

Selbstorganisation im Schichtdienst

Masterarbeit

am

Studiengang „Betriebswirtschaft & Wirtschaftspsychologie“

an der Ferdinand Porsche FernFH

René Dusa BA, MA

1610683008

Begutachterin: Mag. Priesner Christine MBA

Wien, Mai 2018

Eidesstattliche Erklärung

Ich erkläre hiermit, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und ohne Benutzung anderer als der angegebenen Quellen und Hilfsmittel angefertigt habe. Alle Stellen, die wörtlich oder sinngemäß übernommen wurden, habe ich als solche kenntlich gemacht. Die Arbeit wurde in gleicher oder ähnlicher Form noch keiner anderen Prüfungsbehörde vorgelegt oder veröffentlicht. Die vorliegende Fassung entspricht der eingereichten elektronischen Version.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Jürgen R.' with a stylized flourish at the end.

31. Mai 2018

Unterschrift

Zusammenfassung

Die gegenständlich vorliegende Masterarbeit untersucht die Selbstorganisation im Schichtdienst. Es sollen Erkenntnisse gewonnen werden, wie die Selbstorganisation von den Interviewpartnern wahrgenommen wird und welche Auswirkungen diese auf das Soziosystem, das eigene Team sehen. Ein weiterer Bestandteil der Untersuchung ist die Betrachtung der möglichen Unterschiede zwischen den beiden Teams der Befragten. Die Untersuchung ist auf die Branche der Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) eingeschränkt.

Zur Gewinnung von Ergebnissen wurde eine empirische Untersuchung in Form von leitfadenerunterstützte Interviews durchgeführt, welche im Anschluss qualitativ per Textreduktion ausgewertet wurden. Die Interviews wurden mit jeweils fünf Personen aus den beiden untersuchten Teams durchgeführt. Alle Interviewpartner sind als Schichtleiter in den Teams eingesetzt.

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen eine überwiegend hohe Selbstorganisation der Teams. Die Auswirkungen werden allerdings, vom Charakter der Teammitglieder abhängig, als unterschiedlich wahrgenommen. Die Teams weisen sehr viel Übereinstimmung bei der Thematik auf. In der aktuellen Situation wird allerdings nur bei einem Team ein Rückgang der Selbstorganisation wahrgenommen.

Schlüsselbegriffe: Systemtheorie, Selbstorganisation, Soziosystem, Schichtarbeit, Schichtdienst

Abstract

This thesis deals with self-organization in shifts. Insights are to be gained as to how the self-organization is perceived by the interview partners and what effects they see on the socio-system, the own team. Another part of the investigation is the consideration of possible differences between the two teams of respondents. The investigation is restricted to the information and communication technology (ICT) industry.

To obtain results, an empirical study was conducted in the form of guideline-supported interviews, which were then evaluated qualitatively by text reduction. The interviews were conducted with five persons each from the two teams examined. All interviewees are employed as shift leaders in the teams.

The results of the investigation show a predominantly high self-organization of the teams. However, the effects are perceived differently depending on the character of the team members. The teams have a lot of agreement on the topic. In the current situation, however, only one team perceives a decline in self-organization.

Keywords: system theory, self-organisation, sociosystem, shift work

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	1
1.1	Problemstellung und Zielsetzung.....	1
1.2	Relevanz des Themas.....	1
1.3	Aufbau der Arbeit	2
1.4	Forschungsfrage	2
2	Theorie und aktueller Stand der Forschung.....	4
2.1	Systemtheorie	4
2.2	Selbstorganisation.....	10
2.2.1	Selbstorganisation im IKT-Sektor.....	15
2.2.2	Selbstorganisation in Teams	17
2.3	Schichtarbeit	19
2.3.1	Schichtdienst im Überblick	19
2.3.2	Einflussfaktoren und Auswirkungen	25
2.3.3	Vor- u. Nachteile von Schichtdienst.....	29
2.3.4	Wie wirkt die Schichtarbeit auf die Selbstorganisation im Team?	31
2.3.5	Die Form des Schichtdienstes in dieser Arbeit	31
2.4	Das Soziosystem.....	32
2.4.1	Das untersuchte Soziosystem.....	34
2.4.2	Ein Team	34
3	Empirischer Teil	36
3.1	Diskussion der Theorie.....	36
3.1.1	Auswirkungen auf das Soziosystem.....	36
3.1.2	Erwartungshaltung in Bezug auf die Auswirkungen.....	37
3.2	Leitfadengestützte Interviews mit IKT-Fachkräften	37
3.2.1	Zielgruppe.....	38
3.2.2	Interviewleitfaden	40
3.2.3	Kommunikative Validierung.....	42

3.3	Durchführung der Interviews	42
3.3.1	Kontakt	42
3.3.2	Interviewpartner	43
3.3.3	Durchführung	43
3.4	Analyse der Daten.....	44
3.4.1	Themenanalyse nach Froschauer und Lueger	45
4	Darstellung und Interpretation der Ergebnisse.....	49
4.1	Themenbezogene Ergebnisdarstellung	51
4.1.1	Selbstorganisation im Allgemeinen	51
4.1.2	Selbstorganisation im IKT Sektor und im Schichtdienst.....	57
4.1.3	Auswirkung der Selbstorganisation auf das Soziosystem.....	66
4.1.4	Weitere Themen	80
4.2	Vergleich der zwei Schichtdienst-Teams	82
5	Conclusio und Ausblick.....	83
5.1	Conclusio	83
5.2	Ausblick.....	85
	Literaturverzeichnis	86
	Abbildungsverzeichnis	90
	Tabellenverzeichnis	91
	Anhang.....	92

1 Einleitung

Im Zuge dieser Masterarbeit wird ein Bereich der Systemtheorie aus der Sozialforschung zur Untersuchung herangezogen. Speziell ist in dieser Arbeit die Selbstorganisation Gegenstand der Untersuchung. Zur weiteren Eingrenzung werden sowohl die Branche als auch die Gestaltung der Arbeitszeit auf jeweils einen Bereich beschränkt. Als Branche wird die Informations- und Kommunikationstechnologie (IKT) als zu untersuchender Wirtschaftsbereich herangezogen. Der Faktor Arbeitszeit wird in dieser Arbeit auf die Schichtarbeit begrenzt. Bei der Schichtarbeit gibt es wiederum weitere Unterscheidungen. In dieser Forschungsarbeit werden die Untersuchungen ausschließlich im Bereich des 7x24 Schichtdienstes (7 Tage pro Woche, 24 Stunden am Tag) angestellt. Zur Generierung von Ergebnissen werden nur Personen, die mit technischen Aufgaben betraut sind, also IKT-Fachkräfte, zur Befragung herangezogen.

1.1 Problemstellung und Zielsetzung

Nach einer anfänglichen Recherche stellte sich heraus, dass es in der angesetzten Konstellation keine Ergebnisse zur nachfolgenden Forschungsfrage gefunden werden konnten. Es finden sich zwar viele literarische Werke zu den einzelnen Gebieten, die berührt werden, es scheint hier aber keine oder zumindest sehr wenig Informationen zu der Konstellation der Selbstorganisation in Verbindung mit dem Schichtdienst geben. Wird das Gebiet, wie in dieser Arbeit, auch noch auf den IKT-Bereich eingegrenzt finden sich keine Ergebnisse. Daher ist das Ziel dieser Masterarbeit, herauszufinden wie „Selbstorganisation“ von Fachkräften im Bereich der IKT im Schichtdienst empfunden wird und welche Auswirkungen diese Fachkräfte auf das Soziosystem (Teams, Mitarbeiter/-Innen) feststellen konnten oder erwarten würden. Des Weiteren werden im Zuge der empirischen Untersuchung die Teammitglieder von zwei Teams mit technischen Aufgaben mit einem unterschiedlichen Vertiefungsgrades des Wissens untersucht und verglichen.

1.2 Relevanz des Themas

Die Grundidee der Untersuchung ist, die Kombination von Selbstorganisation und Schichtdienst zu untersuchen. Da es im 7x24 Schichtdienst unweigerlich zu Besetzungszeiten kommt, zu denen die Führungskraft des jeweiligen Teams nicht anwesend ist, müssen gewisse Entscheidungen im Team zwischen den Mitarbeitern selbstorganisiert

getroffen werden. Daher ist es relevant diesen Zusammenhang zu untersuchen und die Wahrnehmung von betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in diesem Bereich genauer zu betrachten.

1.3 Aufbau der Arbeit

Die vorliegende Arbeit behandelt in ihrem Aufbau zuerst die theoretischen Bestandteile der Untersuchungsthematik. Danach wird die empirische Untersuchung detailliert beschrieben, um im Anschluss auf die Analyse einzugehen und zuletzt geben eine Zusammenfassung einen Überblick über die gewonnenen Erkenntnisse und ein Ausblick geht auf die weiteren Möglichkeiten der Forschung näher ein.

Im Detail gliedert sich diese Arbeit in sechs Kapitel. Gleich zu Beginn, nach dieser Einleitung, wird in Kapitel zwei die Theorie zur untersuchten Thematik in einer weiteren Gliederung in einem Unterkapitel vorgestellt. Dazu werden die Bereiche der Systemtheorie, die Selbstorganisation und deren Verständnis in dieser Arbeit sowie die Selbstorganisation im Bereich der IKT, die Schichtarbeit an sich und das Soziosystem betrachtet.

Das dritte Kapitel widmet sich der empirischen Herangehensweise zur Untersuchung des Themas. Darin wird in erster Linie eine Diskussion zum Theorieteil des zweiten Kapitels geführt. Anschließend wird die Methode zur Erhebung der Daten genau erklärt. Da es sich in diesem Fall um eine qualitative Untersuchung handelt, werden die Rahmenbedingungen zu den Interviews ausführlich betrachtet.

Im vierten Kapitel dieser Masterarbeit wird die Analyse der empirische ermittelten Daten behandelt. Dazu wird die Analysemethode in all ihren Einzelheiten vorgestellt. Danach werden die Ergebnisse der Untersuchung interpretiert und in einem Conclusio vorgelegt.

Der letzte Abschnitt, das fünfte Kapitel, fasst letztendlich noch einmal alle Erkenntnisse zusammen und gibt einen Ausblick.

1.4 Forschungsfrage

Die Forschungsfrage die sich aus der Problemstellung und auch der Zielsetzung herausgebildet hat, lautet:

Wie nehmen IKT-Fachkräfte im Schichtdienst Selbstorganisation wahr und welche durch die Selbstorganisation bedingte Auswirkungen sehen sie auf das Soziosystem ihres Teams?

Als weiterer Aspekt der im Zuge dieser Untersuchung erforscht werden soll, ist die Frage, ob es bei der Selbstorganisation Unterschiede zwischen zwei Teams gibt, deren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zwar unter den gleichen Schichtdienstbedingungen arbeiten, aber einen unterschiedlichen Vertiefungsgrad bei ihrem technischen Know How haben.

2 Theorie und aktueller Stand der Forschung

Zur theoretischen Begründung und Herleitung der Forschungsfrage wird folgend auf die verschiedenen Themengebiete eingegangen und der aktuelle Stand der Forschung mittels einer Literaturrecherche untersucht. Zu den relevanten Themengebieten zählen die Systemtheorie, die Selbstorganisation, die Schichtarbeit und das Soziosystem. Diese Bereiche werden teils ausführlicher, teils weniger ausführlich behandelt. Auf die Systemtheorie wird nur kurz eingegangen, da daraus nur der Bereich der Selbstorganisation für diese Masterarbeit relevant ist und nicht die Systemtheorie selbst. Nach der Übersicht zu den vier Bereichen wird im Anschluss zusammenfassend der aktuelle Stand der Erkenntnisse dargestellt.

2.1 Systemtheorie

Die Systemtheorie weder Bestandteil noch Grundlage der Untersuchung dieser Arbeit, daher wird auf diese nicht ausführlich eingegangen. Sie ist aber relevant, da in der Systemtheorie die Selbstorganisation erwähnt wird. Deshalb wird die Systemtheorie, speziell aber der Teil mit einem Bezug zur Selbstorganisation hier erwähnt, da dies den Rahmen für die Selbstorganisation in dem hier verstandenen Kontext darstellt.

Es gibt unterschiedliche Systemtheorien, die sich jeweils auf unterschiedliche wissenschaftliche Bereiche beziehen. Im Zuge dieser Masterarbeit dient die Systemtheorie aus der Soziologie als Basis. Dies bedingt sich durch den Umstand, dass es sich bei der aktuellen Arbeit um eine sozialpsychologische Untersuchung handelt.

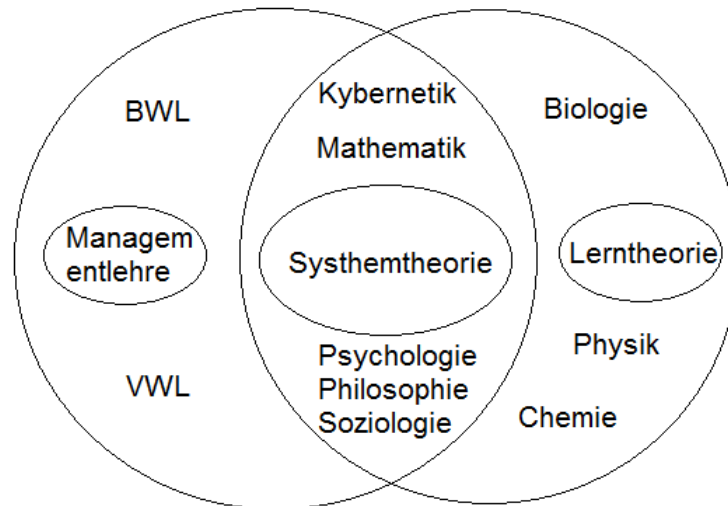
Ein Abriss der Entwicklung zur Systemtheorie und der unterschiedlichen Bereiche zeigt an dieser Stelle nur einen kurzen Einblick in das Fachgebiet. Weiters führt der Einblick in die soziologische Systemtheorie zu der eigentlichen Thematik der vorliegenden Forschungsarbeit, zur Selbstorganisation. Die Übersicht zur Systemtheorie in diesem Kapitel erhebt keinesfalls den Anspruch auf Vollständigkeit. Es soll nur das Verständnis zur Basis der Selbstorganisation verbessern und die Referenz von der Systemtheorie zur Selbstorganisation darlegen.

Als Rahmen sei erwähnt, dass die Literatur zur Systemtheorie im Allgemeinen sehr breit aufgestellt ist. Es gibt unterschiedliche Zugänge, die jeder für sich teils überschneidend aber doch in unterschiedliche Bereiche tendieren. Es wird in diesem Umfeld auch der Versuch unternommen eine ganzheitliche Sicht zu einer Systemtheorie zu schaffen. Seit

den 1940er Jahren wurden auch hier unterschiedliche Ansätze entwickelt (Ropohl, 2012, S. 37ff).

In der Abbildung 1 ist ersichtlich welche unterschiedlichen Fachgebiete auf die Systemtheorie Einfluss nehmen.

Abbildung 1: Einflussbereiche auf die Systemtheorie



Quelle: <https://www.medienkultur.org>, 08.04.2018 (eigene Darstellung)

„Um die Mitte des 20. Jahrhunderts sind eine Reihe von neuartigen Forschungsansätzen hervorgetreten“ nennt Ropohl (2012, S. 29) in seinem Buch zur allgemeinen Systemtheorie. Er nennt die folgenden Fachbereiche zusätzlich zur Systemtheorie als verwandte Gebiete der Systemtheorie (Ropohl, 2012, S. 29).

- Die Kybernetik;
- Die Systemtechnik;
- Die Operations-Research;
- Die Informatik;
- Die Organisationstheorie und
- Die mathematische Mengenlehre.

Es können laut Ropohl nicht alle dieser Gebiete unproblematisch als Wissenschaften angesehen werden. Einige davon, wie die Informatik und teils auch die Operations-Research, können aber sehr wohl als Fachdisziplinen betrachtet werden (2012, S. 30).

Im Wesentlichen werden bei der Systemtheorie aber zwei große Bereiche unterschieden. Das ist einerseits die technologische Theorie der Steuerungs-, Regelungs- und Informationssysteme und andererseits die soziologische Systemtheorie gesellschaftlicher Systeme speziell von Niklas Luhmann (Ropohl, 2012, S. 10).

Mit der allgemeinen Systemtheorie wird versucht alle Ausprägungen, auch jene neben den beiden großen eben erwähnten Bereichen, einzudämmen und eine ganzheitliche Sicht zu schaffen. Dabei kommt es aber immer wieder zu Unterscheidungsproblem zwischen der soziologischen Systemtheorie von Luhmann und der allgemeinen Systemtheorie (Ropohl, 2012, S. 43).

Es wird aber auch Kritik an der soziologischen Systemtheorie von Luhmann geäußert, da ihm nachgesagt wird seine soziologische Systemtheorie als die ganzheitliche Systemtheorie für sich reklamiert zu haben (Ropohl, 2012, S. 43).

Ropohl sieht aber für sich als Basis der allgemeinen Systemtheorie den Ansatz von Ludwig von Bertalanffy als den geeignetsten Ansatz. Bei diesem Ansatz wird der Kybernetik ein wichtiger und wesentlicher Teil der ganzheitlichen Sicht eingeräumt. Allerdings ist die Kybernetik nicht der alleinige Bestandteil der allgemeinen Systemtheorie (Ropohl, 2012, S. 36f). Bei seinem Versuch den allgemeinen Ansatz zu stützen, konfrontiert sich Ropohl bereits im Vorfeld mit den unterschiedlichen Kritikpunkten die einer solchen Verallgemeinerung auch immer wieder entgegen gebracht werden (2012, S 44ff).

Die Thematik der allgemeinen Systemtheorie beschäftigte bereits eine Vielzahl von Experten über Jahrzehnte und brachte dazu auch eine Vielzahl an literarischen Werken hervor. Begonnen hat die Formulierung einer allgemeinen Systemtheorie in den Bereichen der Thermodynamik und der Kybernetik. Niklas Luhmann verfolgte den Ansatz einer allgemeinen Theorie sozialer Systeme mit einem universalistischem Anspruch (Müller, 2002, S. 4). An dieser Stelle wird aber nicht weiter auf die allgemeine Systemtheorie eingegangen, da sie für dieser Arbeit nicht weiter als Grundlage dient und in eine zu breite Diskussion führen würde. Es wird im weiteren Verlauf daher die soziologische Systemtheorie von Luhmann herausgegriffen und auf diese näher eingegangen, da sie die Thematik der Selbstorganisation im Zusammenhang mit dem sozialen System beinhaltet, die für diese Arbeit von Relevanz ist.

Luhmann hat sich seit den 1960er Jahren mit der Entwicklung seiner Theorie sozialer Systeme befasst (Müller, 2002, S. 4). Seiner Theorie sozialer Systeme gehen eigene Einzelbetrachtungen in Form von 30 Büchern und circa 180 Aufsätzen von Luhmann selbst voraus. In den Büchern, die er zuvor veröffentlicht hat, behandelt Luhmann bereits alle Bereiche, die auch die zwölf Kapitel des im Jahr 1984 veröffentlichten Buches „Soziale Systeme“ darstellen (Wilke, 2005, S. 303).

Luhmanns Buch „Soziale Systeme“ bildet aus seiner Sicht die allgemeine Systemtheorie ab. Er schafft dadurch ein neues Paradigma. Wilke (2005, S. 304) formuliert dies folgendermaßen:

„Vielmehr geht es Luhmann um die Exposition einer neuen Leitdifferenz, über welche die Theorie selbstreferentieller Systeme die System-Umwelt-Theorie in sich aufnimmt und daraus ein neues Paradigma schafft: ...“.

Luhmanns Theorie wurde auch von der strukturell-funktionalen Systemtheorie von Talcott Parsons beeinflusst. Parsons hatte bereits in den 50er Jahren des vorigen Jahrhunderts im Zuge seiner Untersuchungen das so genannte Agil-Schema entwickelt (Abbildung 2).

Abbildung 2: AGIL Schema - Basisfunktionalitäten

Anpassung (Adaption)	Zielerreichung (Goal Attainment)
Integration (Integration)	Strukturerhaltung (Latency)

Quelle: eigene Darstellung

Ursprünglich war das Agil-Schema von Parsons als Basis seiner Handlungstheorie erstellt worden. Er zeigte damit auf, welche Basisfunktionalitäten seiner Ansicht nach jedes System benötigt, um sich selbst erhalten zu können. Dazu zählte er die Anpassung (Adaption), die Zielerreichung (Goal Attainment), Integration (Integration) und die Strukturerhaltung (Latency). Diese Funktionalitäten stehen auch in einer Beziehung, die hier aber nicht näher erläutert wird, da dies den Rahmen zu weit ausdehnen würde. Jedenfalls bilden die Grundfunktionalitäten Subsysteme aus, welche in der Abbildung 3 im jeweils zugeordneten Quadranten auch ersichtlich sind. Dazu zählt Parsons das Verhaltenssystem, das persönliche System, das kulturelle System und das soziale System.

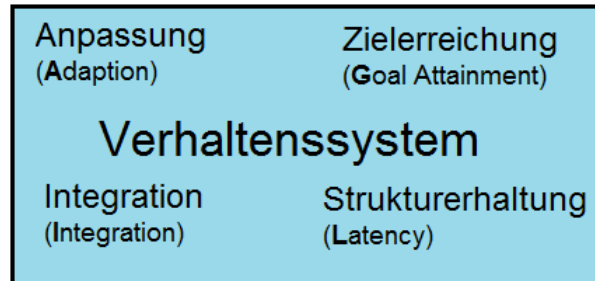
Abbildung 3: AGIL Schema - Subsysteme

Anpassung (Adaption) Verhaltenssystem	Zielerreichung (Goal Attainment) Persönliches System
Integration (Integration) Kulturelles System	Strukturerhaltung (Latency) Soziales System

Quelle: eigene Darstellung

Diese Subsysteme erfüllen in weiterer Folge jeweils wiederum die vier genannten Funktionalitäten. Das heißt, wird eines dieser Systeme extrahiert und betrachtet, unterliegt es jeweils wieder den Basisfunktionalitäten, wie dies in Abbildung 4 ersichtlich ist.

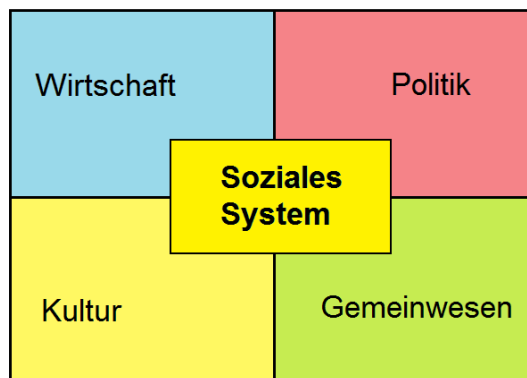
Abbildung 4: AGIL Schema – Extraktion eines Subsystems



Quelle: eigene Darstellung

In späterer Folge diente das AGIL Schema nicht mehr nur als Basis für die Handlungstheorie, sondern wurde, wie in der Abbildung 5 gezeigt wird, auch als Grundlage für soziale Systeme herangezogen. Beim sozialen System können die Basisfunktionalitäten mit den folgenden Begriffen assoziiert werden. Für die Anpassung eines sozialen Systems wird die Wirtschaft gesehen, für die Zielerreichung die Politik eingesetzt, für die Integration wird die Kultur herangezogen und für die Struktur das Gemeinwesen.

Abbildung 5: AGIL Schema – Einflussfaktoren auf die Subsysteme



Quelle: eigene Darstellung

Die Übernahme des AGIL Schemas von Parsons als Grundannahme für das soziale System bereitete den Weg für die soziologische Systemtheorie. Es gibt aber letztendlich einen ganz wesentlichen Unterschied bei der Annahme von Luhmann im Vergleich zu der von Parsons. Parsons geht bei der Organisation von Systemen eben von Handlungen aus, während Luhmann hier die Kommunikation in den Vordergrund rückt. Er schließt somit in seiner Annahme die äußeren Einflüsse aus und geht davon aus, dass

Systeme selbstreferenzierend und geschlossen sind, sich also kapseln und abgeschottet von ihrer Umwelt entwickeln (Schimank, 2007, S. 124).

Die Extraktion des sozialen Systems mit den wirkenden Funktionalitäten Wirtschaft, Politik, Kultur und Gemeinwesen lassen sich ebenso auf das soziale System Team übertragen. Bei einem Team innerhalb eines Unternehmens lassen sich die vier von Parsons genannten Funktionalitäten somit ebenfalls erkennen. Die Tabelle 2 zeigt eine eigene mögliche Interpretation.

Tabelle 1: Funktionalitäten eines Teams

Wirtschaft	Die wirtschaftlichen Interessen eines Unternehmens
Politik	Die Unternehmensstrategie
Kultur	Die Unternehmenskultur
Gemeinwesen	Der Umgang miteinander

Quelle: Eigene Darstellung

Luhmann (1991, S. 192) stellt hier selbst in Frage „Besteht ein soziales System letztlich aus Kommunikationen oder aus Handlungen?“. Er verweist darauf, dass zu jenem Zeitpunkt beides, die handlungstheoretischen und auch die kommunikationstheoretischen Auffassungen, in der Literatur vertreten waren. Allerdings beanstandet er eine zu geringe Differenzierung der Beiden (Luhmann, 1991, S. 192). Er sah aber sehr wohl die Problematik die Handlungen von der Kommunikation zu trennen:

„Ich sehe das Problem darin, daß Kommunikation und Handlung in der Tat nicht zu trennen (wohl aber zu unterscheiden) sind und daß sie ein Verhältnis bilden, das als Reduktion eigener Komplexität zu begreifen ist.“ (Luhmann, 1991, S. 193).

Speziell wegen dieser Schwierigkeit der Begrifflichkeit der Kommunikation ging er diesem Problem in weiterer Folge auf den Grund, worauf hier aber nicht weiter eingegangen wird.

Luhmann ersetzt in seinen Annahmen die Reduktion von Komplexität durch die Anschlussfähigkeit und die Handlung durch die Kommunikation, was zu einem Verständnis unter autopoietischer Systeme führt. Autopoietischer Systeme bezeichnen im Kontext der sozialen Systemtheorie sich selbst herstellende Systeme (Schimank, 2007, S. 130f. Die Autopoiesis kommt ursprünglich aus der Biologie und meint die Selbsterschaffung und -erhaltung eines Systems. Die Autopoiesis wird in der Literatur immer wieder mit der Selbstorganisation oder Emergenz gleichgesetzt. Auf die Begrifflichkeit wird im nächsten Kapitel zur Selbstorganisation (Kapitel 2.2) noch etwas näher eingegangen.

In der soziologischen Systemtheorie von Luhmann wird die Selbstorganisation jedenfalls als eine Entwicklung des Systems mit Vorgaben und Beschränkungen durch das System und der involvierten Akteure selbst beschrieben.

Im folgenden Kapitel wird nun die Selbstorganisation detaillierter betrachtet und der Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit aufgezeigt.

2.2 Selbstorganisation

Aus der soziologischen Systemtheorie von Luhmann hervorgehend wird in diesem Kapitel folgend die Selbstorganisation näher betrachtet.

Ein zeitlicher Rückblick zeigt, dass die Selbstorganisation in ihren ersten Überlegungen bereits auf die griechische Antike zurückgeht. Aristoteles hat sich dazu bereits im vierten Jahrhundert vor Christus Gedanken zur Thematik der Selbstorganisation gemacht (Paslack, 1991, S. 16). Bis heute hat sich die Selbstorganisation zu einem eigenen Fachgebiet entwickelt, welches zum einen im Zusammenhang mit der Systemtheorie aus der Soziologie steht beziehungsweise auch in Verbindung mit der Kybernetik Beachtung findet. Dieser Fachbereich steht heute somit auch auf einem sehr breit gefächerten literarischen Fundament, wie sich das bereits auch im Zusammenhang mit der Systemtheorie im vorherigen Kapitel gezeigt hat. Die Selbstorganisation wird im Zuge der unterschiedlichen Betrachtungsweisen auch unterschiedlich aufgefasst.

Begrifflichkeit

Wie bereits in Kapitel 2.1 aufgezeigt, gibt es zur Selbstorganisation auch Begriffe die teilweise damit gleichgesetzt werden können aber nicht von allen als Synonyme für die Selbstorganisation gesehen und akzeptiert werden. Zu den häufig genannten Begriffen zählen auf der einen Seite die Autopoiesie und auf der anderen Seite die Emergenz.

Im Zuge der Recherche fanden sich viele Definitionen und synonym verwendete Begriffe für die Selbstorganisation. Dies lässt sich dadurch erklären, dass es wie auch bei der Systemtheorie unterschiedliche Bereiche gibt, denen eine Systemtheorie entsprang. So ist es auch bei der Selbstorganisation. Unterschiedliche Fachgebiete verwenden den Begriff beziehungsweise einen Begriff, dem die gleiche Bedeutung beigemessen wird.

Die Unterschiedlichen Fachbereiche, in denen die Selbstorganisation vorkommt, sind die Biologie, die Technik und die Soziologie.

Im Bereich der Biologie ist die Rede von der Autopoiesis. Aufgebracht wurde der Begriff der Autopoiesis von dem Biologen Humberto Maturana aus Chile Mitte des 20. Jahrhunderts. Autopoiesis bezeichnet den Zusammenhang der Selbsterschaffung von Leben. Ist die Basis des Lebens einmal geschaffen so wird von diesem Leben immer wieder neues Leben erschaffen. Als Beispiel erneuern sich Zellen immer wieder von selbst von sich heraus (Baraldi, Corsi & Esposito, 1997, S. 29ff).

Im Original wurde die folgende Erklärung für die Autopoiesis genannt:

„The phenomenology of an autopoietic system is the phenomenology of autonomy: all changes of state (internal relations) in the system that take place without disintegration are changes in autopoiesis which perpetuate autopoiesis.“ (Varela, Maturana & Uribe, 1974, S. 192)

Das bedeutet: Das Phänomen eines autopoietischen Systems, ist das Phänomen der Autonomie: Alle Veränderungen des Status (innere Beziehungen) in einem System, die ohne Zerfall stattfinden, sind Veränderungen in der Autopoiesis, die die Autopoiesis fortbestehen lassen.

Luhmann verwendete diesen Begriff in weiterer Folge im Zusammenhang mit den sozialen Systemen. Seiner Theorie folgend erzeugt jede Kommunikation eine darauf folgende Kommunikation. Dieser Prozess wiederholt sich danach ständig und bildet so eine ständige Reproduktion der Kommunikation aus. Die Frage, wie dies geschieht, bleibt allerdings offen.

„... Autopoiesis [...] lässt daher, als Begriff, ganz offen, durch welche materielle Operationen die Autopoiesis realisiert wird. Das können biochemische oder neurophysiologische Operationen, aber auch bewusste Dispositionen von Aufmerksamkeit sein oder Kommunikationen“ (Luhmann, 2000, S. 49).

Selbstorganisation wird neben Autopoiesis auch als Selbstreflexion bezeichnet. Dies hat Luhmann (1991, S. 57) auch aufgezeigt:

„Das nächste Zentralthema heißt Selbstreferenz. Es gewinnt erst in der neuesten Systemforschung eine rasch zunehmende Beachtung, auch unter Titeln wie Selbstorganisation oder Autopoiesis“

Die Selbstreflexion wird in die Betrachtung an dieser Stelle aber ausgespart.

Ein weiterer Begriff der in der Literatur mit der Selbstorganisation teilweise gleichgesetzt wird oder oft im Zusammenhang damit genannt wird, ist die Emergenz. In der Literatur gibt es verschieden Zugänge die Emergenz zu erklären. Dabei gibt es Abweichungen, da der Begriff in unterschiedlichen Fachbereichen zum Einsatz kommt. Prinzipiell

entstammt der Begriff aus dem Lateinischen und bedeutet „auftauchen“ und „herauskommen“ (<https://www.wortbedeutung.info>, 23.04.2018) und wird auch in einer immer ähnlichen Form verwendet. Emergenz kommt in den Bereichen der Physik, der Psychologie, der Biologie, der Wirtschaft und der Soziologie vor. Der gemeinsame Nenner der Begrifflichkeit findet sich in der Form, dass ein System neues hervorbringt indem die einzelnen Bestandteile des Systems zusammenwirken.

Zur Abgrenzung der Selbstorganisation zur Autopoiesis ist zu erwähnen, dass sich die Autopoiesis aus dem biologischen Bereich entwickelt hat und auf diesen bezieht. So kann auch aus der Sicht des Autors die Autopoiesis nicht mit der Selbstorganisation eines sozialen Systems gleichgesetzt werden kann. Dies ist nochmals dadurch zu untermauern, dass sich die Autopoiesis auf die Reproduktion von Zellen bezieht und die Selbstorganisation nach dem Verständnis von Luhmann auf die Kommunikation.

Die Emergenz lässt sich zur Selbstorganisation am ehesten dahin gehend abgrenzen, dass bei der Emergenz etwas neues erwartet wird. Bei der Selbstorganisation muss als Ergebnis eines Vorganges nicht unbedingt etwas aus dem System hervorgehen. Das System kann sich auch in sich selbst ohne einer Auswirkung organisieren.

Selbstorganisation

„Selbstorganisation ist ein Begriff, der in vielen Zusammenhängen und Disziplinen angewendet wird.“ (Göbel, 1998, S. 85)

Die Bezeichnung der Selbstorganisation wird auch in unterschiedlichen Arten eingesetzt (Weber, 2013, S. 39):

- Teils wird Selbstorganisation als normatives Konzept gesehen.
- Oder als Handlungsform, die nicht von dritten bestimmt wird.
- Oder als inneres Prinzip von Organismen oder sozialen Systemen.

Der Begriff der Selbstorganisation „dient als Oberbegriff für die Begriffe selbstreproduzierendes System, selbstreparierendes System, lernendes System, selbstreproduzierendes System usw.“ (Simon, Clement, Stierlin, 1984, S. 293).

Auch Paslack (1991, S. 1) zeigt, dass die Selbstorganisation sehr umfangreich untersucht wird und sich eine ganze Fachrichtung entwickelt hat:

„Seit Beginn der 1960er Jahre bahnt sich eine wissenschaftliche Revolution an, die inzwischen unter dem Sammelbegriff „Selbstorganisation“ zu einem großangelegten, nahezu alle Wissenschaftsdisziplinen umfassenden Forschungsprogramm ausgereift ist.“

Die vorangegangenen Aussagen stellen einen nur äußerst kleinen Ausschnitt dar, was mit Selbstorganisation gemeint sein kann. Auch die Verwendung des Begriffes ist in viele Bereiche verstreut und aufgrund dieser Tatsache hat sich ein eigenes Forschungsgebiet herauskristallisiert. Bei dem Verständnis des Begriffes der Selbstorganisation wird hier die Beschränkung auf den Bereich der Soziologie gelegt, da es sich beim betrachteten System in der vorliegenden Arbeit um ein soziales System handelt.

„Insofern leitet sich der Begriff der Selbstorganisation funktionalistisch aus den sozialen Handlungserfordernissen ab, mit denen sich die Einzelnen in kulturgemeinschaftlich entdifferenzierten, wissensbasierten marktwirtschaftlich organisierten Dienstleistungsgesellschaften konfrontiert sehen. Während er einerseits die allgemeine Form der Reproduktion sozialer Systeme beschreibt, kennzeichnet er andererseits einen Modus der individuellen Selbsttätigkeit, der unter den gegebenen gesellschaftlichen Voraussetzungen die selbstreproduktiven Aktivitäten der Einzelnen in der sozialen Handlungspraxis pointiert.“ (Veith, 2003, S. 210)

Die Aussage von Veith bringt das Verständnis der Selbstorganisation in die Richtung, die für diese Forschungsarbeit von Relevanz ist. Zum einen nennt er den Bezug zu sozialen Systemen und zum anderen zu den Individuen. Bei den sozialen Systemen verweist er auf die Reproduktion und bei der individuellen Form auf die Selbstständigkeit einer oder eines Einzelnen. Beides trifft nicht genau das, was in dieser Arbeit relevant ist. Darum wird folgend noch auf das Verständnis von Selbstorganisation im Zusammenhang mit der vorliegenden Untersuchung eingegangen.

Das Verständnis der Selbstorganisation in dieser Arbeit

Die Selbstorganisation wird im gesellschaftlichen Sprachgebrauch häufig mit einem Bezug auf einzelne Personen assoziiert und damit, wie von Veith auch genannt, mit der Selbstständigkeit eines Individuums gleichgesetzt. Die Selbstorganisation steht in dieser Masterarbeit zwar für die Selbstständigkeit, aber nicht individuell sondern für jene im Kollektiv. Die Selbstorganisation ist also, wie zuvor auch in der Systemtheorie betrachtet, in Zusammenhang mit dem jeweiligen System zu sehen. Das heißt, es steht die Selbstständigkeit einer Gruppe als Form der Selbstorganisation im Blickpunkt. Die Gruppe ist hier als ein Team in einem Unternehmen zu verstehen. Es wird also das eigenständige Organisieren eines ganzen Systems, in diesem Fall eines Teams, und das Zusammenwirken von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Teams betrachtet. Um die Selbstorganisation und den Grad der Ausprägung dieser beurteilen zu können darf auch das Umfeld nicht außen vor gelassen werden. Da es sich dabei um ein soziales System

handelt, liegt der Fokus auf der Kommunikation, wie sie von Luhmann auch mit der Selbstorganisation gleichgesetzt wird.

Der Mittelpunkt der Untersuchung ist die Gewinnung von Erkenntnissen zur Thematik, wie die Teams im untersuchten Unternehmen gewisse Abläufe organisieren beziehungsweise eben Entscheidungen treffen. Um dies überhaupt zu ermöglichen, bleibt nur die Kommunikation zwischen den an dem jeweiligen System teilhabenden Akteuren. Relevant sind dabei jene Abläufe und Entscheidungen bei denen kein Einwirken von außen möglich ist oder einfach nicht gegeben ist. Das heißt, weder die direkte Führungskraft noch andere Kräfte von außerhalb des Teams, wie das Management, haben bei der Entscheidungsfindung in gewissen Situationen eine einflussnehmende Rolle. Das Team ist in solchen Situationen gefordert im Kreise des eigenen Systems eine Lösung für die jeweilige Situation herbeizuführen.

Was braucht es zur Selbstorganisation?

Im Zuge einer Masterarbeit wurde untersucht, ob Unternehmen das Konzept der Selbstorganisation einsetzen. Eine der Forschungsfragen der Untersuchung befasste sich damit, was der Selbstorganisation als Basis zu Grunde liegt. Als Ergebnis der empirischen Betrachtung kam zum Vorschein, dass es vier wesentliche Kategorien gibt. Dazu werden die intrinsische Motivation, das Vertrauen, der Sinn und die Reflexion gezählt (Schinagl, 2017, S. 139f.).

Die Motivation streicht hervor, dass die Menschen eigenmotiviert nach dem Besten für sich Unternehmen ihr Unternehmen streben (Schinagl, 2017, S. 140).

In Bezug auf das Vertrauen wird auf die Komplexitätsreduktion, wie von Luhmann angenommen, verwiesen. Das Vertrauen ist dabei allerdings an die Eigenmotivation gekoppelt. (Schinagl, 2017, S. 141).

Der Sinn des eigenen Tuns wird als Basis für die Motivation gesehen, derer es ebenfalls als Voraussetzung zur Selbstorganisation bedarf. Wesentlich ist aber ein möglichst deckungsgleicher „Seinszweck“ (Schinagl, 2017, S. 142).

Der Reflexion nach braucht es Menschen, die den gemeinsamen Erfolg mögen und vorbildlich und moralisch im Unternehmen agieren, sowie mit hoher Sozial- und Methodenkompetenz ausgestattet sind (Schinagl, 2017, S. 142).

Es müssen also gewisse Parameter gegeben sein, um Selbstorganisation überhaupt möglich zu machen und darüber hinaus zu unterstützen und zu erhalten.

Keine Selbstorganisation?

Kann ein soziales System ohne Selbstorganisation überhaupt funktionieren? Nach langer Recherche konnten dazu keine eindeutigen Ergebnisse gefunden werden. Die Tendenz geht aber in die Richtung der Selbstorganisation als Voraussetzung für ein funktionierendes soziales System.

Es ist nicht denkbar, dass ein Team ohne Selbstorganisation in einem Unternehmen funktionieren kann. Es kann zwar die Steuerung von außen, also von der Führungskraft oder dem Management, sehr stark ausgeprägt sein und so können viele Richtlinien und Prozessabläufe für den Arbeitsalltag zur Verfügung stehen, aber es ist nicht möglich alle Fälle abzubilden. Es gibt viele kleine Eventualitäten die teils nicht vorhersehbar sind oder eine zu hohe Bürokratie zu deren Regelung entstehen lassen würden. Als Beispiel sei hier folgende Situation angeführt. In einem Team mit Schichtdienst gibt es auf Grund der Schichtarbeit keine fixe Zuteilung der Arbeitsplätze. Angenommen es gäbe die Vorgabe, wer zuerst den Dienst antritt, darf sich seinen Arbeitsplatz aussuchen. Was geschieht, wenn zwei Kollegen gleichzeitig im Büro erscheinen? Hier ist wiederum eine Selbstorganisation erforderlich, um die Arbeitsplätze untereinander zuzuteilen. Hier könnte zwar weiter reglementiert werden, was aber auf der anderen Seite oftmals eine Unzufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach sich zieht. Faktisch ist eine Selbstorganisation in einem Team in der Wirtschaft nicht auszuschließen. Ein weiterer Aspekt, der dies untermauert ist, dass die Mitglieder eines Teams, wie in jedem anderen sozialen System, miteinander kommunizieren. Sobald eine Kommunikation stattfindet, werden gewissen Dinge abgestimmt und somit findet eine Form der Organisation statt. Da dies innerhalb des Systems, des Teams, stattfindet, schließt dies den Kreis zur Selbstorganisation.

2.2.1 Selbstorganisation im IKT-Sektor

In diesem Kapitel sollte gezeigt werden welche Erkenntnisse es zur Selbstorganisation im IKT-Sektor gibt. Allerdings finden sich nahezu keinerlei Informationen zu diesem Thema wie es der Kontext hier verlangt.

Im Zuge der Recherche zeigte sich, dass es zwar einige Untersuchungen und auch daraus resultierende Erkenntnisse sowie weitere Artikel zum Thema der Selbstorganisation gibt, darin wird aber die Veränderung der Selbstorganisation durch den Einsatz von Informationstechnologie untersucht. Das heißt es wurde darauf abgezielt zu erkennen, wie der Einsatz von Technologie, wie Mobiltelefonen, Tablets, PC Arbeitsplätze und auch

Notebooks, die Selbstorganisation der Personen die diese Technologien nutzen beeinflusst. Diese Zusammenhänge beziehen sich aber nicht auf die hier aktuelle Untersuchung.

Ein weiterer häufig genannter und betrachteter Punkt ist gegenwärtig die Selbstorganisation als Organisationsform. Hier handelt es sich um eine Form der Unternehmensgestaltung, die darauf abzielt, eine möglichst flache Hierarchie zu etablieren. Die vorgefundene Literatur bezieht sich dabei auch nicht ausschließlich auf den IKT-Bereich sondern zeigt meist branchenübergreifende Untersuchungen. Dieser Aspekt der Selbstorganisation als Unternehmensform steht aber nicht in Zusammenhang mit der vorliegenden Arbeit. Gäbe es eine Einschränkung auf den IKT-Sektor, wären gewisse Ergebnisse eventuell trotzdem in einen Zusammenhang zu bringen gewesen, da dies aber nicht der Fall ist, ist die Thematik hier somit ebenfalls nicht relevant.

Ein dritter Aspekt der in der Literatur auch vertreten ist, ist die Untersuchung der Selbstorganisation der IT-Architektur. Hierbei wird die IT-Architektur als System angenommen und untersucht, welche Rahmenbedingungen es benötigt, um diese selbstorganisiert arbeiten lassen zu können. Hierbei spielt zwar das soziale System eine Rolle, allerdings nur jene als Umweltfaktor für das System der IT-Architektur. Somit ist auch aus dem Bereich dieser literarischen Werke nichts für diese Arbeit zu verwerthen.

Die Thematik der Selbstorganisation stellt zwar ein breites Gebiet in der Wissenschaft dar, es scheint aber nahezu keine Informationen geben, welche die Selbstorganisation in der IKT-Brache per se untersuchen, ohne diese in den Zusammenhang mit der verwendeten Technologie, der Organisationsstruktur oder der Technologie selbst zu bringen.

Im Zusammenhang mit dieser Arbeit ist es aber von Interesse, generelle Erkenntnisse zur Selbstorganisation aus dem IKT-Bereich vorliegen zu haben, da dies die Möglichkeit bietet einen Abgleich dieser Informationen mit den Ergebnissen aus der empirischen Untersuchung anzustellen. Dies würde es wiederum erlauben gewisse Erkenntnisse der IKT-Branche beziehungsweise dem Schichtdienst zurechnen zu können.

Einen einzigen aber eher spärlichen Hinweis zur generellen und persönlichen Selbstorganisation im IKT-Sektor gibt ein Forschungsbericht der im Auftrag der Kammer für Arbeiter und Angestellte für Wien erstellt wurde. In diesem Bericht findet sich folgende Aussage.

„Der IT-Sektor ist auch jene Branche in der von der Dominanz neuer Arbeits- und Managementformen –, flache Hierarchien, projektförmige Arbeit unter starker Beteiligung der Beschäftigten – dem hohen Qualifikationsniveau und intrinsischer Arbeitsmotivation

der Beschäftigten und den daraus resultierenden Selbstregelungsbedürfnissen auf ein Ende der kollektiven Interessenvertretung und Mitbestimmung geschlossen wird.“ (Krenn, Flecker & Stary, 2003, S. 30)

Die Aussage, dass in der IKT-Branche vermehrt Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit einem hohen Qualifikationsniveau und intrinsischer Arbeitsmotivation mit einem damit verbundenem Selbstregelungsbedürfnis arbeiten, deutet eine höhere Selbstorganisation an, als in anderen Branchen an. Um diese Annahme zu untermauern, führen die Autoren weiters an, dass es in den IKT-Unternehmen weniger Betriebsräte gibt (Krenn et al., 2003, S. 30). Allerdings wird auch erwähnt, dass es im IKT-Sektor eine hohe Heterogenität bezüglich der Aufgabengebiete gibt, was eine Verallgemeinerung nicht so ohne weiteres zulässt (Krenn et al., 2003, S. 24).

Nach langer Recherche, scheint es somit keine wesentlichen Erkenntnisse zu geben, welche in weiterer Folge für die Untersuchungsergebnisse, die aus dieser Arbeit hervorgehen werden, als Referenz herangezogen werden können.

2.2.2 Selbstorganisation in Teams

Bevor auf die Selbstorganisation in Teams eingegangen wird, wird die Funktionsweise und die Basis eines solchen Gefüges hier kurz dargestellt. Auf die Begrifflichkeit “Team“, wird dann in weiterer Folge in Kapitel 2.4.2 noch genau eingegangen.

Ein Team ist als soziales System zu betrachten. Damit ein solches soziales System überhaupt existiert und auch funktioniert, bedarf es einem Austausch untereinander. Dieser Austausch wird als Kommunikation definiert. Die Kommunikation ist als Interaktion zwischen den einzelnen psychischen Systemen, also den beteiligten Menschen, als Bestandteil des sozialen Systems, also des Teams, zu verstehen. Diese Interaktion zwischen Systemen ist als strukturelle Kopplung bekannt. Die Kommunikation innerhalb eines Systems als operative Kopplung. (Lewandowski, 2004, S. 18 f.). Allerdings ist dabei auf Abstraktionsebene zu achten. So können die Physischen Systeme (Teammitglieder) mit dem sozialen System (Team) strukturell gekoppelt sein oder auch das soziale System (Team) mit einem anderen soziale System, zum Beispiel dem Management eines Unternehmens.

Diese Interaktion innerhalb eines Teams ist das Fundament, welches für eine Selbstorganisation gegeben sein muss. Darüber hinaus bedarf es aber weiterer gewisser Rahmenbedingungen, die dafür Sorge tragen, in einem sozialen System die Selbstorganisation zu ermöglichen.

Es bedarf eines gewissen Freiheitsgrades, um dem Team die Selbstorganisation zu ermöglichen. Es gibt ein paar wesentliche Aspekte, die diesen Freiheitsgrad bestimmen (Kaltenecker, 2016, S. 1). Dazu sind, in verkürzter Form dargestellt, die folgenden Fragen ausschlaggebend:

- Wer bestimmt die Richtung und Ziele für das Team?
- Wer stellt das Team zusammen und bestimmt die Handlungsrichtlinien?
- Wer legt die Arbeitsprozesse fest und überwacht deren Einhaltung?
- Wer ist für die Durchführung von Arbeiten verantwortlich?

Die Beantwortung dieser Fragen zeigt auf, welchem Freiheitsgrad ein Team unterliegt und damit wie selbstorganisiert es agieren kann. Es zeigt sich auch, dass Teams die selbstorganisierter sind als andere, zum Beispiel Teams im Umfeld der agilen Softwareentwicklung, eine bessere Performance liefern können. Dazu werden auch konkrete Argumente genannt (Rico et al., 2009 zitiert in Kaltenecker, 2016, S. 10):

Selbstorganisierte Teams

- liefern bessere Ergebnisse,
- liefern einen höheren Geschäftswert,
- liefern eine bessere Zusammenarbeit,
- lernen schneller,
- arbeiten motivierter und haben Spaß und
- sind persönlich befriedigender.

Einen weiteren Einflussfaktor auf das Team und dessen Selbstorganisation ist eine gewisse hierarchische Struktur. Luhmann sah zwar gesellschaftliche Veränderungen, aber weiterhin eine Einordnung beziehungsweise eine Zuordnung innerhalb eines Systems in der Form von Schichtungen, Klassen- oder Lagen-Differenzierungen (vgl. Luhmann 1985, S. 130). Auch wenn es in einem Team keine weitere hierarchische Vorgabe von Seiten des Unternehmens gibt, so existieren doch in jedem sozialen System gewisse hierarchische Strukturen, die sich im Zuge der ersten Teambuilding-Phasen (Forming, Storming) herauskristallisieren.

Wie selbstorganisiert ein Team also agiert hängt von vielen Faktoren ab. Es scheint dabei wesentlich zu sein, welchen Einfluss die unmittelbare Umwelt hat beziehungsweise nehmen kann und wie das Team als solches aufgestellt ist.

2.3 Schichtarbeit

Die Schichtarbeit ist ein wesentlicher Bestandteil dieser Arbeit und wird als relevant angesehen, da der Kontakt zu der jeweiligen Führungskraft durch die unterschiedlichen Dienstzeiten nicht immer gegeben ist. Dies forciert möglicherweise eine hohe Selbstorganisation der Teammitglieder und des Teams als Ganzes.

Dieses Kapitel gibt einen Überblick über den Schichtdienst im Allgemeinen und es wird auch die Form der Schichtarbeit erläutert, welche in dieser Arbeit von Relevanz ist.

2.3.1 Schichtdienst im Überblick

Entwicklung

Die geschichtlichen Ursprünge der Schichtarbeit lassen sich sehr lange zurückverfolgen. Schon im alten Rom waren gewissen Arbeiten auch nachts zu verrichten, was die Verfügbarkeit von Arbeitspersonal zu dieser und auch der Tageszeit notwendig machte. Es ist bekannt, dass Feuerstellen während der Nacht zu bewachen waren, das per Gesetzeserlass Lieferungen zu den Märkten nur nachts zu erfolgen hatten und es gab auch bereits Wachpersonal, das in der Nacht zur Wahrung der Ordnung eingesetzt wurde. Auch in der Seefahrt war es bereits damals unerlässlich zu den unterschiedlichsten Tages- und Nachtzeiten anfallende Arbeiten zu verrichten. Beim Militär, bei der Versorgung von Verstorbenen oder Frauen, die ihre Kinder in der Nacht zur Welt brachten war es seit jeher unerlässlich immer jemanden für diese Tätigkeiten zur Verfügung zu haben (Zulley & Knab, 2009, S. 168f).

Bis ins 18. Jahrhundert hielten sich die Schichtarbeiten aber trotz alledem noch in Grenzen. Erst mit der Industrialisierung im 18. Jahrhundert brachte flächendeckende Schichtarbeit. Der Wettbewerb und die teuren Anschaffungskosten der Maschinen machten es erforderlich die Produktion von Waren rund um die Uhr am Laufen zu halten. Dazu mussten die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in verteilten Schichten, teils 24 Stunden am Tag, die Produktionsstraßen besetzen. Auch, wenn Kritik an der Verbreitung der Nachtarbeit in Bereichen, in denen dies zuvor nicht notwendig war, geübt wurde, fand die Verbreitung der Schichtarbeit trotzdem statt. (Zulley & Knab, 2009, S. 168ff).

Die Entwicklung der Schichtarbeit in Österreich weist eine weitgehende Stabilität auf. Dies ist sehr deutlich in der Tabelle 1 zu erkennen. Die Daten von Statistik Austria zeigen seit dem Jahr 2013 zwar einen Anstieg der unselbstständig Erwerbstätigen mit Schicht-, Turnus- und Wechseldienst in absoluten Zahlen. Es wird aber bei der Betrachtung der relativen Zahlen deutlich, dass es nur einen schwachen Zuwachs 0,6 Prozent bei den

unselbstständig Erwerbstätigen mit Schicht-, Turnus- und Wechseldienst gibt. Der absolute Anstieg erklärt sich durch einen generellen Anstieg der unselbstständig Erwerbstätigen.

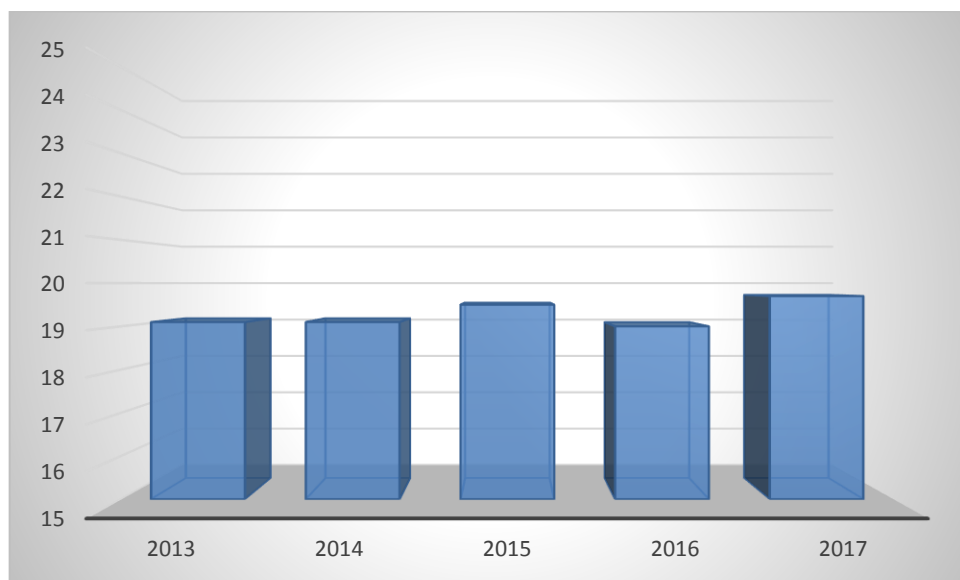
Tabelle 2: Entwicklung der unselbstständigen Erwerbstätigen mit Schicht-, Turnus und Wechseldienst

Quartal und Jahr	in 1.000	in % aller unselbstständig Erwerbstätigen	Differenz
1. Quartal 2013	671,2	19,1	
1. Quartal 2014	670,8	19,1	+/- 0,0
1. Quartal 2015	690,0	19,5	+ 0,4
1. Quartal 2016	687,2	19,0	- 0,5
1. Quartal 2017	720,7	19,7	+ 0,7

Quelle: Statistik Austria (Eigene Darstellung)

Die skalierte Darstellung in Abbildung 6 veranschaulicht nochmals wie gering die Schwankungsbreite der unselbstständig Erwerbstätigen mit Schicht-, Turnus- und Wechseldienst in den letzten fünf Jahren (2013 - 2017) tatsächlich war.

Abbildung 6: Erwerbstätige im Schicht-, Turnus- und Wechseldienst (%)



Quelle: Eigene Darstellung

Die Vergleichswerte der Eurostat Daten in der Europäischen Union (EU) zeigen einerseits, dass sich die prozentualen Werte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die Schichtarbeit leisten, in Österreich nur leicht über den EU Durchschnitt bewegen. Aus

der Abbildung 7 lässt sich, wie in Österreich in den letzten fünf Jahren, innerhalb der EU eine sehr stabile Entwicklung von 2007 bis 2016 ablesen. In diesem Zeitraum stieg der prozentuale Werte der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die Schichtarbeit leisten, innerhalb der EU (derzeitige Zusammensetzung) lediglich um 0,6 Prozentpunkte, von 17,9 auf 18,6 Prozent.

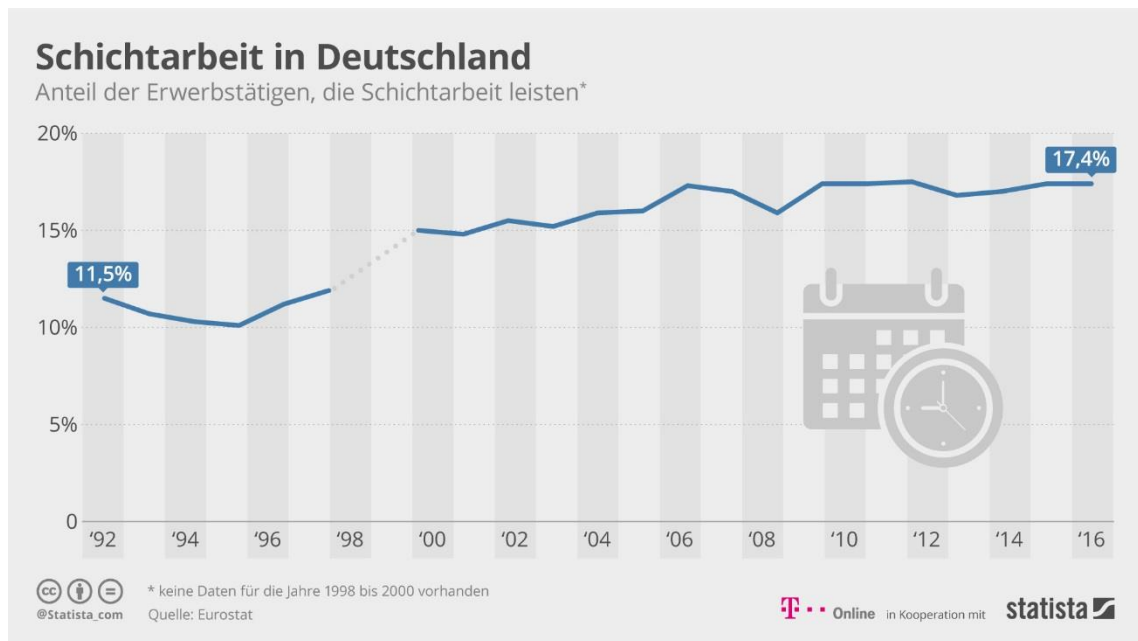
Abbildung 7: Schichtarbeiterinnen und Schichtarbeiter (Stand: 17-01-2018)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016
Europäische Union (derzeitige Zusammensetzung)	17,9	17,3 ^(u)	17,0	17,4	17,7	17,8	17,9	18,2	18,4	18,6
Europäische Union (vor dem Beitritt Kroatiens)	17,8	17,2 ^(u)	16,8	17,3	17,5	17,7	17,8	18,1	18,3	18,5
Europäische Union (15 Länder)	15,9	14,7 ^(u)	14,8	15,3	15,5	15,7	15,7	16,0	16,2	16,4
Euroraum (19 Länder)	15,6	15,1	14,4	15,0	15,2	15,4	15,4	15,7	16,0	16,1
Euroraum (18 Länder)	15,6	15,1	14,4	15,0	15,2	15,4	15,4	15,7	16,0	16,1
Euroraum (17 Länder)	15,6	15,0	14,3	14,9	15,1	15,3	15,4	15,7	16,0	16,1
Belgien	10,2 ^(u)	8,3	8,0	8,3	7,5	6,9	6,9	7,0	6,5	7,1
Bulgarien	23,0	21,4 ^(b)	19,4	19,6 ^(b)	18,8 ^(b)	20,0	20,8	20,4	20,6	20,4
Tschechische Republik	29,7	29,0	27,6	28,2	29,1 ^(b)	28,1	28,7	28,8	29,9	29,0
Dänemark	5,4	4,3	4,5	3,7	3,9	5,1	4,9	5,2	5,2	7,4 ^(b)
Deutschland (bis 1990 früheres Gebiet der BRD)	17,3	17,0	15,9	17,3 ^(b)	17,4	17,5 ^(b)	16,8	17,0	17,4	17,4
Estland	15,9	16,5	19,0	19,6	19,4	17,7	17,3	19,4	18,4	17,3
Irland	17,1 ^(b)	17,8	18,4 ^(b)	19,1	20,7	18,3	17,5	16,4	16,1	16,4
Griechenland	19,3	19,1	19,2 ^(b)	19,9	22,0	24,8	26,2	25,7	27,8	28,3
Spanien	17,1	16,5	16,3 ^(b)	17,9	18,2	18,7	19,2	18,9	19,2	18,8
Frankreich	8,2	7,9	7,5	7,4	7,3	6,9	6,9	7,2 ^(b)	7,2	6,8
Kroatien	31,1	31,1	31,8	33,5	34,6	34,6	35,1	34,5 ^(b)	35,4	38,7
Italien	18,8	19,2	17,3	16,8	16,8	17,9	17,9	18,3	18,5	19,1
Zypern	8,6	8,5	8,9 ^(b)	10,0	10,6	11,6	12,4	13,5	14,9	15,9
Lettland	21,0	21,3	22,5	21,8	21,4	22,1	22,5	22,5	22,3	23,1
Litauen	14,1	17,2	16,5	16,6	15,7	16,1	16,6	16,4	12,9	15,0
Luxemburg	11,1 ^(b)	9,8	14,8 ^(b)	13,8	13,3	12,1	12,9	15,5	30,9 ^(b)	24,9
Ungarn	18,8	18,9	17,2	19,1	19,0	18,7	19,1	19,7	19,2	17,0
Malta	19,1	18,4	19,0	18,8	19,7	20,2	20,8	20,2	19,7	19,5
Niederlande	8,5	8,2	8,4	8,5 ^(b)	8,4	8,2	10,5	12,8	13,1	13,4
Österreich	18,3	18,9	18,5	18,5	18,7	19,0	18,8	19,2	19,3	19,5
Polen	29,2	29,4	29,5	30,0 ^(b)	30,0	30,4	30,6	31,0	31,0	31,9
Portugal	18,8	11,1	12,2	12,7	16,2 ^(b)	17,8	18,6	18,3	18,4	19,3
Rumänien	25,0	25,3	25,6	26,0 ^(b)	27,4	26,8	26,7	27,1	25,8	26,5
Slowenien	32,7	31,6	31,4	32,2	31,9	31,2	33,4	33,0	33,7	34,8
Slowakei	29,9	30,5	29,0	28,9	30,0 ^(b)	31,1	31,6	30,9	31,8	31,8

Quelle: Eurostat

Betrachtet man jedoch einen längeren Zeitraum, ab 1992, zeigt sich in Deutschland eine Zunahme der Schichtarbeit von ungefähr 50%. Von 1992 bis 2016 stieg die Quote der Schichtdienstleistenden Erwerbstätigen von 11,5% auf 17,4% (Abbildung 8). Das ist mehr als ein Sechstel aller Erwerbstätigen in Deutschland.

Abbildung 8: Schichtarbeit in Deutschland



Quelle: <http://www.t-online.de>, 29.04.2018

Generell ist Schichtarbeit heutzutage in der Gesellschaft etabliert und wird auf Grund der Notwendigkeit nicht in Frage gestellt. Es gibt viele Gründe für die Schichtarbeit. Diese lassen sich in soziale, technologische und ökologische einteilen. Bis heute haben sich sehr viele etablierte Berufsbilder entwickelt, die einen Schichtdienst erforderlich machen. Dazu zählen wir heute Rettungsdienste, die Feuerwehr, Ärzte, aber auch die infrastrukturelle Versorgung mit Strom, Wasser und Gas erfordert verfügbares Personal zu jeder Tages- und Nachtzeit. Aber auch in der Informationstechnologie, der Produktion und der Logistik arbeiten heute viele Personen rund um die Uhr (Geyer, 2012, S. 15f).

Definition

Im österreichischen Arbeitszeitgesetz gibt es keine klare eindeutige Beschreibung für den Schichtdienst. Ebenso ist in Deutschland keine Definition der Schichtarbeit im Arbeitszeitgesetz vorhanden. Allerdings existiert mit der RICHTLINIE 2003/88/EG DES EUROPÄISCHEN PARLAMENTS UND DES RATES (Art. 2 Nr. 5) eine Definition für die Schichtarbeit:

„Schichtarbeit: jede Form der Arbeitsgestaltung kontinuierlicher oder nicht kontinuierlicher Art mit Belegschaften, bei der Arbeitnehmer nach einem bestimmten Zeitplan, auch im Rotationsturnus, sukzessive an den gleichen Arbeitsstellen eingesetzt werden, so dass sie ihre Arbeit innerhalb eines Tages oder Wochen umfassenden Zeitraums zu unterschiedlichen Zeiten verrichten müssen“

Der Schichtdienst ist im Allgemeinen als Arbeiten zu unterschiedlichen Tageszeiten oder zu ungewöhnlichen Tageszeiten zu verstehen. Zu den unterschiedlichen Tageszeiten zählen Dienstzeiten die sehr früh am Tag beginnen (Frühschicht), mittags beginnen und bis am Abend andauern (Spätschicht) oder gänzlich in der Nacht versehen werden (Nachtschicht). Schichtdienste die ständig zu ungewöhnlichen Zeiten stattfinden können unterschiedliche Beginn Zeiten haben. Das können ständige Nachtdienste oder aber auch besonders früh beginnende Dienste sein (Landau, 2007 S.1105).

Im Unterscheid zu gesamtgesellschaftlich gewohnten Arbeitszeiten, welche sich innerhalb des Rahmens von morgens bis zum frühen Abend bewegen. Die Arbeiterkammer in Österreich führt hierzu beispielhaft einen Rahmen zwischen 08:00 und 17:30 an, wobei sich die Arbeiterkammer auf eine Normalarbeitszeit von 8 Stunden am Tag bezieht. Es wird aber bezüglich der Zeiteinteilung explizit darauf verwiesen, dass „Die Verteilung der Arbeitszeit ist zwischen ArbeitnehmerIn und ArbeitgeberIn zu vereinbaren“ ist (<https://www.arbeiterkammer.at>, 24.03.2018).

Es gibt zwei wesentliche zu nennende Merkmale, die den Arbeitstag mit der Verrichtung der beruflichen Tätigkeit zu üblichen Arbeitszeiten von einem Schichtdienstmodell unterscheidet. Zum einen ist das der Ablauf eines Arbeitstages beim Schichtdienst Arbeitszeitmodell in aufeinander folgende Schichten gegliedert. Zum Beispiel kann auf eine Frühschicht eine Spätschicht folgen oder auch eine Dreiteilung mit einer Frühschicht, Spätschicht und Nachtschicht eingerichtet sein. Zum anderen wird die Arbeit im Schichtmodell zum Teil außerhalb der Arbeitszeit eines normalen Arbeitstages verrichtet, da das Schichtdienst Arbeitszeitmodell auch Nachtdienste beinhalten kann (Wederburn, 1991, S.8).

Gründe für Schichtarbeit

Es gibt unterschiedliche Ursachen, die Unternehmen veranlassen mit einem Schichtdienst Arbeitszeitmodell zu arbeiten. Einerseits wird ein solches Schicht-Modell häufig in Produktionsbetrieben eingesetzt, um die Auslastung der Maschinen zu erhöhen und gleichzeitig eine höhere Stückproduktion zu erreichen. Hier ist häufig die gleiche Form der Tätigkeit in drei Schichten über die 24 Stunden eines Arbeitstages verteilt. Das heißt in einem solchen Fall für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, dass sich zwar die Arbeitszeiten und somit die Tageszeiten ändern können zu denen sie ihre Tätigkeit verrichten müssen, es ändert sich aber nichts an ihrer durchzuführenden Tätigkeit. Andererseits sind im Dienstleistungsbereich häufig notwendige Verfügbarkeiten zu bestimmten Tageszeiten ein Grund, um in einem solchen Unternehmen einen Schichtdienst

einzurichten. Hier können die Tätigkeiten von der Tageszeit abhängig sein und somit stark voneinander abweichen. Wenn in einem solchen Umfeld Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die Schichten wechseln, dann erfordert das mitunter ein breiteres Spektrum an Wissen das sich die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aneignen müssen oder ihnen vom Unternehmen gelehrt werden muss. Dies birgt die Gefahr, dass sich Einarbeitungsphasen deutlich in die Länge ziehen können.

Bei der Erarbeitung eines Schichtmodells muss zusätzlich noch weiteren Aspekte Aufmerksamkeit geschenkt werden. Dazu zählen die Anzahl der benötigten Schichten pro Tag, die Anzahl der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter die pro Schicht benötigt werden, die Komplexität der Aufgaben in den Schichten, die Diversität der Aufgaben in den Schichten und eventuelle Zeitpunkte eines erhöhten Personalbedarfs.

Arten von Schichtdienst

Wie bereits weiter oben erwähnt, wird zum Beispiel oft im Bereich der produzierenden Unternehmen das Modell mit aufeinander folgenden Schichten angewendet (Knauth & Hornberger, 1997, S. 9ff). Den Schichtdienst gibt es aber in verschiedenen Ausprägungen. Eine Differenzierung des Schichtdienstes kann man in zwei Grundformen vornehmen. Zum einen gibt es ein permanentes Schichtsystem, zum anderen gibt es ein Wechselschichtsystem. Beide kann man noch weiter unterteilen.

Das permanente Schichtmodell bietet den Mitarbeiterinnen und den Mitarbeitern die Möglichkeit von andauernden Frühschichten, Spätschichten oder Nachtschichten. Das Wechselschichtsystem hingegen beinhaltet mehrere Schichten, die sich abwechseln. Bei dem Wechselschichtsystem können auch Nachschichten im Modell vorhanden sein, müssen aber nicht, ebenso wie Schichten an den Wochenenden. Bei diesem Schichtmodell kann es auch zu Unterschieden bei der Regelmäßigkeit der Schichten kommen (Knauth & Hornberger, 1997, S. 11ff). Eine unregelmäßige Schichtverteilung kommt dann zum Einsatz, wenn etwaige Spitzen, zum Beispiel in der Produktion, abzudecken sind. Wohingegen bei regelmäßigen Schichtsystemen der Beginn und das Ende der Schicht genau definiert ist und der Wechsel der einzelnen Arbeitsschichten vorgegeben ist.

Ein Vergleich zeigt, dass Schichtsysteme mit einem wechselndem Schema innerhalb der EU öfter zum Einsatz kommen als jene mit einem permanentem Schema (Landau, 2007, S. 1105ff).

Diese Darstellung der unterschiedlichen Möglichkeiten soll nur zeigen, welche verschiedenen Möglichkeiten es gibt, Schichtmodelle zu gestalten.

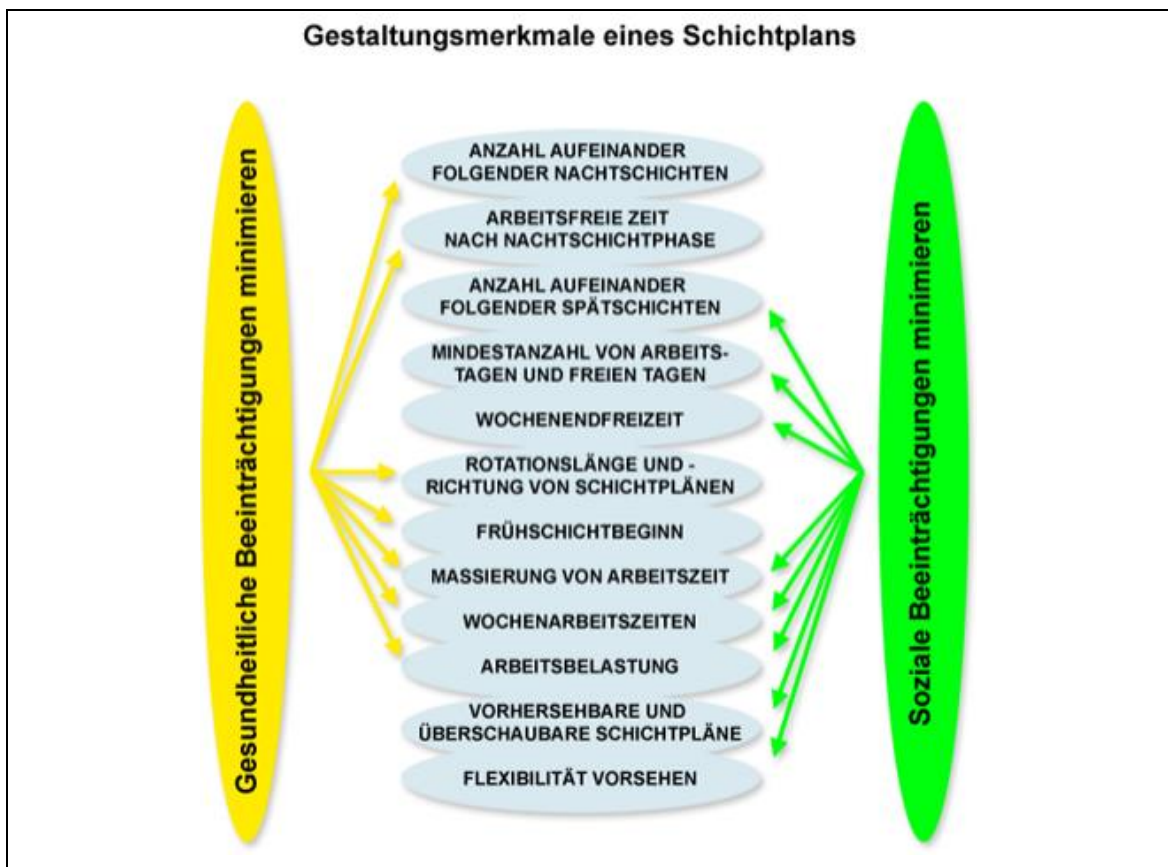
2.3.2 Einflussfaktoren und Auswirkungen

Einflussfaktoren

Nach der Aufstellung der Gründe und den Gestaltungsmöglichkeiten des Schichtdienstes, zeigt dieses Kapitel die Einflussfaktoren vom Schichtdienst auf die Gesundheit und das Soziale Leben der Schichtdienst Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.

Die Abbildung 9 zeigt die große Anzahl an Faktoren, welche beim Schichtdienst eine Wirkung auf die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben können. Dabei sind unterschiedliche Faktoren für zumindest einen der beiden Bereiche, Gesundheit und Soziales, einflussnehmend. Teilweise wirken Faktoren sogar auf beide Bereiche.

Abbildung 9: Einflussfaktoren



Quelle: <http://inqa.gawo-ev.de>, 29.04.2018

Es ist selbstverständlich nicht möglich immer alle Einflussfaktoren zu beachten. Dabei spielen auch die Vorlieben, die Lebensumstände und Lebensgewohnheiten der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine große Rolle. Nichts desto trotz sei kurz erwähnt, worauf bei der Schichtarbeit besonders zu achten ist. Dazu werden die Einflussfaktoren etwas näher betrachtet (<http://inqa.gawo-ev.de>, 29.04.2018).

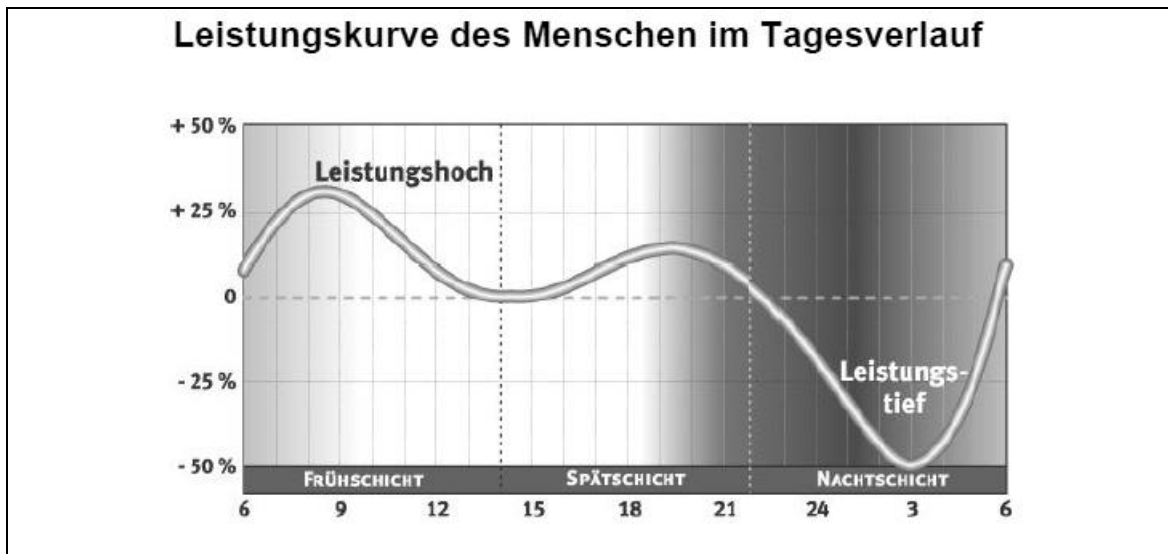
Bei den gesundheitlichen Einflussfaktoren sind folgende Punkte besonders zu beachten. Es sollten möglichst wenig Nachtschichten aufeinander folgen, im Idealfall sollten maximal drei Nachtschichten hintereinander gereiht sein. Nach einer Nachtschichtphase sollte es mindestens zwei oder mehr freie Tage geben. Die Rotationslänge, das heißt die Anzahl gleicher aufeinander folgender Schichten, sollte möglichst kurz sein. Schichtpläne sollten möglichst Schichten mit einem Vorwärtswechsel beinhalten, also auf Frühschichten folgen Spätschichten und dann Nachtschichten, nicht umgekehrt. Und zuletzt sollten Frühschichten nicht zu früh beginnen, zu bevorzugen wäre ab sieben Uhr.

Eine soziale Auswirkung haben zu viele aufeinander folgenden Spätschichten, zum Beispiel auf das Familienleben, daher sollten es maximal drei hintereinander sein. Nicht nur die freien Tage sondern auch die Arbeitstage sollten eine Mindestanzahl von zwei haben. Ebenso verhält es sich mit der freien Zeit am Wochenende, hier sind zwei Tage einem Tag jedenfalls vorzuziehen. Für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ist es auch wichtig vorhersehbare und überschaubare Schichtpläne zu haben. Kurzfristige Änderungen sollten vermieden werden, eine regelmäßige Schichtfolge ist zu bevorzugen und der Plan sollte den Schichtarbeiterinnen und Schichtarbeitern möglichst frühzeitig zugänglich gemacht werden. Und auch eine gewisse Flexibilität für die Betroffenen sollte nach Möglichkeit im Schichtplan beachtet werden.

Es gibt noch drei weitere Aspekte die Beachtung finden sollten, vor allem, da sie sowohl die Gesundheit als auch das soziale Umfeld beeinflussen. Einerseits ist darauf zu achten, keine Anhäufung von auf einander folgenden Arbeitstagen zu haben oder aber auch von zu vielen Stunden an den einzelnen Arbeitstagen. Andererseits sind die Wochenarbeitszeiten zu beachten und nach Möglichkeit nicht zu überschreiten. Und zuletzt ist auch stets die Arbeitsbelastung im Fokus zu behalten, um hier auch präventive gegen das Burnout Syndrom zu arbeiten.

Ein ganz wesentlicher Punkt, der noch nicht betrachtet wurde, ist die Leistungsfähigkeit von Menschen. Diese unterliegt einer Kurve, die sich während der 24 Stunden eines Tages verändert. In der Abbildung 10 ist sehr gut zu erkennen wie sich die durchschnittliche Leistungsfähigkeit eines Menschen im Rasten von unterschiedlichen Schichten verändert. In den Morgenstunden, ab drei Uhr in der Früh, nimmt die Leistungsfähigkeit stetig zu, bis sie gegen neun Uhr ihr Hoch erreicht, um dann bis hin zum frühen Nachmittag kontinuierlich abzunehmen. Zwischen dreizehn und sechzehn Uhr bildet sich ein Leistung-Plateau heraus, von dem aus die Leistungsfähigkeit bis um ca zwanzig Uhr nochmals ansteigt. Danach fällt die Kurve bis um drei Uhr Nachts steil ab.

Abbildung 10: Leistungskurve der Menschen



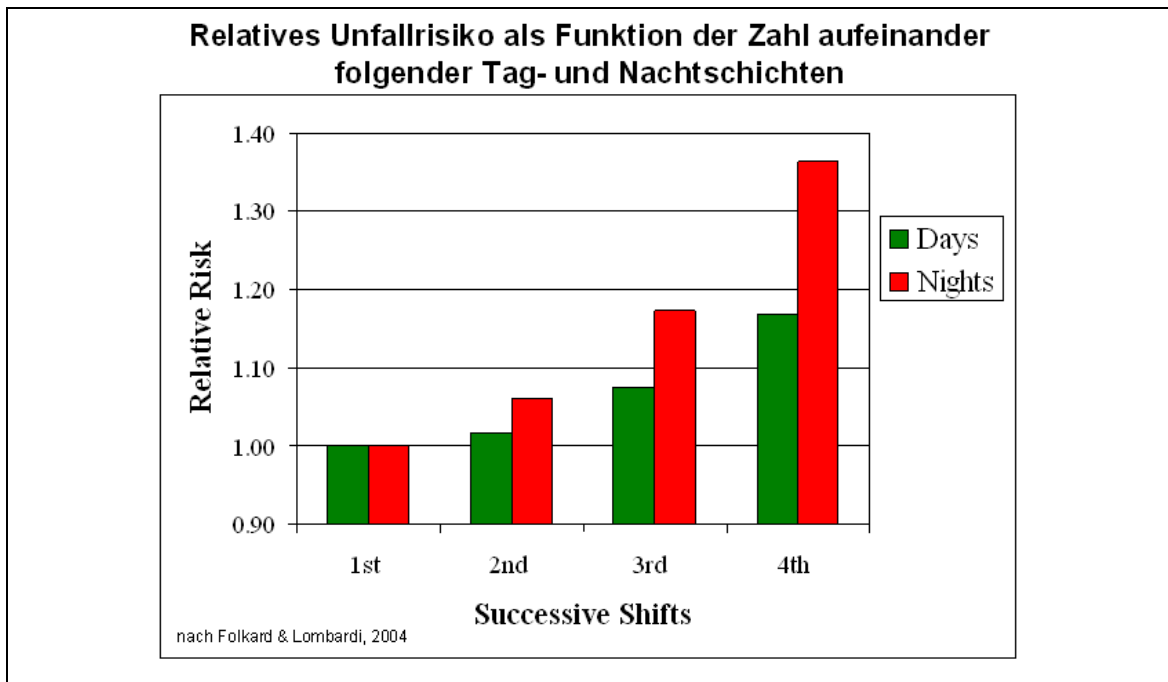
Quelle: <http://inqa.gawo-ev.de>, 29.04.2018

Die Leistungsfähigkeit ist auch eine gute Orientierungslinie, um die Arbeitsschritte für den Tag zu planen. Das heißt, die schwierigen Aufgaben sollten nach Möglichkeit zu Tageszeiten durchführen lassen, zu denen die Leistungsfähigkeit hoch ist. Zu den Zeitpunkten, zu denen es vermehrt zu Leistungstiefs des Menschen kommt, sollten leichte und einfache Tätigkeiten eingeplant werden. Ist dies nicht möglich, so wären ausreichend viele beziehungsweise lange Pausen einzuplanen.

Auswirkungen

Werden die oben genannten Einflussfaktoren nicht ausreichend beachtet, so kann dies schwerwiegende Folgen mit sich bringen. Folkard und Lombardi führten eine Studie zum Unfallrisiko im Zusammenhang mit den aufeinanderfolgenden Arbeitstagen durch. Den Ergebnissen der Studie zufolge steigt das Unfallrisiko an, wenn an mehreren Tagen hintereinander gearbeitet wird. Dieses steigt bereits ab dem zweiten Folgetag an und nimmt stetig stärker werdend zu. Das beachtliche an der Studie war allerdings die Erkenntnis zu den Nachtschichten im Vergleich zu den Tagschichten. Hier gab es ebenfalls einen zunehmenden Anstieg, der aber noch dazu den Anstieg bei den Tagschichten weit übertraf (Abbildung 11).

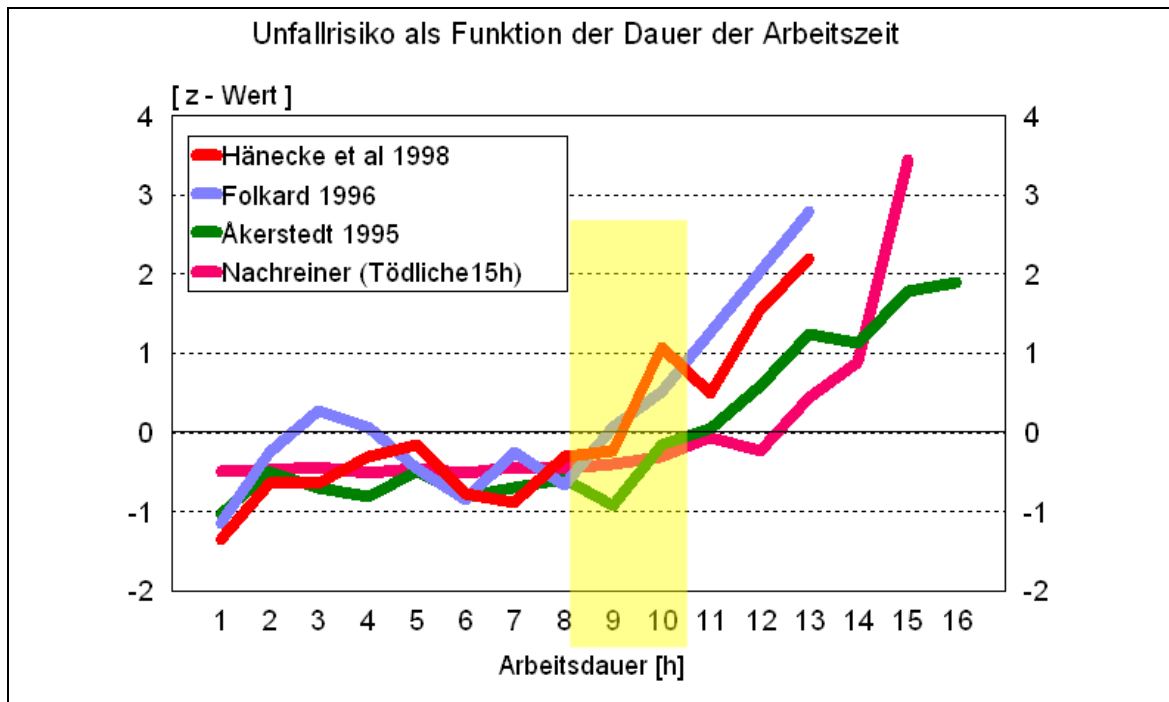
Abbildung 11: Unfallrisiko nach Tagen



Quelle: <http://inqa.gawo-ev.de>, 29.04.2018

Ebenfalls gravierende Auswirkungen hat ein zu hohes Ausmaß an Arbeitsstunden an einem Arbeitstag. Dazu gab es bereits mehrere Untersuchungen. In der Abbildung 12 sind die Ergebnisse aus vier Studien zum Vergleich grafisch dargestellt. Alle Studien fanden zwischen 1995 und 2002 statt. Die Untersuchungen führten allesamt zu einem ähnlichen Ergebnis. Eine Arbeitsleistung von mehr als acht bis neun Stunden an einem Tag führt allen Studien zufolge zu einem exponentiell ansteigendem Unfallrisiko. Es gibt zwar Differenzen in den Messergebnissen, allerdings ändert dies nichts an dem gestiegenen Risiko nach der neunten Stunde.

Abbildung 12: Unfallrisiko nach Arbeitsstunden



Quelle: <http://inqa.gawo-ev.de>, 29.04.2018

2.3.3 Vor- u. Nachteile von Schichtdienst

Das Arbeiten im Schichtdienst bringt sowohl Vorteile als auch Nachteile mit sich. Die positiven und negativen Aspekte der Schichtarbeit sind hier nur kurz erwähnt, da sie wesentlich und erwähnenswert im Zusammenhang mit dieser Arbeitsform sind, aber nicht vordergründig mit der hier vorliegenden Untersuchung in Zusammenhang mit der Selbstorganisation stehen.

Viele Untersuchungen haben bereits gezeigt, dass sich der Schichtdienst negativ auf die Gesundheit und das soziale Leben der Beschäftigten in diesem Arbeitszeitmodell auswirken kann. Die Form der Arbeitszeit kann also mit einer Vielfalt an psychologischen und physiologischen Problemen verbunden sein. Es kann unter Umständen zu Erkrankungen des Herz-Kreislauf-Systems kommen. Weiter sind Schlafstörungen und auch Verdauungsprobleme und vieles mehr bekannt. Besonders Schichtmodelle mit Nachtschichten oder Wochenenddiensten können negative Konsequenzen für das soziale Leben, wie das Familienleben, haben (Landau, 2007, S. 1105ff).

In einer Matching-Analyse zur Gesundheit und Schichtarbeit werden im Detail einige der Auswirkungen des Schichtdienstes aufgeführt (Struck, Dütsch, Liebig und Springer, 2013, S. 5ff)

Negative gesundheitliche Aspekte

Schichtdienst kann zu mehr Schlafstörungen führen als ein Normaldienst. Dazu werden unterschiedliche Störungen des Schlafes beziehungsweise Folgewirkungen aufgezählt. Einerseits entstehen speziell bei Frühschicht Schlafdefizite, da viele der Schichtdienst-Bediensteten nicht vor 22:00 zu Bett gehen. Dieses Symptom kann wiederum zu vermehrter Schläfrigkeit und zu Konzentrationsschwächen untertags führen. Andererseits kann es zu einer Desynchronisation des Schlaf-Wachrhythmus kommen. Die Nachtarbeit kann ebenfalls zu einem Schlafdefizit führen, da es zu verkürzten Tagschlafzeiten kommt. Weiter zählen auch die bereits erwähnten Magen- und Darmbeschwerden, Herz-Kreislauferkrankungen und psychischen Störungen (Nervosität, Angstzustände und Depressionen) zu den häufigsten Problemen im Schichtdienst.

Negative soziale Aspekte

Der Schichtdienst kann neben der physischen Gesundheit auch das soziale Leben von Menschen stören. Die wesentlichen Bereiche die negativ beeinträchtigt sein können, sind die Familie, die Freundschaften und die Freizeitgestaltung (Hobbies). Das Familienleben leidet besonders unter Spätschichten, da die betroffene Person am frühen Abend nicht beim Partner und/oder den Kindern sein kann. Freundschaften leiden oft unter Nachtschichten beziehungsweise unter Einsätzen an den Wochenenden.

Positive gesundheitliche Aspekte

Es findet sich zwar viel Literatur zu dem Umgang mit dem Schichtdienst, damit den negativen Aspekten vorgebeugt wird beziehungsweise diese abgeschwächt werden, allerdings finden sich keine fundamentalen Erkenntnisse zu positiven gesundheitlichen Aspekten, die dem Schichtdienst zugeschrieben werden können.

Positive soziale Aspekte

Bei den sozialen Gesichtspunkten gibt es durchaus auch positives. Die teils geblockte Freizeit bietet die Möglichkeit einfacher Kurzurlaube zu machen, sofern eine Abstimmung in der Familie möglich ist. Es gibt teilweise auch die Möglichkeit von einer geringeren Wochenarbeitszeit aufgrund des Schichtdienstes (Betriebsvereinbarungen). Auch die Anfahrten in das Büro oder vom Büro nach Hause können wegen des geringeren Verkehrsaufkommens zu diesen Zeiten kürzer und entspannter sein. Weiters bieten freie

Tage unter der Woche die Möglichkeit zu Zeiten Einkäufe und Amtswege zu erledigen, wenn weniger Betrieb herrscht.

Auch wenn es durchaus positive Auswirkungen durch den Schichtdienst gibt, sind die Nachteile, vor allem gesundheitlicher Natur, schwerer zu gewichten.

2.3.4 Wie wirkt die Schichtarbeit auf die Selbstorganisation im Team?

Verknüpfung zur Selbstorganisation

Im Bericht „Familienbewusste Schichtarbeit“ vom Deutschen Gewerkschaftsbund Bundesvorstand wird eine erhöhte Selbstorganisation neben der Teamarbeit als eine Rahmenbedingung für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gesehen (Meissner & Stockfisch, 2011, S. 26). Dies lässt allerdings keinen direkten Rückschluss auf die Selbstorganisation im Schichtdienst zu. Es ist in diesem Zusammenhang nicht auszuschließen, dass es bei den Beschäftigten im Schichtdienst tendenziell eine schlechtere Vereinbarkeit von Beruf und Familie besteht, da die Selbstorganisation im Team nicht hoch genug ist.

Weitere Hinweise auf Untersuchungen der Thematik der Selbstorganisation im Schichtdienst konnten an dieser Stelle nicht gefunden werden.

2.3.5 Die Form des Schichtdienstes in dieser Arbeit

Die Form des Schichtdienstes, die in der vorliegenden Arbeit von Relevanz ist, ist der 3-Schicht Betrieb. Darunter wird in diesem Fall jenes Modell verstanden, welches die kompletten 24 Stunden eines Tages abdeckt. Weiters relevant ist dabei die Personalverfügbarkeit an 365 Tagen eines Jahres. Das heißt konkret, dass der Betrieb im Unternehmen rund um die Uhr gewährleistet wird. Alle 3-Schicht Modelle haben dies gemein. Allerdings gibt es auch hier unterschiede, wie bei den Formen des Schichtdienstes weiter oben bereits dargelegt. In manchen Betrieben werden die 24 Stunden des Tages in 3 gleich lange Schichten eingeteilt, in anderen Unternehmen kommen unterschiedlich lange dauernde Schichten zur Anwendung. Bei einer gleichen Verteilung dauert jede Schicht dann acht Stunden lang. Bei einer ungleich langen Dauer der Schichten ist dies meist durch betriebliche Erfordernisse anders verteilt. Sowohl bei der gleich langen Dauer der Schichten, als auch bei ungleich langer Dauer können unterschiedliche Beginn Zeiten der Schichten und naturgemäß auch den Ende Zeiten der Schichten zur

Anwendung kommen. In der vorliegenden Forschungsarbeit ist jenes Modell in dem untersuchten Unternehmen im Einsatz, das unterschiedlich lange Schichtzeiten aufweist.

2.4 Das Soziosystem

Für die vorliegende Arbeit ist das Soziosystem gesondert zu betrachten. Es gibt unterschiedliche Formen von sozialen Systemen. Es gibt verschiedene Unterscheidungsmerkmale, welche die Systeme voneinander unterscheidbar machen. Dies kann beispielsweise die Art der Zusammenfindung sein, wie dies zum Beispiel bei Vereinen der Fall ist, wo sich Personen mit den gleichen Interessen freiwillig zusammenfinden, um gemeinsam ihrem Hobby nachzugehen. Im Gegensatz dazu entstehen Teams in Unternehmen zumeist nicht auf freiwilliger Basis der Mitglieder des jeweiligen Teams, sondern werden durch ein wirtschaftlich bedingtes Setzen eines Rahmens gebildet. Zur Differenzierung von sozialen Systemen kann auch die Größe eines solchen herangezogen werden. So kann eine vierköpfige Familie, gleichsam wie die Bewohner einer Ortschaft, die Gesellschaft eines Staates oder die Menschen eines bestimmten Kulturkreises als ein Soziosystem betrachtet werden. Das Alter der Mitglieder in einem sozialen System kann ebenfalls der Zuordnung dienen. Es können Senioren innerhalb eines Pensionisten-Clubs organisiert sein genauso, wie Kleinkinder in einer Kindergarten-Gruppe als ein Soziosystem gesehen werden können. Hier lässt sich bereits erkennen, dass es eine Vielzahl von Soziosystemen gibt. Je nach den gewählten Parametern lassen sich innerhalb eines großen, ganzen Systems unzählige größere oder kleinere Subsysteme identifizieren. Das für die vorliegende Masterarbeit relevante Soziosystem muss daher näher betrachtet und identifiziert werden. Dies folgt in Kapitel 2.6.1. Zuvor ist die Abgrenzung und Bedeutung der Begrifflichkeit eines Soziosystems aber noch genauer zu beleuchten.

Begriffsbestimmung

Ein Soziosystem (soziales System) definiert sich dadurch, dass zwei oder mehr Individuen miteinander in Kontakt treten und als eine, in sich geschlossene, Einheit gesehen werden können. Menschen agieren innerhalb eines solchen Systems.

„Sie regeln das soziale Leben dadurch, dass sie untereinander Kontakte aufnehmen, anbieten, vermeiden oder ablehnen. Soziale Systeme sind komplexe Ausdrucksformen für Sinnzusammenhänge von Elementen, die von einem Beobachter als eine Einheit begriffen und von anderen Systemen unterschieden werden können.“ (<http://www.systemmagazin.de>, 04.10.2017)

Ein Soziosystem oder soziales System darf in diesem Kontext aber nicht mit dem Begriff Sozialsystem verwechselt werden, welches in direktem Zusammenhang mit einem Sozialstaat steht.

„Ein Sozialsystem dient zur Ausgleichung von sozialen Unterschieden und unvorhersehbaren Unglücksfällen“ (<https://www.vimentis.ch>, 18.04.2018)

Gewisse Parameter definieren ein solches staatliches Sozialsystem. Es besteht aus einem Verbund von Versicherungen (in Österreich aus Kranken-, Unfall-, Pensions- und Arbeitslosenversicherung), um die Risiken Einzelner abzudecken und die Versorgung beitragsunabhängig zu gewährleisten. Es ist weiter ein integraler Bestandteil und somit verfassungsrechtlich oder gesetzlich festgemacht. Der Grad der Ausprägung eines Sozialsystems ist von der politischen Ausrichtung in einem Staat (liberal oder konservativ) abhängig (<https://www.rechnungswesen-verstehen.de>, 19.04.2018).

Ein Sozialsystem ist somit der Allgemeinheit dienlich. Die Steuereinnahmen werden gerecht auf alle zur Unterstützung, wenn benötigt, verteilt. Die Entwicklung der heutzutage vorherrschenden Sozialsysteme in Europa geht bis in das 19. Jahrhundert zurück.

Es gibt also einen wesentlichen Unterschied zwischen einem sozialen System und einem Sozialsystem.

Die Merkmale eines sozialen Systems sind somit die Teilhabe von Individuen und deren Kommunikation miteinander zu sehen.

Ein soziales System definiert sich weiter dadurch, dass diesem Grenzen gesetzt sind. Diese Grenzen sind erforderlich, um die Existenz eines geschlossenen Systems überhaupt zu ermöglichen.

„Systeme sind nicht nur gelegentlich und nicht nur adaptiv, sie sind strukturell an ihrer Umwelt orientiert und könnten ohne Umwelt nicht bestehen.“ (Luhmann, 1991, S. 35)

„Für die Theorie selbstreferentieller Systeme ist die Umwelt vielmehr Voraussetzung der Identität des Systems, weil Identität nur durch Differenz möglich ist.“ (Luhmann, 1991, S. 243)

Aber auch die Aufrechterhaltung der Grenzen zwischen dem System und seiner Umwelt ist für ein System zur Systemerhaltung von existenzieller Bedeutung.

„In diesem Sinne ist Grenzerhaltung (boundary maintenance) Systemerhaltung.“ (Luhmann, 1991, S. 35)

Beide, sowohl das soziale System als auch dessen Umwelt, stehen in einer wechselseitigen Beziehung und bedürfen einander.

2.4.1 Das untersuchte Soziosystem

In der vorliegenden Arbeit wird das Soziosystem gleichbedeutend mit den untersuchten Teams gesehen. Diese Soziosysteme beziehungsweise diese Teams sind hier auch Gegenstand der Untersuchung. Das Team ist begrifflich auch in der Betriebswirtschaft angesiedelt und dieser Bereich ist hier auch von Relevanz. Definiert werden diese Teams innerhalb eines Unternehmens als die kleinste Form des Zusammenschlusses mehrerer Personen mit einem gleichen Aufgabengebiet zu einer Gruppe innerhalb eines Fachbereiches im untersuchten Unternehmen. Diese Teams sind die unterste Hierarchieebene der in dem Unternehmen vorkommenden Gruppen. Hierarchisch existieren darüber die Abteilungen als Zusammenschluss mehrerer Teams und eine weitere Hierarchiestufe darüber sind die Bereiche angesiedelt. Diese setzen sich jeweils aus mehreren Abteilungen zusammen. Die Untersuchung zielt aber ausschließlich auf Teams und nicht Abteilungen oder Bereiche ab.

2.4.2 Ein Team

Im Sprachgebrauch werden unterschiedliche Begrifflichkeiten oft als Synonyme für den Ausdruck eines Team verwendet. Es ist aber nicht immer ganz klar was ein Team eigentlich genau ist.

In der Literatur gibt es aber sehr wohl Hinweise auf die unterschiedlichen Eigenschaften, die hinter den verschiedenen Begrifflichkeiten stehen. Bei manchen Begriffen ist die Sachlage eindeutiger und klarer als bei manchen anderen Begriffen. Zum Beispiel wird die Familie selten mit der Bezeichnung eines Teams ersetzt. Es handelt sich bei der Familie zwar auch um einen Zusammenschluss von Menschen zu einer Einheit, diese Einheit wird aber im Sprachgebrauch nicht mit einem Team gleichgesetzt. Ganz wesentlich zu differenzieren ist aber zwischen einer Gruppe und einem Team. Hier ist die Sachlage aus der eigenen Erfahrung des Autors weitaus unklarer. Es fällt manchen Personen viel schwerer hier einen Unterschied zu erkennen.

Man könnte annehmen, dass ein Team und eine Gruppe das gleiche beschreiben, nämlich den Zusammenschluss mehrerer Personen zu einer Einheit. Die Individuen dieser jeweiligen Einheit fühlen sich in unterschiedlichem Maße zusammengehörig. Sie können an den gleichen Aufgaben arbeiten oder gleiche Interessen verfolgen. Ein Team wird als eine spezielle Form einer Gruppe angesehen.

„Most definitions of teamwork classify a team as a special type of group.“ (Levi, 2001, S. 40)

Die folgenden Aussagen sind wesentliche Aspekte zur Definition eines Teams gegenüber einer Gruppe. Zum einen werden Teams dem sportlichen oder dem beruflichen Umfeld zugeschrieben.

„Teams typically are engaged in sports or work activities.“ (Levi, 2001, S. 40)

Zum anderen werden den Mitgliedern spezielle Rollen mit einer jeweiligen Funktion zugeschrieben.

„They have applied functions, and the roles of team members are related to their functions.“ (Levi, 2001, S. 40)

Und weiters wird die Aussage über die Größe eines Teams als Anhaltspunkt zur Definition als Team herangezogen. Gruppen können dabei in ihrer Größe zwischen zwei und tausenden variieren, wohingegen ein Team für gewöhnlich zwischen drei und zwölf Personen umfasst.

„Groups range in size from two to thousands, whereas teams have a narrower range of sizes. ... A team typically is composed of 3 to 12 people who interact with one another directly“ (Levi, 2001, S. 40)

Es ist also klar abgrenzbar, was als Team zu verstehen ist.

3 Empirischer Teil

In der vorliegenden Masterarbeit werden empirische Ergebnisse zur Diskussion und zur Auseinandersetzung mit der Fragestellung durch eine qualitative Forschungsmethode generiert. Als Methode werden leitfadengestützte Interviews mit zehn Personen durchgeführt. Die so erhobenen Daten werden in weiterer Folge in Kapitel 4 analytisch ausgewertet.

In diesem Kapitel wird nach der dargestellten Theorie in Kapitel 2 zuerst die erarbeitete theoretische Darstellung diskutiert (Kapitel 3.1) und anschließend, im darauffolgenden Unterkapitel, die Erhebungsmethode im Detail vorgestellt (Kapitel 3.2). Im letzten Teil dieses Kapitels wird auf die Durchführung der Interviews als qualitative Erhebungsmethode eingegangen.

3.1 Diskussion der Theorie

In diesem Kapitel wird noch einmal auf die in Kapitel 2 vorgestellte Theorie referenziert. Es werden die Auswirkungen auf das Soziosystem anhand der aus der Theorie gewonnenen Erkenntnisse dargestellt und die Erwartungen des Autors in Bezug auf die Auswirkungen in einem weiteren Unterkapitel vorgebracht.

3.1.1 Auswirkungen auf das Soziosystem

In dem Kapitel 2.3.4 wurde versucht die Wirkung des Schichtdienstes auf die Selbstorganisation in einem Team aufzuzeigen. Es konnte allerdings nur ein Rückschluss gezogen werden, der einen gewissen Zusammenhang zwischen der Selbstorganisation und dem Schichtdienst darstellt. Dabei wurde angemerkt, dass mit einem höheren Grad an Selbstorganisation ein verbesserter Einklang zwischen dem Familienleben und der Schichtarbeit erzielt werden kann. Dies begründet allerdings nicht automatisch eine höhere Selbstorganisation im Schichtdienst. Vermutlich wird aber von den meisten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern ein harmonisches Familienleben angestrebt, was wiederum eine Rückkopplung auf eine höhere Selbstorganisation im Schichtdienst im jeweiligen Team auslösen könnte. Eine so erhöhte Selbstorganisation verschafft dem Soziosystem, dem Team, mehr Unabhängigkeit gegenüber seiner Umwelt. Als Umwelt ist hier das hierarchische Umfeld der Vorgesetzten gemeint. Der Grund für eine höhere Unabhängigkeit, liegt eben darin, dass viele organisatorische Angelegenheiten von den

Teammitgliedern untereinander, ohne einem zutun von außerhalb des Teams, geklärt werden können.

3.1.2 Erwartungshaltung in Bezug auf die Auswirkungen

Es wird die Vermutung angestellt, dass der Schichtdienst sehr wohl eine Wirkung auf die Selbstorganisation in einem Team hat. Dafür sind unterschiedliche Gründe zu nennen.

Nachvollziehbar wäre zum Beispiel das nicht warten wollen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bis deren Vorgesetzter wieder im Büro ist, um gewisse Angelegenheiten zu regeln. In manchen Fällen werden sich gewissen Anliegen auch nicht so lange aufschieben lassen bis der Teamleiter wieder greifbar ist. Somit bleibt in solchen Fällen nur die Möglichkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewisse Sachverhalte selbstorganisiert untereinander selbst zu organisieren beziehungsweise zu vereinbaren oder abzuwickeln. Je nachdem, ob es sich um eine organisatorische oder eine operative Angelegenheit handelt. Als organisatorisches Beispiel sei hier die Urlaubsplanung, die unter den Kolleginnen und Kollegen selbstorganisiert abgestimmt werden. Als operatives Beispiel kann das abwickeln von Zusatzaufgaben gesehen werden. Hier kann ebenfalls im Team, ohne dem Einwirken der Führungskraft, selbstorganisiert abgestimmt werden wer der Anwesenden Mitarbeiterinnen oder Mitarbeiter diese Aufgabe übernimmt.

Als weiterer Grund ist das bereits oben erwähnte Familienleben zu nennen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter streben verständlicherweise nach einem harmonischen Familienleben. Um dies zu erreichen wird eine höhere Selbstorganisation im Schichtdienst angenommen. Als Beispiel sei hier das Tauschen von Diensten genannt. Ein einfaches und unkompliziertes Diensttauschen kann dem harmonischen Familienleben zuträglich sein, da bei einfach möglichem Tauschen die Abstimmung einfacher ist. Dies kann selbstorganisiert innerhalb des Teams geschehen, ohne die direkte Führungskraft mit dieser Aufgabe zu betrauen. Sollte eine Einigung einmal nicht möglich sein, kann die Führungskraft nachgelagert immer noch eingebunden werden.

3.2 Leitfadengestützte Interviews mit IKT-Fachkräften

In dieser Arbeit werden zur Datenerhebung Interviews mittels eines Leitfadens durchgeführt. Dies ermöglicht die Erfassung der subjektiven Sichten der Befragten und hilft gleichsam dabei den Fokus auf das relevante und wesentliche anhand der Struktur des Leitfadens beizubehalten.

Die leitfadengestützten Interviews in dieser Arbeit fokussieren speziell auf IKT-Fachkräfte, also technisch orientierte Angestellte. Im Vorfeld konnten bereits zehn Interviewpartner in einem Unternehmen gefunden werden, die sich bereit erklärt haben bei der Untersuchung mitzumachen. Im Interview steigert der semistrukturierte Leitfaden die Qualitätskriterien dieser Sozialforschungsmethode.

Die Erkenntnisse der Forschung werden anschließend mit den im Theorieteil erfassten Erkenntnissen zur Selbstorganisation abgeglichen. Dieser Vergleich soll zeigen, ob die bekannten Fakten aus der Fachliteratur aus Sicht der Fachkräfte im IKT-Sektor bestätigt werden. Die Ergebnisse können bestenfalls den aktuellen Wissensstand ergänzen.

3.2.1 Zielgruppe

Befragt werden in der vorliegenden Masterarbeit ausschließlich Personen, die ihre berufliche Tätigkeit im Schichtdienst verrichten und in einem Unternehmen im Informations- und Telekommunikations-Sektor tätig sind. Konkret werden Personen aus nur einem einzigen Unternehmen befragt. Es kommt aber zu einer Differenzierung der zur Befragung herangezogenen Interviewpartner. Die Personen sind in zwei unterschiedlichen Teams tätig. Beide Teams haben die Form der Arbeitsorganisation in einem 7x24 Schichtdienst gemeinsam. Auch die Aufteilung, die Dauer und die Beginn Zeiten und die Ende Zeiten der Schichten sind bei beiden Teams gleich.

7x24 bedeutet, dass die Teammitglieder an sieben Tagen in der Woche 24 Stunden am Tag unterteilt in drei Schichten ihren Dienst versehen und dies in allen Wochen des Jahres. Die drei unterschiedlichen Schichten sind in beiden Teams gleich aufgeteilt. Es gibt eine Frühschicht, eine Spätschicht und eine Nachtschicht. Die Dauer der Arbeitszeit differiert bei diesen drei Schichten ein wenig. Die Frühschicht beginnt um 06:30 und endet um 13:45, diese dauert daher sieben Stunden und fünfzehn Minuten, die Spätschicht startet um 13:00 Uhr und endet um 22:30, diese ist die längste Schicht, mit einer Dauer neun Stunden und dreißig Minuten und letztlich fängt die Nachtschicht um 22:15 an und wird um 06:45 beendet. Diese dauert daher acht Stunden und dreißig Minuten. Jede der Schichten beinhaltet jeweils eine halbe Stunde Pausenzeit, die von der genannten Stundenanzahl der tatsächlichen Arbeitszeit abzuziehen ist. Es ist allerdings keine feste Zeit für das Konsumieren der Pause von Seiten des Unternehmens vorgegeben. Die längere Überschneidung von der Frühschicht zur Spätschicht beruht allerdings darauf, dass die Mittagspause der Mitarbeiter der Frühschicht bevorzugt zwischen 13:00 und 13:45 konsumiert werden sollte, um unter Tags eine volle Besetzung der Schicht zu gewährleisten.

Die Differenzierung der beiden Teams ergibt sich aus deren Spezialisierung. Die Personen des einen Teams, folglich als Team A bezeichnet, sind fachlich hoch spezialisiert und betreuen eine spezielle technologische Hardware Plattform (3rd Level Support von IBM iSeries Server), wohingegen die Personen des anderen Teams, nachfolgend als Team B bezeichnet, eine breit gefächerte Wissensbasis aufweisen müssen, da sie unterschiedliche technologische Plattformen (Unix, Windows und weitere) bzw. das Netzwerk betreuen (2nd Level Support). Das Team A hat dreizehn Mitarbeiter und das Team B hat zehn Mitarbeiter.

Für die Interviews werden jeweils die Schichtleiter herangezogen. Als Schichtleiter werden jene Teammitglieder bezeichnet, die während der Dienste die Verantwortung über die jeweilige Schicht haben. Ihre Verantwortlichkeit in der Schicht umfasst die ordnungsgemäße Abwicklung der anfallenden Tätigkeiten, sie sorgen für die Einhaltung der mit den Kunden vereinbarten Service Level Agreements (SLAs) und sie haben auch die Rolle als Eskalationsposition inne. Das heißt sie übernehmen komplexere Tätigkeiten und helfen weiter, wenn ein Mitarbeiter mit seinem Wissen in der Sache nicht mehr weiterkommt. In Team A gibt es sechs Schichtleiter und in Team B fünf. Damit eine bessere Vergleichbarkeit bei der Auswertung möglich ist, werden aus Team A nur fünf Schichtleiter befragt und alle fünf Schichtleiter aus dem Team B. Das Alter der an den Interviews Teilnehmenden bewegt sich im Bereich zwischen 23 und 48 Jahren. Alle Interviewpartner sind, wie bereits oben erwähnt, männlich, daher wird das Geschlecht in der Tabelle 1 nicht weiter angeführt und im weiteren Verlauf der vorliegenden Arbeit wird im Kontext mit den interviewten Personen jeweils auch nur die männliche Form der jeweiligen Begriffe (Mitarbeiter, Interviewpartner, Angestellte, Kollegen) angeführt.

Das Unternehmen in dem alle Interviewpartner beschäftigt sind befindet sich in Wien. Es gibt in Wien nur einen Standort, daher ist der Dienort für alle Interviewpartner gleich.

Sampling

In der nachfolgenden Tabelle 1 ist das Sampling für die Interviewpartner aufgelistet. Daraus ersichtlich, ist das Alter des jeweiligen Interviewpartners und die Team-Zugehörigkeit.

Tabelle 3: Darstellung des Samplings

Interviewpartner	Alter	Position	Expertise	Team
B1	29	Schichtleiter	3rd Level Support	A
B2	37	Schichtleiter	3rd Level Support	A
B3	48	Schichtleiter	3rd Level Support	A
B4	23	Schichtleiter	3rd Level Support	A
B5	35	Schichtleiter	3rd Level Support	A
B6	36	Schichtleiter	2nd Level Support	B
B7	46	Schichtleiter	2nd Level Support	B
B8	29	Schichtleiter	2nd Level Support	B
B9	43	Schichtleiter	2nd Level Support	B
B10	47	Schichtleiter	2nd Level Support	B

Quelle: Eigene Darstellung

3.2.2 Interviewleitfaden

Methode und verwendetes Instrument

Zur qualitativen Beantwortung der Forschungsfrage werden leitfadengestützte Interviews durchgeführt (www.uibk.ac.at, 26.10.2017). Es werden in Summe zehn Interviews durchgeführt. Diese Interviews sind alle samt als Face to Face Interviews geplant. Sollte eine der Personen wider Erwarten keine Zeit für ein persönliches Interview vor Ort haben, so wird die Variante einer Skype Videokonferenz als Alternative herangezogen. Alle Interviews werden tontechnisch mitgeschnitten, bei Face to Face Interviews mittels einer Applikation am Mobiltelefon oder bei Interviews in einer Videokonferenz per Aufnahme-funktion bei Skype for Business.

Für die Durchführung von leitfadengestützten Interviews bedarf es eines Leitfadens. Dieser wird in acht Bereiche geteilt. Die Bereiche eins bis drei, sowie der Bereich acht dienen ausschließlich dem organisatorischen Rahmen des Interviews. Inhaltlich befassen sich die Bereiche vier bis sieben mit der Erhebung von Daten zur Thematik dieser Masterarbeit. Die Fragen im Interviewleitfaden werden offen gefasst um die Interviewpartner nicht schematisch einzugrenzen, sondern deren Meinungen und Empfindungen

einzusammeln. Speziell im Bereich sieben, wird der jeweilige Interviewpartner danach gefragt, ob aus dessen Sicht noch etwas zum Thema zu ergänzen ist.

Tabelle 4: Aufbau des Interviewleitfadens

Bereich	Thema
1	Vorstellung
2	Kurze Einleitung
3	Allgemeine Fragen
4	Selbstorganisation
5	Selbstorganisation im IKT Sektor und im Schichtdienst
6	Auswirkung der Selbstorganisation auf das Soziosystem (Team)
7	Abschließende Anmerkungen des Interviewpartners
8	Verabschiedung

Quelle: Eigene Darstellung

Die ersten drei Bereiche, sowie der achte Bereich des Interviewleitfadens bilden den organisatorischen Rahmen der Interviews. Zu Beginn stellen sich der Interviewer und der Interviewte jeweils kurz vor. Danach folgt eine kurze Darstellung warum das Interview geführt wird und wie der Ablauf des Interviews vonstattengeht. Die allgemeinen Fragen umfassen Informationen zur Dauer der Unternehmens- beziehungsweise Teamzugehörigkeit, der Teamgröße und der Tätigkeit des Interviewten. Den Abschluss bilden als letztes das Bedanken für das Interview und die Verabschiedung.

Die Bereiche vier bis sechs bilden den Kern des Interviews zur Erhebung von Daten zu den relevanten Themen zur Forschungsfrage. Hier wurde bereits vorab eine Kategorisierung vorgenommen. Der Bereich vier befasst sich dabei mit der Selbstorganisation im Allgemeinen, der fünfte Bereich mit der Selbstorganisation im IKT-Sektor, dem eigenen Team und im Schichtdienst. Der sechste Teil des Interviews zielt auf die Informationssammlung zu den Auswirkungen der Selbstorganisation auf das Team ab.

Der siebente Bereich dient dazu, dem Interviewten noch einmal Informationen mitzuteilen, die eventuell während des Interviews nicht genannt wurden.

3.2.3 Kommunikative Validierung

Da es sich bei den Interviewpartnern um ehemalige Kollegen des Forschenden handelt, gilt es eventuellen Verzerrungen durch soziale Erwünschtheit spezielle Aufmerksamkeit zu schenken. Als soziale Erwünschtheit wird hier verstanden, dass die ehemaligen Kollegen sagen was der Interviewer hören möchte, da sie ihn persönlich kennen und somit dessen Denkweise bekannt ist. Um etwaigen Verzerrungen entgegen zu wirken, wird eine zusätzliche Maßnahme zur Qualitätssicherung angewendet. In dieser Arbeit soll eine kommunikative Validierung mit den Forschungssubjekten angewendet werden.

Die kommunikative Validierung stammt aus dem Bereich der qualitativen Sozialforschung und bietet die Möglichkeit die Ergebnisse aus der Befragung zu überprüfen. Bei dieser Methode werden die Ergebnisse an die Interviewpartner rückgespiegelt, das heißt die Ergebnisse werden zwischen dem Interviewten und dem Interviewer diskutiert. Diese Diskussion soll die Gültigkeit der Ergebnisse sicherstellen, indem der Interviewte die Richtigkeit der Ergebnisse bestätigt. Dadurch begegnen sich der Interviewer und der Interviewte auf Augenhöhe und erarbeiten so gemeinsam "wichtige Erkenntnisse zur Interpretation und Absicherung der Ergebnisse" (<http://qsf.e-learning.imb-uni-augsburg.de>, 06.10.2017).

3.3 Durchführung der Interviews

Dieses Kapitel gibt einen Überblick zu der Abwicklung der Datenerhebung. Es zeigt wie der Kontakt zu den Interviewpartnern zustande kam, weiters werden die Interviewpartner anonym beschrieben und die praktische Durchführung der Interviews wird näher erläutert.

3.3.1 Kontakt

Die Kontaktaufnahme zu den potentiellen Interviewpartnern, den Berufstätigen im Schichtdienst im IKT Sektor, konnte verhältnismäßig einfach durchgeführt werden. Der Autor dieser Masterarbeit war bis zum Jahr 2017 selbst in dem Unternehmen beschäftigt dessen Mitarbeiter in dieser Untersuchung als Interviewpartner zur Verfügung stehen sollten. Von den zehn Personen konnten vier direkt per E-Mail oder per Telefonanruf kontaktiert werden und nach ihrer Bereitschaft für ein Interview befragt werden. Die anderen sechs Kandidaten wurden wiederum von diesen Personen über die Interviews informiert und gefragt, ob ihre Kontaktdaten an den Autor übermittelt werden durften. Die

restlichen sechs Personen stimmten der Übermittlung der Daten zu, wodurch auch diese direkt kontaktiert und nach deren Einverständnis befragt werden. Alle zehn zuvor vom Autor ausgewählten Interviewpartner stimmten einem Interview inklusive einer Tonaufnahme zu.

3.3.2 Interviewpartner

Die Interviewpartner wurden schon vor der Kontaktaufnahme nach ihrer beruflichen Tätigkeit im Schichtdienst ausgewählt und erfüllen somit die an sie gestellten Anforderung dafür, um an den Interviews teilzunehmen. Alle für die Interviews ausgewählten Personen sind keine Führungskräfte und sind Mitglieder in einem der beiden untersuchten Schichtdienst-Teams. Die interviewten sind aber allesamt als Schichtleiter in ihren Teams tätig. Alle Teilnehmer sind männlich, daher wird folglich auch nur die männliche Form der geschlechtsspezifischen Begrifflichkeiten verwendet, wenn diese im Zusammenhang mit den Interviewten steht.

3.3.3 Durchführung

Alle Interviews konnten in der dritten und vierten Kalenderwoche im Jänner 2018 durchgeführt werden. Die Interviews konnten in den Räumlichkeiten des Unternehmens durchgeführt werden, in dem die Interviewpartner aktuell beschäftigt sind. Die Termine wurden per Email oder per Telefon mit den Interviewpartnern vereinbart. Alle Termine konnten so gewählt werden, dass die Befragten nicht extra anreisen mussten, sondern entweder nach dem Interview ihren Dienst antraten oder das Interview nach deren Dienstende stattfand. Es wurde bei allen Interviews darauf Rücksicht genommen, dass ausreichend Zeit zur Verfügung stand, um die Qualität der Interviews nicht durch Zeitknappheit zu beeinträchtigen. Für die Durchführung vor Ort standen unterschiedliche Besprechungsräume zur Verfügung. So war gewährleistet, dass die Interviews unterbrechungsfrei durchgeführt werden konnten.

Wie unter 3.2.3 angeführt wurde zur Qualitätssicherung auch eine kommunikative Validierung durchgeführt. Diese kommunikative Validierung wurde bei dieser Untersuchung jedes Mal direkt im Anschluss an das jeweilige Interview durchgeführt. Dazu wurde die Tonaufnahme gemeinsam mit dem Interviewten nochmals angehört und abgeglichen, ob nach Meinung des Interviewten das von ihm Wiedergegebene seiner Meinung entsprach oder ob er etwas revidieren beziehungsweise ändern möchte. Mehrfach waren

die Interviewpartner von ihrer eigenen Ausdrucksweise überrascht und haben diese teilweise auch bemängelt. Inhaltlich wurde allerdings nichts beanstandet.

3.4 Analyse der Daten

Auswertungsverfahren

Es gibt eine Vielzahl an Analysetechniken.

“Zur Analyse qualitativer Interviews gibt es eine Reihe von Auswertungstechniken. Welche Auswertungstechnik für Leitfadeninterviews im Rahmen der Untersuchung gewählt werden, hängt von der Zielsetzung, den Fragestellungen, und dem methodischen Ansatz ab – und nicht zuletzt davon, wie viel Zeit, Forschungsmittel und personelle Ressourcen zur Verfügung stehen“ (Schmidt, 2005, S. 447).

Nach dem Abwägen unterschiedlicher Methoden, wie dem eklektizistische Verfahren nach Zepke (Zepke, 2016, S. 99 ff.) und der Inhaltsanalyse nach Mayring, zur Auswertung der Ergebnisse der Interviews, wurde letztendlich die Themenanalyse nach Froschauer und Lueger als am besten geeignet angesehen. Diese Methode bietet eine gute Möglichkeit große Textmengen systematisch durcharbeiten (Froschauer & Lueger, 2003, S. 158). Als erster Schritt werden die Tonmitschnitte der Interviews transkribiert. Diese Transkripte werden auch an die Betreuerin dieser Arbeit übermittelt. Die Auswertung der Daten aus den Transkripten wird anhand der Textreduktion nach Froschauer und Lueger vorgenommen (2003, S. 158 ff.). In weiterer Folge wird die Interpretation der Daten durchgeführt.

Erwartete Ergebnisse

Es wird erwartet, dass eine starke Form der Selbstorganisation in den Teams zu erkennen ist, da oftmals keine Führungskraft greifbar ist und Probleme und Konflikte selbst im Team zu lösen sind. Ein Bericht mit Bezug auf die Arbeitsbeziehungen im IT-Sektor deutet auf eine Zunahme der Selbstorganisation hin. Allerdings unter der Beachtung einer Unterscheidung der betrachteten Gruppen (<http://www.isf-muenchen.de>, 05.10.2017). Die Eigenständigkeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steigt laut diesem Bericht an. Allerdings ist eine Pauschalisierung hier nicht zulässig. Aus diesem Grund ist das Interesse an den Ergebnissen dieser vorliegenden Untersuchung groß.

Letztlich wäre zu wünschen aus der hier speziellen eingeschränkten Forschung induktiv einen verallgemeinernden theoretischen Ansatz aufstellen zu können.

3.4.1 Themenanalyse nach Froschauer und Lueger

Die Themenanalyse nach Froschauer und Lueger wurde gewählt, da sich diese gut dazu eignet einen Überblick zur Thematik der Arbeit zu verschaffen. Dabei werden Kernaussagen zum bearbeiteten Thema in Themengebiete zusammengefasst und die Zusammenhänge analysiert. Die Themenanalyse hält zwei Verfahren zur Bearbeitung der gesammelten Daten bereit. Die Textreduktion und das Codieren. Beides wird in diesem Kapitel noch betrachtet und die Wahl für eines der Beiden begründet.

Zuvor wird aber noch auf die Transkription der Audiodaten eingegangen.

Transkription

Alle bei den Interviews entstandenen Tonaufnahmen wurden transkribiert, um diese in weiterer Folge für die Auswertung heranziehen zu können. Die Transkription ist die Verschriftlichung der bereits vorhandenen Audiodaten, um deren Sicherstellung zu gewährleisten. Grundlegend bestünde auch die Möglichkeit ein Gedächtnisprotokoll nach dem jeweiligen Interview zu erstellen. Die Audioaufzeichnung und anschließende Verschriftlichung ist aber vorzuziehen, da mehr Daten mit einer geringeren Möglichkeit zur Interpretation erfasst werden.

Die besteht die Möglichkeit verschiedene Arten der Transkription zu verwenden, die eine unterschiedliche Datenbasis für die Analyse zur Verfügung stellen und die auch einen wesentlichen Einfluss auf den darauffolgenden Analyseprozess haben kann. Darum werden kurz die Formen der Transkription, wie sie von Mayring (2002, S. 89ff) gesehen werden kurz aufgezeigt. Dazu werden folgende drei Formen gezählt:

- wörtliche Transkription
- kommentierte Transkription
- inhaltsanalytische Transkription

Im Fall der vorliegenden Arbeit wurde die Entscheidung getroffen, die wörtliche Transkription zu verwenden, daher wird folgend auch kurz darauf eingegangen.

Wörtliche Transkription

Bei der wörtlichen Transkription wird eine vollständige Textdatei aus den Tonaufnahmen der Interviews erstellt (Mayring, 2002, S. 89ff). Bei der wörtlichen Transkription sind die folgenden drei Methoden zu unterscheiden:

- Arbeiten mit dem Internationalen Phonetischen Alphabet
- Literarische Umschrift
- Übertragen in normales Schriftdeutsch

In dieser Masterarbeit wird die Methode des Übertragens in ein normales Schriftdeutsch eingesetzt. Diese Form des Transkribierens erlaubt es die Tonaufnahmen so zu übertragen, dass Dialekte, grammatikalisch falsche Textpassagen, der Stil und der Satzbau angepasst werden können. Dies lässt es zu den Fokus auf den Inhalt der Interviews zu lenken und störendes, weil falsches Textmaterial, auszufiltern (Mayring, 2002, S. 89ff). Dies entspricht auch den Vorgaben nach Froschauer & Lueger, einfache Regeln zur Transkription zu verwenden, wenn die manifesten Inhalte im Mittelpunkt der Analyse stehen (2003, S. 159).

Analyse

Wie bereits eingangs erwähnt wird zur Analyse der in transkribierter Form vorliegenden Daten die Themenanalyse nach Froschauer und Lueger angewendet. Die Themenanalyse verschafft in erster Linie einen Überblick über die Themen des Datenmaterials. In der weiteren Folge können relevante Aussagen zusammengetragen und nach ihren Zusammenhängen untersucht werden. Diese Form der Analyse ermöglicht es, Themen aus dem Datenmaterial herauszufiltern (Froschauer & Lueger, 2003 S. 158).

Die Themenanalyse nach Froschauer & Lueger (2003, S. 158ff) bietet dabei zwei Möglichkeiten um die transkribierten Daten zu bearbeiten. Zum einen ist das das Verfahren zur Textreduktion, welches in dieser Arbeit auch zur Anwendung kommt. Zum anderen ist das das Verfahren der Codierung. Trotz der Wahl der Textreduktion, wird nachfolgend auch kurz das Codierverfahren erklärt.

Die Wahl der Textreduktion wurde getroffen, da der Fokus bei der Analyse auf die manifesten Aussagen der Interviewpartner gelegt wird und nicht auf latente Inhalte. Dies birgt zwar die Gefahr versteckte Inhalte nicht zu beachten, da die Untersuchung oberflächlicher ist, verringert aber andererseits einen allzu großen Interpretationsspielraum.

Textreduktion

Die Textreduktion wird als Werkzeug herangezogen, um das gesammelte verschriftlichte Material in Form der Transkripte in deren Menge zu reduzieren. Dabei werden die Texte auf die wesentlichen Bestandteile des Inhaltes zusammengefasst. Um dies zu erreichen,

muss bei der Textreduktion in fünf Schritten vorgegangen werden (Froschauer & Lueger, 2003, S. 159 ff.). Diese fünf Schritte sind:

1. Es werden unterschiedliche Themen identifiziert und weitere Textstellen, die zu dem jeweiligen Thema passen, zugeordnet. Relevant ist hier auch der Zusammenhang der jeweiligen Thematik.
2. Zu den jeweiligen Themen werden die wichtigsten Eigenschaften herausgearbeitet.
3. Abhängig von der Gestalt des Interviewleitfadens ergibt sich, ob die Themenabfolge zu beachten ist oder nicht. Bei strukturiert ablaufenden Interviews ist diese Analyse der Themenabfolge nicht erforderlich.
4. Eine Analyse der Unterschiede beziehungsweise der Gemeinsamkeiten innerhalb der jeweiligen Themenbereiche wird durchgeführt.
5. Ein Zusammenwirken der analysierten Themen wird hier betrachtet, um einen Zusammenhang mit der Forschungsfrage herstellen zu können.

Die transkribierten Texte werden anhand der oben angeführten Vorgehensweise in Themen eingeteilt. Drei Hauptkategorien lassen sich bereits aus dem Interviewleitfaden ableiten. Da es sich in dieser Untersuchung um Interviews mit einem strukturierten Leitfaden handelt, ist der Punkt 3 nicht relevant und eine Themenabfolge muss nicht festgelegt werden. Innerhalb der einzelnen Themen werden die Inhalte der Texte unter Beibehaltung der Argumente der Interviewten Personen zusammengefasst. Anschließend werden die gekürzten Texte auf Gemeinsamkeiten geprüft und letztlich werden Zusammenhänge mit der Forschungsfrage gesucht. Die detaillierten Ergebnisse aus der Analyse werden in Kapitel 4 dargestellt.

Codierung

Die Codierung ist eine weitere Methode zur Analyse der aus den Interviews und in den Transkripten niedergeschriebenen Daten. Dieses Codieren hilft dabei unterschiedliche Themenbereiche in den Antworten der Interviewpartner zu erkennen die nicht manifest erkennbar sind. Das Codieren wird an dieser Stelle aber nur kurz erwähnt, da es in dieser Arbeit nicht zur Anwendung kommt.

Das Codieren hilft dabei, aus den reduzierten Textdaten latente Inhalte herauszuarbeiten. Das Codierverfahren ist zumeist der Textreduktion nachgelagert. Dabei werden die zu Themen zusammengefassten reduzierten Texte aus den Interviews einer tiefgreifenderen Analyse unterzogen. Das Codieren hilft somit bei dem Untersuchen von den

Begriffsstrukturen der Themen und deren Zusammenhänge. Zur Durchführung werden die folgenden Schritte nach Froschauer & Lueger (2003, S. 158 ff.) empfohlen:

1. Bilden von Themenkategorien nach den Textpassagen.
2. Analysieren der Themenkategorien nach Subkategorien. Es besteht die Option dann auch noch nach weiteren Unterkategorien zu suchen.
3. Strukturieren der Themenkategorien. Es nach für die Forschungsfrage relevanten Themen gesucht.
4. Verknüpfen der Themenkategorien mit den Subkategorien.
5. Interpretieren des Kategoriensystems. Ableiten von Thesen zur Forschungsfrage.
6. Vergleichen verschiedener Texte mit dem Ziel der Theoriebildung.

4 Darstellung und Interpretation der Ergebnisse

Im Kapitel 4 werden die, aus der Themenanalyse, gewonnen Ergebnisse dargestellt und genau betrachtet. Mit Hilfe der Interpretation soll die eingangs gestellte Forschungsfrage beantwortet werden. Damit die Möglichkeit besteht auf die unterschiedlichen Bereiche der Thematik einzugehen, werden nachfolgend die drei wesentlichen und wichtigen Hauptthemenbereiche gegliedert. Diese nachfolgend genannten drei Hauptthemenbereiche leiten sich bereits aus dem Interviewleitfaden ab.

1. Selbstorganisation im Allgemeinen
2. Selbstorganisation im IKT Sektor und im Schichtdienst
3. Auswirkung der Selbstorganisation auf das Soziosystem

Die Subthemen zu den drei Hauptthemenbereiche ließen sich ebenfalls durch den Interviewleitfaden ableiten. Die Subthemen wurden allerdings durch das Textreduzierungsverfahren des gesammelten Datenmaterials nochmals bestätigt und um weitere drei Kategorien erweitert, welche im Anschluss unter "weitere Themen" ersichtlich sind. Nachfolgend werden alle verwendeten und abgeleiteten Subthemen zur Veranschaulichung in einer Liste dargestellt. Die Subthemen finden auch eine Zuordnung zu den Hauptthemen.

Selbstorganisation im Allgemeinen

- Verständnis der Selbstorganisation
- Persönliche Wahrnehmung der Selbstorganisation
- Vorteile und Nachteile

Selbstorganisation im IKT Sektor und im Schichtdienst

- Voraussetzungen für Selbstorganisation
- Vorgaben aus dem Management
- Einflussnahme auf das Team
- Autonomie des Teams
- Auswirkungen der Schichtdienstes
- Vergleich zu Normaldienst

Auswirkung der Selbstorganisation auf das Soziosystem

Wirkung der Selbstorganisation
Teamwirkung
Einschätzung zum eigenen Team
Hierarchie im Team
Selbstorganisation in Bezug auf das Individuum
Wahrnehmung zum Team
Individueller Einfluss
Teamentwicklung
Stimmung
Problem- und Konfliktlösung

Weitere Themen

Motivation
Personalreduktion
Wahrnehmung

Die Liste der Themen und Subthemen zeigt, dass viele Bereiche der Thematik beleuchtet wurden und sich auch zusätzliche Themen aus dem Datenmaterial ableiten ließen. Zur besseren Übersicht wurde für die Textreduktion der Interviewleitfaden als Basis für die Zuordnung herangezogen. Das Dokument wurde abgeändert und es wurden die wesentlichen Textstellen aus den Transkripten zur nachfolgenden Auswertung übertragen. Es wurden auch die Informationen zu den allgemeinen Fragen in reduzierter Form übertragen. Dies lässt die Möglichkeit offen Rückschlüsse aufgrund bestimmter Eigenschaften der Mitarbeiter oder der Teams zu ziehen. Außerdem wurden neben der Fragen, wie sie im Interviewleitfaden vorkommen, auch die Informationen mit aufgenommen, die sich neben der strukturierten Vorgabe, nebenbei im Gesprächsverlauf ergeben haben. Diese wurden am Ende des Auswertungsbogen angefügt. Das Dokument findet sich ebenfalls im Anhang dieser Arbeit.

Es gab zwar einen Leitfaden zur Durchführung der Interviews, trotzdem wurde darauf geachtet die Interviewpartner nicht zu sehr in das Korsett des Leitfadens zu zwingen,

sondern diesen auch Freiraum im Interview zu geben. Daher gab es in manchen Interviews Informationen, die nicht zum Ablauf im Leitfaden passten. Diese Informationen gingen aber nicht verloren, sie wurden bei der Textreduktion den richtigen Fragen zugewiesen oder am Ende als zusätzliche Information angeführt, wenn sie zu keiner der Fragen im Leitfaden gepasst haben. Die Themenzuordnung stellte sich in den Fällen des freieren Ablaufes allerdings als schwieriger heraus, als wenn der Ablauf sich strenger an die Vorgaben des Leitfadens gehalten hat. War der Ablauf unstrukturierter, kamen viele Informationen die am Thema vorbei gingen und somit nachfolgend auch nicht verwertet werden konnten. Z.B. gab es immer ein Abrutschen in die generelle Unternehmenssituation und die Unzufriedenheit mit der aktuellen Personalpolitik, was keinen Mehrwert zur Beantwortung der eigentlichen Fragenstellung zum untersuchten Thema brachte. Trotzdem waren diese Informationen wertvoll, um sie in einem anderen Zusammenhang unter den weiteren Themen zu untersuchen.

Auf Grund der gesammelten Daten und den ausgewerteten Informationen wird am Ende dieses Kapitels die Forschungsfrage beantwortet, nämlich:

Wie nehmen IKT-Fachkräfte im Schichtdienst Selbstorganisation wahr und welche durch die Selbstorganisation bedingte Auswirkungen sehen sie auf das Soziosystem ihres Teams?

4.1 Themenbezogene Ergebnisdarstellung

4.1.1 Selbstorganisation im Allgemeinen

Dieses Kapitel zeigt wie die Selbstorganisation von den Befragten allgemein wahrgenommen wird. Zum einen wird aufgezeigt, was unter Selbstorganisation im Alltag verstanden wird, zum anderen wie die Selbstorganisation persönlich wahrgenommen wird und zuletzt welche Vorteile und Nachteile die Interviewpartner bei der Selbstorganisation erkennen.

4.1.1.1 Verständnis der Selbstorganisation

Wie sich in der Theorie gezeigt hat, wird die Selbstorganisation je nach Kontext auch **unterschiedlich verstanden**. Die Begrifflichkeit kommt in der Biologie, der Kybernetik und der Soziologie vor und wird jeweils anders verstanden beziehungsweise in einen anderen Zusammenhang gebracht. Daher war es von Interesse die Interviewpartner dazu zu befragen, was sie persönlich unter Selbstorganisation verstehen.

Zur Selbstorganisation im Allgemeinen waren die Rückmeldungen ähnlich. Es wird darunter das **selbstständige Einteilen der Arbeit**, das **eigeninitiative Lösen von Problemen**, das **sich selbst organisieren** beziehungsweise das **Organisieren seines Lebens**, das **eigene Setzen von Prioritäten** und das **Einteilen der vorhandenen Ressourcen** sowie die **zeitlich selbstbestimmte Einteilung der Arbeit** verstanden. Die folgenden vier Zitate aus den Interviews veranschaulichen stellvertretend die Essenz bezüglich der Wahrnehmung der Selbstorganisation aus Sicht der befragten Personen. Hier ist ein eindeutiges einheitliches Verständnis des Begriffes auszumachen.

„Wie ich mir die Arbeit aufteile, ...“ (B1, Zeile: 78)

„Selbstorganisation ist für mich organisieren seines Lebens.“ (B4, Zeile: 56)

„Selbstorganisation heißt einfach, dass Arbeitsaufwand oder Ressourcen so für mich so einteilen kann, dass ich sie auch einsetzen kann. Die Arbeit gehört so eingeteilt, dass sie erledigt wird, dass nichts übrigbleibt, dass nichts vergessen wird und dass alles funktioniert.“ (B6, Zeile: 59-62)

„Selbstorganisation ist dass ich mir die Arbeit so aufbereite wie ich glaube, dass ich sie am effizientesten oder am besten erledigen kann.“ (B10, Zeile: 143-144)

Wie sich anhand der Antworten in den Interviews gezeigt hat, wird die Selbstorganisation in der persönlichen Wahrnehmung in erster Linie auf Personen projiziert. Durchgehend wurde das **“sich selbst“ organisieren** als Individuum als Erklärung für die Selbstorganisation genannt. Manche Interviewpartner haben in ihren Antworten eine Eingrenzung auf den Arbeitsalltag gemacht, manche sahen dies in einem größeren Rahmen, auf ihr Leben bezogen. Meist wird aber ein größerer Rahmen, eben die Betrachtung des eigenen Teams, ausgespart. Trotzdem gab es aber auch drei Aussagen zu diesem Kontext. Die drei folgenden Zitate zeigen die Antworten, die neben der eigenen Person auch das Team mit einbeziehen, was in dieser Untersuchung auch der gewählte Aspekt war. Diese Aussagen belegen, dass die Befragten bezüglich der Selbstorganisation auch einen **Zusammenhang mit dem Soziosystem** wahrnehmen, da es eine Einteilung in den Schichten gibt, kollegial zusammenarbeitet und sich meist jemand findet, der die neuen Aufgaben übernimmt.

„Selbstorganisieren, ..., die Schicht einteilen, ..., das Team richtig mit den Aufgaben aufteilst usw.“ (B2, Zeile: 110-112)

„... , dass sich einerseits jemand sofort findet oder das man sofort weiß wer dafür zuständig ist und die Arbeit demnach erledigt wird.“ (B7, Zeile: 70-71)

„Dass man sich das im kollegialen gut ausmacht selber.“ (B8, Zeile: 59)

Diese Aussagen verdeutlichen, dass die Selbstorganisation auf das Team bezogen eine **gute Zusammenarbeit voraussetzt** und es auch **selbstständig agierender Personen** bedarf.

4.1.1.2 Persönliche Wahrnehmung der Selbstorganisation

In der vorangegangenen Subkategorie wurde das allgemeine Bild abgefragt, dass die Befragten von der Selbstorganisation haben. Zum Teil wurde auch der Kontext mit dem Team hergestellt. Um aber auch zu erfahren, was die Personen in Bezug auf die Individualität unter Selbstorganisation verstehen, wurde dies auch explizit hinterfragt. Es gab in diesem Bereich keine Antworten zum Team, aber die Argumentation war jeweils jener aus dem Bereich zuvor ähnlich. Die nachfolgenden Zitate zeigen beispielhaft, dass die Aussagen auf die persönliche Wahrnehmung sehr ähnlich den Aussagen zur allgemeinen Wahrnehmung sind. Dazu gehört die selbstständige Zeiteinteilung, sich Ziele zu setzen oder sich seiner Arbeit bewusst zu sein.

„... wenn ich jetzt Zusatz Tätigkeiten habe, ..., dass ich mir die Zeit selber einteile, so dass ich das erledigen kann.“ (B1, Zeile: 88-90)

„... einfach zu entscheiden, wann mache ich wie was.“ (B5, Zeile: 74)

„Kleine Ziele und auf die hinarbeiten. Sei es im Alltag oder im Beruflichen oder im Sport oder beim Hobby.“ (B8, Zeile: 68-69)

„Dass ich weiß was ich tue.“ (B9, Zeile: 77)

B1 und B5 nennen im Zusammenhang mit der persönlichen Wahrnehmung der Selbstorganisation die Zeiteinteilung. Diese zwei Aussagen belegen, dass zur Selbstorganisation auch eine gewisse **Zeitautonomie** gegeben sein muss. Interessant war hier auch die Nennung einer **Zielsetzung** (B8). Laut B8 scheint somit eine vorhergehende Zielsetzung ein Bestandteil der Selbstorganisation zu sein, zumindest für manche Personen. Auch B9 bestätigt mit der Aussage, zu wissen was man macht, die **Relevanz eines**

geplanten Vorgehens. Diese geplanten Schritte werden vermutlich auch von einer Zielsetzung abgeleitet, um eben anhand dieser Schritte folglich das Ziel auch zu erreichen.

Einer der Befragten (B10) reflektiert in Bezug auf die Arbeitswelt den Einfluss der Erfahrung auf seine Selbstorganisation als wesentlich und sieht sich dadurch in diesem Bereich als gut organisiert an. Im Gegensatz dazu sieht er aber bei der Selbstorganisation im privaten Kontext noch Verbesserungspotential, wie aus dem folgenden Zitat des Befragten hervorgeht.

„Nun ja prinzipiell in der Arbeit ja selbstorganisiert, keine Frage nachdem man das über 20 Jahre macht da weiß man wie der Hase läuft. ... Aber wenn es darum geht im Großen und Ganzen und globalen zu sehen ja ist Selbstorganisation könnte besser sein bei mir.“
(B10, Zeile: 78-78)

Die Aussage vom Befragten B10 beinhaltet zwei Hinweise. Zum einen ist ein **Zusammenhang von Erfahrung beziehungsweise Routine und einer guten Selbstorganisation** erkennbar. Zum anderen zeigt sich die Möglichkeit einer unterschiedlichen Ausprägtheit der **Selbstorganisation abhängig vom Lebensbereich**. Ein Mensch kann in einem Lebensbereich gut organisiert sein kann, hier in der Arbeit, und in einem anderen Lebensbereich nicht, hier im Privaten.

Es gab hier unterschiedliche Antworten. Dies zeigt die unterschiedlichen Aspekte der Wahrnehmung auf, deutet aber keine Einheitlichkeit zur persönlichen Wahrnehmung an.

4.1.1.3 Vorteile und Nachteile

Um einen Eindruck davon zu erhalten, was von den Befragten subjektiv als potentielle Vorteile beziehungsweise als potentielle Nachteile gesehen werden, wurden diese auch danach gefragt.

Generell scheinen sich die Vorteile und Nachteile nicht für alle Personen gleichermaßen auszuwirken. Es wurde mehrmals von den Interviewten darauf verwiesen, dass die **Persönlichkeit einen wesentlichen Einfluss** darauf hat, ob jemand mit der Selbstorganisation gut zurecht kommt oder nicht. Wobei beziehungsweise auf die Persönlichkeit in den Aussagen der Befragten die Struktur einer Person zu verstehen ist und nicht die Bekanntheit einer Person oder die besondere Charakterstärke einer Person. Die folgenden Zitate unterstreichen die Abhängigkeit der Selbstorganisation vom Charakter einer Person.

„Ich sehe das sehr persönlich. Manche können damit, manche können das nicht.“ (B5, Zeile: 99)

„Ich würde sagen, es kommt ganz darauf an auf den Typ natürlich auch.“ (B8, Zeile: 79-80)

„Das ist, dass kommt auch immer auf die Person an.“ (B10, Zeile: 119)

„Also ich sage mal jemand der mehr Führung braucht, ... wird er wieder nicht so performen wie er performen könnte.“ (B10, Zeile: 132-138)

Dementsprechend sind auch die wahrgenommenen Vorteile beziehungsweise Nachteile von den betroffenen Personen abhängig. Eine Person, die sehr selbstorganisiert ist, sieht viel Freiheit bei der Arbeitsorganisation als vorteilhaft an, da sie sich dadurch entfalten kann. Jemanden, dem es schwer fällt sich selbst zu organisieren, kann die viele Freiheit hingegen als belastend empfinden, da sie oder er dadurch schnell überfordert sein könnte. Es kann also kein allgemeiner Rückschluss gezogen werden, wie die Selbstorganisation generell auf eine einzelne Person wirkt.

Als Vorteile der Selbstorganisation wurden **das eigenständige Lösen von Problemen und den damit verbundenen Erfolgsgefühl**, eine Art der Selbstverwirklichung und ein Gefühl von Freiheit angeführt. Auch das **Wachsen an seinen Herausforderungen** wird als positiver Aspekt angeführt, ebenso wie die **Möglichkeit einer Person zu zeigen, was sie leisten kann**. Ein weiterer Vorteil kann sein, **weniger Druck durch mehr Selbstorganisation** zu empfinden. Die Antworten waren teils Einzelnennungen, teils wurden die Angaben von zwei bis drei Personen gemacht. Einheitliche durchgängige Vorteile wurden nicht genannt. Zur Untermauerung der Aussagen werden die nachfolgenden Zitate aus den Interviews exemplarisch angeführt.

„Oder ein Problem lösen, wo ich vielleicht sogar drauf gekommen bin usw. ohne, dass ich jemanden gebraucht hätte. Positiv sonst.“ (B2, Zeile: 127-129)

„Also denke ich mir, ja hat sicherlich was Gutes, weil du wächst mit deinen Aufgaben sag ich jetzt einmal und natürlich ist es interessant, wenn du jetzt neue Probleme reinkriegst und du kannst halt dementsprechend dem Problem selber nachgehen und das lösen oder die richtigen Leute mit ins Boot holen.“ (B3, Zeile: 67-70)

„Vorteile sind wiederum, demjenigen, dem man das einräumt, der kann sich alles selbst einteilen, kann natürlich zeigen was er drauf hat quasi. Und je nach Person, kann sich derjenige, ich sag einmal, selbst verwirklichen.“ (B6, Zeile: 71-73)

„Naja ich sage mal besser werden in dem Sinn, dass man sich einfach freier fühlt. Nicht wirklich Druck spürt vielleicht von oben oder vom Vorgesetzten.“ (B8, Zeile: 73-74)

Aber auch die Nachteile seien hier genannt. Es wurden ein möglicher **Kontrollverlust** beziehungsweise **Verlust der Übersicht** durch die hohe Eigenverantwortung, sowie eine mögliche **Überlastung**, aber auch ein **Qualitätsverlust bei der Arbeit** angeführt. Die Qualität könnte leiden, wenn die Kontrolle der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter reduziert wird und diese das zum Anlass nehmen, um **sich weniger zu bemühen**. Die Antworten waren wieder nicht einheitlich. Es wurden keine durchgängigen Nachteile genannt. Die nachfolgenden Zitate belegen die unterschiedlichen dargestellten Nachteile der Selbstorganisation.

„... plötzlich unbewusst alles selber macht. ... verliert eventuell die Übersicht ..., dass man viel zu sehr an sich reißt, ...“ (B2, Zeile: 115, 117, 120)

„Verschlechtern kann sich, dass Dinge vergessen werden, dass die Person, der man diese Selbstorganisation einräumt, überfordert ist.“ (B2, Zeile: 69-70)

„Nachteil ist, dass ich glaube, dass die Leute dadurch sich ein bisschen gehen lassen und mehr Zeit lassen und es trotzdem dann erst am letzten Drücker quasi erledigen halt, im letzten Moment halt.“ (B1, Zeile: 97-99)

„Natürlich gibt es Leute die nützen es nicht aus. Manche nutzen es dann aus.“ (B8, Zeile: 89-90)

„Es kann die Qualität verschlechtern.“ (B9, Zeile: 93)

„Also wenn ich weniger Freiheit hätte, würde ich es als schlechter empfinden.“ (B9, Zeile: 118)

4.1.1.4 Schlussfolgerung zur Selbstorganisation im Allgemeinen

Es gibt schon beim allgemeinen Verständnis den Kontext mit der eigenen Person. Aber auch die Zusammenarbeit im Team ist durchaus genannt worden und somit auch bei den Befragten in deren Wahrnehmung.

Durch alle Antworten hindurch, sei es bei dem allgemeinen Verständnis der Selbstorganisation oder der persönlichen Wahrnehmung der Selbstorganisation, zeigt sich eine Art der Selbstverwaltung, einem sich selbst einteilen der Dinge die zu erledigen sind. .

Die Vorteile und die Nachteile halten sich unter den Befragten die Waage, es zeigt sich aber, dass es eher von der Person abhängt, ob die Selbstorganisation für jemanden vorteilhafter ist oder mehr Nachteile bringt. Was weiters noch aufgefallen ist, ist die Sorge, dass sich durch zu viel Freiheit die Arbeitsqualität verschlechtern kann.

Tabelle 5: Selbstorganisation im Allgemeinen

Verständnis der Selbstorganisation	Selbstverwaltung; selber einteilen der Arbeit; gute Zusammenarbeit voraussetzt; selbstständig agierender Personen bedarf
Persönliche Wahrnehmung der Selbstorganisation	deckungsgleich mit dem allgemeinen Verständnis
Vorteile und Nachteile	Generell: Charakterabhängig; Vorteile: weniger Druck durch mehr Selbstorganisation; Lösen von Problemen > Erfolgsgefühl; Wachsen an Herausforderungen; Leistungsdarstellung Nachteile: Kontrollverlust; Verlust der Übersicht; Arbeitsqualität sinkt; weniger Bemühen

Quelle: Eigene Darstellung

4.1.2 Selbstorganisation im IKT Sektor und im Schichtdienst

Dieser Themenbereich zeigt auf, wie die Selbstorganisation im IKT Sektor wahrgenommen wird. Dabei wird das Augenmerk auf die Vorgaben für die Teams und Einflussnahme auf die beiden IT-Teams gelegt. Auch die Wahrnehmung der eigenen Autonomie des Teams ist Bestandteil dieses Themenbereichs. Zuletzt werden auch die Wirkung des Schichtdienstes auf die Selbstorganisation und der Vergleich mit dem Normaldienst in weiteren Subkategorien betrachtet.

4.1.2.1 Voraussetzungen für Selbstorganisation

Hier stellte sich die Frage, ob es einen Unterschied in Bezug auf die Selbstorganisation macht, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eine technische Ausbildung haben oder nicht. Anhand der Antworten war erkennbar, dass hier keine Einigkeit unter den Befragten gab. Manche sahen die Ausbildung eines Menschen ohne unmittelbaren Einfluss auf dessen Selbstorganisation, andere wiederum sahen eindeutig einen Zusammenhang. Der Befragte B8 konnte sich nicht eindeutig festlegen konnten, ob ein Einfluss der Ausbildung auf die Selbstorganisation bestehen kann. Es überwiegt allerdings die Annahme,

dass **keine Korrelation zwischen einer technischen Ausbildung und einer guten Selbstorganisation** besteht, wie die folgende Darstellung der Aussagen unterstreicht.

Die folgenden Aussagen bestätigen eine Korrelation zwischen einer technischen Ausbildung und einer guten Selbstorganisation.

„Aber ich sehe sehr wohl, wenn man fachlich relativ gut drauf ist, zumindest in unserem Bereich, sehe ich sehr wohl da etwas Positives. Dann würde das schon etwas besser laufen.“ (B2, Zeile: 150-151)

„Ich glaube schon, um so umfangreich dein Wissen ist, umso leichter tust du dir natürlich das Problem zu lösen.“ (B3, Zeile: 113-114)

„In der IT ist man oft in einer Situation, wo man sich selbst organisieren muss.“ (B6, Zeile: 76-77)

Die folgenden Aussagen wiederum untermauern, dass es keine Korrelation zwischen einer technischen Ausbildung und einer guten Selbstorganisation gibt.

„Ich glaube das ist eher charaktertechnisch.“ (B1, Zeile: 106-107)

„Glaube ich absolut nicht.“ (B4, Zeile: 98)

„... eigenständiger Charakter ... Ich glaube es ist wirklich sehr viel Erziehung“ (B4, Zeile: 102-104)

„Glaube ich nicht, dass das zwangsweise so ist. Weil es, wie gesagt, eine sehr persönliche Sache ist, ob du damit umgehen kannst oder nicht.“ (B5, Zeile: 107-108)

„Das kommt auf die Persönlichkeit an.“ (B9, Zeile: 113-114)

„Das würde ich durchaus an der Person festmachen.“ (B10, Zeile: 109-115)

Letztlich wurde aber auch hier wieder vielmehr darauf verwiesen, wie auch zuvor bei den Vorteilen und Nachteilen bereits genannt, dass **der Charakter beziehungsweise die Persönlichkeit eines Menschen im Fokus steht** und nicht die Ausbildung oder das Arbeitsumfeld ausschlaggebend dafür ist, wie die Selbstorganisation bei einer Person funktioniert. Neben der Relevanz des Charakters einer Person setzt eine höhere Ausbildung natürlich eine gewisse Selbstorganisation voraus, aber diese muss keineswegs

technisch sein, was eine Eingrenzung zusätzlich erschwert und einer anderen Form der Untersuchung bedürfte.

4.1.2.2 Vorgaben aus dem Management

Die Informationen zu den Vorgaben aus dem Management geben eine Rückschlussmöglichkeit auf den Rahmen den das Unternehmen zulässt. Den Rahmen in dem es möglich ist, mehr oder weniger, selbstorganisiert zu arbeiten. Die Aussagen der Interviewpartner zeigen auf, dass es sich zum Teil um eine Sache der Wahrnehmung handelt. Zum einen werden innerhalb des Team B Vorgaben wahrgenommen, zum anderen wird im gleichen Team geäußert, wenig bis keine Vorgaben zu haben. Gleichzeitig wird von den Mitarbeitern im Team A kollektiv eher wahrgenommen Vorgaben zu haben. Dies ist allerdings etwas zu Differenzieren. Tendenziell werden diese Vorgaben auf einen gewissen Rahmen der Tätigkeiten bezogen, die zu erledigen sind, aber weniger auf eine genaue zeitgesteuerte strikte Vorgabe, wann exakt welche Tätigkeiten durchzuführen wären und wie die Mitarbeiter ihre Arbeiten zu verrichten hätten.

Zur Veranschaulichung sind hier alle Aussage nach den beiden Teams getrennt aufgelistet. Nur der Befragte B8 hat sich nicht zu dieser Thematik geäußert.

Die Aussagen des Team A unterstreichen eine Reglementierung seitens des Unternehmens, nur die Aussage von B7 zielt auf eine nicht so strikte Regulierung ab:

„Mittlerweile mehr ...“ (B1, Zeile: 112)

„... Vorgaben sind zu erledigen ...“ (B2, Zeile: 169)

„Es gibt viele Vorgaben, es gibt viele Prozesse in der Firma und die sind strikt einzuhalten.“ (B5, Zeile: 111-112)

„Es gibt nichts, was nicht reglementiert ist.“ (B6, Zeile: 85)

„Es gibt natürlich ab und zu Aufgaben die man einfach erfüllen muss.“ (B7, Zeile: 151-152)

Die Aussagen aus dem Team B bestätigen eine gewisse Heterogenität bei der Reglementierung durch das Unternehmen:

„natürlich haben wir Vorgaben“ (B3, Zeile: 129)

„... aber zeitbedingt in der Schicht haben wir schon sehr wohl genaue Vorgaben. ... Der Ablauf dazwischen, wann wer Mittagspause macht und wenn wer auf das WC geht, das nicht.“ (B4, Zeile: 115-119)

„Das ist auf jeden Fall kein komplett heruntergeregelter Job. Sondern, wie ich vorher gesagt habe du hast Fixpunkte, den Rest teilst du dir so ein wie es dir passt.“ (B9, Zeile: 149-150)

„Nein. ... sehr rudimentär Der Rest ist was dynamisch hereinkommt.“ (B10, Zeile: 152-155)

Die Aussagen zeigen in Summe, dass es **sehr wohl Vorgaben** seitens des Unternehmens beziehungsweise der Führungskraft gibt, allerdings werden diese **in unterschiedlicher Ausprägung wahrgenommen**. Die Vorgaben erscheinen dem Team A als strikter. Es lässt sich aber an dieser Stelle nicht sagen, ob die Reglementierung auch tatsächlich unterschiedlich ist oder nur die Wahrnehmung der Befragten eine andere ist. Jedenfalls gibt es eine gewisse Unschärfe auf Grund der unterschiedlichen subjektiven Wahrnehmung.

4.1.2.3 Einflussnahme auf das Team

In dieser Subkategorie zeigt sich, wie die Einflussnahme auf organisatorische Belange von außen, also speziell von der direkten Führungskraft, von den Teammitgliedern wahrgenommen wird. Speziell die Urlaubsplanung und die Einteilung der Schichten standen hier im Fokus, aber auch die Arbeitsaufteilung innerhalb der einzelnen Schichten wurde hier angesprochen.

Es hat sich allgemein gezeigt, **dass die Urlaubsplanung zwar gewissen Parametern unterliegt**, die von außen vorgegeben werden. Es muss immer eine Mindestschichtbesetzung gewahrt bleiben, aber **darüber hinaus unterliegt dies der Selbstorganisation im Team**. Hier gab es jeweils konsistente Antworten der Befragten. Auffällig war bei den Antworten, dass es **beim Team A doch Absprachen untereinander** bezüglich der Vereinbarkeit der Urlaube unter den Teammitgliedern gibt, wohingegen es beim **Team B diesbezüglich keine Koordination** gibt. Wenn es hier zu Kollisionen kommt, dann lassen die Teammitglieder dies über die Führungskraft entscheiden.

Bei der Schichtplanung gibt es bei beiden Teams allerdings keine auffälligen Unterschiede. Den **Schichtplan erstellt der Teamleiter**, Schichten zu **tauschen obliegt**

aber den Mitarbeitern, die sich untereinander abstimmen und das Ergebnis dem Teamleiter nur mitteilen.

Zwei der Befragten haben auch genannt, dass die Arbeitseinteilung in der Schicht selbst der jeweiligen Schichtbesetzung unterliegt und hier nicht von außen eingegriffen wird. Die folgenden zwei Zitate wurden dazu genannt.

„Arbeitsaufteilung in der Schicht gar nicht, weil das quasi vorgegeben ist durch unser Tool.“ (B9, Zeile: 154-155)

„Fangen wir mit dem Letzten an, mit der Arbeitseinteilung oder Aufteilung in Schichten. 0 Prozent, dass überlässt sie im Endeffekt der jeweiligen Schicht und den dort anwesenden Schichtleiter das einzuteilen.“ (B10, Zeile: 159-161)

Aus den Antworten der Interviewpartner nicht hervorging ist, ob es neben der Urlaubsplanung und der Schichtplanung eventuell noch weitere Einflussparameter gibt, die den Befragten im Moment des Interviews weniger Bewusst waren. Im folgenden Kapitel gibt es aber weitere Aussagen zur direkten Arbeitseinteilung, was auch einen Rückschluss auf die Einwirkung der Führung auf das Team zulässt

4.1.2.4 Autonomie des Teams

Dieser Themenbereich zeigt die Wahrnehmung der Interviewpartner bezüglich der Autonomie des Teams nochmals auf und bringt weitere Aspekte zum Vorschein, die zuvor in Bezug auf den Einfluss von außen noch nicht genannt wurden. Dieser Teil reflektiert aber zum großen Teil auch die Urlaubsplanung und die Schichttätusche, die zuvor auch schon genannt wurden. Dies untermauert zumindest gegenseitig die Aussagen der jeweiligen Kollegen, die hier etwas anführten, was zuvor andere Kollegen angesprochen hatten .

Bestätigt wurde hier nochmals, dass die **Urlaubsplanung nahezu autonom** stattfindet. **Ebenso wie das Tauschen von Schichten.**

Neu genannt wurden die Einteilung der **Pausen**, die innerhalb der Schichten **autonom eingeteilt** werden können und von anderen Personen hier jetzt auch die direkte **Arbeitsaufteilung**, die **ebenfalls autonom** in den Schichten, teils auch vom Schichtleiter, vorgenommen wird. Exemplarisch dazu seien hier folgende Zitate genannt.

„Dann, Pausen können wir jederzeit machen, vorausgesetzt, es ist keine Arbeit hereingekommen.“ (B1, Zeile: 187-188)

„Also in der Schicht wird das eigentlich größtenteils vom Schichtleiter entschieden.“ (B6, Zeile: 116)

„In den meisten Fällen teilt man sich die Arbeiten eigentlich ziemlich brüderlich.“ (B7, Zeile: 205-206)

„Es ist eine sehr dynamische Selbstorganisation die interessanterweise zu sehr wenig Konflikten führt.“ (B10, Zeile: 186-187)

Die Aussagen der Befragten reflektieren eine große Einigkeit in den Teams und geben zurück, dass sich die Personen als Team **relativ autonom fühlen** und **empfinden viel Handlungsspielraum in ihrer täglichen Arbeitseinteilung** und auch bei organisatorischen Dingen, wie der Urlaubsplanung und Schichttäuschen.

Alleine die Aussagen von B4 unterstreichen die Aussagen nicht, da sie aber an der Autonomie vorbeigehen und auf den Zusammenhalt im Team und der Lösung gewisser Probleme zielen, werden diese hier nicht näher betrachtet.

4.1.2.5 Auswirkungen der Schichtdienstes

Dieser Themenbereich stellt die Ergebnisse dar, wie sich der Schichtdienst auf die Organisation im Team auswirkt. Dabei ist die Tatsache von Relevanz, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Schichtdienst auch Dienste versehen, wenn der Teamleiter nicht anwesend ist. Also an den Abenden, in den Nächten und an den Wochenenden. Auch in solchen Randzeiten kann es Vorkommnisse geben, die einer sofortigen Entscheidung bedürfen. Die Organisation der Arbeit in den Schichten in den Randzeiten muss daher auch funktionieren und selbstorganisiert abgehandelt werden. Die Interviewpartner waren alle selbst Schichtleiter und wie sich durch die Beantwortung der Fragen herausgestellt hat, ist es in beiden Teams mit Schichtdienst der Mehrheit der Befragten nach **der Schichtleiter, der für die Organisation in den Schichten sorgt**. Zumindest, bei Angelegenheiten die einer Entscheidung bedürfen und die in diesem Fall nicht von den Schichtkollegen herbeigeführt werden kann und auch nicht vom Teamleiter, da dieser zum jeweiligen Zeitpunkt auch nicht anwesend ist. Der **Schichtleiter** ist aber nicht nur Entscheidungsträger in den Randzeiten, sondern er **ist auch verantwortlich für die Zuteilung der Aufgaben**, sofern die Kollegen sich diese nicht selbst aufteilen. Die Rolle wird aber von den befragten Schichtleitern in verschiedenen Variationen gelebt

beziehungsweise wahrgenommen. Auch die Schichtbesetzung bedingt, dass der Schichtleiter die Rolle des Verantwortlichen dementsprechend mehr oder weniger ausfüllen muss. Das folgende Zitat zeigt stellvertretend die Wirkung der Schichtleiter in den Teams.

„Ich glaube, dass die Selbstorganisation im Team, wenn der Teamleiter oder die Führungskraft nicht da ist, hat, würde ich sagen der Schichtleiter das Sagen. Der entscheidet dann im Namen der Führungskraft, wenn irgendetwas anfällt oder wie etwas gemacht wird.“ (B1, Zeile: 204-207)

Ein weiterer **Aspekt des Schichtdienstes ist eine gute Zusammenarbeit der Teammitglieder** in den Teams. Sie **stimmen sich über anstehende Arbeiten ab** und auch die Planung funktioniert laut den Befragten gut. Einige Zitate der Interviewpartner verdeutlichen dies.

„Und wenn dann Arbeit hereinkommt, ... , dann macht man sich das untereinander aus.“ (B1, Zeile: 242-245)

„Und, das heißt, das wird dann mehr oder weniger gemeinsam abgearbeitet.“ (B3, Zeile: 210)

„... Bezug auf Schichtplan Planung und Urlaubsplanung, den großen Vorteil, dass das Team als solches eigentlich noch recht gut funktioniert ...“ (B5, Zeile: 194-196)

Langwieriger, aufwändigere Arbeiten stellen aber durch den Schichtdienst **eher ein Problem** dar. Das organisieren solcher Aufgaben ist recht schwierig, **da sich die Mitarbeiter teilweise länger nicht sehen** und so **die Kommunikation erschwert wird**, dies kommt besonders durch die Aussagen von B6 hervor.

„Nachteile sind natürlich, man sieht die Kollegen teilweise tagelang oder wochenlang nicht.“ (B6, Zeile: 129-130)

„Sind es komplizierte Sachen ist es durchaus noch Nachteil, da die Kommunikation untereinander extrem schwierig ist. Damit man die anderen informiert, wie weit daran jetzt gearbeitet worden ist.“ (B6, Zeile: 139-141)

Es gibt zwar bedingt durch den Schichtdienst eine gewisse Selbstorganisation in den Teams wegen der Abwesenheit des Teamleiters zu gewissen Dienstzeiten. Allerdings übernimmt hier mehr oder weniger der jeweilige Schichtleiter stellvertretend die Führung.

4.1.2.6 Vergleich zu Normaldienst

Hier finden sich Aussagen darüber wieder, welche Unterschiede es aus der Sicht der befragten Schichtmitarbeiter zu einem normalen Tagdienst gibt. Dabei hat sich gezeigt, dass **teilweise kein Unterschied wahrgenommen** wird. Die Aussagen der Befragten B1 und B3 zeigen dies.

„Aber sonst würde ich sagen, wird es vermutlich nicht viel Unterschied geben, weil du musst ja auch, wenn du einen normalen Tagdienst hast dich versuchen selbst zu organisieren.“ (B1, Zeile: 226-228)

„Also ich sehe da keinen Unterschied.“ (B3, Zeile: 253)

Manche sehen weder Vorteile noch Nachteile beim Schichtdienst gegenüber dem Normaldienst. Andere Befragte sehen aber **schon gewisse Unterschiede**, wenn man diese beiden Dienstformen vergleicht. Diese Befragten erscheinen **Absprachen in einem Normaldienst leichter** handhabbar zu sein, als in einem Schichtdienst. Dies wird durch die folgende Aussage deutlich.

„Und man ist im Normalfall zur selben Zeit im Büro, wodurch alles besser abgesprochen werden kann und man die Aufteilung der Aufgaben um einiges leichter fällt.“ (B6, Zeile: 146-148)

Neben den Absprachen **verlaufen Konflikte möglicherweise im Schichtdienst anders als im Tagdienst**, da sich die Kollegen teils einige Tage oder sogar Wochenlang nicht sehen beziehungsweise nur kurz bei einer Schichtübergabe. Es gibt aber nur zwei Aussagen dazu und diese sind kontrovers und können diese Argumentation somit nur schwach bestätigen

„Nein das ist glaube ich gleich mit einem Tagdienst.“ (B9, Zeile: 226)

„Weil wenn wir jetzt den nächsten Punkt haben die natürlich auch Wiederauftreten Konflikte sich anschaut dann ist es natürlich im Schichtdienst etwas problematischer, dieses Thema.“ (B10, Zeile: 227-229)

Der Befragte B4 äußert zusätzlich, dass es manchen die Schicht zugutekommt, da diese ihr gegebenenfalls **geringeres Know How oder einen geringeren Arbeitswillen in einem Schichtdienst besser verstecken können**, da die Kollegen oft wechseln und solche Dinge länger benötigen, um aufzufallen.

„Die Kollegen die das ausnutzen wollen, die können es in einer Schicht viel besser ausnutzen, sich zu verstecken, sich vielleicht auch technisch oder um das technische Wissen auch zu verstecken, was sie eventuell nicht haben.“ (B4, Zeile: 192-195)

Es gibt keine einstimmige Meinung dazu, ob der Schichtdienst Unterschiede zu einem Normaldienst mit sich bringt. Manche empfinden Unterschiede, manche nicht.

4.1.2.7 Schlussfolgerung zur Selbstorganisation im IKT Sektor und im Schichtdienst

Betrachtet man die einzelnen Subthemen, so sind im Wesentlichen folgende Aussagen zur Selbstorganisation im IKT Sektor nennenswert.

Eine Korrelation zwischen einer technischen Ausbildung und einer guten Selbstorganisation lässt sich nicht eindeutig bestätigen. Die Antworten lenkten eher auf den Charakter einer Person als Basis für eine gute Selbstorganisation.

Bei den Vorgaben kam es bereits unter den beiden Teams zu einer konträren Wahrnehmung. Während das Team A viele Vorgaben wahrnimmt, sind es bei Team B gefühlt nicht so viele. Hier lässt sich also kein Rückschluss auf den IKT Sektor im Allgemeinen ziehen.

Die beiden Themen, die Einflussnahme von außen und die wahrgenommene Autonomie des Teams, brachten zum Teil gleiche Antworten. Im Wesentlichen nimmt bei beiden Teams der Teamleiter Einfluss auf das Team. Allerdings nur in der Form, dass er bei kritischen Problemen eingreift beziehungsweise organisatorische Vorgaben (Urlaub, Schichtplan) macht. In beiden Teams scheint ein guter Zusammenhalt zu herrschen der

eine gewisse Autonomie innerhalb der Teams erlaubt. Das Absprechen von Urlauben und Schichttuschen ist somit ohne Führungskraft möglich.

Der Schichtdienst macht es scheinbar notwendig in jeder Schicht einen Schichtleiter zu installieren, der einen reibungslosen Betrieb in den Schichten zu gewährleisten hat und so als Unterstützung des Teamleiters agiert. Sofern kompetente Kollegen in einer Schicht eingeteilt sind, ist aber auch das Eingreifen des Schichtleiters nicht notwendig. Was im Schichtdienst doch Schwierigkeiten bereitet, ist das Faktum, dass sich die Kollegen teilweise länger nicht sehen und so Personenübergreifende Projekte schwerer zu koordinieren sind.

Der geringer Kontakt ist auch das Kernelement, dass den Schichtdienst vom Normaldienst unterscheidet. Dieses "sich länger nicht sehen" stört eben bei Projekten, aber genauso auch bei der Konfliktlösung. Außerdem ist es schwieriger die Kollegen einschätzen zu lernen.

Diese genannten Aspekte stellen die Wahrnehmung der Befragten innerhalb eines Unternehmens im IKT Sektor dar. Um einen Vergleich mit anderen Branchen oder dem Normaldienst anstellen zu können, müssten Referenzdaten herangezogen werden. So konnten zwar keine Vergleiche angestellt werden, aber trotzdem interessante Erkenntnisse gewonnen werden.

Tabelle 6: Selbstorganisation im IKT Sektor und im Schichtdienst

Voraussetzungen für Selbstorganisation	keine Korrelation zwischen technischer Ausbildung und guter Selbstorganisation; Charakter ausschlaggebend
Vorgaben aus dem Management	kein Rückschluss auf IKT Sektor; Team A viele, Team B wenige Vorgaben
Einflussnahme auf das Team	nur formale Einflussnahme der Führungskraft
Autonomie des Teams	guter Zusammenhalt erlaubt mehr Autonomie
Auswirkungen der Schichtdienstes	Schichtleiter; Stv. der Führungskraft
Vergleich zu Normaldienst	Kontakt schwieriger; Probleme bei Projekten; kennenlernen dauert länger

Quelle: Eigene Darstellung

4.1.3 Auswirkung der Selbstorganisation auf das Soziosystem

Dieser Themenblock gibt einen Aufschluss darüber, wie die Selbstorganisation auf das Soziosystem, in diesem Fall auf die beiden Teams der Interviewpartner, wirkt. Dazu wurden in den nun folgenden Themenbereichen Daten gesammelt und ausgewertet. Die

Themen umspannen die wahrgenommene Wirkung der Selbstorganisation auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die Entwicklung der Teams, die Hierarchie im Team, die aktuelle Stimmung, die Problem- und Konfliktlösung im Team und noch weitere.

4.1.3.1 Wirkung der Selbstorganisation

Die erste Subkategorie zum Thema der Auswirkung von Selbstorganisation auf das Soziosystem behandelt die Wirkung der Selbstorganisation auf die Personen die davon betroffen sind. Die Ergebnisse spiegeln wieder was für ein Empfinden die Interviewpartner bezüglich der Wirkung haben.

Generell beziehen sich sechs der Befragten erneut auf den Charakter einer Person, die der Selbstorganisation ausgesetzt ist. Es zeigt sich also überwiegend eine **Abhängigkeit vom Charakter**, wie eine Person mit mehr oder weniger Freiheit zur Selbstorganisation umgeht.

Sofern aber eine Person mit Selbstorganisation umgehen kann, überwiegen bei den Antworten die positiven Aspekte. Zum Beispiel **kann dies eine Person fördern und fordern**, wie der Befragte B3 angibt.

„Ich glaube schon, dass es einen Mitarbeiter fördern und fordern kann.“ (B3, Zeile 258)

Mehr Freiheit zu haben wird von zwei der Befragten als **positiv wahrgenommen**. Es wurde auch erwähnt, dass solche Personen unter mehr Selbstorganisation auch **viel Leistung** bringen. Folgendes Zitat steht beispielhaft für diese Aussagen.

„... dass es für manche Persönlichkeiten halt sicher leichter ist, je mehr Freiheit man ihnen lässt, umso mehr wissen sie es zu schätzen und bringen dementsprechend viel Leistung.“ (B6, Zeile: 236-237)

Als nachteilig wurden genannt, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter **schlampig werden** können, Dinge die zu erledigen sind einfach **zeitlich nach hinten schieben**, also alles etwas schleifen lassen und dass **ungeliebte Tätigkeiten von keinem gemacht** werden.

Das Thema Stress wurde ebenfalls von zwei Befragten angesprochen. Zum einen **kann die Freiheit zur Selbstorganisation den Stress erhöhen**, zum anderen kann es **aber auch den Druck reduzieren**.

Der gemeinsame Nenner ist hier ebenfalls der häufige Verweis auf die Persönlichkeit, in der Form der Struktur einer Person und die Wahrnehmung der Selbstorganisation von der betroffenen Person. Die anderen positiven und negativen Nennungen wurden nicht einheitlich von der Mehrheit der Befragten wiedergegeben.

4.1.3.2 Teamwirkung

Es wurde in den Interviews nach der Wirkung von Selbstorganisation auf das eigene Team gefragt und wie sich dies bemerkbar machen würde. Aus beiden Teams kamen Informationen darüber, dass es sowohl Charaktere im Team gibt, die sich mit der Selbstorganisation gut engagieren können, als auch solche denen dies nicht gelingt. Es bestätigt sich in diesem Fall, was bereits bei der generellen Wirkung der Selbstorganisation auf die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter angegeben wurde. Summa summarum scheinen die **Teams aber recht gut mit der ihnen übertragenen Selbstorganisation zurecht** zu kommen. Die folgenden Zitate seien deshalb hier als Beispiele dafür angeführt.

„Die meisten kriegen es ganz gut hin, ...“ (B6, Zeile 162)

„..., ich glaube es ist alles in allem positiv.“ (B8, Zeile 178)

„Nun wir haben gesagt die Selbstorganisation ist recht gut.“ (B10, Zeile: 277)

Bei den Auswirkung, die erkennen lassen wie die Selbstorganisation auf die Teams wirkt, wurde von mehreren Befragten angemerkt, dass jene **Personen**, die mit der Selbstorganisation nicht so gut zurechtkommen, dies **teilweise zu ihren Gunsten ausnutzen**. Damit sind jene Personen gemeint, die bei mehr Freiheit ihrer Pflicht nicht mehr nachkommen. Ob dies vorsätzlich geschieht oder aus dem Grund, dass diese Personen tatsächlich ein Problem damit haben sich die Arbeit einzuteilen, um damit auch rechtzeitig fertig zu werden, kann aus den Antworten nicht abgeleitet werden. Jedenfalls wird von den Befragten wahrgenommen, dass es in ihren Teams Personen gibt, die aktuell eben der Arbeit nicht so nachkommen, wie sie sollten oder nur wenn sie dazu auch angehalten werden, ihrer Arbeit nachzukommen. Die nachfolgenden Zitate belegen diese Einschätzung.

„wenn sich jemand verstecken will, dann kann er sich organisatorisch verstecken, er kann sich zeitmäßig verstecken und dann kann er sich technischen verstecken.“ (B4, Zeile: 229-231)

„... und die denen man eher auf die Zehen steigen muss und sagen muss, "kümmere dich bitte darum".“ (B5, Zeile: 246-247)

„..., einige brauchen einfach einen gewissen Stubbs, damit sie daran denken, was zu tun ist.“ (B6, Zeile: 162-163)

„Es gibt immer solche die da durchrutschen, einerseits weil sie nicht wollen oder einerseits vom Schichtrad her vielleicht einfach gar nicht dazu kommen ...“ (B7, Zeile: 243-245)

„Es sind natürlich welche dabei die etwas mehr Führung brauchen, ...“ (B10, Zeile: 279-280)

Die Aussagen wurden von Interviewten aus beiden Teams getätigt und zeigen, dass auch die Auswirkungen der Selbstorganisation auf die betroffenen Teams wieder im Zusammenhang mit den **jeweiligen Personen und deren Charaktere** stehen und das dies auch in der Praxis tatsächlich eine Wirkung zeigt. Da gleiche Aussagen von beiden Teams und auch von mehreren Interviewpartnern kommen, scheint dies eine generelle Wirkung zu sein.

4.1.3.3 Einschätzung zum eigenen Team

Der vorherige Themenbereich zeigte auf, welche Auswirkungen die Interviewpartner auf das eigene Team sehen. In dieser Subkategorie geht es darum einzuordnen, wie selbstorganisiert das jeweils eigene Team nach Meinung der Befragten tatsächlich ist. Die Antworten zeigten einen eindeutige Tendenz an. Die eigenen **Teams werden schon als eher selbstorganisiert wahrgenommen**. Zwei der Befragten antworteten skaliert und sehen ihr Team bei einer 7 oder 8 von 10, wobei 10 als sehr selbstorganisiert angenommen wurde. Ein anderer sieht den Grad der Selbstorganisation im Team bei 80-90 Prozent, wobei hier ebenfalls die 100 Prozent als sehr selbstorganisiert angenommen wurden. Lediglich einer der Befragten hat sich dazu gar nicht geäußert. Einer der Interviewpartner sieht das Team nur als bedingt selbstorganisiert an, da er es nicht als gut funktionierendes Team wahrnimmt. Zur Veranschaulichung der durchgängig ähnlichen

bestätigenden Antworten, sind nachfolgend die Antworten aus drei Interviews stellvertretend angeführt.

„Da wissen wir uns schon zu organisieren“ (B3, Zeile: 280)

„Natürlich kann jetzt nicht jeder machen was er will aber im Allgemeinen funktioniert es gut.“ (B8, Zeile: 194-195)

„Ich glaube wir sind, nach außen wirkt es vielleicht chaotisch aber ich glaube innerhalb des Teams, für das Team als Einheit gesehen sind wir recht gut organisiert.“ (B10, Zeile: 330-331)

Hier ist allerdings die subjektive Sichtweise auf die eigenen Teams zu beachten. Möglicherweise wollen die Befragten ihre Teams als selbstorganisiert sehen, da ihnen dies als positiver erscheint. Ein objektive Betrachtung wäre hier zu erreichen, wenn eine solche Bewertung auch von außenstehenden, dem Team aber nahestehenden Personen vorgenommen werden würde.

4.1.3.4 Hierarchie im Team

Die Thematik einer möglichen hierarchischen Aufteilung im Team zeigt, dass die Rolle des **Schichtleiters**, welche zuvor auch schon öfter angeführt wurde, als die **relevante Hierarchiekomponente** wahrgenommen wird. **Ein anderer Aspekt wird nicht zurückgemeldet.** Es wird also hier nicht erwähnt, ob es dominante Persönlichkeiten in den Teams gibt, die auf Grund ihrer Eigenschaften hierarchisch über anderen stehen würden. Oder es andererseits Personen gibt, die sich stets unterordnen. Die Hierarchie in den Teams wird nur an der Rolle des Schichtleiters und den Nicht-Schichtleitern festgemacht. Nahezu alle Interviewpartner unterstreichen die Rolle des Schichtleiters. Allerdings ist dabei zu beachten, dass die Rolle unterschiedlich stark präsent ist. Zum einen hängt es von den Personen in der jeweiligen Schicht und deren Eigenständigkeit ab, zum anderen hängt es von der eigenen Identifikation mit dieser Rolle ab, ob die Schichtleiter Rolle aktiv gelebt wird. Die folgenden Zitate belegen die Aussage zur unterschiedlichen Wahrnehmung der Schichtleiter Rolle.

„Der Schichtleiter macht die selbe Tätigkeit wie die anderen Kollegen nur das er für alle verantwortlich ist und deswegen hat der ein bisschen mehr Entscheidungsmöglichkeiten.“ (B1, Zeile: 316-318)

„Kommt auf die Person an, wer Schichtleiter ist.“ (B6, Zeile: 178)

„Es ist auch die Rolle des Schichtleiter, eher eine größere Rolle oder eine größere Rolle oder eine wichtige Rolle am Papier in der Praxis denn das Team oder die Kollegen sind ein Team.“ (B10, Zeile: 295-297)

Die Aufgabe eines Schichtleiters ist es, die Kollegen ihren Fähigkeiten nach, den jeweiligen Arbeiten zuzuteilen. Weiters ist der **Schichtleiter der letztendliche Entscheidungsträger** in der jeweiligen Schicht. Aus den diversen Antworten leitet sich ab, dass der Schichtleiter als Teammitglied die Kollegen unterstützt, auch die gleichen Aufgaben wahrnimmt und nur dann als hierarchisch übergeordnete Rolle fungiert, wenn es die Situation erfordert. Dies unterstreicht noch einmal den generell guten Zusammenhalt in den Teams. Das genannte seltene Eingreifen müssen, deutet darauf hin, dass die Teams ihre Aufgaben gemeinsam gut erfüllen und die Personen in den Teams zumeist ihren Aufgaben nachkommen.

Zwei der Befragten haben sich im Zusammenhang mit der Hierarchie im Team nicht geäußert.

Letztendlich bedarf es dem Anschein nach einer hierarchischen Instanz in den Schichten, den Schichtleiter. Der muss im Alltag aber selten diese hierarchische Rolle wahrnehmen. Das Wissen um die Funktion des Schichtleiter scheint Großteils auszureichen, damit das Team die anstehenden Tätigkeiten erkennt und die Pflicht diese auszuführen wahrnimmt und so selbstorganisiert agiert.

4.1.3.5 Selbstorganisation in Bezug auf das Individuum

Ein weiterer Themenbereich zeigt auf, wie die Interviewpartner die Selbstorganisation auf sich selbst bezogen sehen. Im Gegensatz zu dem Bereich 4.1.1.2, in dem die Sichtweise der Selbstorganisation in Bezug auf Individuen dargestellt wird, bezog sich dieser Themenbereich spezifisch auf die Personen die interviewt wurden. Die Antworten spiegeln eine große Individualität wieder, was wiederum untermauert, dass **die Fähigkeit sich selbst zu organisieren sehr stark von der Person abhängig** ist, was im Zuge der Interpretation schon mehrfach aufgezeigt wurde. Nachfolgend werden hier einige

Beispiele herausgegriffen, welche die Kontroversität der Antworten darstellt. Es kann hier also **keine Verallgemeinerung** interpretiert werden.

Der Befragte B1 empfindet es als besser für ihn von der Führungskraft Aufgaben gestellt zu bekommen.

„Deswegen ist es besser, wenn da von der Führungskraft, wirklich eine Anfrage kommt ...“ (B1, Zeile: 341)

Der Befragte B5 hingegen ist dankbar, viele Freiheiten zu haben.

„*Ich persönlich bin immer sehr glücklich und dankbar, wenn man mir viele Freiheiten lässt.*“ (B5, Zeile: 287-288)

Der Befragte B10 führt seine Selbstorganisation in der Arbeit auf seine jahrelange Erfahrung zurück. Es wird seiner Ansicht nach auch leichter, wenn man das System im Unternehmen kennt und akzeptiert.

„*Es ist dann auch einfach die Erfahrung aufgrund die man dann über die Jahre einfach bekommt, unterstützt einen ganz massiv in der Selbstorganisation.*“ (B10, Zeile: 345-347)

„*Aber wenn man akzeptiert wie das System läuft, in dem man sich befindet in der Arbeit seine Organisation der Selbstorganisation mit diesem System in Resonanz bringt, dann gibt es kein Problem.*“ (B10, Zeile: 287-288)

Drei der Befragten haben keine Antwort zur Selbstorganisation und der Wirkung auf sie selbst gegeben. Hier ist es also nicht möglich eine einheitliche Ableitung, zum Beispiel zu allen Schichtleitern, zu machen. Jede Person ist anders und kommt dementsprechend auch mit der Selbstorganisation anders zu Rande.

4.1.3.6 Wahrnehmung zum Team

Um einen weiteren Rückschluss auf die Wirkung der Selbstorganisation auf das Team ableiten zu können, werden die Wahrnehmungen der Befragten zu ihrem Teamgefüge und ihrer Position im Team hier zusammengefasst.

Wie bereits zuvor erwähnt, scheint es keine besonders ausgeprägte Hierarchie im Team zu geben. **Die befragten Schichtleiter sehen sich als gewöhnliches Teammitglied** und nicht den anderen übergeordnet. Bis auf eine Person, deren Aussage später noch betrachtet wird, zeigt sich in diesem Bereich, dass alle Interviewpartner ihre Position im Team haben und auch durchwegs respektiert und akzeptiert werden. **Keine** der Aussagen deutet eine **negative Wahrnehmung** der eigenen Position im Team an. Die folgenden Aussagen bestätigen diesen Eindruck.

„Ja, ja, ich denke schon, dass mich die Leute respektieren ...“ (B1, Zeile: 359)

„Ich glaube ich komme sehr gut rüber bei vielen Leuten.“ (B2, Zeile: 301)

„Aber ansonsten würde ich doch nicht sehen, dass ich da im Vordergrund stehe, ...“ (B4, Zeile: 253-254)

„Aus meiner Sicht funktioniert es und wenn mir etwas nicht passt, dann sag ich es auch und das ist auch akzeptiert.“ (B5, Zeile: 324-325)

„Ich bin im guten Mittelfeld, sag ich einmal.“ (B6, Zeile: 196)

„... ich sehe mich als Teil der Gruppe, teil des Teams.“ (B10, Zeile: 383)

Wie oben angeführt gibt es allerdings eine Person die sich im Team als höher positioniert ansieht, als die anderen, was deren Aussage bestätigt.

„Also ich sehe mich und ich bekomme ich auch immer wieder bestätigt, von beiden Führungskräften und auch teilweise von den Kollegen schon ziemlich oben.“ (B9, Zeile: 250-251)

Da dies aber nur von einer Person genannt wurde, liegt das außerhalb der gemeinsamen Sicht. Allgemein sehen sich die Befragten weder über die anderen gestellt noch in irgend einer Form den anderen untergeordnet. Auf das Team bezogen ist diese Sichtweise natürlich einseitig, da alle Befragten auch Schichtleiter sind und somit eventuell durch ihre

offizielle Rolle von allen anderen weniger Widerstand erfahren, als es sein würde, wenn es diese Rolle im Team nicht gäbe. Dazu wären die nicht Schichtleiter zu befragen, um einen objektiveren Blick auf diese Einschätzungen der Schichtleiter zu erhalten.

4.1.3.7 Individueller Einfluss

Ein weiterer interessanter Aspekt ist der Einfluss der befragten Schichtleiter. Dieser Bereich der Thematik schließt an den vorangegangenen Teil an. Hier ist ebenfalls zu beachten, dass die eigenen Wahrnehmungen nur aus der Sicht der Schichtleiter dargestellt ist und in dieser Arbeit nicht aus Sicht der anderen Teammitglieder gegengeprüft wurde.

Zusammengefasst kann hierzu gesagt werden, dass allen Schichtleitern von den anderen Personen im Team der **Respekt entgegengebracht wird**, den sie sich auch erwarten. Es wird ihnen zugehört und im Falle eine Situation, die einer Entscheidung bedarf, **ihre Meinung und Entscheidung auch akzeptiert**. Es gab hier nur zwei Personen, die sich nicht geäußert haben, die restlichen stimmen mit ihren Aussagen überein und bestätigen einen gewissen Einfluss, sofern die Einflussnahme erforderlich ist. Stellvertretend zeigt die folgende Aussage des Befragten B10 den Einfluss der Schichtleiter im Team, aber auch wieder den Teamgedanken, der auch in beiden Teams vorherrscht.

„Natürlich hört man darauf, wenn ich etwas sage, hört man darauf. Viele Kollegen nehmen mich sicher auch als Ansprechpartner für Informationen oder als Quelle für Informationen,, also ich nehme gerne auch Informationen von anderen an. Sondern ich sehe mich mitten im Team und wer Informationen braucht bekommt sie und ich nehme auch gerne Informationen an.“ (B10, Zeile: 386-395)

4.1.3.8 Teamentwicklung

Die Erkenntnisse in diesem Teil beziehen sich auf etwaige Veränderungen denen die Teams unterlagen. Daraus resultierend ist relevant, ob sich die Selbstorganisation der Teams dadurch verändert hat. Die Antworten zeigen eindeutig, dass sich **in dem Unternehmen vieles zum Negativen verändert** hat. Es ist deshalb auf Veränderungen in diesem Unternehmen zu schließen, da aus beiden Teams ähnliche Aussagen kommen.

Demnach gab es in beiden Teams eine **erhebliche Reduktion des Personals**, was sich **auf die Stimmung der Mitarbeiter auswirkt**. Die Stimmung wird allerdings explizit noch in der nächsten Subkategorie behandelt. Zuerst sei nur in Form der Aussagen von zwei Befragten festgehalten, dass sich die Lage in den Teams tatsächlich verändert hat.

„Es hat sich nicht rapide verschlechtert, aber man merkt sehr wohl, dass es etwas schwieriger wird.“ (B2, Zeile: 320-321)

„Die Situation ist für jeden schwerer geworden, ...“ (B4, Zeile: 264)

In Bezug auf die Wirkung der Selbstorganisation hatte das Team A einen Sonderfall. Einige Zeit hatte das Team eine Führungskraft, deren Führungsstil eine hohe Eigenverantwortlichkeit des Teams verlangte. Aus der straffen Organisation der vorhergehenden Führungskraft ist es dem Team aber sehr gut gelungen, in der Zeit mit schwacher Führung, sehr selbstorganisiert zu handeln. Die Befragten B6 und B7 gingen ganz konkret auf diese Situation ein. Der Interviewte B6 strich dabei hervor, dass das Team jetzt viel selbstorganisierter agiert. Auch nach einem erneuten Wechsel der Führungskraft dürfte dies erhalten geblieben sein, da der Befragte B6 in der Gegenwart spricht, das Team also nach wie vor eine hohe Selbstorganisation hat. Das Team hat aber seit langem eine hohe Selbstorganisation, denn es hat schon früher selbst gewusst, was es zu erledigen hat, wie aus der Antwort des Befragten B7 zu entnehmen ist.

Die Aussagen der Interviewten zeigt überwiegend, dass es **sehr wohl Veränderungen** in den Teams gab, allerdings hinterließ das **keinen nennenswerten Einfluss auf die Selbstorganisation der Teams**. Folgende weitere Aussagen unterstreichen, dass es keine Veränderung bei der Selbstorganisation der Teams gab.

„Ich würde sagen das ist ungefähr schon gleichgeblieben.“ (B8, Zeile: 248)

„Und im Speziellen jetzt selbstorganisatorisch war das eigentlich schon sehr gut.“ (B8, Zeile: 255-256)

„Es hat vorher auch so funktioniert. Es hat sich nichts geändert.“ (B9, Zeile: 295)

Zwei der Interviewten haben sich zur Entwicklung ihres Teams enthalten und haben sich nicht geäußert.

4.1.3.9 Stimmung

Auf Grund der in der vorherigen Subkategorie genannten Veränderung in den Teams, also die Reduktion des Personals, hat sich die **Stimmung eingetrübt**, wie zumindest die meisten der Interviewten meinen. Relevant sind hier die Informationen zur Wirkung dieses Umstandes auf die Selbstorganisation. Einige Aussagen der Befragten sollen unterstreichen, wie sich das Stimmungsbild verändert hat und was die Ursache dafür war.

„Die Stimmung ist momentan nicht so gut, da wir mehr Abgänge haben, ich selbst bin ja einer.“ (B1, Zeile: 373-374)

„... Einfluss der immer weniger werdenden Leute, spielt da eine große Rolle. ..., im Großen und Ganzen ist eigentlich die Stimmung noch gut.“ (B2, Zeile: 326-330)

„Naja, ich glaube, dadurch dass wir jetzt herunter geschrumpft worden sind auf zwei Mitarbeiter pro Schicht, glaube ich schon, dass die Belastung und die Anspannung enorm sind. Und das schlägt sich schon aufs Gemüt des einzelnen Mitarbeiters.“ (B3, Zeile: 292-294)

„... weil weniger Leute die gleiche Arbeit oder mehr Arbeit erledigen müssen.“ (B7, Zeile 350)

„Das merkt man auf alle Fälle. ... Da merkt man schon zu früher eine Verschlechterung ...“ (B8, Zeile: 262-265)

Die aktuelle Stimmung in den Teams hat **nachweislich auch eine Wirkung auf die Selbstorganisation**. Allerdings gibt es hier Differenzen zwischen Team A und Team B. Bei beiden haben sich die Mitarbeiter reduziert und die Stimmung ist nicht mehr so gut wie sie es früher einmal war. Die Interviewten aus dem **Team A erkennen eine negative Auswirkung auf die Selbstorganisation**, wohingegen drei der fünf Befragten in **Team B keine Verschlechterung der Selbstorganisation im Team erkennen** wollen. Es ist hier festzuhalten, dass es trotz der gleichen allgemeinen Entwicklung Unterschiede in der Wahrnehmung zu den Auswirkungen auf die Selbstorganisation im Team gibt.

Zwei der Befragten haben sich zu diesem Teil des Interviews nicht geäußert.

4.1.3.10 Problem- und Konfliktlösung

Dieser Teil der Auswirkungen bezieht sich auf die Art und Weise, wie in den Teams Probleme und Konflikte gelöst werden. Dies lässt ebenfalls einen Rückschluss darauf zu, wie selbstorganisiert die Teams handeln.

Zuerst seien hier einige aussagekräftige Informationen aus den Interviews genannt, um aufzuzeigen, wie die Problem- und Konfliktlösung bei den Befragten wahrgenommen wird.

„Naja, entweder man geht zum Teamleiter petzen oder sagt es der Person selbst ins Gesicht. Also es kommt halt von Person zu Person.“ (B1, Zeile: 410-411)

„Probleme untereinander werden so gut es geht bei einer Kaffeepause unter vier Augen geregelt, ...“ (B2, Zeile: 364-365)

„Das ist auch wieder eine ganz persönliche Sache. Ich glaube, dass die meisten eher den Weg zur Führungskraft suchen, weil sie ja keine persönlichen Konflikte sind, sondern arbeitstechnische Sachen.“ (B5, Zeile: 409-411)

„Im Normalfall wird es teamintern die geregelt, wenn es gröbere Probleme gibt, dann gibt es ein kurzes Gespräch mit dem Teamleiter.“ (B6, Zeile: 255-256)

„Anlaufstelle ist halt die Teamleitung.“ (B7, Zeile: 361)

„Natürlich, wenn es jetzt schwerwiegende Dinge wären, muss man das lösen irgendwie in Richtung Führungsebene oder sonst was.“ (B8, Zeile: 300-301)

„Und wenn, wenn irgendetwas war klar probierst du es zuerst einmal untereinander zu klären. Und wenn man merkt das bringt nichts, gehst halt eine Stufe höher.“ (B9, Zeile: 337-338)

Aus den oben genannten Zitaten lässt sich folgendes ableiten. In erster Linie werden sowohl Konflikte unter den Kollegen, als auch Probleme die Arbeit betreffend, **innerhalb des Teams geklärt beziehungsweise gelöst**. Sollte dies auf Grund des Charakters eines Mitarbeiters **nicht möglich sein** oder das arbeitsbezogene Problem doch nicht lösbar sein, wird **erst dann die Führungskraft hinzugezogen**. Bei beiden Teams zeigt sich das gleiche Muster. Das selbst lösen wollen innerhalb des Teams deutet wieder darauf hin, dass beide Teams sehr selbstorganisiert agieren. Allerdings gab es in diesem Kontext wieder des Öfteren den **Verweis auf den Charakter** des jeweiligen Mitarbeiters. Der Charakter ist nach Annahme der Befragten ausschlaggebend dafür, ob ein Konflikt

gegebenenfalls doch gleich unter dem Einbeziehen der Führungskraft versucht wird zu lösen.

Auch in diesem Punkt zeigt sich ein großes Einverständnis in Bezug auf die Problem- und Konfliktlösung innerhalb der Teams. Primär wird versucht solche Fälle selbstorganisiert zu lösen.

4.1.3.11 Schlussfolgerung zur den Auswirkung der Selbstorganisation auf das Soziosystem

Bei den Schlussfolgerungen zum Thema der Auswirkung der Selbstorganisation auf das Soziosystem wird auf die einzelnen Subthemen eingegangen, um so die wesentlichen Aussagen zum Thema zusammenzutragen und übersichtlich darzustellen.

Die Wirkung der Selbstorganisation auf das Soziosystem steht in Abhängigkeit mit dem Charakter einer Person. Die Mehrheit der Befragten gab dies zu Protokoll. Wenn eine Person gut selbstorganisiert arbeiten kann, dann bedeutet mehr zugestandene Eigenständigkeit bei der Arbeit durchaus einen Vorteil. Die Arbeitsleistung kann steigen, die Mitarbeiter fühlen sich freier und wissen dies auch zu schätzen. Im Gegensatz dazu kann es bei Personen, die damit nicht umgehen können, eine Verschlechterung der Arbeitsleistung und der Qualität kommen.

Allgemein wird die Selbstorganisation im eigenen Team als positiv wahrgenommen. Die Teams kommen damit also gut zurecht, obwohl der eine oder andere diese Freiheit ausnutzt.

Der Einschätzung der Interviewten nach wird das eigene Team als eher gut selbstorganisiert gesehen.

Auf die Frage ob eine Hierarchie im Team bestünde, wurde nahezu nur auf die offizielle Hierarchievorgabe, die Rolle Schichtleiters eingegangen. Die Ausprägung einer Hierarchie auf Grund der Charaktere wurde nicht angeführt. Die Rolle des Schichtleiters wird aber zumeist nicht stark ausgelebt. Die Mehrheit der Befragten hat den Teamgedanken in den Vordergrund gestellt.

Die Frage nach der Selbstorganisation in Bezug auf sich selbst kann nicht einheitlich beantwortet werden. Die Struktur einer Person ist ausschlaggebend wie gut eine Mitarbeiterin oder ein Mitarbeiter mit der Selbstorganisation zurechtkommt.

Bei der Wahrnehmung der Selbstorganisation auf das eigene Team bezogen wurde primär auf die eigene Position im Team eingegangen. Da kam heraus, dass die Schichtleiter sich selbst als Bestandteil des Teams sahen und nicht hierarchisch übergeordnet.

Interessant wäre hierzu die Sichtweise der anderen Mitarbeiter im Team, die keine Schichtleiter sind. Hier ließe sich in der Gesamtheit eine objektivere Sichtweise herausarbeiten.

Die durchgängige Rückmeldung der Befragten zeigte, dass sie im Team respektiert werden und auch ihre Meinung einbringen können. Es besteht also durchaus ein individueller Einfluss der befragten auf ihr Team.

Bezogen auf die Teamentwicklung gab es den meisten Aussagen zufolge keinen wesentlichen Einfluss auf die Selbstorganisation. In dieser Subkategorie wurde genannt, dass sich auf Grund der organisatorischen Veränderungen nicht viel verändert hat.

Allerdings hat sich die Stimmung in den Teams in letzter Zeit zum Negativen gewandelt, was aber auch auf die organisatorischen Veränderungen zurückzuführen ist. Interessanterweise haben die Personen aus dem Team A rückgemeldet, dass die aktuelle schlechte Stimmung im Team auch eine verschlechterte Selbstorganisation zur Folge hat. In Team B wird das nicht so wahrgenommen. Team B sieht somit eine gleichbleibende Selbstorganisation im Team über die letzten Jahre hinweg. Bei Team A hatten die organisatorischen Veränderungen der letzten Jahre zwar keinen Einfluss auf die Selbstorganisation im Team, aber die damit verbundene schlechtere Stimmung in der jüngsten Vergangenheit hat in Team A doch eine Verschlechterung der Selbstorganisation im Team ausgelöst.

Bei der Subkategorie zur Problem- und Konfliktlösung zeigt sich ein einheitliches Vorgehen bei dem Großteil der Interviewten. Sowohl bei arbeitsbezogenen Problemen, als auch bei Konflikten im Team, wird mehrheitlich versucht diese Angelegenheiten innerhalb des Teams zu klären und erst auf die Unterstützung der Führungskraft zurückgegriffen, wenn eine Lösung selbstständig nicht herbeigeführt werden kann.

Tabelle 7: Auswirkung der Selbstorganisation auf das Soziosystem

Wirkung der Selbstorganisation	Charakterabhängig; kann für eine Person Vorteilhaft sein, für die andere nicht; Leistung kann sinken oder steigen; Qualitätsbeeinflussung; der Druck auf eine Person kann ebenfalls steigen oder sinken
Teamwirkung	Selbstorganisation ist positiv; manche nutzen dies aus
Einschätzung zum eigenen Team	Teams haben eine gute Selbstorganisation
Hierarchie im Team	Keine, außer dem Schichtleiter
Selbstorganisation in Bezug auf das Individuum	Nicht eindeutig; Charakterabhängig
Wahrnehmung zum Team	Schichtleiter sehen sich als Teammitglieder, nicht übergeordnet
Individueller Einfluss	Einfluss ist gegeben; werden respektiert; können Meinung einbringen
Teamentwicklung	Veränderungen haben keinen direkten Einfluss auf die Selbstorganisation
Stimmung	Hat keinen Einfluss bei Team B aber schon bei Team A
Problem- und Konfliktlösung	Primär selbstständige Lösung

Quelle: Eigene Darstellung

4.1.4 Weitere Themen

Neben den, nahe dem Interviewleitfaden kategorisierten, Themen und Subthemen haben sich noch weitere Informationen während der Interviews gesammelt, die zu diesen Themen nicht gepasst haben. Daher werden diesen Themen nachfolgend noch in eigene Themen geteilt und behandelt, da sie für die Thematik durchaus interessant sind.

4.1.4.1 Motivation

Der Befragte B1 führt die **intrinsische Motivation als Faktor für die Selbstorganisation** an. Seiner Ansicht nach hat, wie bei ihm auch, die Motivation über die Zeit nachgelassen, da von Seiten des Unternehmens seiner Wahrnehmung nach den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern keine Wertschätzung mehr entgegengebracht wird. Auf Nachfrage, ob hier auch ein Zusammenhang mit der Selbstorganisation besteht, bestätigte B1 einen Zusammenhang.

„... , dass wiederum die Motivation im Team mit der Selbstorganisation zusammenhängt?“ Ja.“ (B1, Zeile: 385)

Dies wird hier kurz erwähnt, da es einen interessanten Ausgangspunkt für weitere Forschungen stellt. Da dieser Zusammenhang aber nur in einem Interview erwähnt wurde, wird dieser Umstand nicht weiter berücksichtigt.

4.1.4.2 Personalreduktion

Als ein wesentlicher Punkt ist, steht eine mögliche **Korrelation zwischen weniger Personen für den gleichen Arbeitsaufwand und einer wahrgenommen sinkenden Selbstorganisation** im Raum. Dafür sprechen die Aussagen der Befragten des Team A. Eindeutig untermauert kann dies allerdings nicht werden, da es nach Aussage der Befragten in Team B keine negative Wirkung auf die Selbstorganisation gibt. Dieser Umstand lässt sich also **nicht bestätigen**.

Was sich durch alle Interviews gezogen hat, ist die Tatsache, dass es in dem Unternehmen eine Reduktion des Personals gegeben hat, vor allem in Team A, was in der Beantwortung der Fragen auch immer wieder aufgegriffen wird und als Rechtfertigung angeführt wird warum aktuell manche Dinge nicht mehr so funktionieren, wie das früher noch der Fall war. Was sich hier auf jeden Fall ableiten lässt, ist die Tatsache, dass diese **Personalreduktion die Stimmung in beiden Teams verschlechtert hat**. Dies wurde von Befragten beider Teams bestätigt und wird hier durch die folgenden Zitate belegt.

„Da wir Personal nicht nachbesetzt bekommen, usw.. Die Arbeit ist dieselbe, wir sind weniger Leute. Mehr Stress.“ (B1, Zeile: 147-148)

„Ja, also punkto Umgang, natürlich brennt das die Leute gerade aus im Moment. Das ist schon so ein Thema. Wo natürlich jeder einzelne Mitarbeiter merkt, es geht halt Lebensqualität verloren.“ (B3, Zeile: 148-150)

„Heute sitzt du nur noch alleine da.“ (B3, Zeile: 170)

„..., wo einfach jeder Mitarbeiter von unserem Team merkt, ja man kommt jetzt mehr dran als noch die Jahre zuvor, ...“ (B3, Zeile: 173-175)

„... die letzten 2 Tage eigentlich alleine Schicht gehabt habe ...“ (B4, Zeile: 328)

4.1.4.3 Wahrnehmung

Ein weiterer interessanter Aspekt, war die Tatsache, dass die **subjektive Wahrnehmung immer eine große Rolle spielt**. Dies hat sich durch die Aussagen in beiden Teams bemerkbar gemacht. Es gab innerhalb beider Teams zu gleichen Fragen

gegensätzliche Antworten. Speziell hervorzuheben ist hier die Reglementierung. Einerseits wurde angeführt stark reglementiert zu sein und andererseits wurde dies im gleichen Team nicht so empfunden. Möglicherweise wurde hier in einem anderen Kontext gedacht, was zu dieser Unschärfe führt.

4.1.4.4 Schlussfolgerung zu den weiteren Themen

Die genannten weiteren Themen sind ebenfalls interessant, stehen aber nicht unmittelbar in einem Kontext mit der Forschungsfrage. Daher werden diese im Conclusio nicht speziell betrachtet.

Tabelle 8: weiteren Themen

Motivation	intrinsische Motivation als Faktor für die Selbstorganisation
Personalreduktion	keine Korrelation zwischen Personalreduktion und Selbstorganisation; Stimmung aber schlechter
Wahrnehmung	subjektive Wahrnehmung spielt eine große Rolle

Quelle: Eigene Darstellung

4.2 Vergleich der zwei Schichtdienst-Teams

Da im Zuge der Interviews zwei Teams unterschiedlicher Spezialisierung herangezogen wurden, kann ein Vergleich der beiden Teams durchgeführt werden. Als weitere Grundlage des Vergleichs sind gleiche Voraussetzungen bei den Teams für eine gute Vergleichbarkeit gegeben. Zum einen wurde die gleiche Anzahl an Personen interviewt, nämlich fünf Personen und zum anderen sind allesamt als Schichtleiter tätig.

Im Wesentlichen konnten keine Unterschiede aufgrund der Spezialisierung der Teams ausfindig gemacht werden. Es wurden entweder innerhalb der Teams abweichende Antworten zu bestimmten Fragen aus beiden Teams gegeben oder es hat sich ein Konsens aus den Antworten der Mitarbeiter beider Teams ergeben.

Als ein Unterschied hat sich gezeigt, dass bei Team A die Stimmung eine negative Wirkung auf die Selbstorganisation hat, was in der Form von Team B nicht bestätigt wurde. Hier lässt sich aber kein eindeutiger Rückschluss auf die unterschiedliche Spezialisierung der Teams anstellen.

Im Großen und Ganzen ist der Unterschied aber zu marginal beziehungsweise wird nicht auf die Spezialisierung dieser beiden Teams zurückgeführt.

5 Conclusio und Ausblick

5.1 Conclusio

Reflektierend auf die eingangs gestellte Forschungsfrage werden hier die Erkenntnisse der Untersuchung und der dargestellten Ergebnisse in zusammengefasster Form dargestellt und Antworten zur Forschungsfrage geliefert.

Das Ziel dieser Arbeit war es, Erkenntnisse dazu zu gewinnen, wie die Selbstorganisation von IKT-Fachkräften, die im Schichtdienst tätig sind, wahrgenommen wird und welche Wirkung die Selbstorganisation auf das eigene Team haben. Um diese Erkenntnisse zu gewinnen wurden die Daten aus den Interviews in unterschiedlichen Themenbereichen ausgewertet. Diese drei Themenbereiche hatten unterschiedliche Inhalte, allerdings gab es dabei auch Berührungspunkte bei den Aussagen der Interviewpartner. Der erste Themenbereich gibt Aufschluss über die allgemeine Wahrnehmung und das Verständnis der Selbstorganisation im Allgemeinen, um zu zeigen wie diese generell verstanden wird. Der zweite Themenbereich hatte die Wahrnehmung der Selbstorganisation speziell im IKT Bereich zum Inhalt. Der dritte und umfangreichste Themenbereich hatte die wahrgenommenen Auswirkungen der Selbstorganisation auf das Soziosystem zum Gegenstand.

Die Erkenntnisse aus dem ersten Themenbereich zeigen, dass unter Selbstorganisation im Allgemeinen eine Art der Selbstverwaltung verstanden wird. Es handelt sich dabei um das Einteilen der Dinge die zu erledigen sind. Es wurden sowohl Vorteile, als auch Nachteile der Selbstorganisation in einem ausgewogenen Verhältnis angegeben. Schlussendlich zeigt sich aber, dass die Selbstorganisation und die damit verbundenen Vorteile und Nachteile eher von der Person abhängen. Allgemein wird die Sorge geteilt, dass zu viel Freiheit die Arbeitsqualität verschlechtern kann.

Die Erkenntnisse zum zweiten Themenbereich zeigen den Zusammenhang der Selbstorganisation mit dem IKT Bereich auf. Eine Korrelation zwischen einer technischen Ausbildung und einer guten Selbstorganisation kann nicht eindeutig bestätigt werden. Es wurde vermehrt der Charakter einer Person als Kriterium für eine gute Selbstorganisation angeführt. Was die Vorgaben für die Teams betrifft konnte kein Konsens in Bezug auf das Unternehmen gefunden werden, dabei ist die Wahrnehmung von einem Team zum andern unterschiedlich. Allerdings waren sich die Mitglieder innerhalb der Teams einig. Einigkeit herrschte bei der Einflussnahme beziehungsweise der Autonomie der Teams. Beide Teams nehmen sich als autonom war und sehen wenig Einflussnahme der Teamleiter. Die Installation der Rolle eines Schichtleiters ist in beiden Teams

gegeben und auf den Schichtdienst zurückzuführen, weniger auf die Branche. Schichtleiter gibt es auch in anderen Branchen im Schichtdienst, dies ist daher Spezifikum der IKT Branche. Aber es deutet an, dass es neben dem Teamleiter auch diese Rolle geben muss um ein Team zu unterstützen. Da die Rolle von dem Unternehmen eingerichtet wurde, ist keine vollständige Selbstorganisation zu sehen. Auch die Unterschiede zwischen dem Schichtdienst und dem Normaldienst können nicht als IKT spezifisch angesehen werden.

Der dritte Themenbereich zu den Auswirkungen der Selbstorganisation auf das Soziosystem brachte folgende Erkenntnisse. Auch bei der Wirkung auf das Soziosystem zeigt sich, dass der Charakter einer Person besonders relevant ist. Bei Person mit einer guten Selbstorganisation überwiegen die Vorteile und umgekehrt. Die Selbstorganisation in den eigenen Teams wird allgemein als positiv und auch ausgeprägt wahrgenommen. Die hierarchische Wahrnehmung ist in beiden Teams auf die offizielle Einrichtung eines Schichtleiters beschränkt, wobei sich alle befragten Schichtleiter als Teamplayer wahrnehmen. Die Wahrnehmung der persönlichen Selbstorganisation wird uneinheitlich beantwortet und es wird wieder auf die Persönlichkeit verwiesen. Zur eigenen Position im Team wurde durchgängig angeführt, dass die Befragten im Team respektiert werden. Die Teamentwicklung war kein Grund, um einen Einfluss auf die Selbstorganisation zu haben. Allerdings hat sich die Stimmung in den Teams in letzter Zeit verschlechtert, was zumindest im Team A eine Verschlechterung der Selbstorganisation nach sich zog. Die Problem- und Konfliktlösung wird primär innerhalb der Teams in Angriff genommen und nur bei Schwierigkeiten mit Hilfe der Führungskraft behandelt.

Vergleich der beiden Teams

Als weiterer Aspekt der im Zuge dieser Untersuchung erforscht werden soll, ist die Frage, ob es bei der Selbstorganisation Unterschiede zwischen zwei Teams gibt, deren Mitarbeiter zwar unter den gleichen Schichtdienstbedingungen arbeiten, aber einen unterschiedlichen Vertiefungsgrad bei ihrem technischen Know How haben.

Hier hat sich im Zuge der Untersuchung gezeigt, dass dies zu verneinen ist. Es gab nur bei der Stimmung unterschiedliche Auswirkungen auf die Selbstorganisation des jeweiligen Teams. Team A bemerkte eine Verschlechterung der Selbstorganisation durch die schlechtere Stimmung im Team, Team B hat diese Aussagen nicht bestätigt. In Team B hat sich die Stimmung zwar ebenso verschlechtert, aber ohne merkliche Auswirkungen auf die Selbstorganisation.

Es wird daher der Schluss gezogen, dass die Spezialisierung in den beiden untersuchten Teams keine nennenswerten Unterschiede in Bezug auf die Selbstorganisation aufweist.

5.2 Ausblick

Im Zuge der vorliegenden Masterarbeit haben sich einige Themengebiete aufgetan, die es jedenfalls wert wären sich diesen in weiteren Untersuchungen zu widmen. Hierzu zählen zum Beispiel den gleichen Aufbau der Untersuchung in anderen Unternehmen anzuwenden, um Vergleichswerte zur hier durchgeführten Untersuchung zu schaffen. Ein weiteres Beispiel wäre es die Untersuchung in einem gleichen Aufbau in einer anderen Branche, als der IKT Branche durchzuführen, um ebenfalls Vergleichswerte zu erhalten. Denkbar wäre auch eine Untersuchung von Teams ohne Schichtdienst im IKT Bereich und auch anderen Branchen. Aber auch die Befragung der gleichen Teams, aber dann die Nichtschichtleiter zu interviewen. Ebenfalls von Interesse wäre es, den Zusammenhang von der Motivation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und der Selbstorganisation zu untersuchen?

Literaturverzeichnis

- Baraldi, Claudio/Corsi, Giancarlo/Esposito, Elena (1997). GLU. Glossar zu Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme (1. Auflage). Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag
- Beushausen, Jürgen (2002). Ein Überblick über die Theorie sozialer Systeme. Online: <http://www.systemmagazin.de/bibliothek/texte/beushausen-systemtheoretische-grundlagen.pdf> [Abruf am 04.10.2017]
- Boes, Andreas/Marrs Kira (2003). ARBEITSBEZIEHUNGEN in der IT-INDUSTRIE Interessenhandeln der Beschäftigten. Online: http://www.isf-muenchen.de/pdf/Arbeitspapier_1.pdf [Abruf am 05.10.2017]
- Froschauer, Ulrike/Lueger, Manfred (2003). Das qualitative Interview: Zur Praxis interpretativer Analyse sozialer Systeme. Wien: WUV
- Geyer, Sabine (2012). Problemfall Trunusdienst. Bournout und andere gesundheitliche Auswirkungen. Mögliche Gegenmaßnahmen. Norderstedt: BoD – Books on Demand
- Kaltenecker, Siegfried (2016). Selbstorganisierte Teams führen. Heidelberg: dpunkt.verlag GmbH
- Knauth, Peter/Hornberger, Sonia (1997). Schichtarbeit und Nachtarbeit. Probleme - Formen - Empfehlungen (4., neubearbeitete Auflage). München: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit. 5-14.
- Krenn Manfred/Flecker Jörg/Stary Christian (2003). Die informationstechnische Revolution – Fortschritte und Rückschritte für die Arbeit. Zum Zusammenhang von Informations- und Kommunikationstechnologien und neuen Formen der Arbeitsorganisation. Wien. http://forba.at/data/downloads/file/674-FB%2008_2003.pdf Online: [Abruf am 28.04.2018]
- Landau, Kurt (2007). Lexikon Arbeitsgestaltung Best Practice im Arbeitsprozess (1. Auflage). Stuttgart: Gentner Verlag. 1105-1111.
- Levi, Daniel (2001). Group Dynamics for Teams. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Lewandowski, Sven (2004). Sexualität in den Zeiten funktionaler Differenzierung (1. Auflage). Bielefeld: transcript Verlag.
- Luhmann, Niklas (1985). Zum Begriff der sozialen Klasse. In: Luhmann, Niklas (Hrsg.): Soziale Differenzierung. Zur Geschichte einer Idee. Opladen: Westdeutscher Verlag GmbH, S. 119 – 162.

- Luhmann, Niklas (1991). Soziale Systeme: Grundriss einer allgemeinen Theorie (4. Auflage). Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag
- Luhmann, Niklas (2000). Organisation und Entscheidung. Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag GmbH
- Mayring, Philipp (2002). Einführung in die qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken (5. Auflage). Weinheim Basel: Beltz Verlag.
- Meissner, Frank/Stockfisch, Christina (2011). Familienbewusste Schichtarbeit. Online: https://www.dgb-bestellservice.de/besys_dgb/pdf/DGB301009.pdf [Abruf am 21.04.2018]
- Müller, Claudia (2002). Niklas Luhmanns Theorie sozialer Systeme. Zur Differenz von Interaktions- und Gesellschaftssystemen. Norderstedt: Books on Demand GmbH
- Paslack, Rainer (1991). Urgeschichte der Selbstorganisation: Zur Archäologie eines wissenschaftlichen Paradigmas. Braunschweig/Wiesbaden: Friedr. Vieweg & Sohn Verlagsgesellschaft mbH
- Ropohl, Günter (2012). Allgemeine Systemtheorie. Einführung in transdisziplinäres Denken. Berlin: Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
- Schimank, Uwe (2007). Theorien gesellschaftlicher Differenzierung (3. Auflage). Opladen: Leske & Budrich.
- Schinagl, Hermine (2017). Hierarchie und alternative Ansätze. Masterarbeit an der Sigmund Freud Privat Universität. <https://www.tele-online.com/cms/wp-content/uploads/2016/09/masterthesisabgabe.pdf> [Abruf am 23.04.2018]
- Schmidt, Christiane (2005). Analyse von Leitfadeninterviews. In Uwe Flick/Ernst von Kardorff/Ines Steinke (Hrsg.). Qualitative Forschung: Ein Handbuch (12. Auflage) (S. 447-456). Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Simon, Fritz B./Clement, Ulrich/Stierlin, Helm (1984). Die Sprache der Familientherapie (6. Auflage). Stuttgart: J.G.Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger GmbH
- Struck, Olaf/Dütsch, Matthias/Liebig, Verena und Springer, Angelina (2013). Arbeit zur falschen Zeit am falschen Platz? Eine Matching-Analyse zu gesundheitlichen Beanspruchungen bei Schicht- und Nachtarbeit. Journal of Labour Market Research 47(3). Bamberg: Otto-Friedrich-Universität
- Universität Innsbruck (2006). Qualitative Interviews – Ein Leitfaden zu Vorbereitung und Durchführung inklusive einiger theoretischer Anmerkungen Online: <https://www.uibk.ac.at/iezw/mitarbeiterinnen/senior->

lecturer/bernd_lederer/downloads/durchfuehrung_von_qualitativen_interviews_uni-wien.pdf [Abruf am 26.10.2017]

Varela, F.G./Maturana, H. R./Uribe R. (1974). Autopoiesis: The Organization of Living Systems, Its Characterization and a Model. *Biosystems*, 5, 187-196.

Veith, Hermann (2003). Lernkultur, Kompetenz, Kompetenzentwicklung und Selbstorganisation. Begriffshistorische Untersuchung zur gesellschaftlichen und pädagogischen Konstruktion von Erziehungswirklichkeiten in Theorie und Praxis. In Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Was kann ich wissen? Theorie und Geschichte von Lernkultur und Kompetenzentwicklung. (= QUEM-report, Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Heft 82). Berlin, S. 179-229

Weber, Peter C. (2013). Qualität in der arbeitsweltlichen Beratung. Online: http://archiv.ub.uni-heidelberg.de/volltextserver/15159/1/Dissertation%20Dr.%20Peter%20C.%20Weber%2020130708_HeiDok.pdf [Abruf am 23.04.2018]

Wedderburn, Alexander (1991). LEITLINIEN FÜR SCHICHTARBEITER. Bulletin für europäische Schichtarbeitsfragen, Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, 3(DE), 5-42.

Wilke, Helmut (2005). Komplexität als Formprinzip - Helmut Wilke über Niklas Luhmann „Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie“ (1984). In Dirk Baecker (Hrsg.). Schlüsselwerke der Systemtheorie (S. 303-324). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften/GW Fachverlage GmbH.

Zepke, Georg (2016). Lust auf qualitative Forschung! Eine Einführung in die Praxis. Wien: T.S.O. Texte zur Systemischen Organisationsforschung.

Zulley, Jürgen/Knab, Barbara (2009). Unsere Innere Uhr: Natürliche Rhythmen nutzen und der Non-Stop-Belastung entgehen. Frankfurt am Main: Mabuse-Verlag GmbH.

Online-Quellen

<http://qsf.e-learning.imb-uni-augsburg.de/node/730> [Abruf am 06.10.2017]

<https://www.arbeiterkammer.at/beratung/arbeitsrecht/Arbeitszeit/Normalarbeitszeit/Normalarbeitszeit.html> [Abruf am 24.03.2018]

<https://www.gesetze-im-internet.de/arbzg/> [Abruf am 28.03.2018]

<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/DE/TXT/PDF/?uri=CELEX:32003L0088&from=DE> [Abruf am 28.03.2018]

http://www.statistik.at/web_de/statistiken/menschen_und_gesellschaft/arbeitsmarkt/erwerbstaetige/unselbstaendig_erwerbstaetige/index.html [Abruf am 28.03.2018]

http://appsso.eurostat.ec.europa.eu/nui/show.do?dataset=lfsa_ewpshi&lang=de [Abruf am 28.03.2018]

http://www.medienkultur.org/sm5/wissensmanagement/konstruktivismus_systemtheorie/index.html [Abruf am 08.04.2018]

<https://www.vimentis.ch/d/lexikon/380/Sozialsystem.html> [Abruf am 18.04.2018]

<https://www.rechnungswesen-verstehen.de/lexikon/sozialsysteme.php> [Abruf am 19.04.2018]

<https://de.pons.com/%C3%BCbersetzung/deutsche-rechtschreibung/Kybernetik> [Abruf am 22.04.2018]

<https://www.wortbedeutung.info/Emergenz/> [Abruf am 23.04.2018]

<http://inqa.gawo-ev.de/cms/index.php?page=schichtplangestaltung#a4> [Abruf am 29.04.2018]

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Einflussbereiche auf die Systemtheorie	5
Abbildung 2: AGIL Schema - Basisfunktionalitäten.....	7
Abbildung 3: AGIL Schema - Subsysteme.....	7
Abbildung 4: AGIL Schema – Extraktion eines Subsystems	8
Abbildung 5: AGIL Schema – Einflussfaktoren auf die Subsysteme	8
Abbildung 6: Erwerbstätige im Schicht-, Turnus- und Wechseldienst (%).....	20
Abbildung 7: Schichtarbeiterinnen und Schichtarbeiter (Stand: 17-01-2018).....	21
Abbildung 8: Schichtarbeit in Deutschland	22
Abbildung 9: Einflussfaktoren	25
Abbildung 10: Leistungskurve der Menschen	27
Abbildung 11: Unfallrisiko nach Tagen	28
Abbildung 12: Unfallrisiko nach Arbeitsstunden.....	29

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Funktionalitäten eines Teams	9
Tabelle 2: Entwicklung der unselbstständigen Erwerbstätigen mit Schicht-, Turnus und Wechseldienst.....	20
Tabelle 3: Darstellung des Samplings	40
Tabelle 4: Aufbau des Interviewleitfadens	41
Tabelle 5: Selbstorganisation im Allgemeinen	57
Tabelle 6: Selbstorganisation im IKT Sektor und im Schichtdienst	66
Tabelle 7: Auswirkung der Selbstorganisation auf das Soziosystem	80
Tabelle 8: weiteren Themen	82

Anhang

Erhebungsinstrument (Interviewleitfaden)

Ab- lauf	Themenbereich Fragestellung
1.	Vorstellung
1.1	<i>Der Interviewer stellt sich vor</i>
	Name: René Dusa Aktuell: Ferdinand Porsche Fern-FH - Master, BW und Wirtschaftspsychologie. Im 4. Semester ist eine ab- schließende Masterarbeit zu erstellen.
1.2	<i>Der Interviewpartner stellt sich vor</i>
	Name: Geschlecht: Alter:
2.	Kurze Einleitung
2.1	<i>Kurzer Abriss zur Thematik Selbstorganisation.</i>
	Die gegenständliche Masterarbeit behandelt das Thema der Selbstorgani- sation im Schichtdienst und deren Auswirkungen auf das betroffene Team mit Fachkräften im IKT-Sektor aus der Sicht der Mitarbeiter. Die Selbst- organisation ist in diesem Zusammenhang als die Form des eigenständigen Organisierens innerhalb des Teams zu verstehen.
2.2	<i>Erläuterung der Forschungsfrage.</i>
	Es soll ermittelt werden wie im Schichtdienst die Selbstorganisation von den Teammitgliedern wahrgenommen wird und welche Auswirkungen die Selbstorganisation im Team hat. Anhand von Befragungen von Fachkräf- ten in einem Unternehmen der IKT Branche in zwei Teams im Schicht- dienst, welche unterschiedliche Aufgabengebiete haben, sollen Erkennt- nisse zu dieser Thematik gesammelt werden (qualitative Befragung in Form von Interviews).
2.3	<i>Relevanz der Interviews für den empirischen Teil der Arbeit.</i>
	Die Interviews sollen Aufschluss über die Selbstorganisation im IKT Be- reich und dem Schichtdienst geben und aufzeigen, wie Selbstorganisation auf das Team wirkt.
3.	Allgemeine Fragen
3.1	<i>Seit wann sind sie im Unternehmen beschäftigt und wie lange bereits im aktuellen Team?</i>

Ab- lauf	Themenbereich Fragestellung
3.2	<i>Wieviele Personen umfasst ihr derzeitiges Team?</i>
3.3	<i>Beschreiben sie bitte kurz ihre Tätigkeit.</i>
4.	Selbstorganisation im Allgemeinen
4.1	<i>Wie verstehen sie Selbstorganisation allgemein?</i>
4.2	<i>Was bedeutet Selbstorganisation für sie persönlich?</i>
4.3	<i>Was kann Selbstorganisation verbessern oder verschlechtern?</i>
5.	Selbstorganisation im IKT Sektor, in ihrem Team und im Schichtdienst
5.1	<i>Hat der technische Hintergrund der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrer Meinung nach eine Wirkung auf die Selbstorganisation?</i>
5.2	<i>Gibt es viele Vorgaben von außen, vom TL, AL oder der GF?</i>
5.3	<i>Wie groß ist die Einflussnahme von Seiten der FK auf organisatorische Angelegenheiten (Urlaubsplanung, Schichteinteilung, Arbeitsaufteilung, ...)?</i>
5.4	<i>Wie empfinden sie die Autonomie? Wie eigenständig werden Entscheidungen die nur das Team betreffen getroffen?</i>
5.5	<i>Wie wirkt der Schichtdienst auf die Organisation im Team?</i>

Ab- lauf	Themenbereich Fragestellung
	<i>Bringt der Schichtdienst Vorteile oder Nachteile bei der Organisation? Welche?</i>
5.6	<i>Was denken sie ist anders in Bezug auf die Selbstorganisation im Vergleich zu Teams ohne Schichtdienst?</i>
6.	Auswirkung der Selbstorganisation auf das Soziosystem (Team)
6.1	<i>Wie denken sie wirkt Selbstorganisation generell auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?</i>
6.2	<i>Wie wirkt sich die Selbstorganisation auf ihr Team aus? Wie macht sie sich im Team bemerkbar?</i>
6.3	<i>Für "wie" selbstorganisiert halten sie ihr Team?</i>
6.4	<i>Gibt es eine Hierarchie im Team (abgesehen vom Teamleiter)? Wie sieht diese aus? Welchen Einfluss hat diese auf die Organisation im Team?</i>
6.5	<i>Wie wirkt die Selbstorganisation auf sie selbst?</i>
6.6	<i>Beschreiben sie bitte kurz wie sie sich im Teamgefüge wahrnehmen. (Wie sehen sie sich im Soziosystem positioniert?)</i>
6.7	<i>Wieviel Einfluss haben sie ihrer Meinung nach auf ihre Teamkollegen?</i>

Ab- lauf	Themenbereich Fragestellung
6.8	<i>Wie hat sich das Team in Bezug auf die Selbstorganisation entwickelt, seit sie dabei sind und dies beurteilen können? Was ist die Ursache für die Entwicklung?</i>
6.9	<i>Wie sehen sie die Stimmung im Team? Sehen Sie einen Zusammenhang mit der Selbstorganisation?</i>
6.10	<i>Wie wird mit Problemen und Konflikten im Team umgegangen?</i>
7.	Abschließende Anmerkungen des Interviewpartners
8.	Verabschiedung

Auswertungsbogen

(die Zahlen in Klammer sind die Zeilen in den jeweiligen Transkripten)

Themenbereich		
1. Allgemeine Fragen		
1.1 <i>Seit wann sind sie im Unternehmen beschäftigt und wie lange bereits im aktuellen Team?</i>		
<u>B1 (A)</u> : 3 Jahre (30) (Team)	3 (Unternehmen)	3
<u>B2 (A)</u> : 2000 (Unternehmen) und 2010 (Team) (22)	18	8
<u>B3 (B)</u> : seit 2009 (Unternehmen u. Team) (15)	9	9
<u>B4 (B)</u> : 7 Jahre (20)	7	7
<u>B5 (A)</u> : 20 Jahre im Unternehmen, 17 im Team (26)	20	17
<u>B6 (A)</u> : 4 Jahre (27)	4	4
<u>B7 (A)</u> : seit 2007 (Unternehmen u. Team) (20)	11	11
<u>B8 (B)</u> : 10 Jahre (19)	10	10
<u>B9 (B)</u> : Seit 1996 im Unternehmen, seit 2012 im Team (26)	22	6
<u>B10 (B)</u> : Seit 1996 (18)	22	22
Unternehmen: am kürzesten 3 Jahre, Schnitt 12,6 Jahre, am längsten 22 Jahre. Team: am kürzesten 3 Jahre, Schnitt 9,7 Jahre, am längsten 22 Jahre.		
1.2 <i>Wieviel Personen umfasst ihr derzeitiges Team?</i>		
<u>B1 (A)</u> : 12 (40)		
<u>B2 (A)</u> : 12 (26)		
<u>B3 (B)</u> : 10 (17)		
<u>B4 (B)</u> : 10 (26)		
<u>B5 (A)</u> : 12 (36)		
<u>B6 (A)</u> : 12 (30)		
<u>B7 (A)</u> : 12 (34)		
<u>B8 (B)</u> : 10 (29)		
<u>B9 (B)</u> : 10 (28)		
<u>B10 (B)</u> : 10 (28)		
Team A: 12 Personen Team B: 10 Personen		
1.3 <i>Beschreiben sie bitte kurz ihre Tätigkeit.</i>		
<u>B1 (A)</u> : Operator im AS400 Umfeld. Für Banken zuständig, betreuen die Infrastruktur, auch Batchverarbeitung (Mo-Sa). Hauptaufgabe: die Systeme sollen überleben, nicht voll werden oder abstürzen. Aufgaben: Restore und Save. Wochenende Updates einspielen, Gesamtsicherungen. (43-49)		
<u>B2 (A)</u> : Rolle als Schichtleiter, Verantwortung übernehmen, standardmäßig ist der Schichtleiter der Leitwolf für die jeweilige Schicht. Schaut, dass das Team ordentlich funktioniert, mit Einteilung usw., spricht, wenn es nicht anders geht und sie können nicht selbstständig arbeiten, werden die Schichtmitarbeiter eingeteilt, um auch den Schichtleiter zu entlasten. Schichtleiter Tätigkeiten durchführt wo sie nicht weiter wissen oder diverse andere Aufgaben im Team. Wir haben eine andere Schichtmitarbeiterdefinition, derzeit analysieren in wie weit die		

Themenbereich

Schichtmitarbeiter selbstständig arbeiten können oder sollen. Sprich, der Schichtleiter sich etwas zurücklehnt. für Fragen gerne dasteht, aber mit dieser neuen Methode herausgestellt in wie weit die Schichtmitarbeiter von alleine arbeiten können oder nicht. (30-44)

B3 (B): zum Teil serviceorientiert, wenn Services ausfallen, Monitoring, Sicherungskontrollen. In dem Fall Online-Banking, Internet-Banking für diverse Ost-Länder. (19-21) einfach überwachen, ob es Ausfälle gibt, wenn es Ausfälle gibt und wir können es selber lösen, dann restarten. Wenn das nicht ausreichend ist, müssen wir den Produktions-Manager einschalten und sprechen ab, wie es weiter vorangeht. (23-29) Dokumentationen niedergeschrieben, die gängigsten Doings. 90 Prozent der Fälle deckt das auch ab (33-34)

B4 (B): Monitoring genauso wie 2nd, 3rd Level Eingriffe in Systeme, Applikationen, über CEE Länder, administrative Tätigkeiten in gewisse Systeme einzugreifen und neu zu starten (29-33) Windows-Betriebssystem anfällig ist oder Ausfälle, Applikationen die abstürzen und diverse Services zu starten, Platten zu bereinigen, Linux oder Windows (38-41)

B5 (A): als Schichtleiter im reibungslosen Ablauf der Produktion zu sorgen. (41-42) iSeries betreuen, dass die Applikationen und Systeme für den Kunden zur Verfügung stehen, Prozesse und Arbeitsabläufe frist- und termingerecht eingehalten werden. Anfragen von Kunden bearbeitet (44-48) hauptsächlich durch Aufteilung der Workloads (52) durch Organisation Prioritäten zu setzen. Und das Ganze in einem adäquaten Zeitrahmen auch zu bewältigen. (54-57)

B6 (A): Restores und Backups, allgemein Kundenanforderungen und in der Funktion als Schichtleiter Sorge ich dafür, dass die Schicht läuft. Teile des Team dementsprechend ein (33-35) Zusätzlich zu dem kümmere ich mich auch um unsere Arbeitsplätze, um die Server auf denen wir arbeiten, schreibe sehr viele Dokumentationen dazu. (41-42)

B7 (A): IT Operator für i-Series, Second Level Support, erste Ansprechpartner, mehr Möglichkeiten haben, Probleme selber zu beheben weil wir administrative Tätigkeiten auf der i-Series durchführen können, Überwachung die auf unseren Unix-Maschinen laufen, Diverse Stora- ges, wo unser Backup liegt, ob das nun Festplatten Storages sind oder Tapes (38-48) fixe Ab- läufe, Überwachung Batchjobs (51-52) Updates einspielen (59)

B8 (B): hauptsächlich Ticket, speziell tagsüber. Weil wir doch viel vom Service Desk mitneh- men, was die Produktions-Manager machen. (43-44) User Anfragen, Requests, Tasks, spezielle Restart-Prozedere, Unix, Mobile Banking, die ganzen CEE Länder, Backups kontrollieren (46-51)

B9 (B): Hauptaufgabe hätte ich gesagt, Schichtleiter (31) Mini Führungsposition. Überblick über die Geschehnisse in deiner Schicht. dich dementsprechend informieren und der Nachfol- geschicht weitergeben, deine Leute ein bisschen zu bewegen, etwas zu tun. (33-36) nicht der bin der delegiert, sondern was ich nicht selber mache funktioniert nicht. (40-41) Teilweise (45)

B10 (B): Unix und Windows. (24-25) Monitoring Tätigkeit, beobachten und dann melden, Ko- ordination von Problemen, großer Dokumentationsaufwand (31-37) Restarts (40) haben Log- file Analyse betriebe, Restarts von Prozessen durch, komplette Applikationen, Teile von Appli- kationen (48-51)

1.4 Zusätzliche allgemeine Informationen aus dem Gesprächsverlauf

B1 (A): Mo – Fr 3 Schichten. Früh (6:30-13:45), Spät (13:00-22:45), Nacht (22:15-06:45). Wochenende 12 Std. (6:30-18:45; 18:30-6:45). Aktuelle Schichtbesetzung je 2 Personen, frü- her (3-4-3). Als Schichtleiter Überblick bewahren. Verantwortlich für die Schicht. Leute eintei- len. Kommunizieren nach außen. (55-62)

B2 (A): mehr für die Handbücher konzentrieren kann, mehr fürs Polen-Thema, mehr für die 3rd-Level-Tätigkeiten (61-62)

B3 (B): drei Schichten pro Tag, Frühschicht, Spätschicht, Nachtschicht. 7x24. aktuell zwei Mitarbeiter pro Schicht. Außer am Wochenende (43-44)

Themenbereich

B4 (B): Es gibt Dokumentation. kleine Workarounds, kleine Anleitungen, wie man was tätigen kann, restarten kann, Probleme bewältigen kann. mit sehr viel mit eigener Energie und eigenem Wissen umzusetzen und durch Erfahrung zu bewerkstelligen. (43-47)

B5 (A): -

B6 (A): "Sind das Vorgaben oder, dass du das machen musst diese Dokumentation schreiben?" sehr oft freiwillig gemeldet und dann hat es geheißen, warum nicht und deswegen mache ich es einfach (45-46) Also die eigenen Dokumentation teile ich mir selbst ein. Da setze ich mir einfach Ziele bis wann ich was gemacht haben will und schaue, dass ich da hinkomme.(51-52) Ich setzte die Termine sehr großzügig.(54)

B7 (A): (Doings in der Schicht) Autonom. Ja, nein. Es wird natürlich von unserer Teamleitung wird etwas vorgekaut, damit die Sachen vereinbar sind, damit das fix eingeteilt werden kann und durchführen tun es dann wir. (62)

B8 (B):

B9 (B):

B10 (B):

2. Selbstorganisation im Allgemeinen

2.1 Wie verstehen sie Selbstorganisation allgemein?

B1 (A): Wie **ich** mir die **Arbeit aufteile**. (78)

B2 (A): dass man nicht wie eine Mutter hin und herrennen soll und dem Kind, sozusagen dem **Schichtmitarbeiter** beibringen soll, dass er das und das machen soll, sondern das **sollte eine Eigeninitiative sein**. wenn ein **Problem** auftaucht sich selbst oder bzw. **selbst organisieren, es zu lösen** ohne, gleich jemanden frage, sondern mich selbst organisiere und schau, wie kann ich es einmal selber versuchen zu lösen. Selbstorganisieren, die Schicht einteilen, richtig usw oder bzw. das nicht jeder, jede irgendwas einmal zu dir sagen soll, sondern du **von selbst einmal definierst, löst, das Team richtig mit den Aufgaben aufteilst** usw. (101-112)

B3 (B): -

B4 (B): Selbstorganisation ist für mich **organisieren seines Lebens**. In was für einer Lebenssituation auch immer. Und **Anpassung der Situation**. Dadurch entstehen gewisse organisatorische Eingriffe die man tätigen muss, im Privatleben oder im beruflichen oder im Familienleben. Es bezieht sich für mich auf das momentane Leben. Auf die Zukunft kann man sich organisieren, aber es ist sehr vage meistens. Es ist auch sehr **vieles sehr spontan zu organisieren**. (55-63)

B5 (A): dass man **selbst seine Prioritäten setzt**. (65)

B6 (A): Selbstorganisation heißt einfach, dass **Arbeitsaufwand oder Ressourcen** so für mich so **einteilen kann**, dass ich sie auch einsetzen kann. Die **Arbeit** gehört so **eingeteilt, dass sie erledigt wird**, dass nichts übrigbleibt, dass nichts vergessen wird und dass alles funktioniert. (59-62)

B7 (A): das nächste Wort was da wahrscheinlich drankommt **Eigendynamik**, dass man einfache eine fixe Struktur hat im Team bzw. eine Motivation, dass **wenn ein Thema reinkommt** oder das zu bearbeiten ist, dass sich einerseits **jemand sofort findet** oder das man sofort weiß wer dafür zuständig ist und die Arbeit demnach erledigt wird. (67-71)

B8 (B): Dass ich mich in erster Linie **eigenständig organisiere** nicht unbedingt von oben etwas aufgetragen bekomme. mit dem Team. Dass man sich das **im kollegialen gut ausmacht selber**. (57-59)

B9 (B): Wir haben **gewissen Rahmen** vorgegeben. Tool das gegliedert ist und die Schichten für jeden Tag **tourliche Aufgaben** die zu erledigen sind. Die **Selbstorganisation** im Blickpunkt, ist das dass du **dich daran zu halten hast**. Dass, du erledigst was da drinnen ist. bissel drumherum, dass nicht niedergeschrieben ist aber das man einfach weiß, dass man sich selber an der Nase nimmt. Und wenn man jetzt einen Check macht und weiß da gehört etwas anderes auch noch

Themenbereich

dazu, das aber nicht dasteht dass man sich eben an der Nase nimmt und **selber ein bisschen mehr in die Tiefe reingeht** und nicht einfach Dienst nach Vorschrift. (50-58)

B10 (B): mit den täglichen Herausforderungen sowohl außernatürlich als natürlichen **Herausforderungen fertig zu werden**. **Zeiteinteilung**, dass ich prinzipiell zur richtigen Zeit in der Firma bin, **Einteilung der Aufgaben** die teilweise vorgegeben sind durch eine sogenannte Schicht Datenbank (wann Aufgaben zu tun sind). gewisses Grundgerüst und die Selbstorganisation muss sein dass zwischen diesen Tätigkeiten dann außertourliche Tätigkeiten sich zeitmäßig ausgehen. Das ist ein Zeitmanagement, **werde mit deiner Arbeit fertig**. (61-72) Selbstorganisation ist dass ich **mir die Arbeit so aufbereite wie ich glaube**, dass ich sie am effizientesten oder am besten erledigen kann. (143-144)

2.2 Was bedeutet Selbstorganisation für sie persönlich?

B1 (A): Arbeit, die ich habe, **erledige** und Zusatz Tätigkeiten **mir die Zeit selber einteile**. (87-90) **Wann ich wie, was mache**. (94)

B2 (A): -

B3 (B): dass man Fehler erkennt und dementsprechend halt **problemorientiert** die **Fehler, Probleme löst** und managed. (59-60)

B4 (B): ich glaube ich kann organisieren, somit kann ich mich auch selber organisieren. Aber **man muss** sich zu einer **gewissen Weise organisieren können**, weil **sonst lebt man ...** nicht ohne Organisation, sondern eigentlich **ohne Richtlinie**, ohne eine Richtung sich selber zu geben. (66-70) Sehr akribisch und perfektionistisch sehe ich mich. **ich bin** schon sehr **vorausschauend**. Auch in der Organisation. organisieren ist so ein Management Begriff, von dem halte ich nicht viel. Aber sich im privaten Bereich überhaupt nicht zu organisieren ist Lebensbewältigung für mich. man kann organisieren auch dazu sagen. (74-79) Es ist aber genauso, dass man **spontan sich umorganisieren** muss manchmal, **was ich recht gut kann**. (81-82)

B5 (A): **Wem hänge ich die Arbeit um?**(71) Ganz einfach **aufzuteilen, um** das möglichst **schnell zu erledigen**. wenn Fehler oder Problem herein kommen entscheiden, **wann mache ich wie was**. (71-74)

B6 (A): -

B7 (A): sobald ein **Problem** reinkommt, versuche ich natürlich sofern es in meinem Bereich fällt, es gleich zu **bearbeiten**, soweit ich die Zeit habe. (73-75)

B8 (B): ein bisschen **Disziplin**. Das man ein **Ziel hat**, halbwegs organisiert. (64-65) Kleine **Ziele** und auf die **hinarbeiten**. Sei es im Alltag oder im Beruflichen oder im Sport oder beim Hobby. (68-69)

B9 (B): **Dass ich weiß was ich tue**. Und ich die Mittel bei der Hand habe, die ich brauche. Das ist auch Mittel zum Zweck. User die ich mich anmelden muss bei der Hand habe. Weil du hast nicht einen du hast Hunderte. Und wenn ich jetzt irgendwo hin muss auf einen Server, das ich nicht stundenlang anfangs die Unterlagen zu durchsuchen. (77-83) Ich **nehme mir die Freiheit die ich brauch**, ich gehe jetzt **nicht strikt nach Plan** vor. Ich schau halt, **das die die wichtigen Sachen erledigt sind**. Den Rest teile ich immer dann schon sehr wohl auch ein, aber dann passiert halt irgendwas eine halbe Stunde, Stunde später. Ich weiß aber ich bin somit für mich organisiert. (110-114)

B10 (B): in der Arbeit ja selbstorganisiert, **nachdem man das über 20 Jahre macht**. Aber im Großen und Ganzen und **global Selbstorganisation könnte besser sein bei mir**. Dort wo neue Sachen auf mich zukommen muss ich dann durchaus mehr Energie aufwenden damit es richtig koordiniert wird. (74-80)

2.3 Was kann Selbstorganisation verbessern oder verschlechtern?

B1 (A): Vorteil: ich kann es mir **selber einteilen**. **Nachteil:** dass die Leute **sich gehen lassen**, mehr **Zeit lassen**. (97-99)

Themenbereich

B2 (A): das man plötzlich **unbewusst alles selber macht**, **verliert** eventuell die **Übersicht** auf den anderen Sachen, dass man **viel zu sehr an sich reißt**. (115-120) etwas Freiraum bzw. damit meine Entscheidung zählt (125) ein **Problem lösen, ohne, dass ich jemanden gebraucht hätte** (128-129)

B3 (B): hat sicherlich was Gutes, weil **du wächst mit deinen Aufgaben**, kannst halt dementsprechend dem **Problem selber nachgehen**, **Nachteil, nein**. (67-73) kann ein Vorteil sein, dass gewisse Dinge dann von selbst gelöst werden. (80-81)

B4 (B): In der heutigen Zeit, wenn die Menschen und die Jugend mehr Selbstorganisation hätten, müsste die Regierung nicht bei so vielen Sachen eingreifen und der Mensch würde sich selber besser zu organisieren wissen und dementsprechend auch bei Eingriffen in unser Leben sich besser wehren zu wissen. Aber **manches muss geregelt werden, weil viele sich keinen Kopf machen**. (88-93)

B5 (A): Ich **sehe das sehr persönlich**, **Manche können** damit, **manche** können das **nicht**. Ich glaube, **wenn man es zu schätzen weiß, dann funktioniert es auch** (99-101)

B6 (A): **Verschlechtern** kann sich, dass **Dinge vergessen** werden, dass die Person, der man diese Selbstorganisation einräumt, **überfordert** ist. Dass sie **sich überschätzt** und sich nicht organisieren kann. **Vorteile** sind wiederum, demjenigen, dem man das einräumt, der kann sich **alles selbst einteilen**, kann natürlich **zeigen was er drauf hat** quasi. Und je nach Person, kann sich derjenige, ich sag einmal, **selbst verwirklichen**. (69-73)

B7 (A): Schichtbetrieb, wo Arbeiten den Nächsten weitergibt, in welcher **Qualität** man es weitergibt bzw. verschweigt, nicht darum kümmert oder übersehen hat und also **je schleißiger** man arbeitet und das dann dem Nächsten übergibt **desto schlimmer** ist das. (109-114) *“dieses selbst-organisierte, wenn man Schichten übergibt, dann könnte das die Qualität der Arbeit verschlechtern?“* Ja (118)

B8 (B): dass man sich einfach **freier fühlt**, **Nicht wirklich Druck** spürt vom Vorgesetzten. Vorteil, dass man ein bisschen freier agieren kann, arbeiten kann, schlechter? Es kann natürlich auch ins Negative gehen. Das dann **schleifen lässt** oder wie auch immer. (73-77) **kommt ganz darauf an auf den Typ** (79) Aber zu viel Freiheit ist oft auch nicht gut (86-87) Natürlich gibt es Leute die nützen es nicht aus. **Manche nutzen es dann aus**. (89-90)

B9 (B): kann die **Qualität verschlechtern**. Wenn jemand jetzt mal nicht so denkt wie ich zum Beispiel denk, und der sagt: Ja machen wir das in einer halben Stunde, machen wir einer drei-viertel Stunde. Oder, ich mach es nicht, ich warte bis es der andere macht. (93-95) wenn ich **weniger Freiheit** hätte, würde ich es **als schlechter empfinden**. (118) Das **Wohlbefinden** in der Firma, im Job. Das du ihn gerne machst, dass du eben weißt du kannst du hast eine Freiheiten, genauso die Vorgaben. (123-124) *“mehr Spaß im Job wenn du mehr Gestaltungsfreiraum hast?“* Ja (127)

B10 (B): **kommt** auch immer **auf die Person an**. (119) **jemand der mehr Führung braucht**, wird **nicht so** performen **wie er performen könnte**. (132-138) Nun ja da wird sich seine Arbeit einteilen. Wenn ich dem aber natürlich ein **starres Schema** aufs Auge drücken, dann wird er sich unterordnen, er wird aber **darunter leiden**. (141-148)

3. Selbstorganisation im IKT Sektor, in ihrem Team und im Schichtdienst

3.1 Hat der technische Hintergrund der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ihrer Meinung nach eine Wirkung auf die Selbstorganisation?

B1 (A): das ist eher **charaktertechnisch**, wie sich eine Person selbst organisieren kann. (106-107)

B2 (A): Wenn eventuell fast jeder das gleiche Wissen hätte, wäre es ein Vorteil und gut, wenn man es auch noch einteilt vorher leicht, ist die Selbstorganisation der anderen, die es auch richtig verstanden haben, eigentlich ... relativ positiv (132-134) **wenn man fachlich relativ gut**

Themenbereich

drauf ist, zumindest in unserem Bereich, sehe ich sehr wohl da etwas Positives. Dann würde das schon etwas besser laufen. (150-151)

B3 (B): Ich glaube schon, um so umfangreich dein Wissen ist, umso leichter tust du dir natürlich das Problem zu lösen. (113-114) Ja, gerade in der IT hast du nicht immer das Problem nach Schema F, sondern doch immer sehr abweichend. Und da hast du natürlich einen immensen Vorteil, wenn dein Wissens-Spektrum einfach breiter ist. (117-123)

B4 (B): Glaube ich absolut nicht. (98) Ich glaube es ist sind ein paar Einflüsse im Leben. Das fängt an bei der Erziehung und Charakter. Ob man das auch will. Das ist Charakter, dann organisiert man sich. Manche gehen in den Tag hinein, so wie sie hineinleben. Ich glaube es ist wirklich sehr viel Erziehung. Ob du pünktlich bist, "ja bitte, nein danke" sagst. Sehr viel gehört dazu. (100-106)

B5 (A): Glaube ich nicht, dass das zwangsweise so ist. Weil es, wie gesagt, eine sehr persönliche Sache ist, ob du damit umgehen kannst oder nicht (107-108)

B6 (A): Also besser sicher. In der IT ist man oft in einer Situation, wo man sich selbst organisieren muss. Wenn ich supporten muss, muss man sich natürlich alles selber einteilen können. Termine und Ressourcen. (73-79) "Technische Ausbildung forciert quasi Selbstorganisation?" Schon (82)

B7 (A): Vielleicht, ja, es kann sein weil man wahrscheinlich Maschinen und deren Tätigkeiten leichter einschätzen kann als wie wenn man zum Beispiel direkt mit menschlichen Problemen arbeitet. Dass das einfach schwerer zum Organisieren ist. Es ist aber, ich glaube, dass das in dem Rahmen irgendwie kaum relevant ist. Ich würde sagen es macht eigentlich keinen wirklichen Unterschied. (142-148)

B8 (B): Teils, teils würde ich sagen (95) kann man nicht so pauschal sagen (101)

B9 (B): Das kommt auf die Persönlichkeit an. (131) Der kann sich furchtbar gut auskennen und kann der super Chaot sein, dass hat das eine mit dem anderen nichts zu tun. (133-134) "Also gibt es bei euch im Team Leute die unterschiedlich gut organisiert sind und unterschiedlich gut ausgebildet quasi?" Aber es gibt sicher welche die ein bisschen schlechter organisiert sind und welche die besser organisiert sind. (138-139)

B10 (B): Nein, keine zwingende Voraussetzung das ein technischer Hintergrund jetzt eine bessere Selbstorganisation ist (100-102) die innere Einstellung eine gewisse innere Ruhe je mehr innere Ruhe, Ich glaube die ich habe innerlich, desto einfacher ist es glaube ich auch mit der Organisation klar zukommen. ich keinen Stress. Funktioniert die Organisation noch besser. (109-113) Das würde ich durchaus an der Person festmachen. (115)

3.2 Gibt es viele Vorgaben von außen, vom TL, AL oder der GF?

B1(A): Mittlerweile mehr. (112) Weil, bitte kümmert Euch darum, dass die wenigsten machen. Hoffen darauf, dass es jemand vergisst. sie sich die Arbeit ersparen möchten. (115-117)

B2 (A): dies und das müsst ihr noch übernehmen, diese und jene Vorgaben sind zu erledigen und wir werden nicht mehr Leute (169-170)

B3 (B): natürlich haben wir Vorgaben seitens unserer Teamleitung, Abteilungsleitung, Bereichsleiter oder sonstige Manager. Natürlich bekommen wir immer wieder neue Vorgaben. (129-132) Gerade momentan, wo das Thema Personalabbau oder Stellen, die nicht nachbesetzt werden. Das ist sicher eine Reglementierung die man halt einfach so tragen muss. (134-137)

B4 (B): Wenn es etwas gesteuertes gibt, dann ist es Zeitgesteuert. Arbeit ist an Systemen, kann man nicht bestimmen was wann ausfällt, aber zeitbedingt in der Schicht haben wir schon sehr wohl genaue Vorgaben. Was wann und wie passieren soll und was zu erledigen ist. Aber internen Schichtbereich ist nur vorgegeben, was Schichtbeginn und was Schichtende ist. Der Ablauf dazwischen, wann wer Mittagspause macht und wenn wer auf das WC geht, das nicht. (111-119)

Themenbereich

B5 (A): Es gibt **viele Vorgaben**, es gibt **viele Prozesse** in der Firma und die **sind strikt einzuhalten**. (111-112) Aber das sorgt natürlich für weniger Begeisterung. Wenn man als Mitarbeiter der sich selbst organisieren soll, dann wenig Sinn und ein Prozess, den man einhalten muss. (114-116)

B6 (A): **Es gibt nichts, was nicht reglementiert ist**. (85) Wir haben Vorgaben, wenn wir **Anforderungen behandeln**, wann wir **Tickets behandeln** müssen. Die **Arbeitszeiten** sind vorgegeben, die **Pausenzeiten**, vorgegeben zu welcher Person zu gehen hat, wenn Probleme bestehen, zum jeweils Verantwortlichen. (87-90)

B7 (A): **Ja sicher** vom Abteilungs- und Teamleiter natürlich, ab und zu Aufgaben die man erfüllen muss. Wenn das einfach eine Firmenentscheidung ist, dass etwas geändert wird (151-153)

B8 (B): -

B9 (B): **Nein**. Das ist auf jeden Fall **kein komplett heruntereregelter Job**. Sondern, wie ich vorher gesagt habe du hast **Fixpunkte**, den **Rest teilst du dir so ein wie es dir passt**. (149-150)

B10 (B): **Nein**. Es gibt, die **Schicht-Datenbank**, Tätigkeiten die sehr **rudimentär** sind und etwa fünf bis zehn Prozent der Arbeit abdecken. Der Rest ist was dynamisch hereinkommt. (152-155)

3.3 *Wie groß ist die Einflussnahme von Seiten der FK auf organisatorische Angelegenheiten (Urlaubsplanung, Schichteinteilung, Arbeitsaufteilung, ...)?*

B1 (A): **Urlaub**: immer eine bestimmte Phase, wo wir Urlaube anmelden können. Nur eine bestimmte Anzahl an Personen gleichzeitig. (174-176) Die **Vorgabe vom Teamleiter**. Wir melden den Urlaub ein, dann das Ok, ob es **genehmigt** ist. **Zu viele** Leute an einem Tag, **untereinander ausmachen**, wer geht. (178-181)

B2 (A): Man kann sich den Freiraum, im Großen und Ganzen ja auch definieren. Beispiel Nachtschicht. (156-157) es wird ein **Schichtplan definiert** (197) dürfen wir **untereinander sehr wohl viele Schichten auch tauschen**, Wochenenden (202-204) Klar ist ein **gewisser Einfluss vom Teamleiter** da, weil natürlich sehr wohl etwas vorgegeben werden muss. Aber im Großen und Ganzen **haben wir Freiraum**, dass wir uns das einteilen können. Urlaube sind etwas schwieriger, nochmals, weil wir eben so wenige Leute (207-210)

B3 (B): Dienstpläne, das macht der Teamleiter. **Urlaub sprechen uns gar nicht ab**. Motto "Wer zuerst kommt, bekommt den Urlaub". (183-184) wir haben so ein Urlaubs-Excel und da trägt man sich ein. Und wenn die Tage schon besetzt sind, dann kann man quasi als Zweiter noch dazu. Aber Urlaube sprechen untereinander gar nicht ab, **was ich persönlich sehr schade finde**. Weil, das könnte man ein bisschen fairer gestalten. (187-193) **Urlaube und Dienstpläne**, geht alles **über den Teamleiter**. (201-202)

B4 (B): solange es **keine Probleme** gibt, **lässt man es laufen**. Wenn Probleme auftauchen, dass sich diese 10 Personen **nicht untereinander einig** werden, **dann passiert etwas**. Oder, wenn Team unruhig, muss er **eingreifen wenn sich das Team nicht selber organisiert**. Dann ist es gut, aber es kann dann zu spät sein, dass schon viel dadurch kaputt gemacht wird auch im Team. (124-132)

B5 (A): Es gibt **keine strikten Vorgaben**, aber es gibt viele Vorgaben, aber da kann man sehr viel selbst machen. (120-121) **Grundrahmen** und in dem sollte man sich bewegen (123)

B6 (A): **Schichtplan** Einteilung, hat das **Team relativ großen Spielraum**, weil man alles selbst einteilen kann, muss von der Führungsebene vorgegeben werden, dass niemand über die Arbeitszeitgesetze drüber stolpert, quasi zu viel arbeitet. Oder dass die Ruhezeiten missachtet werden. (96-100) "**Schichtplan?**" **erstellt unser Teamleiter** (104)

B7 (A): **Schichttäusche ist leicht**, man sucht wer dafür in Frage kommen würde. Andererseits schaut natürlich unser Teamleiter, dass nicht irgendwelche Kollegen zu kurz kommen bzw. zu

Themenbereich

oft in den sauren Apfel beißen müssen. **Urlaube genauso**, es wird darauf hingewiesen, dass man sich überlegt wie es mit Urlauben aussieht, damit nicht zu viel mitschleppen. das dann genug Leute da sind, dass Ausfälle geben darf auch wegen Krankenstände. (157-173)

B8 (B): also **direkt viele Aufgaben jetzt nicht** (107)

B9 (B): **Arbeitsaufteilung** in der Schicht **gar nicht** (154) **Urlaubsplanung** eigentlich **auch nicht**. (157) Wir machen uns das **untereinander aus**. (159) noch nie die Situation, dass er eingreifen musste (160-161) "Wenn es Kollisionen gab?" haben wir es **gemeinsam geregelt** (164) "Schichtenteilung?" Das macht der **Teamleiter**. (167)

B10 (B): **Arbeitseinteilung in Schichten**. 0 Prozent, dass überlässt sie **im Endeffekt der jeweiligen Schicht** und den dort anwesenden **Schichtleiter** das einzuteilen. (156-158) Das ist eine reine **Selbstorganisation** innerhalb des Teams. Urlaube und sonstige Sache, **jeder kriegt die Regeln Urlaub zu verbrauchen** auch da einteilen. Es gibt **minimale Vorgaben**, ein zwei Leute pro Schicht müssen schon noch da sein. große Flexibilität wenn es kurze Überschneidungen gibt. recht freizügig. **Organisatorischen, administrativen Tätigkeiten** werden dem **Team überlassen**. Lediglich am Ende des Monats gibt es meistens einen Reminder: das Monat ist zu Ende, bitte tragt Eure Überstunden ein die jeweiligen Tools oder die Zeiterfassung. ansonsten auch vollkommen sich selbst überlassen bzw. geht die Führungskraft davon aus dass die Schichtleiter auf die Kollegen einwirken und das auch dort noch einmal in der Schicht kundtun. (163-177)

3.4 *Wie empfinden sie die Autonomie?*

Wie eigenständig werden Entscheidungen die nur das Team betreffen getroffen?

B1 (A): **Pausen** können wir jederzeit machen, vorausgesetzt, keine Arbeit. Wenn viel los ist, dann macht man natürlich keine Pause (187-188) das **macht jeder für sich selbst**, das ist Selbstorganisation. (192) **Keine fixen Zeiten**, sondern, **je nach Situation**. (194) Das können wir selbst organisieren. (199)

B2 (A): -

B3 (B): -

B4 (B): **Manche sehen das Team überhaupt nicht** und sehen eigentlich nur ihre Ansichten und sagen "Ich will zu Weihnachten zwei Wochen, ich will im Juli zwei Wochen, hinter mir die Sintflut. (137-140) wird nicht laut ausgesprochen, aber weiß man schon, dass manche Leute absolut sich keine Blöße geben und sagen, das rede ich darüber, sondern, dass wir Anfang des Jahres eingetragen und hinter mir die Sintflut und **dann muss der Chef agieren**. im Team lässt sich das nicht mehr regeln, weil jeder sagt Okay, ich weiß was ich tue. Und somit ist es dann nicht mehr regelbar, sondern nur mehr von der Chefseite. (142-148) Es ist dann wirklich eine **reine Ich-Entscheidung**. Es geht dann absolut nicht mehr um das Team. (150-152)

B5 (A): Wie gesagt, da gibt es einen Rahmen, in dem kann man sich bewegen. **Schichtplan** von der Führungskraft vorgegeben. Und dann etwas zum **Ändern** ist oder was nicht passt, dann wird immer **versucht eine Lösung zu finden**. (129-132) zuerst wird einmal versucht das **im Team** zu klären. (137) versucht eine Lösungen zu finden. Wenn es die gibt, dann gibt man das der Führungskraft. Und wenn das nicht möglich ist, dann geht man zu seiner Führungskraft (140-141) Es wird sehr **vieles selbst entschieden**. Weil es auch in dem Rahmen wieder ist, der auch erfüllt wird (146-147) **Urlaub** ist so, dass es natürlich auch **wieder einen Rahmen** gibt. Das muss man sich dann **untereinander ausmachen** (152-154) Funktioniert im Team und wird dann nur an die Führungskräfte weiter weitergegeben (156-157) "wenn jetzt mehr als diese Vorgabe gleichzeitig Urlaub haben wollen?" Wir **versuchen** natürlich das **selbst zu lösen**. (164) Ich glaube wir haben es größtenteils immer zur Zufriedenheit aller gelöst. (175) "Wie schaut es beim **Daily Business** aus?" sehr persönliche Sache. Das handhabt **jeder Schichtleiter anders**. Bei Standard Doings sollte es ja eigentlich selbstverständlich sein, dass jeder weiß was zu tun hat. (178-183)

Themenbereich

B6 (A): Also je nachdem was für Wünsche. **Urlaube** eigentlich sofort **mit dem Teamleiter abgeklärt**. **Schichttausche oder ähnliches**, kann man es **einmal intern** mit den Kollegen **besprechen**. Und wenn das einmal abgeklärt ist oder wenn man da **keine Lösung** findet, dann mit dem **Teamleiter**. (107-111) **in der Schicht** wird das größtenteils **vom Schichtleiter entschieden**. geschaut werden, dass Schichtleiter jeden ähnlich auslastet, den Fähigkeiten des Teams entsprechend. **Von Teamleiter sehr wenig Input**. (116-120)

B7 (A): Wenn irgendjemand sagt er müsse jetzt einen **Schichttausch** an einen gewissen Tag, vor allem wenn es sehr kurzfristig ist sagt er ja gut dann such jemanden der deine Schicht übernehmen will. Aber, wenn es einfach nur ein Schichttausch ist nicht die Art von Sonderurlaub, dann **spricht man sich einfach mit den Kollegen zusammen**. Das **geht zu 90 Prozent gut**. (182-189) *“Also wird vieles intern abgehandelt?”* Ja. (191) **Teamdynamik meistens sehr gut**. (193) es gibt da eine Vorgabe, was ein Schichtmitarbeiter und was ein Schichtleiter machen soll. (199) In den meisten Fällen **teilt man sich die Arbeiten** eigentlich ziemlich **brüderlich**. (205)

B8 (B): Aber sonst, muss ich sagen, **sind wir jetzt sehr frei**. (115-116) In der Arbeitsaufteilung auch oder allgemeine, ja (118) Also wir **machen** uns schon **viel untereinander aus**. Speziell **Urlaub** oder **Schichtwünsche**. Aber natürlich kann man es dann mit dem Teamleiter besprechen und es wird auch gut angenommen eigentlich. Solange es natürlich möglich ist mit der Mindestbesetzung bei uns. Das ist auch recht schwierig. Aber das **funktioniert ganz gut**. Dass man da auch Feedback geben kann und auch eines retour bekommt. Das ist ganz angenehm. (123-128) seitdem wir weniger sind, ist das ein bisschen flexibler geworden das Ganze. Weil man schaut, dass die die noch da sind und nicht jetzt alle Köpfe rauchen. (131-133) **Doch wird geschaut das wir noch flexibel sind**. (136)

B9 (B): *“Schichttausch?”* **Kein Problem**. (170) **Wir machen es uns aus**. (172) spreche denjenigen an mit dem ich gerne tauschen würde, dann schicke ich es dem Teamleiter (173-174)

B10 (B): Es ist eine **sehr dynamische Selbstorganisation**, **sehr wenig Konflikten**. in den 20 Jahren nie zu größeren Problemen gekommen. Also es gibt die die gerne in der Schulferienzeit auf **Urlaub** gehen, weil sie Kinder haben. Und die die keine Kinder haben, oft außerhalb dieser Urlaubszeit. sehr **dynamischer Prozess** der ganz interessanterweise zu **sehr wenig Konflikten** führt also man akzeptiert die **Grundregeln** maximal zwei oder Ausnahmefall kurzzeitig drei Leute gleichzeitig auf Urlaub. Das ist ein sehr interessanter **sehr konfliktfreies miteinander**. Vielleicht weil es keine großartigen Reglementierungen gibt oder Vorgabe gibt (186-198) Man schaut es sich an wo etwas frei ist und tragt dann seinen Urlaub ein. (200) Das hat sich einfach, weil die einzelnen Teammitglieder auch schon sehr lange zusammen sind **wirklich sehr gut eingespielt**. (213-214)

3.5 *Wie wirkt der Schichtdienst auf die Organisation im Team?
Bringt der Schichtdienst Vorteile oder Nachteile bei der Organisation?
Welche?*

B1 (A): Wenn der **Teamleiter nicht da** ist, hat, der **Schichtleiter das Sagen**. Der entscheidet im Namen der Führungskraft (204-206) Der Teamleiter nicht da ist, ist der **Schichtleiter für mich die Vertretung**. Ganz Heikles, Management-Linie kontaktieren (216-219); **Wenn Arbeit kommt, wird abgesprochen wer was macht**. Man redet untereinander, versucht fair aufzuteilen. (242-245)

B2 (A): bei der geringen Anzahl können wir eh nicht wirklich viel mit dem Schichtplan machen (230-231) wir fragen ja natürlich dennoch offiziell den Teamleiter, ob da eine Möglichkeit ist. Aber, haben wir den Freiraum, dass wir sehr wohl untereinander das ausmachen, wie, was, wann. (245-247) Ich **sehe aber nicht, ob da ein Vorteil ist**. (249-250)

B3 (B): Wir haben da ein **Schicht-Tool für jede Schicht**. Da stehen für jede Schicht die Donigs drin. **gemeinsam abgearbeitet**. Mit einem Kollegen funktioniert es halt besser, mit einem anderen weniger. ein **Schichtleiter, der das organisiert**. Also da haben wir dann schon die Organisation. zwei Leute in der Schicht, einer davon Schichtleiter, der sollte vermehrt auf Tools und

Themenbereich

Mail-Programme schauen und kann den Kollegen darauf hinweisen, ich mache gerade etwas, kannst du bitte ... Das heißt, der führt dann schon ein bisschen der Schichtleiter. Wir haben erfahrenere Schichtleiter und natürlich unerfahrene. Dadurch, dass wir so runterreduziert sind, ist es nicht möglich, dass immer ein Schichtleiter anwesend ist, somit sind wir mehr oder weniger alle Schichtleiter. (209-221) "Wie organisiert ihr das, wenn ihr alle Schichtleiter sein könnt? das machen sie sich selber untereinander aus. (233)

B4 (B): Schichtdienst ist eine eigene Arbeiter-Welt. sehr wenig mit Tagdienst zu vergleichen. Kollegen sich zeitweise wochenlang nicht sehen. Oder gar nicht wissen, wie der Charakter des anderen ist, was du in einem Tagdienst weißt. In einem Schichtdienst brauchst du da sehr lange Zeit, dadurch ist es irre schwer, so ein Team zusammen zu halten. schwer zu handhaben und Charaktere aufeinander abzustimmen, da sie sich recht selten sehen. (157-168) zur Kommunikation und zum Teambuilding gibt es meines Erachtens keine Vorteile. Jeder wächst in einem anderen Umfeld auf beruflich. Bezug auf das Teambuilding und Miteinander kein Vorteil. Außer, dass mir jemand auf die Nerven geht, das ich ihn nicht so oft sehe. (173-179)

B5 (A): Bezug auf Schichtplan Planung und Urlaubsplanung, den großen Vorteil, dass das Team als solches eigentlich noch recht gut funktioniert und es relativ einfach ist Ersatz zu bekommen, wenn jemand frei braucht. Das ist in der Schicht sicher leichter zu organisieren, weil man einen gewissen Pool an Leuten hast, die Schicht tauschen können innerhalb eines Tages von Früh auf Nacht oder Spät. (194-201)

B6 (A): Vorteile sind, man kann unter der Woche bestimmte Termine wahrnehmen ohne, dass man jetzt Urlaub nehmen muss oder ähnliches. (125-127) Nachteile sind, man sieht die Kollegen teilweise tagelang oder wochenlang nicht. (129-130) Wenn wir gemeinsame Aufgaben haben, dann kann Schichtdienst durchaus Vorteile haben. Weil einfach zu jeder Zeit jemand daran arbeiten kann. Sind es komplizierte Sachen ist es durchaus Nachteil, da die Kommunikation untereinander extrem schwierig ist. Damit man die anderen informiert, wie weit daran jetzt gearbeitet worden ist. (136-141) "Das erschwert das Zusammenarbeiten?" Ja (143)

B7 (A): Nachteile sind, zu regulären Ferienzeiten Urlaub eher begehrt bei Leuten, vor allem mit Familie. Vorteile, dass man vom Schichtplan her vor- oder nachher vielleicht keine Schichten hat, dass man dadurch mehr oder weniger den Urlaub verlängert. Ja, das einzige im Schichtdienst, dass man Feiertage mehr oder weniger verliert falls man sich diese nicht als Urlaub nimmt. (212-221)

B8 (B): Vorteile schon, weil doch jetzt wieder freie Tage dazwischen sind. Die man flexibler gestalten kann mit Schichttäuschen. Das ist mit der Schicht ganz angenehm. (153-156)

B9 (B): die tourlichen Sachen die eben auch für den Betrieb notwendig sind, die geben halt da schon eine gewisse Selbstorganisation vor. (181-182)

B10 (B): -

3.6 Was denken sie ist anders in Bezug auf die Selbstorganisation im Vergleich zu Teams ohne Schichtdienst?

B1 (A): Tagdienst ist der Vorgesetzte meistens da, den du fragen kannst. Im Schichtdienst musst du es teilweise selbst untereinander klären. Sonst vermutlich nicht viel Unterschied. Bei normalen Tagdienst versuchen selbst zu organisieren. (224-228) Wenn der Teamleiter nicht da ist, Schichtleiter für alles verantwortlich. (236-238)

B2 (A): -

B3 (B): das kommt auf die Führung vom Teamleiter an. Oder die Organisation der Mitarbeiter untereinander. Aber ich glaube, dass ist unabhängig von Schicht oder nicht Schicht. Das ist aber auch vielleicht wieder die Vorgabe vom Teamleiter oder wie frei seine Mitarbeiter quasi machen lässt. (245-251) Also ich sehe da keinen Unterschied. (253)

B4 (B): wie der Charakter des anderen ist, was du in einem Tagdienst weißt. (161) Manchen kommt die Schicht zugute, weil sie sich über die Arbeit und das Arbeitsumfeld weniger Gedanken machen, sehr viel ausweichen können. brauchst du lange Zeit, um dann zu sagen, so der

Themenbereich

Kollege ist gut oder nicht gut, die das ausnutzen wollen, können es **in einer Schicht viel besser**, sich zu verstecken. Es gibt mehr Schlupflöcher, als in einer Tragschicht (186-199)

B5 (A): Dann einem im Urlaub zu sagen, komm in die Firma ist sicher schwerer als in der Schicht. Das sehe ich den großen Vorteil. **Arbeitstechnisch** ist es so, dass es sicher **etwas schwerer ist in der Schicht**. (204-206) Weil gewisse Dinge die zu **gewissen Termin** erledigt gehören und für die du vielleicht da sein musst, weil du eben nicht da bist, da du **Nachtschicht** hast und gewisse Dinge nicht mitkriegst. (208-210) Dann hast du **zwei, drei Tage vielleicht dienstfrei** und bis man zurückkommt kann sich einiges verhandelt haben, ohne dass du darauf Einfluss nehmen kannst. Das ist sicher der **Nachteil** an der Sache. (213-215) Es gibt es gibt natürlich solche **Themen**, die **über das Team verteilt** sind. Und da ist es so, dass es die **Schicht** auch nicht leichter macht (218-219) Da werden dann **gerne einmal Dinge ausgesessen** (223)

B6 (A): (Tagdienst) man **sieht sich doch regelmäßiger**, man ist im Normalfall zur selben Zeit im Büro, wodurch alles **besser abgesprochen werden** kann und man die **Aufteilung der Aufgaben** um einiges **leichter** fällt (146-148)

B7 (A): in einem Tagdienst oder normalen **Bürojob** **steht halt die Arbeit an**, aber etwas **was überwacht werden muss kann man nicht** auf morgen **verschieben**. Deshalb muss halt immer eine fixe Besetzung da sein. (225-227) Dafür gibt es den Schichtdienst. (231)

B8 (B): In einem normalen **Tagdienst** nehme ich an, ist es **nicht so einfach**, dass man ständig tauscht oder **frei bräuchte**. (154-156) **Kontinuierliche Arbeiten** werden die **eher** haben, bei uns ist doch ein bisschen Flexibilität, viele Doings ganz selten sporadisch (162-163)

B9 (B): **liegt am einzelnen Mitarbeiter** im Prinzip, wie der wieder organisiert ist. (189-190) "schwerer tut, weil einen Tagdienstteam weniger Arbeiten vorgegeben sind?" Ja (194) "weil sie sich dann die Arbeit mehr aufteilen müssen?" Ja (197) "Glaubst du, dass das da Vorteile bringt der Schichtdienst, wenn es **Konflikte** gibt oder sowas?" Nein das ist glaube ich **gleich mit einem Tagdienst**. (226) "im Schichtdienst ist es ja doch so, dass ihr Euch oftmals länger nicht seht. Aber du meinst der Konflikt bleibt trotzdem?" Ja (230) "auch zwei, drei Wochen nicht sieht?" Ja richtig (233) irgendwann musst du dann kurz darüber quatschen und deswegen ist so eine Pause vielleicht oft auch ganz gut. (235-236) Beim **Tagdienst** ist es halt da **kommst am nächsten Tag** und es geht weiter. (241)

B10 (B): Nun **ja** natürlich gibt es **Unterschiede**. **Wiederauftreten Konflikte im Schichtdienst** etwas **problematischer**, auf Grund der Schichteinteilung sein, dass sie entweder die ganze Zeit zusammengespannt sind und dann den Konflikt entweder korrekterweise ausleben und aussprechen und ihn bereinigen. Was passieren kann, Konflikt weiter schwellt und sich dann vergrößert. (227-234) **keine expliziten Vor- und Nachteile** (238-239)

4. Auswirkung der Selbstorganisation auf das Soziosystem (Team)

4.1 *Wie denken sie wirkt Selbstorganisation generell auf Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter?*

B1 (A): Es hat **Vor- und Nachteile** (259) **Für gewissen Sachen** ist es **nicht schlecht**, dass die Person selbst entscheiden kann. **Andererseits** es **schlampig** gemacht wird. Wenn die Vorgabe von der Führung kommt, dass es dann genauer ist (267-271) "Selbstorganisation": Früher ja, mittlerweile nicht mehr so (295); "**Motivation hat Deiner Meinung nach Einfluss auf die Selbstorganisiertheit?**" **Ich glaube schon** (304) "**wenn die Motivation sinkt, dann haben auch die Leute weniger Interesse da mitzuwirken?**" **Ja** (392) Wenn man etwas **selbst einteilen** kann dann tut man es immer **nach hinten schieben** bzw. versucht es gar nicht zu machen (397); "**Das heißt, wenn das Team mehr Eigenverantwortung hat, dann sinkt die Qualität?**" **Ja** (401)

B2 (A): Es kommt aber auch natürlich darauf an, wie der **Charakter einer Person** ist und wie er selbst seine Selbstorganisation definiert. (121-122) **Mein Eindruck ist positiv**, **eher einen Vorteil** aus dem Ganzen sehe, wenn das auch nicht mehr vorhanden ist oder wir bekommen fix

Themenbereich

vordefiniert etwas, wo wir uns selber nicht mehr einteilen können, würden glaube ich mehr die Fetzen fliegen (267-271) Das ist aber glaube ich auch eine Charaktersache. (277-278)

B3 (B): Ich glaube schon, dass es einen Mitarbeiter fördern und fordern kann. (258) Charakter Sache, weil es kann einen schnell überfordern. (265) kristallisiert sich heraus, wer Schichtleiter geeignet ist und wer nicht. (267-269)

B4 (B): ich beziehe das auf einen Charakter, auf eine Einstellung. Wenn du den Charakter hast, dass du dich selber organisieren kannst, dann könntest du auch ein Team organisieren. wenn du so im Leben stehst, dass du dich organisieren und deine Familie und dein Umfeld organisieren kannst, dann kannst du auch im Team. Das ist eine Eigenschaft, die du haben musst. Es ist eine reine Charaktereinstellung, wie ich zu meiner Arbeit und zu meinen Job und zu meinen Kollegen stehe. (208-219)

B5 (A): dass es für manche Persönlichkeiten halt sicher leichter ist, je mehr Freiheit man ihnen lässt, umso mehr wissen sie es zu schätzen und bringen dementsprechend viel Leistung. Mehrheit der Menschheit, das man denen einfach strikte Vorgaben geben muss, weil sonst lassen sie alles schleifen. (236-240)

B6 (A): Grundsätzlich, dass mehr Selbstorganisation ganz gut ist. Kommt auf die Person an. Wenn es jemand zu schätzen weiß, dann wird vieles einfacher, weil Aufgaben von bestimmten Leuten, die sich besser damit auskennen, einfach automatisch angenommen werden. Und jeder mehr Möglichkeiten hat wirklich das zu machen, wo er sich besser auskennt. Nachteil, Aufgaben, die niemand gern macht, dann schauen die Leute natürlich gerne mehr weg und sagen, das macht sicher irgendjemand anderes. Kann auch ein Stressfaktor sein. Wenn man sich alle selber einteilt, muss man natürlich schauen, dass es erledigt wird. Sobald die Arbeit ein wenig zu viel wird kann es natürlich problematisch werden für einzelne Personen. (151-160)

B7 (A): -

B8 (B): mehr Freiheit hat halt schon auch seine Vorteile. Dass nimmt den Druck, wenn ich das selber einteilen kann oder planen kann. (168-171)

B9 (B): "Glaubst du, dass es generell so dass es für die Mehrheit oder für viele gut ist wenn sie diese Freiheit haben?" "Oja, das auf jeden Fall, ja. (203) Liegt am jeweiligen Menschen. Es gibt Menschen die brauchen, wie man so schön sagt, nur die Rute ins Fenster gestellt. Und dann gibt es das Gegenteil wieder davon. (206-207)

B10 (B): -

4.2 *Wie wirkt sich die Selbstorganisation auf ihr Team aus? Wie macht sie sich im Team bemerkbar?*

B1 (A): -

B2 (A): Ein anderer Schichtleiter konzentriert sich nur auf das Organisatorische, der andere macht wieder zu viel, der andere ist vielleicht zu gutmütig, wo die anderen Schichtmitarbeiter das nicht bekommen. Aber im Großen und Ganzen steht er als Leitwolf für die jeweilige Schicht da und schaut, dass sein, in der Schicht, sein Team halbwegs gut funktioniert (91-95) Garantiert nicht zu 100%, aber auch nicht so negativ (281)

B3 (B): Die Frage ist schwer zu beantworten, wir haben einen Teamleiter, der all diese Dienstplan machen, auf Urlaub (273-275)

B4 (B): Es ist so, dass genauso, wie in der Verantwortung, wo sich jemand rausnehmen kann, weil es Schichtbetrieb ist. Im Umfeld von der Organisation und der Umwelt die es betrifft, das ganze Spektrum von der Schicht, wenn sich jemand verstecken will, dann kann er sich organisatorisch verstecken, er kann sich zeitmäßig verstecken und dann kann er sich technischen verstecken. (226-231)

B5 (A): Ich würde es im Groben in zwei Gruppen sehen. Die die damit gut umgehen können und wissen was sie zu tun haben und die denen man eher auf die Zehen steigen muss und sagen muss, "kümmere dich bitte darum". (245-247) die Mehrheit sind sicher die, die es eher gerne

Themenbereich

schleifen lassen (253) Wenn wir zu zweit Schicht haben und der Kollege macht gar nichts, kann ich mich mit herunterziehen lassen oder ich kann ihn motivieren. Es geht umgekehrt auch. Und da kommt es darauf an, wie lässt du das auf dich selbst einwirken. (256-259) sicher schwieriger einen der es schleifen lässt zu motivieren (263) Resignation dazu, wo man dann sagt, "ok, der mag eh nie". Dann ist es schwer so einen zu motivieren. (265-266)

B6 (A): "Also du beachtest, wer welche Vorzüge hat?" Genau, damit ich denjenigen nur das zu tun gebe, was er auch schafft. (39) Die meisten kriegen es ganz gut hin, einige brauchen einfach einen gewissen Stubbs, damit sie daran denken, was zu tun ist. Und es gibt auch einige wo man auch immer dahinter bleiben muss, damit Sachen erledigt werden. Aber im Großen und Ganzen funktioniert es ganz gut. (162-165)

B7 (A): Es gibt immer ein paar die versuchen eben durch diese Eigendynamik Arbeit zu entgegen (241) Es gibt immer solche die da durchrutschen, einerseits weil sie nicht wollen oder einerseits vom Schichtrad her vielleicht einfach gar nicht dazu kommen (243-245)

B8 (B): ich glaube es ist alles in allem positiv. (178) "Also eben beim Urlaub planen zum Beispiel." funktioniert super, immer auch jeder zufrieden. (180-181) sind alle sehr zufrieden, dass eben selbstorganisatorisch möglich ist. (186-187)

B9 (B): -

B10 (B): Nun wir haben gesagt die Selbstorganisation ist recht gut. Wir haben sehr viele unterschiedliche Charaktere. Es sind natürlich welche dabei die etwas mehr Führung brauchen, wieder andere sind dabei die weniger brauchen. lässt den der seinen Freiraum braucht oder seine Organisation gut unter Kontrolle hat einfach in Ruhe, unterstützt ihn wie auch immer. recht optimales System geworden. Jeder weiß wo sein Platz ist. Wie er mit anderen umgehen soll. (277-289)

4.3 Für "wie" selbstorganisiert halten sie ihr Team?

B1 (A): Es hängt von der Person ab (278) Ich glaube, dass das bei uns funktioniert. Bis jetzt keine Probleme. Urlaub untereinander so ausgemacht (283-286) "Dein Team viel Freiheit, selbst Entscheidungen zu treffen?" Ich glaube schon (290) Früher ja, mittlerweile nicht mehr so. (295)

B2 (A): -

B3 (B): Aber Tätigkeiten (278), Da wissen wir uns schon zu organisieren, da wir arbeiten auch übergreifend mit Tagdienst-Mitarbeitern. Das ist eigentlich ein von uns untereinander selbstorganisiertes übergreifendes Arbeiten. Da ist das organisierte schon ganz gut. (280-283)

B4 (B): Ja bedingt. Also es funktioniert ganz gut. Wenn wir wirklich alle an einem Strang ziehen. (233-235) nur bedingt funktioniert es im Team, weil es eben nur bedingt ein Team ist. (238-240)

B5 (A): Ich würde eher sagen, aber es spielen auch andere Umstände (firmenpolitische) eine Rolle, dass es eher in die Richtung geht "lassen wir es ein wenig schleifen". (269-270)

B6 (A): "Seid ihr da recht autonom, lauft ihr da, geht das Team da seinen Weg und erledigte Aufgaben?" Im Großen und Ganzen schon. (169)

B7 (A): Es ist wahrscheinlich sieben oder acht. (10 ist sehr selbstorganisiert) (241-)

B8 (B): Schon (190) Natürlich kann jetzt nicht jeder machen was er will aber im Allgemeinen funktioniert es gut. (194-195)

B9 (B): bei 80 bis 90 Prozent (217) ziemlich gut (219) funktioniert das eigentlich sehr gut bei uns (221)

B10 (B): ich glaube innerhalb des Teams sind wir recht gut organisiert. Für Außenstehende mag es vielleicht chaotisch wirken weil es nicht klassische Organisationsstrukturen da sind wie schon vorher erwähnt. innerhalb hat sich ein eigenes System entwickelt. Ich glaube wir sind recht gut organisiert. (330-337)

Themenbereich

4.4 *Gibt es eine Hierarchie im Team (abgesehen vom Teamleiter)? Wie sieht diese aus? Welchen Einfluss hat diese auf die Organisation im Team?*

B1 (A): siehe 3.5, 3.6; **Schichtleiter** macht die **selbe Tätigkeit** wie die anderen Kollegen nur das er **für alle verantwortlich** ist und deswegen hat der ein bisschen **mehr Entscheidungsmöglichkeiten**. wird halt als der **Teamkapitän** quasi der **Schicht** gesehen. Wenn man etwas sieht informiert man ihn darüber (316-320) muss sich der **Schichtleiter rechtfertigen** warum der **Fehler** in seiner Schicht passiert ist (330) **Ich finden einen Schichtleiter wichtig**. (345)

B2 (A): **Schichtleiter** wurde **definiert** von einem Chef aber im Endeffekt ist es so, dass manche den Schichtleiter komplett anders spielen. (74-76) im allgemeinen ist es so, dass ein **Schichtleiter Verantwortung zeigen soll**, der ist die erste **Ansprechstelle** wenn jetzt etwas **gröberes ist**, der redet auch unter anderem wenn ein Problemfall ist, mit den diversen anderen Leuten, die in der Hierarchie weiter oben stehen. Der Schichtleiter ist natürlich auch der Erste, der eine drüber bekommt, wenn irgendetwas ist, vom Chef (85-90) ist ein Team **ein Team**. **Jeder sollte die Arbeit machen** (294)

B3 (B): -

B4 (B): Hierarchie **möchte so mancher sehen**, **gibt es aber nicht**. Es sieht der eine oder andere vielleicht doch so, weil er Dienstalter ist oder vielleicht mehr Erfahrung hat oder mehr technisches Wissen hat, dass der natürlich dann **vielleicht** in der Schicht **im Moment** im Vordergrund steht, **weil er** einfach **mehr Wissen hat**. Aber **grundsätzlich** würde ich **nicht** sehen, dass da jemand die Überhand hat oder brillieren würde. Glaube ich nicht. (243-248)

B5 (A): Auf Grund dessen, dass man die **meisten Kollegen** mehr als **Freunde** als Kollegen sieht, ist die **hierarchische Ausprägung nicht wahnsinnig hoch**. Aber **es herrscht** durchaus **Respekt** untereinander. Das ist meiner Meinung nach sehr wichtig, so soll es auch sein. **Wenn man dann einmal etwas sagt** oder sagen muss, dann wird es auch **akzeptiert** und **da gibt es auch keinen Widerstand**. (299-303) Es gibt keine Probleme, wenn man sagt, "schau dir das bitte an", dann gibt es für 99,9 Prozent ein **freundliches ja** und **es wird erledigt**. (309-310)

B6 (A): innerhalb einer Schicht wird darauf geschaut, dass **jeder sich das Ding selbst zu tun nimmt**. Aber der **Schichtleiter** sollte schon den **Überblick** haben, wenn irgendetwas nicht automatisch erledigt, dass die jeweilige Person eingeteilt wird. (172-175) **Kommt auf die Person an, wer Schichtleiter ist**. (178) Im Regelfall ist der überblick da. vereinzelt nicht der Überblick. Und dass da eines nach dem anderen wieder aufgearbeitet werden muss bis man alles hat. (180-183)

B7 (A): vom Plan her muss halt ein **Schichtleiter** auf jeden Fall Dienst haben. Und ja der **kann** natürlich, **einteilen** (253-255) "**Wenn der Schichtleiter was sagt unter Führungszeichen dann wird es in der Schicht angenommen und auch bearbeitet?**" **Ja**. (272)

B8 (B): früher gab es fixe Schichtleiter, da waren aber auch noch genug Leute da. Und dann mit der Minimierung von der Schichtanzahl, ist das Ganze ein bisschen durcheinander gekommen. (200-202) Es gibt **offizielle Schichtleiter**. Allerdings, wenn jetzt keiner da ist, was oft der Fall ist, weil es mit der Schichtbesetzung nicht hinhaut, dann meistens, **machen wir uns das untereinander aus**. Wird so gemacht, dass geschaut wird, Hälfte, Hälfte, einmal du, einmal ich. **Früher** war es dann der **Dienstälteste** was da ist, aber dadurch dass wir jetzt auch schon ewig da sind. (204-208) **Jetzt** wird es halt dann **aufgeteilt**, wenn kein fixer da ist. funktioniert eigentlich auch top. (210-211) Wir teilen es uns natürlich schon auf, aber es ist **nicht** wirklich **so**, dass es heißt "**Ich bin der Chef, von der Schicht**". Das ist nicht so, auch bei den richtigen Schichtleitern nicht. (218-220) schon lange bei einander. sechs, sieben Jahre. Der Kern, **es funktioniert eigentlich gut**. (223-225) es passt, natürlich gibt's jetzt unsere Gurus. Spezielle im technischen Bereich. menschlicher Basis speziell, sind **alle super miteinander auf einer Ebene** (228-231)

B9 (B): -

B10 (B): **Schichtleiter**, eher eine größere **Rolle am Papier** in der Praxis denn die Kollegen **sind ein Team**. Es ist nicht wichtig ob einer ein Schichtleiter ist oder nicht. **Man unterstützt sich**

Themenbereich

automatisch gegenseitig. Es ist jetzt kein hierarchisches System in der Schicht, dass der nicht Schichtleiter den Schichtleiter ständig anspricht und hinterfragt oder nicht hinterfragt sondern fragt was er zu tun hat oder sich Anweisungen holt sondern auf das Team ist eingespielt und bei einem Problem unterstützt jeder jeden. nicht vorgegeben das Schichtleiter macht das und das und das und das nicht, sondern wenn es notwendig ist öffnet der Schichtleiter ein Ticket, der andere Kollege behebt das Problem oder umgekehrt. Das ist, der Teamgedanke ist gut etabliert in dem Team und die eigentlich von der Organisation vorgegebene Hierarchie verschwindet in der Praxis. in der Zusammenarbeit in der Organisation ergänzt man sich automatisch. Man sieht der Kollege braucht etwas man unterstützt. Man braucht selber Hilfe, entweder sieht es der Kollege automatisch. das funktioniert einfach (295-311) Man ergänzt sich einfach. (326-327)

4.5 *Wie wirkt die Selbstorganisation auf sie selbst?*

B1 (A): Gefühl, wenn wir Selbstständig entscheiden können, dass wir es dann erst sehr spät machen oder qualitativ nicht hochwertig. Deswegen besser, wenn da von der Führungskraft, bitte erledigt das. (339-342)

B2 (A): jetzt ich die Schichtleiterrolle so im Gemisch mache. Ich mach sehr wohl verantwortungslastig oder auch Problem Lösungen, bei mir steckt das drinnen, dass ich Schichtmitarbeiter bin. Ich leite eine Schicht, mache ich dennoch auch Punkte die vielleicht auch nur ein Schichtmitarbeiter machen sollte. (80-85)

B3 (B): Ich würde sagen in gewissen Dingen ist mir einiges an Organisation abgenommen worden. Ja hat natürlich vielleicht seine Vorteile, weil du die Verantwortung über andere Personen hast. Nachteil vielleicht ja, dass man dann etwas vordiktiert bekommt, was dann mal gut und mal weniger gut ist. (285-289)

B4 (B): -

B5 (A): Ich persönlich bin immer sehr glücklich und dankbar, wenn man mir viele Freiheiten lässt. Ich weiß das auch zu schätzen und dementsprechend kümmere ich mich dann auch um Dinge. Ich bin nicht der Typ der sagt "ich freu mich, dass ihr mich machen lasst, wie ich will und jetzt ist es mir egal", sondern ich versuche die Freiheiten die man mir lässt auch zu honorieren. Es ist ein Geben und Nehmen. Und dessen muss man sich bewusst sein und dann funktioniert es auch. (287-292)

B6 (A): Grundsätzlich finde ich es gut, weil ich für mich selbst, ich mag das nicht, wenn ich eine Aufgabe habe, die so schnell wie möglich erledigen muss und mich nur mehr darauf konzentrieren muss, damit ich es rechtzeitig schaffe. Durch die Selbstorganisation kann ich sagen, ich mach heute zwei Stunden weiter und morgen mache ich den ganzen Tag und dann mach ich ein paar Tage nichts daran. Also ich finde das gut. (187-191)

B7 (A): wenn ich, wenn man so das Gefühl hat, dass das könnte ich besser und dann mache ich es gleich selber. (275-276) "wenn du dir was vornimmst quasi dann halten auch deine Zeitpläne und du schaffst es auch umzusetzen?" Ja (281)

B8 (B): -

B9 (B): -

B10 (B): die Erfahrung aufgrund die man dann über die Jahre einfach bekommt, unterstützt einen ganz massiv in der Selbstorganisation. (345-346) Man wird selten von irgendwas größeren überrascht. (350) Es ist die Erfahrung ist das und das Wissen ist, dass man über die Zeit bekommt, wenn man in einem Unternehmen arbeitet, hilft einem glaube ich ganz massiv bei der Selbstorganisation, weil man das Gespür für die Firma bekommt, für das Umfeld bekommt und das unterstütze einen bei der Planung. (357-361) Aber wenn man akzeptiert wie das System läuft, in dem man sich befindet in der Arbeit seine Organisation der Selbstorganisation mit diesem System in Resonanz bringt, dann gibt es kein Problem. (364-367)

4.6 *Beschreiben sie bitte kurz wie sie sich im Teamgefüge wahrnehmen. (Wie sehen sie sich im Soziosystem positioniert?)*

Themenbereich

B1 (A): ich denke schon, dass mich die Leute respektieren (359); wenn ich etwas zu sagen habe, hören sie mir auch zu (359-360)

B2 (A): Ich glaube ich komme sehr gut rüber bei vielen Leuten. wenn die Leute mit mir in der Schicht arbeiten, es funktioniert. ich spiele jetzt nicht diese große Rolle in dem Team, ich bin der Schichtleiter und ihr müsst alle auf mich hören. (301-308)

B3 (B): dass wir jetzt herunter geschrumpft worden sind auf zwei Mitarbeiter pro Schicht, glaube ich, dass die Belastung und die Anspannung enorm sind. Und das schlägt sich schon aufs Gemüt des einzelnen Mitarbeiters. Die Belastbarkeit und das ist dann ja, dass spürt man dann schon innerhalb des Teams, dass die Leute ein bisschen mehr Erholungsphase brauchen. Dass die ein wenig unreleased sind. So wie wir es jetzt aktuell haben, mit den geringen Mitarbeiterzahlen, zeigt schon, dass die Leute jetzt anfangen sich, glaube ich, auszubrennen. (292-302)

B4 (B): würde nicht sehen, dass ich im Vordergrund stehe, nur dadurch, dass ich etwas anspreche was nicht passt und andere versuche ins Boot zu holen. darüber zu diskutieren und eine Lösung zu finden. Aber nicht wirklich im Vordergrund. (253-257)

B5 (A): Ich sehe mich prinzipiell als Schichtleiter wider Willen. Weil ich das nie machen wollte. Aber es macht Spaß, ich mache es gerne. Ich bin mir der Verantwortung bewusst. Ich versuche es so gut wie möglich zu erledigen. egal ob ich Schichtleiter bin oder nicht. eigentlich sehr reibungslos. Die Leute wissen was ich von ihnen erwarte. Ich weiß auch was ich verlangen kann. Das hat sich eingespielt. Aus meiner Sicht funktioniert es und wenn mir etwas nicht passt, dann sag ich es auch und das ist auch akzeptiert. (317-325)

B6 (A): Ich bin im guten Mittelfeld (196) Von fachlichen Kenntnissen her (198)

B7 (A): -

B8 (B): "Seid ihr alle gleichberechtigt oder?" Eigentlich schon (223)

B9 (B): Also ich sehe mich und ich bekomme ich auch immer wieder bestätigt, von beiden Führungskräften und auch teilweise von den Kollegen schon ziemlich oben. Also ich bin doch einer der Oldies, die wissen wie es läuft die sich halt auch eigentlich um alles kümmern. (250-253) Soziales, technische (255)

B10 (B): ich habe das Mascherl des Schichtleiters um, es ist nie mein Ziel gewesen das großartig heraushängen zu lassen. Also ich habe eigentlich von meinen Kollegen immer ein wenig auch erwartet, dass sie sich selbst organisieren. Aber natürlich, klar, wenn man gesehen hat hier gibt es ein Problem oder hier muss etwas getan werden, natürlich habe ich dann regulierend eingegriffen. Aber ich sehe mich hier nicht irgendwie als großer Zampano, der da jetzt vorne steht und irgendwie anschafft, sondern ich sehe mich als Teil der Gruppe, teil des Teams. (377-383)

4.7 Wieviel Einfluss haben sie ihrer Meinung nach auf ihre Teamkollegen?

B1 (A): mir zuhört und versucht sich zu bessern (367)

B2 (A): "Also dein Einfluss im Team ist schon gegeben?" Ja (316)

B3 (B): -

B4 (B): Einfluss bedingt, dass ich jemand bin, der immer die Wahrheit sagt und nicht vorprescht, sondern alles anspricht. (251-253)

B5 (A): -

B6 (A): "Wirst du respektiert auch von den Kollegen und kannst du deine Meinung durchsetzen und bei gewissen Dingen eine Meinung hast?" Im Normalfall schon (202)

B7 (A): meistens überlasse ich jedem seine Meinung, außer es stört mich wirklich sehr. ich glaube ich komme mit jedem relativ gut zurecht. Oder es hat sich noch keiner getraut etwas gegensätzliches zu sagen. (290-292) von mir hört man so gut wie keine Beschwerden. Daher weiß man, dass man den Leuten gut arbeiten kann, anscheinend (297-299)

Themenbereich

B8 (B): wäre sicher nicht so das Problem, dass man sich zusammensetzt und das Ganze beredet (236-237) "Akzeptanz von deinem Team da?" Ja (240)

B9 (B): ich glaube schon weil ich eben, ich bin keiner der der irgendwas diktiert sondern ich versuche immer das Gemeinsame zu finden. (286-287)

B10 (B): Natürlich hört man darauf, wenn ich etwas sage. Viele Kollegen nehmen mich sicher auch als Ansprechpartner für Informationen oder als Quelle für Informationen, wenn es jetzt um etwas geht um fachliche Dinge, wie ein Service, wie das funktioniert, etc. also ich nehme gerne auch Informationen von anderen an. ich sehe mich mitten im Team und wer Informationen braucht bekommt sie und ich nehme auch gerne Informationen an. (386-395)

4.8 *Wie hat sich das Team in Bezug auf die Selbstorganisation entwickelt, seit sie dabei sind und dies beurteilen können? Was ist die Ursache für die Entwicklung?*

B1 (A): -

B2 (A): Es hat sich nicht rapide verschlechtert, aber man merkt sehr wohl, dass es etwas schwieriger wird. (320-321)

B3 (B): -

B4 (B): nur verändert, dass jeder noch mehr auf seine Situation schaut. ist für jeden schwerer geworden, ob Alltag oder Schicht. Jeder versucht eine Schicht, seine Schichttermine in sein Leben einzubauen. Deswegen wird es im Team auch schwerer auf einzelne Personen/Ansprüche einzugehen. Weil es für jeden schwerer wird, sein Leben zu organisieren im Team oder außerhalb. (263-269) "Aufgrund der geringeren Personenzahl?" Ja (271)

B5 (A): "Die Stimmung im Team hat sich durch die Rahmenbedingungen verändert." viel (337) "das auch auf die Selbstorganisation auswirkt" Ja absolut. (340) "dass sich die Kollegen quasi ein bisschen mehr zurücknehmen und weniger mit beitragen zum gesamten Organisatorischen, durch diese veränderten Rahmenbedingungen?" Ja würde ich durchaus so sehen. (344) Man muss dann gewisse Kollegen halt immer wieder mal mit der Nase in die richtige Richtung stellen. (346-347)

B6 (A): In gewissen Punkten sind wir um einiges eigenständiger geworden. Einfach weil sich die Aufgaben geändert haben. (207-208) Aufgaben die weggegangen sind, wo wir jetzt diejenigen die diese zugewiesen bekommen haben managen müssen. Da ist viel mehr Selbstorganisation dazukommen. Wir müssen jetzt viel mehr selbst organisieren. (210-213) wir bekommen viele Aufgaben vom Teamleiter. Dokumentationen oder Workstations am Laufen halten. Und Managementaufgaben. (217-220) müssen managen, dass Aufgaben gestartet, erledigt werden, wenn Probleme auftreten unterstützend bei Seite stehen (224-225) Die meisten nervt es. Weil es hätte zu einer Arbeitserleichterung kommen sollen, aber es wurde keine, es hat sich einfach nur verschoben, vom selbst erledigen zum Auge darauf halten. Ständig schauen das alles läuft. (227-229)

B7 (A): Ja, das Team hat mehr aufgenommen weil die Führung etwas nachgelassen hat bzw. eine immense Umstellung war. Der Teamleiter nach zwei oder drei Jahren wo ich dabei war ins Burnout ging und somit schnell Ersatz gefunden werden musste. Diese ziemlich dominante Führungsperson war, hat es das Team abgefärbt von Haus aus und die wussten einfach was zu erledigen ist und haben sich selber gekümmert. (304-309) von einer Person übernommen die eigentlich nie Teamleiter sein wollte. (311-312) das Organisieren von Urlauben und Schichten und alles Mögliche waren nie ein Problem, nur von der Arbeitsqualität her haben wir uns eigentlich halt das ganze Team selber gewusst was zu tun ist und hat sich halt (315-317) Kollegen die seit dem her im Team sind, die haben das immer im Hinterkopf wie es früher gelaufen ist und ja gelernt ist gelernt. (320-321)

B8 (B): das ist ungefähr schon gleichgeblieben (248) ich bin jetzt zehn Jahre in dem Team, mir wird kein Beispiel einfallen, wo es irgendwie einmal größere Troubles gegeben hätte. immer

Themenbereich

schon eine eingeschweißte Partie. Schon vor mir anscheinend auch. Und im Speziellen jetzt selbstorganisatorisch war das eigentlich schon sehr gut. (252-256)

B9 (B): Es hat sich nichts geändert. (295)

B10 (B): Vielleicht unbewusst, Ja. Nicht direkt aufgrund der Teambuilding Seminare. ja, wenn man sagt "ich lerne wie ich als Team zusammen arbeite, wie ich als Team wirke", dann organisiere ich mich vielleicht auch automatisch als Team besser ja. es stand nie im Fokus die Selbstorganisation. Aber natürlich wenn man jetzt das reflektiert. Wenn man die einzelnen Übungen die wir gemacht haben, ja wir haben gelernt dort zusammen zu arbeiten und uns natürlich zu organisieren, damit wir das Ziel erreichen können, das in diesen Teambuilding Seminaren war. Ja, wenn man jetzt drüber nachdenkt sieht man, ja da war wahrscheinlich sehr viel Selbstorganisation dabei. Aber okay, es wurde nämlich nicht verkauft. (449-458)

4.9 Wie sehen sie die Stimmung im Team?

Sehen Sie einen Zusammenhang mit der Selbstorganisation?

B1 (A): auf jeden Fall würde ich sagen. Die Stimmung ist momentan nicht so gut, da wir mehr Abgänge haben (373) Wir werden immer weniger Leute, die Arbeit ist dieselbe und wegen der Selbstorganisation hat mit der Motivation zu tun (376-378) Moralisch oder motivationstechnisch down; auch bei der Selbstorganisation. (380-381)

B2 (A): der Einfluss der immer weniger werdenden Leute, spielt da eine große Rolle. dennoch läuft das Werk noch. Wir haben einen guten Schmach. im Großen und Ganzen ist eigentlich die Stimmung noch gut. (326-330) Ja, wenn die Stimmung etwas mies ist, dann verliert sich die Selbstorganisation etwas. weil man dann, nochmals zurück zukommen, was ich vorhin angesprochen habe, mit kindischer Art losgeht und nichts mehr in der Schicht macht. (342-348)

“mit schlechter werdender Stimmung einer Verschlechterung der Selbstorganisation sehen?“
Es ist halt, wir sind halt nicht alle gleich.

B3 (B): -

B4 (B): Anfangs entstehen mehr Konflikte. wenn das kleiner wird und somit mehr Probleme auftauchen. am Anfang ist der Zorn da, versucht jeder sich zu wehren dann wird ein jeder leise, geht in sich und macht sein Ding. Somit werden es immer mehr Einzelpositionen. somit zerstreut sich das Team noch mehr. (274-283) Nur mehr vereinzelt und wirklich, es wird für das Team nur noch wenig getan. (293-294) Also die Stimmung im Team ist grundsätzlich okay. Wenn es nicht um die Arbeit geht. Problem, sobald Arbeit einsetzt, oder Konflikt. Und dann sieht man dass das Team aus dem letzten Loch pfeift. Konfliktpotenzial auf einer sehr hohen Schwelle. Zuviel Tätigkeiten in verschiedener Variation (300)

B5 (A): -

B6 (A): Ich denke die meisten finden es ok so. Es gibt einzelne, denen man anmerkt, dass die Selbstorganisation nicht so das ist was sie wollen. Der Großteil des Teams nimmt es gut auf. (238-240)

B7 (A): Nach wie vor, es gibt sicher eine Handvoll im Team, die Keyplayer, die am stärksten motiviert sind sich Themen anzueignen. ein paar haben sich abgesondert, weil es einerseits schwer zum Einteilen ob es jetzt an der Firmenstruktur selber liegt an die Aufgaben die man zugeteilt bekommen bzw. abgeben mussten. Das sich halt ein paar in den Hintergrund bewegt haben. (334-339) “aktuell ist mehr Führung erforderlich von außen?“ Momentan schon (344) fühlen sich manche Leute sehr sicher egal was sie tun oder ob sie etwas tun. Das führt halt zu Konflikten. (346-347) “Selbstorganisation schwächer geworden?“ Sicher weil weniger Leute die gleiche Arbeit oder mehr Arbeit erledigen müssen. (350)

B8 (B): sind jetzt doch Minimumbesetzt. zwei Urlauber, dann kann man sich ausrechnen, wie das wird mit 10 Leuten. zu früher eine Verschlechterung. (262-265) “Hat sich da die Stimmung gewandelt im Team?“ Schon, nicht untereinander oder zu den Kollegen, aber der Firma gegenüber ist das nicht positiven aufgefallen. (267-268) Im Team selber halten alle zusammen. (270)

Themenbereich

auf die Führungsebene, wird das abgewälzt, das wir da praktisch am Zahnfleisch kriechen. (272-273)

B9 (B): Außer, dass die Leute halt angefressener sind aber es leidet gottseidank die Arbeit nicht darunter. (300-301) Die Stimmung ist Kacke. Das ist aber deswegen gibt es so viele Einflüsse, eben keiner weißt wie geht es weiter. Immer wieder Gerüchte, seit Jahren, jetzt nimmst du das gar nicht mehr ernst. (309-312)

B10 (B): Die Stimmung an sich ist nicht sonderlich, weil sich das Arbeitsumfeld momentan nicht sonderlich positiv entwickelt. (465-466) Nein ist nicht auf das Team zurückzuführen, es ist von äußeren Einflüssen die ich nicht beeinflussen kann. Ansonsten, wie gesagt, wenn wir uns die Organisation hernehmen, wie anfangs gesagt, wir sind glaube ich ganz gut organisiert. Wir ergänzen uns wo es notwendig ist. Wir unterstützen uns, wo es notwendig ist. Und wir arbeiten als Team gut zusammen. Klar wir haben Wochenenddienste die wir zwölf Stunden lang alleine absitzen müssen. Das ist für viele Kollegen eine psychische Belastung eben weil sie ja alleine sind und keinen zweiten haben die Organisation dann nur noch an sich selbst hängt. Wobei das nicht die wirkliche Selbstorganisation ist sondern eben auch das Fragen. (469-481)

4.10 *Wie wird mit Problemen und Konflikten im Team umgegangen?*

B1 (A): entweder man geht zum Teamleiter petzen oder sagt es der Person selbst. (410-411) Ist beides vorhanden. die letzten paar Monate beides erlebt. (417-418)

B2 (A): unterschiedlich. Manche springen hektisch herum, obwohl es ein Mini-Problem war. Manche ducken sich weg (356-359) Probleme untereinander werden so gut es geht bei einer Kaffeepause unter vier Augen geregelt. Ab und zu ist es das Problem, dass wir, auf Grund des Schichtdienstes, uns am gleichen oder nächsten Tag gar nicht mehr sehen. Und dann einem Problem nachzugehen oder über einen Konflikt zu reden, was eine Woche her ist, ist auch etwas schwierig im Schichtdienst. (364-370) verschiedene Charaktere sind auf verschiedene Meinungen (391-392) Wir können zwar sehr wohl Beispiele geben, wie wir einen Schichtplan vielleicht definieren könnten, können das dem Teamleiter als Vorschlag geben. Der schaut sich das an, nimmt das auch an, weil das eventuell auch richtig definiert ist, wie ein Schichtplan gehört. Dann baut er das natürlich gerne in einen neuen Schichtplan ein. (402-406) es gibt ein Jammern, dann nach 2-3 Wochen läuft aber dieser Schichtplan schon, hört sich das Jammern auch auf. (419-421) Wir haben nicht mehr viele Möglichkeiten. (423) Wenn es noch Möglichkeiten gibt und wir noch Einfluss haben, natürlich bereden wir das, dass etwas besser sein könnte oder, wie etwas besser sein könnte. (426-427) "wenn eine Person etwas einwirft, dann wir das auch besprochen?" Ja natürlich hören wir uns das an, aber schauen dann, wie wir mit diesen Vorschlägen weiterkommen würden. (450-451)

B3 (B): wenn es vielleicht mal zum Konflikt gekommen ist, versuche ich auszuweichen, damit man das Team-Gefüge irgendwie nicht beschädigt, das keine Missstimmung entsteht. Ich glaube, dass wir einige Leute haben die das vielleicht mal eben nicht ansprechen. Wir haben dann aber sicher ein, zwei, drei die ein bisschen impulsiver sind und das dann auch in der Situation gleich immer rauslassen. (311-316) "Glaubst du, dass es in diesem Zusammenhang Wirkung gibt vom Schichtdienst?" Nein, es ist wirklich Charakter Sache von den Mitarbeitern (320) "dass man sich in einem Tagdienst-Team jeden Tag sieht und in der Schicht nicht. Hat das vielleicht eine Auswirkung auf den Umgang mit Konflikten?" Ja sicher. Dass mag sicher sein. Vielleicht würde ich bei manchen Konflikten auch anders reagieren (337-338) der Konflikt ist wahrscheinlich größer, wenn man sich wahrscheinlich täglich sieht (342-343)

B4 (B): wenn ich was nicht kann oder wenn mir etwas zu viel wird und darum habe ich immer gesagt, mir geht es nicht um diese zwölf Stunden herinnen zu sitzen, sondern rein, dass du nicht weißt, was in jedem Moment hereinkommt, weil so zuviel hast, weil du von vielen Sachen keine Ahnung hast. Und das ist dann, was das Team zerbersten lässt. Weil ein jeder, wie auf Nadeln sitzt die ganze Zeit. Somit ist es nicht mehr handhabbar. (335-340)

B5 (A): prinzipiell kennt man ja seine Mitarbeiter sehr lange. Konflikte entstehen immer, weil unterschiedliche Ansichten da sind, da kann man drüber reden. Da kann man dann sein

Themenbereich

gegenüber anders verstehen oder wahrnehmen. Aber ich hatte jetzt eben den Fall, dass ein Kollege nicht mit mir sprechen wollte. Und dann, wie es so meine Art ist, dann habe ich ihm miten im Büro gesagt, was ich von ihm halte. (354-366) Aber wie gesagt, ich habe mehrmals gesagt, "gehen wir einen Kaffee trinken, reden wir darüber", wollt er aber nicht. Dann halt so. (371-372) Ich habe **versucht auf ihn zuzugehen**. (376) Ich habe **versucht es selbst zu lösen**, Hab es aber auch meinem Chef gesagt. Das war ganz einfach etwas produktionsgefährdendes. Das muss er wissen (379-380) ich hätte es anders lieber gehabt. Aber okay, man kann es sich nicht immer aussuchen (396-397) Ich **glaube**, dass die **meisten** eher den **Weg zur Führungskraft suchen**, weil sie ja keine persönlichen Konflikte sind, sondern arbeitstechnische Sachen. (409-411) „Aber in dem Fall hast du die Führungskraft nur informiert, aber nicht darum gebeten den Konflikt zwischen dir und dem Kollegen zu lösen?“ Absolut (425)

B6 (A): Soziale Konflikte ..., wir sind ein Haufen Männer und **wenn wir etwas gegen jemanden haben**, dann **sagen wir ihm das gleich direkt** ins Gesicht und dann ist es ok (250-252) Im **Normalfall** wird es **teamintern** die **geregelt**, wenn es **größere Probleme** gibt, dann kurzes Gespräch mit dem **Teamleiter**. technisch, schauen wir, dass wir das schnell lösen können in unserer Schicht. Wenn das nicht möglich ist aufgrund unserer Fähigkeiten oder Berechtigungen so müssen wir den 3rd Level konsultieren. (255-260)

B7 (A): Anlaufstelle ist halt die **Teamleitung**. (361) Schwerwiegende Probleme löst man besser nicht gleich. Man muss zB dann mit der Person noch weitere acht Stunden Dienst haben oder mehr. Das ist aber nicht zielführend (367-368)

B8 (B): war da schon hin und wieder eine kleine Reiberei aber das **hat sich auch alles eingespielt**. (292-293) „ist das dann **selbständig gelöst worden?**“ **Schon**. (295) „Haben das die Personen gleich selbst mit sich ausmachen können?“ Ja (297) wenn es jetzt **schwerwiegende Dinge** wären, muss man das lösen irgendwie in Richtung **Führungsebene** (300-301)

B9 (B): **probierst** du es **zuerst einmal untereinander zu klären**. Und wenn man merkt das **bringt nichts**, gehst halt eine **Stufe höher**. (337-338)

B10 (B): am **Anfang** natürlich wo wir diese Informationen nicht hatten, die wir heute, die viele von uns heute haben. Wurden die **Konflikte so ausgelebt, wie man sie eben auslebt**. Man redet nicht miteinander und **wartet** so lange **bis es überkocht** und dann greift dann meistens oder hat **dann meistens** der **Teamleiter** eingreifen müssen (418-421) **In der Zwischenzeit** haben wir natürlich solche **Kurse bekommen** und man kann im Vorfeld, man weiß selber, wann man in einen **Konflikt** hinein kommt oder man kann es vielleicht ein bisschen **besser erkennen**. Und eben die **Eskalation** des Konfliktes **nicht zulassen**, dass man auf die Leute zugeht (424-427)

5. Abschließende Anmerkungen des Interviewpartners

B1 (A): Motivation: viele denken sich wieso sollte ich, viel mehr Zeit und Ehrgeiz investieren, wenn ich auch den Standard machen kann, dass was reicht quasi, weil von der Firma krieg ich nichts zurück. irgendwie ein Zeichen das man wertgeschätzt wird. bei der Motivation und Selbstorganisation, Einfluss. (423-428)

B2 (A): -

B3 (B): -

B4 (B): -

B5 (A): -

B6 (A): -

B7 (A): -

B8 (B): -

B9 (B): -

B10 (B): -

6. Zusätzliche Informationen aus dem Gesprächsverlauf

Themenbereich

B1 (A): Früher die Motivation eher da war. (120) Weil ich wollte halt, dass es passt. Damit die Kollegen leichter damit arbeiten können. Wir hatten damals schon viele im Team die wirklich sehr motiviert waren. (125-127) Es hat aber auch bei anderen nachgelassen. (136) Zu tun mit den Abgängen. (138) Personal nicht nachbesetzt, usw.. Die Arbeit dieselbe, weniger Leute. Mehr Stress (147-148) „*Die Unzufriedenheit ist gestiegen?*“ Ja (149) „*Auswirkungen?*“ Auf die Qualität der Arbeit (152) In den letzten 6 Monaten ist mühsamer geworden, sich zu motivieren. Ich habe gesehen, für mich persönlich, das von der Firma nichts zurückkommt (163-167) „*dass wiederrum die Motivation im Team mit der Selbstorganisation zusammenhängt?*“ Ja (385)

B2 (A): -

B3 (B): vielleicht besser, wenn es eine Art Baum gibt oder einen Leitfaden an dem man sich halten kann. Es wäre einfach das Arbeiten fürs Team recht einfach. (85-87) dann weiß einfach jeder Mitarbeiter woran er ist. Also er hat einfach seinen Leitfaden. (91-94) „*Ist das bei euch so im Team, dass die Leute unter Anführungszeichen egoistisch arbeiten?*“ sicherlich der eine oder andere schon länger da ist und sicherlich ein umfangreicheres Wissen hat. Aber ich glaube, dass schon bei uns eigentlich die Hilfsbereitschaft da ist. Egoismus, nein ist in unserem Team, für mein Empfinden nicht zu spüren. (98-108) Zum Beispiel auf die Wochenenden bezogen, früher bist alle fünf, sechs Wochenenden einmal drankommen. Und jetzt, wenn du Pech hast, dann hast du durchschnittlich zwei, im schlimmsten Fall hast du auch ein drittes Wochenende im Monat. (142-145) brennt das die Leute gerade aus im Moment. jeder einzelne Mitarbeiter merkt, es geht halt Lebensqualität verloren. (148-151) In meinen Anfängen, wenn man einmal kurzfristig frei gebraucht hast, war das gar kein Problem. Das geht heute kaum mehr. Also da kurzfristig Schicht tauschen, ist halt ist nahezu nicht möglich, weil bei so einer Unterbesetzung. (155-164) Heute sitzt du nur noch alleine da (170) man kommt jetzt mehr dran als noch die Jahre zuvor (174-175) dadurch dass wir jetzt doch am Auslasten sind, mag sein, dass da dieses Konfliktpotenzial steigt und du vielleicht weniger ans Team denkst und sagst das schluck ich jetzt nicht runter, sondern jetzt explodiere ich auch einmal (324-327)

B4 (B): heute nicht so kommunikativ, weil ich die letzten 2 Tage eigentlich alleine Schicht gehabt habe und jetzt die 2 Tage auch alleine Schicht habe, also ich bin 4 Tage alleine. Ich bei eine ganze Woche alleine (327-3229)

B5 (A): -

B6 (A): -

B7 (A): „*Kannst du dir die Sachen selber einteilen, dh priorisieren wann du was machst?*“ Weit gehend. Kommt natürlich darauf an wie schwerwiegend das Problem ist. Wenn es natürlich etwas kritisches ist muss sofort behandelt werden. (78-79) „*Gibt es so etwas für Schichtübergaben, zum Beispiel?*“ Eigentlich schon. Es gibt eine Vorgabe für Schichtübergaben, dass man diese einerseits in einem Tool, das wir haben, wo wir eigentlich die wichtigsten Themen reinschreiben können, damit dann auch die Schicht darüber hinaus die nächste, nachlesen kann was es gibt beziehungsweise es man einfach so eine Art Journal wo man nachlesen kann was für Themen sind momentan aktuell. (120-124) „*Habt ihr das selber ausgesucht, dass ihr so etwas macht?*“ Das ist uns eigentlich selber eingefallen. Das wir die Schichtübergabe schriftlich machen, dass man das Tool dafür verwenden anstatt, dass wir nur mündliche Übergabe machen. „*Das ist eigentlich eine selbstorganisierter positiver Output.*“ Ja natürlich, wenn es natürlich jeder macht. (127-132)

B8 (B): gemischte Charaktere haben, ist nicht das Problem, dass jeder gleichzeitig in Urlaub will. Das funktioniert ganz gut. Manche mit Kindern, manche ohne. Da gab es eigentlich noch keine Probleme. (146-148)

B9 (B): „*ihr habt ein Tool. Müsst ihr das strikt nach Zeitplan abhandeln?*“ Jein. Es gibt Aufgaben die sind in einem gewissen Zeitraum definiert. Es gibt Aufgaben die müssen oder sollten stattfinden zu Schichtbeginn oder Schichtende. Aber das jetzt wirklich mit genau der Uhrzeit wo Aufgabe aufpoppt etwas durchgeführt werden muss. Ist nicht. (63-66)

Themenbereich

B10 (B): *“Wahrscheinlich auch ein Geheimnis, dass das Team gut funktioniert?”* Vielleicht ja, es ist der Hauptgrund warum das Team funktioniert ist, wenn man die Stärken und Schwächen der jeweiligen Teammitglieder kennt und beachtet. Akzeptiert halt auch, dass gewisse Dinge manchmal so sind, wie sie sind. Und wenn man mal einen Durchhänger hat, man davon ausgehen kann oder einfach man schon weiß die Kollegen tragen einen auch mit. Wenn der Hänger über Wochen zu Monaten werden, dann muss man da dann schon irgendwo wieder ein, vielleicht ein Halteseil zusätzlich anbringen, damit sich der Hänger wieder sich ein wenig ausbügelt. Aber, wie wir alle wissen nicht jeder Tag ist der perfekte Tag. Also auf Grund dessen, dass man die Stärken und Schwächen der Kollegen kennt, das ist glaube ich das Geheimnis, warum das Team gut funktioniert. (397-408) *“Verstehe ich das richtig diese Teambuilding Seminare bringen aus deiner Sicht auch einen Mehrwert im Arbeitsalltag?”* Ich glaube ja. Davon bin ich überzeugt. Das habe ich bei jedem Teambuilding Kurs gesehen. (434-436)