

Wien

Neue Arbeitswelt + Digitalisierung (TA 17 – Konferenz)

Zeitsouveränität zwischen Selbstzwang + zugewiesener Freiheit in Projekten

Von

Sibylle Peters (H.D. Diemel, A. Düben) TU Berlin, Marchstr. 23

Am 19.6.2017 (Akademie Wien)



Folgen von Organisationsformen – Arbeitszeitmodelle (AZ) im Wandel

1. AZ ist materielle/ immaterielle Ressource
2. AZ – empirische Untersuchung in Projekten (Design) (Wissensarbeit in allen Projektformen)
3. AZ – Souveränität – zentrale Ergebnisse
4. AZ - Einschätzung – Diskussion – Forschungsaspekte

AZ als Ressource - Thesen

- Zeit ist eine **universelle Ressource** als Horizont des Seins (Heidegger)
- Zeit wird aus verschiedenen gesellschaftlichen Perspektiven wahrgenommen und darin artikulieren sich Interessen an einer **aktiven Beeinflussung und Gestaltung von AZ, die weder in Wirtschaft noch in der Verwaltung bisher eine selbstbestimmte Ressource ist** (AZ- Pläne werden für Beschäftigte angeboten) AZ ist materielle Ressourcen
- **Gegenwärtig wird AZ als eine selbstbestimmte Ressource gesehen mit Fragen, wo sind Optionen für Anwendung**
- Die Gestaltung von AZ ist immer einem **Interessenausgleich** verschiedener Perspektiven geschuldet. Die Ressource AZ in Organisationen obliegt der Personalpolitik , aber in Projekten in **unvorhersehbaren Situationen ist sie eine Ressource der direkten Arbeitssituation und ihren Ablaufprozessen, Weisungsverlagerung und Gestaltung jenseits von Führungskräften der Linienstrukturen (subjektive Perspektive als immaterielle Ressource)**

1. AZ ist materielle/ immaterielle Ressource

- **materielle Ressource** (Kosten/ Zeit) + Herausforderung für OE liegen in Dauer/ Ort = Tageseinteilungen) (Abhängigkeit von Gesamtplanungen in familienfreundl. Modellen)
- **Immaterielle Ressource** (Verteilung von Arbeit/ Privatheit/ WB in Volumen / Umfang = Lebensphaseneinteilung) (Gesundheitsförderung, Erreichbarkeit, Pflege, Mobilität, etc)
- **Projektarbeit + Folgeprobleme:**
 - AZ = Dauer/ Ort in Tageseinteilungen
 - AZ = Volumen/ Umfang in Selbstorganisation + mit Stakeholdern/ Team/ OE/ private Anforderungen

Interessensperspektiven an AZ und AZS aus der Subjektperspektive

Lebensverläufe und AZ unter

- **familienbewußter Gestaltung** (Lebensverläufe, temporäre Lebensphasen in Arbeit + Privatheit)
- **gesundheitspolitischer Gestaltung** (Gesundheitsmanagement in Betrieben + Verwaltung, Selbstbestimmtheit statt burn- out)
- **selbstbestimmte Gestaltung** von AZ fordern für Arbeit, Bildung, Gesundheitsbewußtsein, etc.
- Fokus: AZ- Souveränität wird Thema von individuellen **Lebensstilfragen und Lebenslagen** für immer mehr Tätigkeitsbereiche. Auch Veränderungen in akademisierte Berufen verändern Erwartungen an die eigene Arbeits- und Lebenslaufgestaltung
- Z.B. Untersuchungen zur Erreichbarkeit zeigen, hohes Präventionsbewußtsein, Zeitmanagement, etc

Entwicklungstrends in Projektorganisationen:

- Weisungsverlagerung Linie/ Projekt
- Differenzierung in Projekttypen + Wissensarbeit
- Erreichbarkeitserfordernisse als konnotierte AZ
- Agilitätsanforderungen
- Familienorientierung, Gesundheit, Mobilität + Partizipation
- Subjektive Einstellung zu AZ + Umgang

Projektarbeit und Leistungen für die Organisation

- **Forschungsprojekt:** Inhalt/ Gegenstand ist die Entwicklung von Wissen (in Untersuchung/ Projekten gut vertreten)
- **Entwicklungsprojekt:** Inhalt/ Gegenstand ist die Umsetzung + Transfer von Wissen
- **Organisationsprojekt:** Inhalt/ Gegenstand ist die Verbesserung der Leistungsfähigkeit einer Organisation (hoher Anteil in Untersuchung)
- **Investitionsprojekt:** Inhalt/ Gegenstand ist die Standardisierung bisheriger Erfahrungen

Organisationsstrukturen in 2 Welten zwischen

- Permanenten Linienstrukturen + Temporären Projektformen
- Dazwischen Personal für Projektformen, wobei der Anteil des Personals, das in Projekten arbeitet, steigt
- Personal in Projekten arbeitet vermehrt nur in Projekten in Form von Vertrauens- AZ, geringere Anteil in Zielvereinbarungen

AZ –Souveränität: Einschätzungen/ Ergebnisse

- Hohe AZ- Souveränitätserwartungen, Ansprüche gegenüber der Abteilungsleitung und Wille zur Durchsetzung vs. Weisungszuweisung durch das Management
- Unvorhersehbare Situationen erfordern AZ_ Souveränität, da Planung jeweils Komplexität und Ungewissheit nicht erfassen kann
- Projekt- und Wissensarbeit werden mit Ansprüchen an Selbstorganisation verbunden, betrifft alle im Projekt + mit graduellen Unterschieden alle Projektarten
- Burn-out wird von einer kleinen Gruppe befürchtet, Regelungen in eigener Hand, wollen keine „Maßnahmenkataloge“ (höchstens: Hilfe zur Selbsthilfe)
- WB ist essistentiell + als kontinuierlicher Faktor der Bewältigung von Herausforderungen, Ungewissheit, Dynamik und Komplexität geschuldet
- Letztendlich Vertrauens- AZ, langjährige Firmenbeteiligung und hohe Freiheitsgrade durch Expertise, kaum Zielvereinbarungen gegeben
- AZS keine Erfindung von Generation Y, alle Altersgruppen beanspruchen es

Umgang mit AZS bei Ungewissheit + Komplexität

- Hohe Zunahme, Entgrenzung wissensintensiver Arbeit findet statt, **Weisungen der Organisation an die Projektbeschäftigten**, ihre AZ selbstorganisiert einzuteilen, wobei sich grundlegende Formen der Regelungen nicht gewandelt haben, Weisungsbefugnis ist die Selbstverantwortung der Akteure verlagert
- **Arbeitsdichte** vollzieht somit einen Wandel, Regelungen über AZ haben sich dabei nicht grundlegend gewandelt, AZ ist somit nicht den Bedingungen von Wissensarbeit angepasst
- In den Wandlungsprozessen nehmen die Organisation und ihre Linienführung die ihnen innewohnende Delegations- und Weisungsbefugnisse selbst nicht mehr wahr, was aufgrund zunehmender Komplexität sie immer weniger können, stellt Akteure in Fragen der AZ-Verteilung individuell vor **komplexen Aufgaben**

Projekte, Umgang mit AZ

- **Verteilung des Volumens der AZ** scheint für die Projektakteure kein tägliches Problem zu sein, sie können ja nach Ende des Projekts eine Auszeit nehmen. Die Freiheit der Gestaltung der AZ erhöht den Druck, alles aus individueller Perspektive „gut und richtig“ zu machen.
- Obwohl mögliche Zeitbelastungen von den Projektakteuren nicht als eine wesentliche negative Belastung wahrgenommen werden, ist der eigentliche Arbeitskern selbst in AZ- Regelungen allein nicht mehr fassbar. **Konnotierte Tätigkeiten** gehören mit zur Dauer der täglichen Arbeit.
- **Zielvereinbarungen und Vertrauensarbeit** scheinen geeignete Instrumente, die Selbstorganisation der zu erledigenden Arbeitsaufgaben in entgrenzten AZ einzuschätzen und bei Einhaltung der vereinbarten Ergebnisvorgaben für Abhilfe zu sorgen

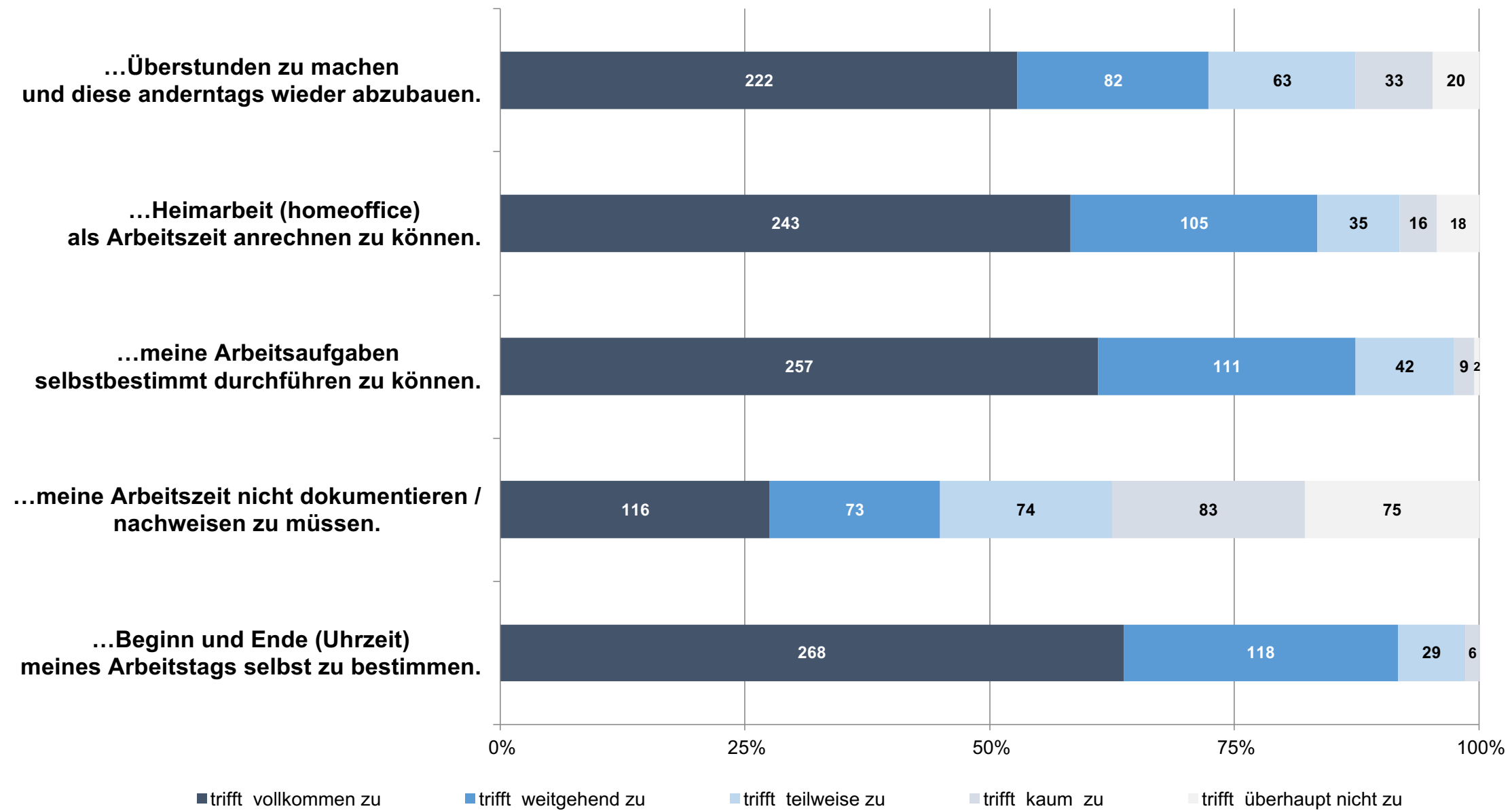
Projekte, Umgang mit AZ:

- **Lage (Ort)/ Dauer + Volumen in der Verteilung von AZ** nehmen mit Bezug auf eine effektive und effiziente Gestaltung von und in Projekten verschiedene Facetten ein
- **räumliche Lage (Ortsvielfalt + Wechsel der Bearbeitung)** erhöht die Intransparenz in Projekten, sie begünstigt dadurch ein gewisses Mißtrauen und verstärkt bei Abwesenheit der Akteure einen Vergleich und das **Gerechtigkeitsempfinden**. Es gibt nur wenige praktikable Instrumente, die es erlauben, die Auswirkungen von An – und Abwesenheit auf das Arbeitsergebnis infolge der hohen Wissensbearbeitung zu vergleichen
- Aus der individuellen Perspektive betrachtet ist die Autonomie über die **Lage/ Ort der AZ** unabdingbare Voraussetzung, um die autonome AZ selbstbestimmt einzuteilen, damit die Akteure ihre AZ einteilen können, in intensiven AZ (Büro) und kontierte AZ für erweiterte, zusätzliche Arbeitsaufgaben.
- **Intensive Tätigkeiten und kontierte Tätigkeiten verheimlichen manche in ihrer Dauer** gegenüber Kollegen. DH., über ihre verlängerten Arbeitstätigkeiten herrscht kein Transparenz, bzw. die MA erledigen diese, wenn die Kollegen das nicht sehen können. Andere lassen die Kollegen bewußt an der Gestaltung von AZ teilnehmen und damit an ihren Überstunden als Anwesenheit teilhaben

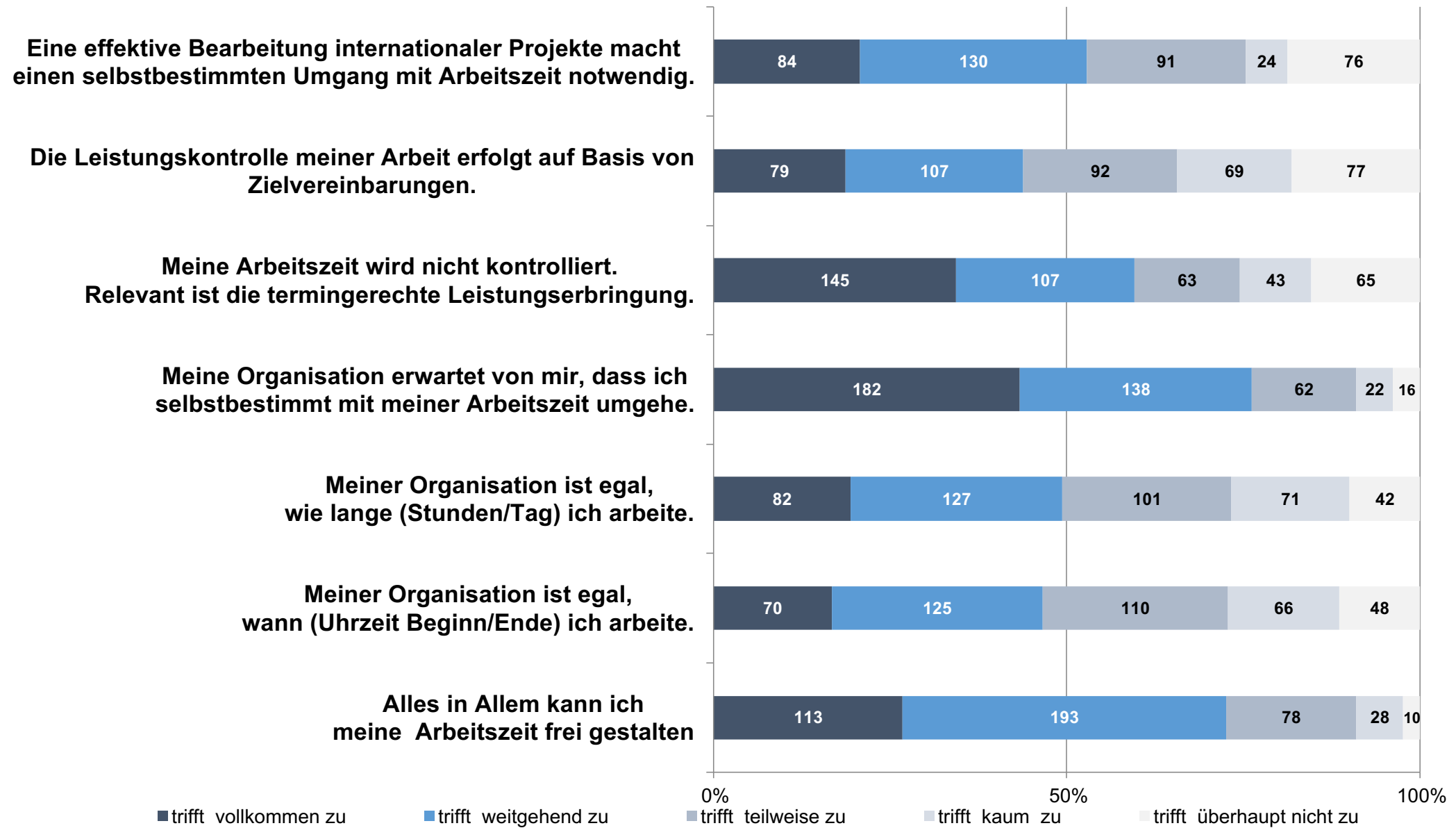
Verteilung des Volumens von AZ:

- scheint für die Projektakteure nicht täglich Gegenstand zu sein, sie können ja nach Ende des Projekts eine Auszeit nehmen, d.h.: Volumen regulieren
- Die Freiheit der Gestaltung des AZ- Volumens erhöht den Druck, alles aus individueller Perspektive „gut und richtig“ zu machen. Obwohl mögliche Zeitbelastungen von den Projektakteuren nicht als eine wesentliche negative Belastung wahrgenommen werden, ist der eigentliche Arbeitskern selbst in AZ- Regelungen allein nicht mehr fassbar, konnotierte AZ + Erreichbarkeit werden als subjektive Optionen eingeschätzt
- Konnotierte Tätigkeiten gehören mit zur Dauer der täglichen Arbeit. Vorwiegend Vertrauensarbeit + weniger Zielvereinbarungen scheinen geeignete Instrumente, die Selbstorganisation der zu erledigenden Arbeitsaufgaben sehen sie sich konfrontiert, in entgrenzten AZ selbstorganisiert zu planen und bei Einhaltung der vereinbarten Ergebnisvorgaben für Abhilfe zu sorgen

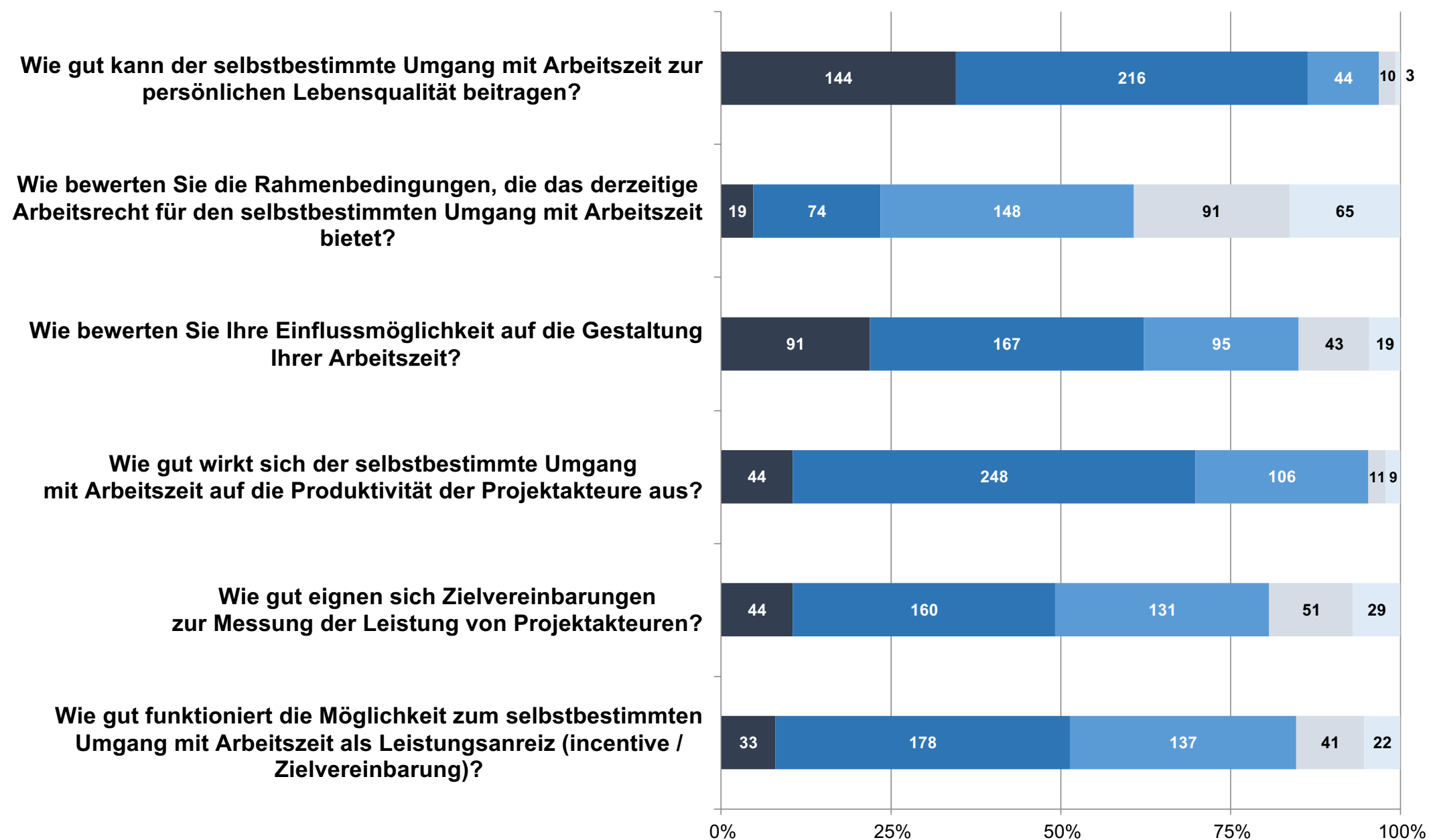
Unter einem selbstbestimmten Umgang mit meiner Arbeitszeit verstehe ich...



Inwieweit treffen folgende Aussagen hinsichtlich Ihrer Arbeitszeit zu?



Bitte bewerten Sie generell folgende Aspekte mit Noten zwischen 1 und 6.

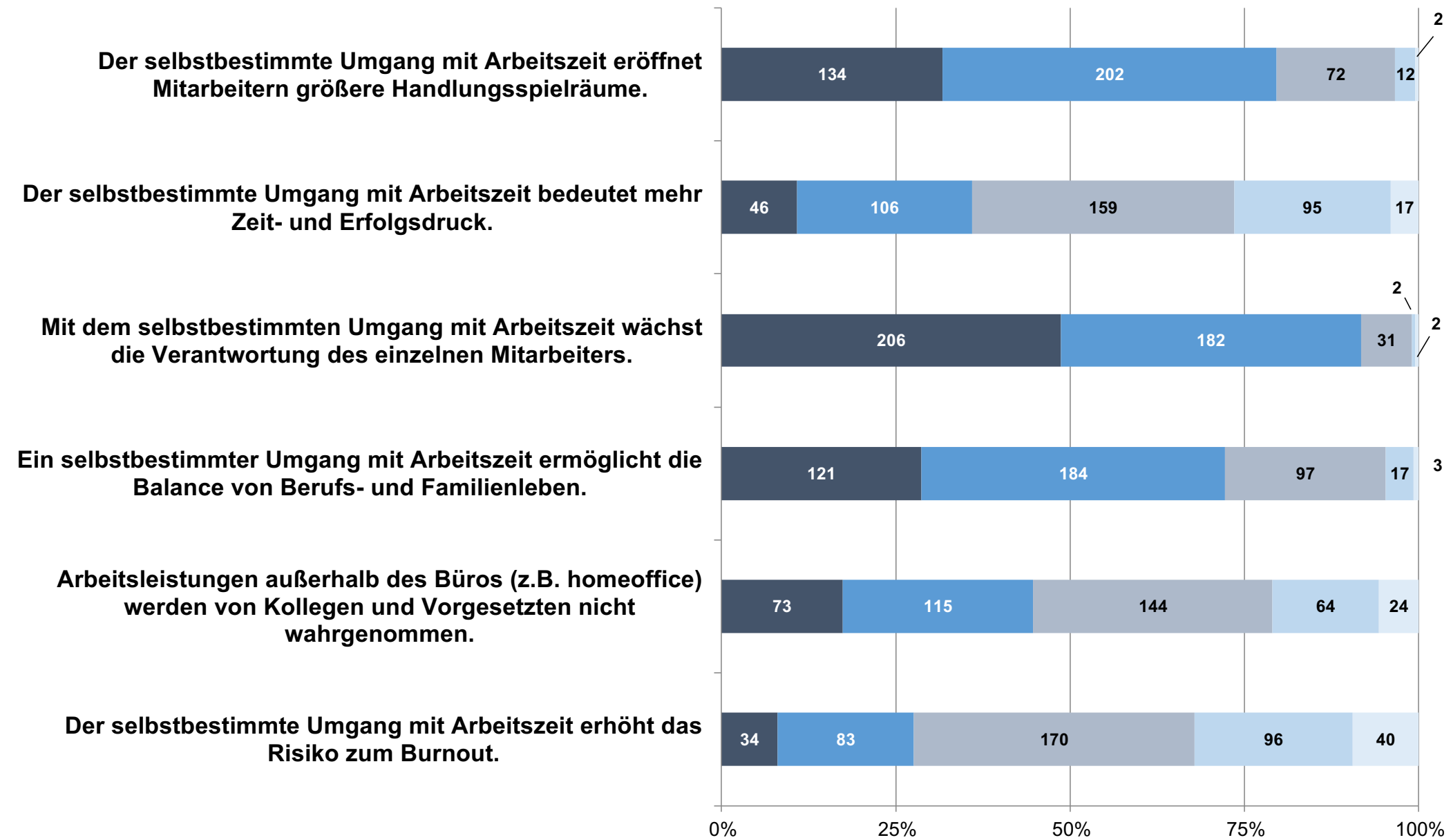


Arbeitslehre/ Technik und Partizipation

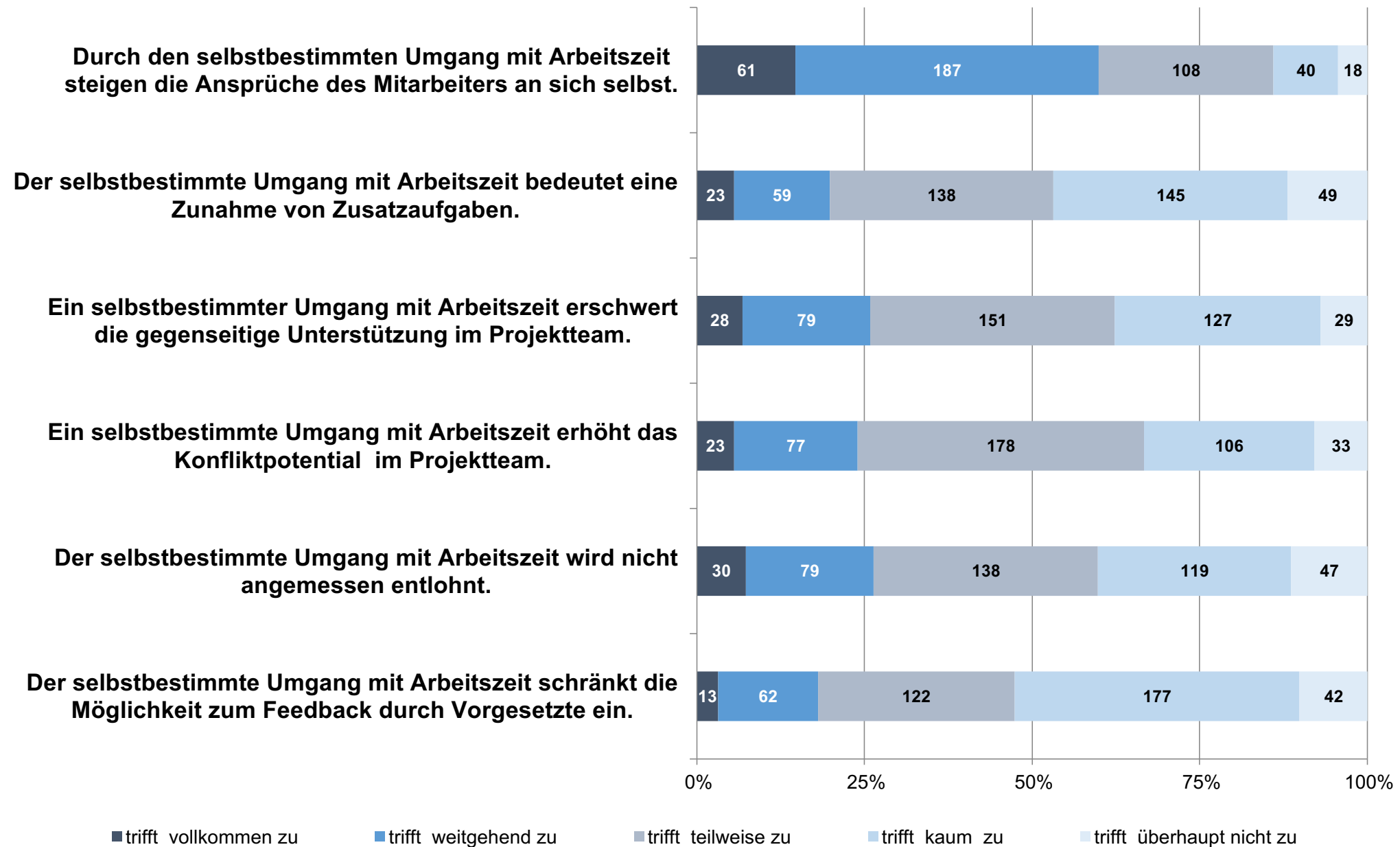
■ sehr gut ■ gut ■ befriedigend ■ ausreichend ■ mangelhaft/ ungenügend



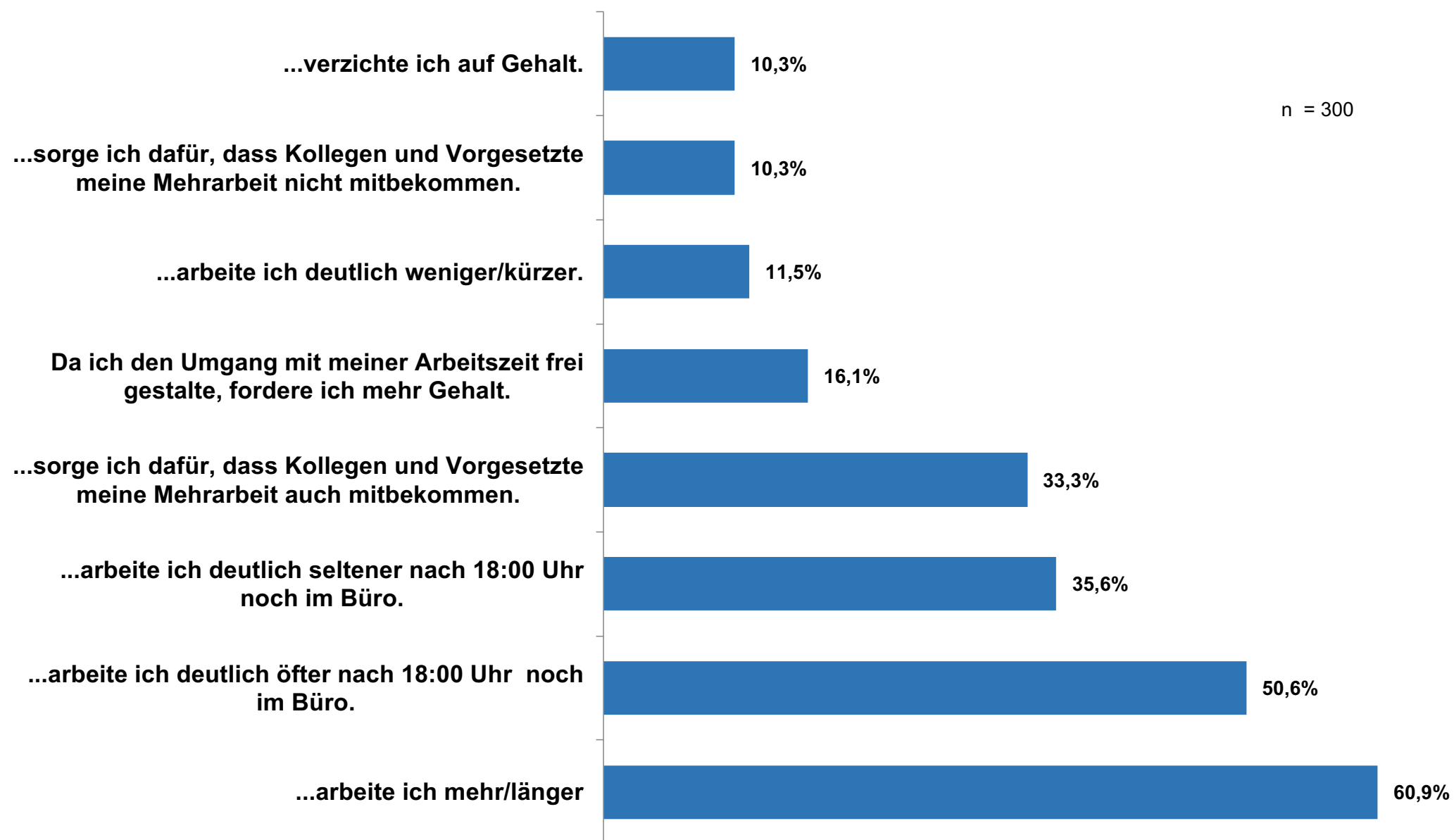
Welche Folgen sehen Sie bei einem selbstbestimmten Umgang mit Arbeitszeit?



Welche Folgen sehen Sie bei einem selbstbestimmten Umgang mit Arbeitszeit? (Fortsetzung)

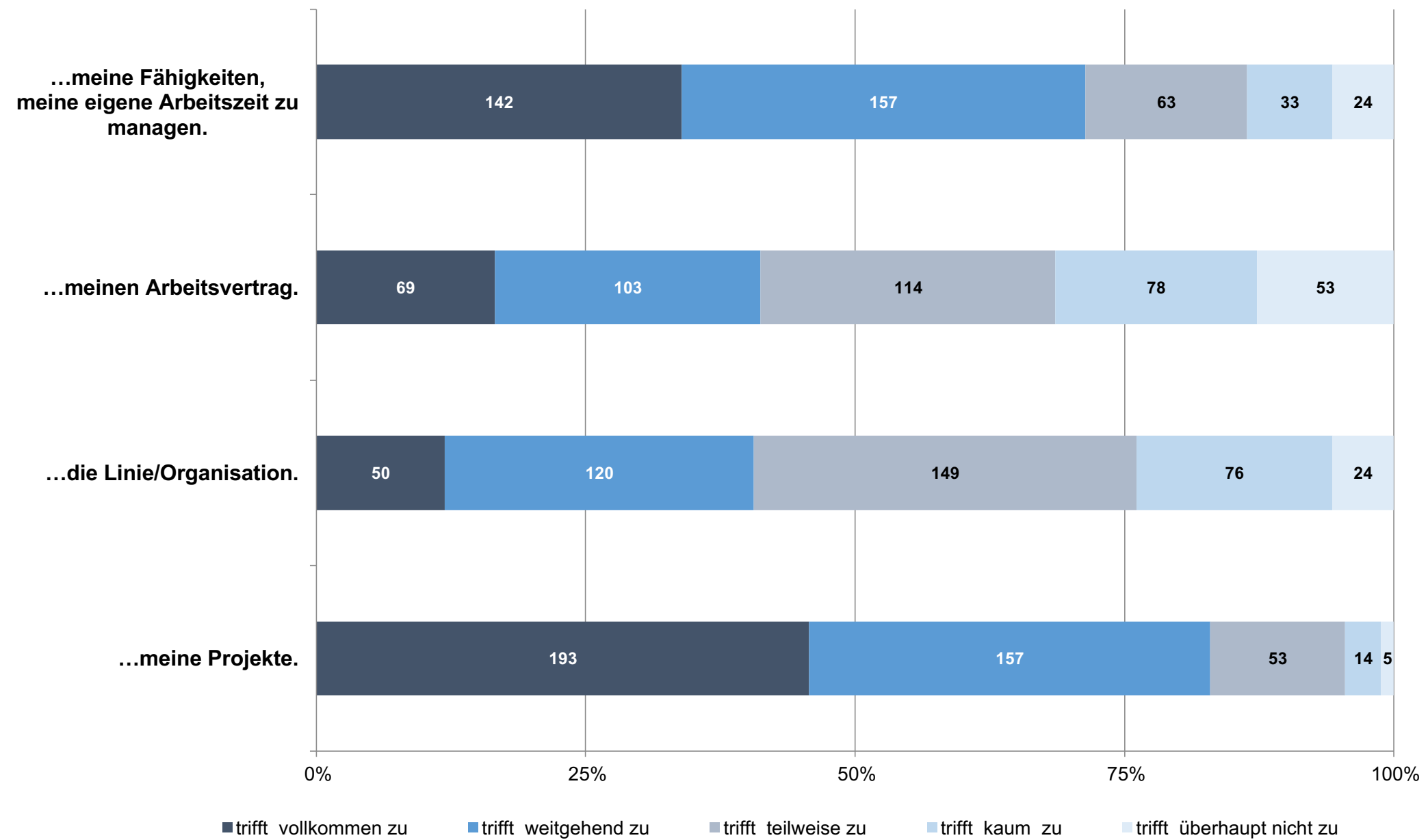


Da ich den Umgang mit meiner Arbeitszeit frei gestalten kann...



Bei dieser Frage war eine Mehrfachantwort möglich. Somit entspricht die Summe der Anteilswerte mehr als 100%.

Meine Arbeitszeit wird letztendlich bestimmt durch...



AZ und Arbeitsbelastungen

- Digitalisierung hat Arbeitsbelastungen vermehrt – dagegen wird Vereinbarkeit leichter trotz größeren Koordinationsaufwands
- Zeitdruck und Erreichbarkeitsanforderungen nehmen zu
- Erreichbarkeitsanforderungen bewegen sich im Bereich von Konnotierter AZ (Vor- + Nachbereitungen, mails, u.a.)
- Überlastungsgefahren nehmen zu (burn out wird als Gefahr gesehen)
- Die Arbeitsorganisation hat sich für Projekte nicht verändert, insofern ist ein Mehr von den Beschäftigten zu schaffen
- Belastungen und Handlungsstrategien zwischen Weisungsverlagerung + erweiterte Erreichbarkeit

AZS – ist abhängig von:

- Abhängigkeiten + Interessenkonflikt der verschiedenen Ressourcenbetrachtung
- Aushandlung + Übereinkunft zwischen Gebrauch + Nutzen materieller + immaterieller Perspektive (letztere als subjektive nimmt zu)
- Ungewißheit, Offenheit, Kontrollverlust, Rollenflexibilität gilt als Übereinkunft zwischen Akteuren....
- Wissenstausch + zur Verfügungstellen von Wissen...Wissensvermittlung
- Digitalisierung + AZ
- Effizienz – anderer Umgang mit Zeitbudget
- Beziehung – Klima, O-Kultur, Gesundheit, Mobilität (Partizipation)
- Dreieck: Stress – burn out – Souveränität (Souveränität fängt Stress auf)

- AZS – ein Modell, das die Arbeitswelt umkrempeeln wird (Hurrelmann)

AZ / Nicht- AZ (Ruhezeit)

- Ruhezeiten haben etwas negatives, negative Konnotation
- Einstellungen, maßvolle AZ zu verwirklichen, ist in einer Leistungsgesellschaft, zu der viel Arbeit gehört, schwierig anzunehmen
- Es ist zu wenig Wissen über das Verhältnis Arbeiten und Ruhen bekannt (neues Projekt TU: Wohlfühlzeit)
- Verhältnis zur Kreativität liegt vielleicht in der Ruhe und weniger in der Mühen langer AZ
- AZ als Spitzenzeiten – vielleicht Büro im Team, Kundengespräche – die Zeiten sind meßbar, werden sie als Spitzenzeiten bezeichnet
- Hingegen Mails beantworten, nachdenken, vorbereiten, diese Tätigkeiten sind nicht meßbar, immateriell, sie sind konnotierte AZ (Beitrag zu Effektivität + Produktivität)
- In unserer Untersuchung versuchen die Probanden durch AZS für sich das zu verwirklichen, wo sie ihre eigenen Bewertungen von Arbeit / Nicht-Arbeit anwenden

Danke sehr

sibylle.peters@campus.tu-berlin.de

Literatur

- Peters,S./ Garrel,J.v./ Düben,A./ Dienel,H.L.: Arbeit – Zeit – Souveränität. Eine empirische Untersuchung zur selbstbestimmten Projektarbeit, München, Mehring, Hampp 2016
- Elbe,M./Peters,S.: Die temporäre Organisation. Grundlagen der Kooperation, Gestaltung und Beratung, Springer, Berlin, u.a., 2016
- Menz,W.: Erreichbarkeit, ISF München, 2017