

Selbstgesteuerte Arbeit

Herausforderungen und Chancen in neuen Arbeitswelten

Selbstgesteuerte Arbeit hat zwei Gesichter. Zum einen bietet sie vielfältige Chancen, die Arbeit im eigenen Sinne zu gestalten. Zugleich kann sie auch zu Überforderung und zur so genannten „interessierten Selbstgefährdung“ führen. Darauf sollte der Betriebsrat achten.

Selbstgesteuerte Arbeit: Worüber reden wir eigentlich?

Viele Beschäftigte haben heute Möglichkeiten, ihre Arbeit selbst zu steuern. Hierbei geht es vor allem um die eigene Arbeitszeit (z.B. bei Gleitzeitmodellen) und den Arbeitsort (z.B. im Home-Office). Selbstgesteuerte Arbeit kann jedoch auch Fragen der Arbeitsorganisation, der Arbeitsinhalte oder der Überwachung von Arbeit umfassen. Facetten, die den Beteiligten häufig weder bewusst noch betrieblich geregelt sind. Sie zu identifizieren und Belastungen durch eine gute Gestaltung der Arbeit entgegenzuwirken, ist eine strategische Aufgabe für Interessenvertretungen.

Welche Formen selbstgesteuerter Arbeit findet man in der Praxis?

Unserer Erfahrung nach kommt Selbststeuerung in den meisten Betrieben nur in Form von vorgegebenen individuellen Freiräumen vor. So kann z.B. die Arbeitseinteilung selbstgesteuert vorgenommen werden, die Kontrolle der Aufgabenwahrnehmung passiert jedoch wie bisher durch Vorgesetzte. Auch Abstimmungsnotwendigkeiten mit Kunden, KollegInnen und Führungskräften schränken die Selbststeuerbarkeit meist ein.

Erleben Beschäftigte einen zu großen Druck durch die Bedingungen selbstgesteuerter Arbeit und ist sie zudem nicht selbstgewählt, sondern auferlegt, kann es dazu kommen, dass sie sich selbst überfordern, um den Anforderungen irgendwie gerecht werden zu können. Ein klassisches Beispiel für „interessierte Selbstgefährdung“, die negative Auswirkungen auf die Gesundheit haben kann.

Wo liegen dann Herausforderungen und Chancen selbstgesteuerter Arbeit?

Aus Sicht der Unternehmen kann selbstgesteuertes Arbeiten helfen, sinnstiftende Arbeit zu gestalten, bei der Beschäftigte in die Ausgestaltung ihrer Arbeitsbedingungen eingebunden sind. Dadurch kann die Motivation hoch gehalten und die Identifikation der Beschäftigten mit dem Unternehmen und dessen Erfolg erhöht werden. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass es eine positive Vertrauens- und Fehlerkultur im Unternehmen gibt, welche auch von

den Führungskräften mitgetragen wird. Gelingt dies nicht, kommen Risiken zum Tragen, welche sich in mangelndem Erfolg, erhöhten Krankenständen und sinkender Qualität zeigen kann.

Für Interessenvertretungen kann die Beschäftigung mit selbstgesteuerter Arbeit eine Chance sein, sich aus einer anderen Perspektive mit den Arbeitsbedingungen von Beschäftigten auseinanderzusetzen. Dabei geht es nicht nur um die Gestaltung von mitbestimmungsrelevanten Anteilen, sondern auch darum, die Unternehmens- und Führungskultur zu thematisieren und den Arbeitgeber in dieser Hinsicht zu sensibilisieren.

Die Analyse selbstgesteuerter Arbeit – Grundlage der Gestaltung

Die TBS NRW hat eine Checkliste entwickelt, mit der selbstgesteuerte Arbeit im Rahmen eines Workshops analysiert werden kann. Untersucht wird z.B.,

- inwieweit die Beschäftigten weisungsgebunden sind,
- in welcher Form die Arbeitsinhalte, -ergebnisse, -methoden etc. vorgegeben sind und kontrolliert werden,
- inwieweit Arbeitsanweisungen und Arbeitsaufträge von außen gesteuert werden oder eine Selbststeuerung erlauben und
- inwieweit Verantwortung und Entscheidungsbefugnisse bei den Beschäftigten liegen.

Auf dieser Grundlage kann die Interessenvertretung einschätzen, inwieweit die einzelnen Anteile selbstgesteuerter Arbeit potentiell belastend oder förderlich wirken, und entsprechende Handlungsfelder definieren.

Gute selbstgesteuerte Arbeit gestalten – Was die Interessenvertretung tun kann
Folgende Handlungsfelder sollten bei der Gestaltung guter selbstgesteuerter Arbeit beachtet werden:

- Prozesse und Strukturen: Hier-zu zählen z. B. Arbeitszeitgestaltung, mobile Arbeit, Arbeitsorganisation, Zielvereinbarungssysteme, Führungsstrukturen und Hierarchien, Aufgabenbeschreibungen, Kommunikationsstrukturen etc.
- Qualifizierung und Kompetenzen: Selbstgesteuerte Arbeit erfordert Kompetenzen, die durch Qualifizierungsmaßnahmen ausgebildet werden, z. B. Umgang mit Selbststeuerung, IT, Zeit- und Selbstmanagement etc.
- Führung: Eine gute Führungskultur ist ein Erfolgsfaktor für die Einführung selbstgesteuerter Arbeit. Deshalb sind Führungsstrukturen anzupassen und die Führungskräfte hinsichtlich ihrer Rolle und Aufgaben zu schulen.
- Kultur: Die Unternehmenskultur sollte auf Vertrauen, eine gute Fehlerkultur und eine möglichst weitgehende Arbeitsplatzsicherheit setzen.
- Gesundheit: Mit Hilfe einer Gefährdungsbeurteilung sollten die Arbeitsbedingungen auch in Hinblick selbstgesteuerter Arbeit überprüft und entsprechende Gegenmaßnahmen eingeleitet werden.

Viele der beschriebenen Handlungsfelder greifen mitbestimmungsrelevante Themen auf. Dazu gehören vor allem Arbeitszeitgestaltung, technische Ausstattung (IT-Systeme), Qualifizierung und Gesundheit. Hier besteht die Möglichkeit, Betriebsvereinbarungen zur Gestaltung zu verhandeln und damit die Arbeitsbedingungen für die Beschäftigten zu beeinflussen. Dreh- und Angelpunkt im Vorfeld ist die Analyse, um die für den eigenen Betrieb wichtigen Handlungsfelder zu identifizieren.

Sowohl bei der Analyse als auch bei der Entwicklung einer Betriebsvereinbarung können wir Euch unterstützen. Sprecht uns einfach an.

Sie wünschen mehr Informationen zum Thema? Melden sie sich einfach in der nächsten TBS-Regionalstelle oder nutzen sie unser [Kontaktformular](#).

Regelmäßig Informationen zu unseren Angeboten erhalten: [Newsletter abonnieren](#)

Ansprechpartner/in



Stefani Mehring
Regionalstelle Bielefeld
Tel.:0521 / 966 35 - 12
Mobil:0173 / 209 77 - 71

[E-Mail senden](#)

[Zum Profil](#)

Seminare

Selbstgesteuerte Arbeit regeln

24. - 25.03.2020