

Sibylle Peters, Jörg von Garrel, Ansgar Düben, Hans-Liudger Dienel:
Arbeit – Zeit – Souveränität.

Eine empirische Untersuchung zur selbstbestimmten Projektarbeit

Weiterbildung – Personalentwicklung – Organisationales Lernen,

hrsg. von Sibylle Peters, Band 12,

Rainer Hampp Verlag, München u. Mering, 2. Aufl. 2016, 107 S.,

ISBN 978-3-95710-076-4 (print), € 19.80, ISBN 978-3-95710-176-1 (e-book pdf), € 17.99

Arbeitszeit ist in Organisationen der Wirtschaft und Verwaltung das Megathema für die Arbeitsgestaltung und Personalpolitik gleichermaßen. Es betrifft die Verbesserung der rechtlichen Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen, um mit diesen den schwankenden Zeiterfordernissen sowohl aus Mitarbeiter- als auch aus Unternehmensperspektive flexibel und effektiv entgegenzukommen. Besondere Anforderungen hierzu ergeben sich innerhalb der wissensbasierten Projektarbeit bzw. des wissensbasierten Projektmanagements. In Projekten ist Arbeitszeitsouveränität ein wichtiges Instrument, um hochqualifizierte Projektakteure im Unternehmen zu halten bzw. neue Nachwuchskräfte zu gewinnen und die Projekte durch selbstverantwortete und -organisierte Arbeit innovativ zu halten.

Die Bedeutung der Arbeitszeitsouveränität hängt aber auch ab von Entwicklungen der Digitalisierung, die nicht nur zu neuen, zum Teil komplett digitalen Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen führen, sondern auch einen Wandel der organisationsbezogenen Strukturen und Prozesse induzieren. Insbesondere wissensintensive Projektarbeit (resp. Wissensarbeit) kann in Organisationen nur erfolgreich gestaltet werden, wenn sowohl die Organisationen als „strukturgebende Instanz“ als auch Wissensarbeiter mit ihren Handlungs- und Interaktionsmustern ihr Wissenspotenzial in komplementärer Weise integrativ und selbstorganisierend vernetzen. Eine Organisation von Wissensarbeit im Sinne einer Organisation der Arbeitszeit scheint nicht mehr zielführend, wie die Ergebnisse dieser Studie zeigen. Arbeitszeitsouveränität kann die Handlungsspielräume in Arbeit und Privatheit vergrößern und gleichzeitig auch zur Ertragssteigerung und zur Innovationskraft der Organisationen beitragen.

Die Forschungsschwerpunkte von Frau Prof. Dr. Sibylle Peters (TU Berlin) und Herrn Prof. Dr. Jörg v. Garrel (SRH Fernhochschule – The Mobile University) verfolgen seit Jahren u.a. empirische Fragen der Entwicklungen von selbstbestimmter und selbstorganisierter Arbeitszeitsouveränität in Projekten mit kritischen Beiträgen zur dringenden gesellschaftspolitischen Auseinandersetzung.

Die Forschungsschwerpunkte von Herrn Prof. Dr. Hans-Liudger Dienel (TU Berlin, Fachgebiet Arbeit und Technik) und Herrn Dipl.-Geogr. Ansgar Düben liegen seit vielen Jahren im Feld der Partizipation in Wirtschaft, Politik und Gesellschaft (nexus - Institut für Kooperationsmanagement).

Schlüsselwörter: Arbeitszeitsouveränität, Projektarbeit, Wissensarbeit, Arbeitsdichte, selbstorganisierte Projektarbeit, neue Arbeitsformen, neue Projektkomplexität, Umgang mit Ungewissheit

Weiterbildung – Personalentwicklung – Organisationales Lernen

Band 12

Herausgegeben von Sibylle Peters

Sibylle Peters, Jörg von Garrel,
Ansgar Düben, Hans-Liudger Dienel

Arbeit – Zeit – Souveränität

Eine empirische Untersuchung
zur selbstbestimmten Projektarbeit

2. Auflage

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-95710-076-4 (print)

ISBN 978-3-95710-176-1 (e-book)

Weiterbildung – Personalentwicklung – Organisationales Lernen: ISSN 1611-3519

DOI 10.1688/9783957101761

2. Auflage, 2016

© 2016 Rainer Hampp Verlag München und Mering
Marktplatz 5 D – 86415 Mering
www.Hampp-Verlag.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieses Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Mikroverfilmungen, Übersetzungen und die Einspeicherung in elektronische Systeme.

∞ *Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt.*

Liebe Leserinnen und Leser!

Wir wollen Ihnen ein gutes Buch liefern. Wenn Sie aus irgendwelchen Gründen nicht zufrieden sind, wenden Sie sich bitte an uns.

Vorwort

Arbeitszeitsouveränität ist nicht nur von der GPM Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement e. V. im Jahr 2014 als neuer wichtiger Zukunftstrend für die sich stetig weiter entwickelnde Projektgesellschaft identifiziert worden, sondern hat mittlerweile auch die politische Debatte erreicht. So hat der Gesetzgeber u. a. mit dem „Gesetz zur Verbesserung der Rahmenbedingungen für die Absicherung flexibler Arbeitszeitregelungen“ (FlexiG II) den rechtlichen Rahmen geschaffen, um langfristige Vereinbarungen flexibler Arbeitszeiten zu ermöglichen, die den schwankenden Zeiterfordernissen sowohl aus Mitarbeiter-, als auch aus Unternehmensperspektive effektiv entgegenkommen.

Ziel der Diskussionen aus Mitarbeiterperspektive ist, dass Arbeit in Zukunft allen ArbeitnehmerInnen die Chance bietet, ihre Arbeitszeit ihrer jeweiligen aktuellen Lebens- und Arbeitssituation entsprechend souverän zu gestalten. Dies stellt hohe Anforderungen an die Organisationen, die betrieblichen Erfordernisse mit den Bedürfnissen ihrer Beschäftigten in den verschiedenen Lebensphasen in Einklang zu bringen. So gestaltet sich Arbeitszeitsouveränität als wichtiges Instrument, um hochqualifizierte ArbeitnehmerInnen im Unternehmen zu halten bzw. neue Nachwuchskräfte zu gewinnen.

Verstärkt wird die Bedeutung der Arbeitszeitsouveränität weiterhin aber auch durch die Entwicklungen der Digitalisierung, die nicht nur zu neuen, zum Teil komplett digitalen Produkten, Dienstleistungen und Geschäftsmodellen, sondern auch einen Wandel der organisationsbezogenen Strukturen und Prozesse induziert. Insbesondere wissensintensive Projektarbeit (resp. Wissensarbeit) kann in Organisationen nur erfolgreich gestaltet werden, wenn sowohl die Organisationen als „strukturgebende Instanz“, als auch Wissensarbeiter mit ihren Handlungs- und Interaktionsmustern ihr Wissenspotenzial in komplementärer Weise integrativ vernetzen. Eine Organisation von Wissensarbeit im Sinne einer Organisation der Arbeitszeit scheint nicht zielführend.

In diesem Sinn kann Arbeitszeitsouveränität somit nicht nur die Handlungsspielräume der Projektakteure bei ihren Projektaufgaben und ihren privaten Aktivitäten vergrößern, sondern gleichzeitig auch zur Ertragssteigerung und zur Innovationskraft der Organisationen beitragen.

Diese ersten einleitenden Worte verdeutlichen, wie wichtig es für Organisationen ist, sich mit den Möglichkeiten und Grenzen eines souveränen Umgangs der Arbeitszeit auseinanderzusetzen, aber auch, dass es unabdingbar ist, das

personalpolitische Instrument der Arbeitszeitsouveränität auch zukünftig durch weitere Forschungsarbeiten in seiner Wirkung zu unterstützen.

Die nachfolgende Studie leistet einen wichtigen Beitrag zu dieser Debatte und stellt - neben einer kritischen Auseinandersetzung zu dem Themengebiet - die Ergebnisse einer empirischen Untersuchung zur Arbeitszeitsouveränität in Projekten vor.

Berlin/ Nürnberg, im September 2016

Prof. Dr. Helmut Klausning

Präsident der

GPM Deutsche Gesellschaft

für Projektmanagement e. V.

Prof. Dr. Yvonne G. Schoper

Mitglied des Präsidialrates

GPM Deutsche Gesellschaft

für Projektmanagement e. V.



www.gpm-ipma.de

Inhalt

Abbildungsverzeichnis	8
Tabellenverzeichnis	9
Vorwort.....	5
1. Einleitung	11
1.1 Ausgangssituation	11
1.2 Anliegen dieser Untersuchung	12
2. Arbeitszeit in Organisationen	15
2.1 Megathema – Arbeitszeit	15
2.2 Arbeitszeit – Verteilung von Dauer (und Lage) im Wandel.....	17
3. Projektarbeit und Wissensarbeit.....	21
3.1 Projektarbeit	21
3.2 Wissensarbeit	26
3.3 Arbeitszeitsouveränität in der wissensintensiven Projektarbeit....	29
3.4 Forschungen zur Arbeitszeit (in Projekten) und Folgerungen für die Untersuchung	30
4. Die empirische Untersuchung	35
4.1 Ausgangssituation	35
4.2 Stichprobenbeschreibung	35
4.3 Soziodemografische Beschreibung	36
4.4 Verteilung von Funktion und Position in Organisation und Projekten	38
5. Arbeitszeitsouveränität in Projekten	43
5.1 Der Begriff der „Arbeitszeitsouveränität“	43
5.2 Arbeitszeitsouveränität und Projektarbeit	45
5.3 Arbeitszeitsouveränität und Wissensarbeit	55
5.4 Der Stellenwert von Arbeitszeitsouveränität	59
5.5 Dauer und Lage von Arbeitszeit	62
5.6 Arbeitszeitsouveränität und Arbeitsleistung	67
5.7 Erfahrungen und Erwartungen mit Arbeitszeitsouveränität	71
5.8 Folgen von Arbeitszeitsouveränität	74
5.9 Vor- und Nachteile von Arbeitszeitsouveränität.....	79
6. Zusammenfassung der empirischen Ergebnisse.....	83
7. Perspektiven zu Fragen der Arbeitszeitgestaltung in der Projektarbeit	87
7.1 Zusammenfassung und Einschätzung der Ergebnisse	87
7.2 Perspektiven	90
8. Exkurs: Eine Frage der Perspektive – Genderaspekte der Projektarbeit ...	95
9. Literatur	101
Autoren	107

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Projektarten nach Kuster et al. 2011	25
Abbildung 2: Befragte nach Alter und Geschlecht	37
Abbildung 3: Befragte nach Organisationszugehörigkeit	38
Abbildung 4: Mitarbeiter in der Organisation.....	39
Abbildung 5: Befragte nach Position im Projekt	40
Abbildung 6: Befragte nach Position in Organisation	40
Abbildung 7: Befragte nach vertraglicher Basis	41
Abbildung 8: Verständnis von Arbeitszeitsouveränität	43
Abbildung 9: Aussagen zur Arbeitszeitsouveränität.....	44
Abbildung 10: Befragte nach Projektstätigkeit	45
Abbildung 11: Tätigkeit nach Projektarten	46
Abbildung 12: Zukunft der Projektarbeit.....	52
Abbildung 13: Eigenschaften von Projektarten	54
Abbildung 14: Merkmale von Projekten.....	56
Abbildung 15: Aussagen zur Arbeitszeit	61
Abbildung 16: Wichtigkeit beruflicher Aspekte	62
Abbildung 17: Vertragliche, tatsächliche und gewünschte Arbeitszeit.....	63
Abbildung 18: Vertraglich vereinbarte Arbeitszeit nach Geschlecht	64
Abbildung 19: Arbeitszeit außerhalb der Organisation	65
Abbildung 20: Häufigkeit von Projektsituationen	66
Abbildung 21: Einfluss von Rahmenbedingungen auf Arbeitszeit.....	68
Abbildung 22: Nutzung von Zeitmanagement-Tools	70
Abbildung 23: Nutzung von Arbeitszeit-Modellen	71
Abbildung 24: Verhalten bei Arbeitszeitsouveränität.....	72
Abbildung 25: Geschätztes Verhalten bei Arbeitszeitsouveränität	73
Abbildung 26: Folgen von Arbeitszeitsouveränität	75
Abbildung 27: Folgen von Arbeitszeitsouveränität (Fortsetzung).....	76
Abbildung 28: Bewertung von Arbeitszeitsouveränität.....	77
Abbildung 29: Assoziationen zur Arbeitszeitsouveränität.....	78

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Projekttypisierung GPM 2010	24
Tabelle 2: Position innerhalb der Organisation und Inhalt des Projektes	47
Tabelle 3: Projektauftraggeber und Inhalt des Projekts	48
Tabelle 4: Projektbudget und Inhalt des Projektes.....	49
Tabelle 5: Laufzeit und Inhalt des Projektes.....	50
Tabelle 6: Reichweite und Inhalt des Projektes	51
Tabelle 7: Projektarten	51
Tabelle 8: Projektinhalte und Arbeitszeitsouveränität	53
Tabelle 9: Projektarten (nach Kuster) und Arbeitszeitsouveränität	54
Tabelle 10: Charakteristika von Wissensarbeit.....	55
Tabelle 11: Zusammenhang von Projektmerkmalen	57
Tabelle 12: Kreuztabelle – Projektinhalte und Projektarten nach Kuster.....	58
Tabelle 13: Kreuztabelle – Projektmerkmale und Projektarten nach Kuster.....	59

Vorbemerkung

Wir haben uns bei der Darstellung bemüht, beide Geschlechter in der sprachlichen Darstellung zu berücksichtigen. Aus Gründen der besseren Lesbarkeit sind wir gelegentlich von diesem Prinzip abgewichen.

1. Einleitung

1.1 Ausgangssituation

Im Hochlohnstandort Deutschland nimmt der wissensintensive Sektor einen hohen Stellenwert als Innovations- und Beschäftigungsmotor der deutschen Wirtschaft ein (Müller, u.a., 2014). Wissensarbeit nimmt allgemein zu und ist dabei gekennzeichnet durch ein kontinuierliches Wachstum und eine hohe Dynamik. Dies bedingt allgemein einen hohen Kommunikations- und Kooperationsaufwand, insbesondere bei Projektarbeit. Darüber hinaus folgt daraus ein permanenter Lernbedarf und beansprucht insgesamt eine hohe Komplexität (z.B. geringe Planbarkeit, viele Sonderfälle, Bewältigung unerwarteter Situationen, etc.) (v. Garrel, u.a., 2014).

Die traditionelle Arbeitsorganisation (fixer Arbeitsplatz, -zeit und -ort) wird diesen Anforderungen meist nicht mehr gerecht (vgl. Pinnow, 2011; Elbe/Peters, 2016). In diesem Kontext bietet die Digitalisierung die Chance, Wissensarbeit und ihren Umgang mit Arbeitszeit neu zu definieren. Dabei verlagert sich die Betonung der Arbeitszeit von der Bedeutung der Flexibilisierung der Arbeitszeitdauer hin zur differenzierten Betrachtung der Lage der Arbeitszeit und möglichen veränderten Nutzungsoptionen. Darin liegen für die Mitarbeiter und insbesondere Projektakteure zahlreiche Vorteile der individuellen Verteilung von Arbeitsort, Arbeitszeitverteilungen und die spezielle intraorganisatorische Verteilung der Aufgaben. Zudem kann unter Aspekten der Lage von Arbeitszeit die individuelle Lebenslage, wie eine bessere Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben, durch Berücksichtigung der Differenzierung der Lage der Arbeitszeit aufnehmen. Diesen Chancen können allerdings auch Risiken (z.B. Entgrenzung von Arbeit und Privatleben, Stress aufgrund zunehmender Verdichtung von Arbeit) gegenüberstehen. (Hirsch-Kreinsen, 2015; Peters/ v. Garrel, 2013).

Grundlegend stellen Politik, Arbeitgeber und Gewerkschaften derzeit die Frage, was Flexibilität der Arbeit und ihr digitaler Wandel unter dem Titel „Arbeiten 4.0“ für die Zukunft der Arbeitszeit heißen wird. Wann und wo werden wir morgen arbeiten, werden sich Fragen zur Verteilung von Dauer und Lage der Arbeitszeit grundlegend ändern? Es werden neue Freiheiten entstehen, weil die Arbeit mobil erledigt werden kann. Gleichzeitig wird es schwieriger werden, Arbeitszeit und Freizeit planen zu können und es wird von den Beschäftigten erwartet, dass sie außerhalb von Arbeitszeiten erreichbar sind. Grundsätzlich wird es verstärkt um neue Flexibilitätskompromisse gehen, was einerseits eine