge, denen zwei gegenläufige Schaltungen zugrunde liegen: eine ergotrope Schaltung, die auf Aktivität und Spannung ausgerichtet ist, sowie eine auf Ruhe und Entspannung hin ausgerichtete trophotrope Schaltung⁴¹. Dieser rhythmische Ablauf läßt sich sowohl auf kleinste Zeiteinheiten wie auch auf größere Zeitintervalle beziehen. So führt etwa in unserem Muskelsystem die Spannung des einen Muskels zwangsläufig zur Entspannung des gegenläufigen Muskels. Was bei der muskulären Apparatur durch Muskeln und Muskelgruppen vorgegeben ist, verläuft im psychophysischen Bereich zwar weniger fixiert, gleichwohl aber determiniert. So lassen sich selbst im Schlaf zyklische Abläufe nachweisen, die durch einen Wechsel von Tiefschlaf und gesteigerter Traumaktivität gekennzeichnet sind. Diese Phasen werden durch die Tagesperiodik, die 24 Stunden umfaßt, überlagert⁴². Diese physiologische Tageskurve, die über Körpertemperatur, Blutdruck und andere physiologische Kriterien gemessen werden kann, weist etwa um 10 Uhr und 18 Uhr jeweils einen maximalen Leistungswert (Spannung) auf. Auf das Leistungshoch gegen 10 Uhr folgt ein relativer Abfall gegen 14 Uhr (Entspannung). Graf hat nachweisen können, daß diese physiologische Leistungskurve mit psychologischen Merkmalen wie Leistungsmenge, Fehler oder Güte korreliert⁴³.



Neben der aufgezeigten Normalkurve lassen sich zwei Grundtypen, die von der normalen (durchschnittlichen) Phasenlage abweichen, feststellen⁴⁴. Es sind dies der Morgentyp, der in seiner Phasenlage dem Durchschnitt vorseilt, sowie der Abendtyp, der sein Arbeitsoptimum in den Abendstunden findet. Die gleitende

Arbeitszeit eröffnet insbesondere diesen beiden konträren Grundtypen die Chance, durch die Wahl des Arbeitsbeginns auf ihren individuellen Biorhythmus einzugehen. Für personelle Auswahlentscheidungen ist eine Identifizierung von Morgen- und Abendmenschen bei der Besetzung von Schichten im Falle der Schichtwechselarbeit von besonderem Interesse⁴⁵. So belegen Untersuchungen, daß Morgenmenschen die Nachtschicht schlechter ertragen – und meist auch aufgeben müssen – als Abendmenschen. Die Abendmenschen eignen sich noch am ehesten für die Schichtarbeit. Um bereits im Vorfeld von Personalentscheidungen (etwa bei der Rekrutierung oder im Rahmen der Personalsteuerung) Hinweise über die Ausprägung der vegetativen Toleranz gegenüber der Nacht- und Schichtarbeit zu erhalten, schlägt Hildebrandt als Indikator den Puls-Atem-Quotienten vor⁴⁶.

Der psychophysische Phasenverlauf bestärkt den derzeit noch unpopulären Vorschlag, künftige Arbeitszeitverkürzungen zur Verlängerung der wohl mit insgesamt 30 Minuten zu kurz bemessenen Mittagspause zu nutzen.

⁴⁵ Ebenda, S. 101.

⁴⁶ Ebenda, S. 99.

*

Großes Marktpotential für Heimcomputer

Mehr als 2,6 Millionen Mikrocomputer werden bis 1988 in der Bundesrepublik Deutschland im Einsatz sein. Das ist das Acht- bis Neunfache des Bestands von Anfang 1983 (304 000). Trotz dieser Marktexpansion ist jedoch ein Ausleseprozeß unter den Anbietern unausweichlich. Diese Prognose stellt die Frankfurter Beratungsgesellschaft Diebold Deutschland GmbH in ihrer Studie über den »Markt für Mikrocomputer«. Das größte Potential sehen die Diebold-Marktforscher im Heimcomputermarkt, der gegenwärtig erst zu einem Prozent erschlossen ist. Auf ihn werden bis 1988 mehr als zwei Drittel des Bestands entfallen. Dabei handelt es sich überwiegend um Systeme der unteren Preisklasse (bis 1 500 DM Kaufpreis).

Ein starkes Wachstum zeichnet sich auch bei den Systemen der oberen Preisklasse (10 000 DM bis 25 000 DM) ab, wo der Bestand von gegenwärtig 26 000 Systemen bis 1988 auf 190 000 steigen wird. Die zunehmende Leistungsfähigkeit dieser Produktklassen macht solche Systeme für zahlreiche Anwender zur interessanten Alternative, zumal viele in Zukunft als Kommunikationsterminals einsatzfähig sein werden.

³⁹ Deutscher Beamtenbund, Bundesvertretertag: Geschäftsbericht der Bundesleitung 1979. Bonn, 1979, S. 56.

⁴⁰ Fiedler, H.: »Rationalisierung und Vollbeschäftigung.« In: FB/IE, 1/1978, S. 53.

⁴¹ Ulich: S. 278.

⁴² Hilf, H. H.: »Einführung in die Arbeitswissenschaft.« Berlin, 1976, S. 106; Ulich: S. 261; Marr/Stitzel: S. 167.

⁴³ Remer: S. 228.

⁴⁴ Hildebrandt, G./Breithaupt, H./Döhre, S./Stratmann, I./Werner, W.: »Arbeitsphysiologische Bedeutung und Bestimmung der circadianen Phasentypen.« In: ZArbWiss 2/1977, S. 98.

