

Zeitkompetenz und Arbeitszeitsouveränität sowie deren Auswirkungen auf die individuelle erwerbsbiographische Gestaltungskompetenz

Ulrike FROSCH, Linda VIEBACK, Stefan BRÄMER

*Institut I: Bildung, Beruf und Medien, Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg
Universitätsplatz 2, D-39106 Magdeburg*

Kurzfassung: Der Beitrag stellt Ergebnisse einer quantitativen Untersuchung zur individuellen Zeitkompetenz und Arbeitszeitsouveränität vor und liefert durch das Konzept der erwerbsbiographischen Gestaltungskompetenz einen möglichen Ansatz zur Herausbildung und Wahrung der individuellen beruflichen Interessen.

Schlüsselwörter: Zeitkompetenz, Arbeitszeitsouveränität, Gestaltungskompetenz, Kompetenzerwerb

1. Ausgangslage

Globalisierung, demografische Entwicklung und vor allem Digitalisierung stellen Organisationen und deren Mitarbeiter/innen kontinuierlich vor neue Herausforderungen. Um auf die damit einhergehende Veränderung der Arbeitswelt zu einer wissensbasierten Ökonomie (Wissensgesellschaft), wie z.B. der Steigerung von Komplexität und Ungewissheit, jenseits von Beherrschbarkeit und Kontrolle, reagieren zu können, werden zunehmend Projekte als Organisationsstruktur genutzt. Es zeigt sich jedoch, dass Projektarbeit, als eine Form von Wissensarbeit, nicht in konventionellen Strukturen von Arbeitszeit erfasst werden kann, da sie ergebnisorientiert koordiniert und kontrolliert werden muss. Dies hat zur Folge, dass sich die Einschätzungen von Leistung, Leistungsvolumen und Leistungsergebnis innerhalb von Projekt- und Wissensarbeit nicht mehr in gegebenen Arbeitszeit und Arbeitszeitverteilungsmodellen abbilden und konfigurieren lassen, wodurch Arbeitszeit als Instrument zur Messung von Leistung nicht mehr tragbar ist. Somit kann Arbeitszeit nicht mehr länger, als eine feststehende, messbare Größe begriffen werden. In diesem Zusammenhang rücken die Begriffe Zeitkompetenz und Arbeitszeitsouveränität in den Fokus. Mitarbeitern/innen wird die Souveränität übertragen, die Arbeitszeit eigenständig unter Berücksichtigung betrieblicher sowie privater Anforderungen einzuteilen (Peters 2013).

Zeitgleich ergibt sich durch die Dynamisierung der Arbeitswelt eine Auflösung normalbiographischer Erwerbsverläufe, wodurch sich letztlich immer Anpassungs-, Mobilitäts- und Flexibilitätserfordernisse ergeben, die selbstorganisiert gestaltet werden müssen. Der eigene Lebensweg wird zum gestaltbaren aber auch gestaltungsbedürftigen Prozess, in dem der Einzelne selbst als Handlungszentrum u.a. über Qualifikationen, Fähigkeiten und Orientierungen entscheidet und entsprechend agiert. Die dafür erforderlichen Kompetenzen sind auf eine aktive Selbststeuerung und Selbstentwicklung ausgerichtet und erfordern hohe Selbstreferenz und Reflexivität.

Der Beitrag stellt Ergebnisse einer Untersuchung zur individuellen Zeitkompetenz und Arbeitszeitsouveränität vor und liefert erste Ansätze bezüglich der Auswirkungen auf die individuelle erwerbsbiographische Gestaltungskompetenz. Im Fokus steht dabei eine quantitative Untersuchung, welche die Analyse von Zusammenhängen zwischen Projekten (-organisationen) in Bezug auf Arbeitszeitsouveränität fokussiert.

2. Arbeitszeitsouveränität

Andresen (2009: 12f.) beschreibt das Konstrukt der Arbeitszeitsouveränität mit Hilfe der drei Komponenten Recht zur Selbststeuerung, Abbau betrieblicher Fremdsteuerung und Selbstmanagement. Das Recht der Selbststeuerung (das „Dürfen“) wird umschrieben „[...] als den Grad der Autonomie der Beschäftigten, über den für die Aufgabenerledigung benötigten Zeitumfang, über die Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit sowie die Abfolge eigener Handlungen unter Berücksichtigung betrieblicher Erfordernisse und persönlicher Ziele, Bedürfnisse und Interessen selbst bestimmten oder mitbestimmen zu können und diese eigenständig zu planen [...]“ (Andresen 2009: 12).

Die zweite Komponente ist der Abbau betrieblicher Fremdsteuerung (das „Können“). Nach Andresen muss die Arbeitsorganisation der Organisation so gestaltet sein, dass die Beschäftigten die Selbststeuerung sowohl für berufliche als auch außerberufliche Interessen nutzen können. Das schließt eine Arbeitszeitsteuerung durch die Mitarbeiter/innen mit ein. Andresen (2009: 13) fügt jedoch hinzu, dass die dadurch entstehende Zeitsouveränität kontextgebunden ist und an Faktoren wie Arbeitsbedingungen oder Zeitinteressen der Kollegen/innen angepasst werden muss.

Das dritte Element stellt das Selbstmanagement (das „Kennen“, „Wagen“, „Wollen“, „Machen“) dar. Wenn die Möglichkeiten für eine Arbeitszeitsouveränität vorhanden sind, verlangt es die Fähigkeit und die Bereitschaft der Mitarbeiter/innen, diese zu nutzen. Fähigkeit meint in diesem Zusammenhang, mit der „[...] gewährten Zeitautonomie subjektiv befriedigend sowie eigen-, sozial- und umweltverantwortlich umgehen zu können [...]“ (Andresen 2009: 13).

Durch das Zusammenspiel aller drei Komponenten kann Arbeitszeitsouveränität entstehen und somit die Beschäftigten selbst ihr persönliches, individuelles Verhältnis von Erwerbs- und Nichterwerbszeit entscheiden und optimieren können. Gerade in Projekten kann sich durch flexible Arbeitszeitmodelle Arbeitszeitsouveränität bei den Beschäftigten entwickeln. Der Rahmen dafür ist durch die Charakteristika vom Projekt gegeben. Ein Projekt ist bestimmt durch ein definierten Anfang und ein definiertes Ende bzw. einem Ziel. Wie dieses Ziel, in welcher Verteilung der Arbeitszeit zu erreichen ist, ist nicht festgeschrieben. Hierfür muss die Organisation den Projektmitarbeiter/innen Zeitsouveränität ermöglichen, damit diese selbstbestimmt und -organisiert arbeiten können. Jedoch kann sich diese nur innerhalb gesetzter Rahmenbedingungen entfalten. Die Rahmenbedingungen der Projektarbeit ergeben sich aus den Leistungszielen des Projekts sowie den konkreten Zeit- und Kostenvorgaben, welche bereits zum Beginn des Projekts bekannt sein müssen. Dementsprechend sind es nun die Projekt-, Kunden- bzw. Stakeholderanforderungen, welche die Arbeitszeit der Projektmitarbeiter/innen bestimmen und nicht mehr die Kontrollmechanismen der Organisation.

3. Empirische Erhebung zur Arbeitszeitsouveränität in Projekten

Die Zielgruppe der vorliegenden Untersuchung waren Alumni des Weiterbildungs-zertifikatsstudiengangs „Projektmanagement“ der Otto-von-Guericke-Universität Magdeburg. Der berufsbegleitende zweisemestrige Studiengang, welcher durch die Deutsche Gesellschaft für Projektmanagement (GPM) zertifiziert ist, wurde 2009 erstmalig angeboten und ist als „Certificate of Excellence (CoE)“ anerkannt.

Die Datenerhebung erfolgte durch den Einsatz eines Onlinefragebogens, welcher in Vorbereitung auf die empirische Untersuchung in einem Pretest evaluiert und optimiert wurde. Folgend können nur punktuell Ergebnisse präsentiert werden.

	sehr ty- pisch	typisch	eher ty- pisch	eher untypisch	untypisch	sehr untypisch
Spielraum bei der Festlegung der täglichen Anfangs-/Endzeit	32,3%	35,5%	14,5%	9,7%	8,1%	0,0%
Anfangs-/Endzeit sind vorgegeben	4,8%	6,5%	22,6%	32,3%	3,2%	30,6%
Dauer tägl. Arbeitszeit kann variiert werden	27,4%	50,0%	14,5%	0,0%	8,1%	0,0%
Jeden Tag wird gleich lang gearbeitet	4,8%	17,7%	9,7%	17,7%	17,7%	32,3%
Arbeitszeit schwankend um eine Kernarbeitszeit	22,6%	35,5%	17,7%	0,0%	9,7%	14,5%
Arbeitszeit ist völlig unregelmäßig	4,8%	9,7%	9,7%	22,6%	25,8%	27,4%
Lage der Arbeitszeit kann selbst bestimmt werden	14,5%	17,7%	40,3%	4,8%	14,5%	8,1%
Dauer der Arbeitszeit kann selbst bestimmt werden	22,6%	40,3%	4,8%	22,6%	3,2%	6,5%
Lage/Dauer kann kurzfristig geändert werden	14,5%	50,0%	9,7%	22,6%	3,2%	0,0%
Arbeitszeit wird selber dokumentiert	35,5%	17,7%	14,5%	4,8%	4,8%	22,6%
Arbeitszeit wird betrieblich erfasst	35,5%	14,5%	0,0%	14,5%	8,1%	27,4%
Festgelegte Arbeitszeiten müssen eingehalten werden	14,5%	22,6%	27,4%	17,7%	12,9%	4,8%
Berücksichtigung von Terminen mit Kunden	35,5%	22,6%	14,5%	22,6%	4,8%	0,0%
Berücksichtigung von Terminen mit Kollegen	40,3%	35,5%	14,5%	3,2%	6,5%	0,0%
Tägliche Arbeitszeit mit Vorgesetzten absprechen	0,0%	14,5%	4,8%	22,6%	12,9%	45,2%
Jeden Tag wird unterschiedlich lang gearbeitet	48,4%	24,2%	4,8%	14,5%	3,2%	4,8%

Abbildung 1: Charakteristiken der Verteilung von Arbeitszeit

Abbildung 1 zeigt die Ergebnisse der Aussagen über die Merkmale der Verteilung von Arbeitszeit. 82,3 % der Befragten gaben an, dass es sehr typisch bis eher typisch ist, dass sie einen Spielraum bei der Festlegung der täglichen Anfangs- und Endzeit ihrer Arbeit haben. Jedoch ist es bei etwa einem Drittel (33,9 %) der Untersuchungsteilnehmer/innen typisch bis sehr typisch, dass diese Zeiten vorgegeben sind. 91,9 % der Befragten können die Dauer ihrer täglichen Arbeitszeit variieren. 67,7 % gaben an, dass es eher untypisch bis sehr untypisch ist jeden Tag gleich lang zu arbeiten. Schwankend, um eine Kernarbeitszeit, arbeiten 75,8 %. Ebenfalls 75,8 % der Untersuchungsteilnehmer/innen sagten, dass sie nicht völlig unregelmäßige Arbeitszeiten haben. Bezogen auf die Bestimmung der Arbeitszeit, bestätigten 72,6 % an, dass es sehr typisch bis typisch ist, die Lage ihrer Arbeitszeit selbst zu bestimmen. 67,7 % können die Dauer ihrer Arbeitszeit selbst bestimmen und 74,2 % dürfen die Dauer und Lage ihrer Arbeitszeit kurzfristig ändern. Die Arbeitszeit wird von 67,7 % selber dokumentiert und bei 50,0 % betrieblich erfasst. 64,5 % der Be-

fragten gaben an, dass es sehr typisch bis typisch ist, dass festgelegte Arbeitszeiten eingehalten werden müssen. 72,6 % bzw. 90,3 % sagten, dass sie Termine mit Kunden bzw. Termine mit Kollegen/innen bei der Festlegung der täglichen Arbeitszeit berücksichtigen zu müssen. Lediglich 19,4 % müssen ihre tägliche Arbeitszeit mit dem Vorgesetzten absprechen.

Die vorliegende Untersuchung fokussierte auf, erste Zusammenhänge zwischen Projekt (-arbeit) und Arbeitszeitsouveränität zu analysieren. Durch die Untersuchung wurde bestätigt, dass Mitarbeiter/innen in Projekten Freiheitsgrade zur Ausübung ihrer Tätigkeit benötigen. Wenn Projektmitarbeiter/innen diese Freiheitsgrade durch ihre weisungsbefugten Vorgesetzten erhalten, dann empfinden sie Arbeitszeitsouveränität. Dies bedeutet, dass sie einen bestimmten Grad an Autonomie besitzen müssen, um über den benötigten Zeitumfang für ihre Arbeitsaufgaben, die Lage und Verteilung ihrer Arbeitszeit und die Abfolge eigener Handlungen selbst bestimmen oder zumindest mitbestimmen zu können.

4. Zusammenfassung und das Konzept der individuellen erwerbsbiographischen Gestaltungskompetenz als möglicher Lösungsansatz

Projektmitarbeiter/innen, müssen eigenständig planen können und dürfen. Weiterhin kristallisierte sich heraus, dass die Linienorganisation den Mitarbeiter/innen mehr Freiheiten bei der Ausübung ihrer Tätigkeit lassen. Dadurch können sie ihre selbstgesteuerte Arbeitszeit in beruflichen und außerberuflichen Interessen nutzen, natürlich unter Berücksichtigung betrieblicher Erfordernisse. Diesen Balanceakt angesichts stark flexibilisierter Rahmenbedingungen zu managen, stellt eine zentrale Herausforderung im Kontext der Diskussion um Arbeitszeitsouveränität dar. Einerseits kann Arbeitszeitsouveränität in diesem Kontext als wünschenswerte Errungenschaft in einer flexibilisierten Arbeitsgesellschaft verstanden werden, auf der anderen Seite werden Selbstausbeutung, unbezahlte Überstunden und die schwere Trennung zwischen Arbeit und Nichtarbeit thematisiert (Moosbrugger 2012).

Ein möglicher Ansatz kann hierzu in dem Konzept der erwerbsbiographischen Gestaltungskompetenz gesehen werden, welche gegenüber der Arbeitszeitsouveränität stärker auf die Herausbildung und Wahrung der individuellen beruflichen Interessen abzielt. Erwerbsbiographische Kompetenzentwicklung umfasst neben der persönlichen Entwicklung, in der es um die individuelle Standortbestimmung und das Ausloten unterschiedlicher Handlungsoptionen und berufsbiographischen Perspektiven geht, auch Formen der sozialen und rechtlichen Anerkennung informellen Lernens. Dieses Konzept wird folgend kurz skizziert.

Während das Konstrukt der Arbeitszeitsouveränität vor allem die berufliche Arbeitssituation und die gegebenen Rahmenbedingungen zur autonomen Bewältigung von Arbeitsaufgaben im Balanceakt zwischen Erwerbs- und Freizeit in den Blick nimmt, zielt die erwerbsbiographische Gestaltungskompetenz darauf ab, den gesamten Erwerbsverlauf angesichts flexibilisierter Arbeitsanforderungen zu reflektieren und zu bewerten. Die erwerbsbiographische Gestaltungskompetenz meint in diesem Zusammenhang die Bewältigung von wechselhaften Lebens- und Erwerbssituationen, unter der Prämisse, berufliche Anschlussfähigkeit in Form einer aktiven erwerbsbiographischen Gestaltung unter Wahrung der persönlichen Integrität herzustellen. Sie beschreibt damit die Fähigkeit, Zusammenhänge zu erkennen und sich in ihnen zu orientieren, um Spielräume für eigenverantwortliches Handeln auszuloten

(Hendrich 2004: 266). In dieser Verständnisweise ergeben sich neue Aufgabenfelder in der Berufs- und Betriebspädagogik sowie der Erwachsenenbildung. Diese liegen vor allem darin, „[...] Handlungswissen zur Bewältigung transitorischer Prozesse beitzustellen [...]“ (Hendrich 2005: 20).

Erwerbsbiographische Kompetenzentwicklung umfasst damit, neben diversen Formen der Persönlichkeitsstärkung, die Stärkung durch das soziale Umfeld in Form von Wertschätzung sowie die formale Anerkennung wechselhafter beruflicher Erfahrungen, etwa durch die rechtliche Anerkennung informellen Lernens.

Notwendige Fähigkeiten, die im Zusammenhang der erwerbsbiographischen Kompetenzentwicklung thematisiert werden, sind Prozesse des Reflektierens und Bilanzierens, denn diese Form der Kompetenzentwicklung verlangt eine intensive Auseinandersetzung mit eigenen beruflichen Erfahrungen, sowohl positiven als auch negativen und ermöglicht so das Entstehen subjektiver Anspruchs- und Beurteilungsmuster sowie das Herausbilden einer eigenen beruflichen Identität und Handlungskompetenz (Hendrich 2004; Kaufhold 2009).

Über das Reflektieren und Bilanzieren hinaus bedarf es dazu weiterer Schritte: die der Orientierung und Umsetzung. Witzel und Kühn (1999) beschreiben in ihrem BARB-Modell eine Entwicklungsspirale bestehend aus den sich wiederholenden Schritten Bilanzierung - Aspiration - Realisationen - Bilanzierung. Das heuristische Handlungsmodell zur Rekonstruktion berufsbezogener Handlungen und deren individuellen Sinnzuschreibungen kann idealtypisch die Entwicklungsabfolge darstellen und als Reflexionsrahmen herangezogen werden.

Bilanzierungen beziehen sich in der Verständnisweise auf die subjektive Bewertung bereits erfolgter Entscheidungen, Handlungen sowie Handlungsfolgen. Sie bilden die Grundlage individueller Erfahrungsverarbeitung im Lebenslauf. Aspirationen hingegen beziehen sich auf rekonstruierte Handlungsentwürfe und das Gegenüberstellen und bewerten alternativer Handlungsoptionen. Den Begründungen lassen sich berufliche Interessen und Motive entnehmen, die Aussagen über Orientierungsstrukturen liefern können. Als Realisationen werden die Aussagen über konkrete Umsetzungsschritte der Aspirationen bezeichnet. Von besonderem Interesse ist hierbei, mit welchen Chancen und Risiken sich die jeweiligen Personen konfrontiert sehen (Witzel & Kühn 1999: 15f.).

5. Literatur

- Andresen, M (2009) Das (Un-) Glück der Arbeitszeitfreiheit. Eine ökonomisch-psychologische Analyse und Bewertung. In: nbf, Band 370, Gabler, Wiesbaden
- Hendrich, W (2004) Beschäftigungsfähigkeit oder Berufsbiographische Gestaltungskompetenz. In: Behringer, F, Bolder, A, Klein, R (Hrsg.) (2004) Diskontinuierliche Erwerbsbiographien. Zur gesellschaftlichen Konstruktion und Bearbeitung eines normalen Phänomens. Schneider, Hohengehren. 260-270
- Kaufhold M (2009) Berufsbiographische Gestaltungskompetenz. In: Bolder A, Dobischat R (2009) Eigen-Sinn und Widerstand. Kritische Beiträge zum Kompetenzentwicklungsdiskurs. Aus der Reihe Bildung und Arbeit. VS-Verlag, 220-228.
- Moosbrugger, J (2012) Subjektivierung von Arbeit: Freiwillige Selbstaussbeutung, VS Verlag für Sozialwissenschaften, Wiesbaden.
- Peters, P, von Garrel, J (Hrsg.) (2013) Arbeits-Zeitsouveränität für Führungskräfte von Morgen. Vereinbarkeit von Beruf und Privatheit. Rainer Hampp Verlag, München und Mering
- Witzel, A, Kühn, T (1999): Berufsbiographische Gestaltungsmodi – Eine Typologie der Orientierungen und Handlungen beim Übergang in das Erwerbsleben. Arbeitspapier Nr. 61 des Sonderforschungsbereichs 186 der Universität Bremen.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

ARBEIT(s).WISSEN.SCHAF(F)T
Grundlage für Management & Kompetenzentwicklung

64. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

FOM Hochschule für
Oekonomie & Management gGmbH

21. – 23. Februar 2018

GfA Press

Bericht zum 64. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 21. – 23. Februar 2018

FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Dortmund: GfA-Press, 2018

ISBN 978-3-936804-24-9

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet, den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

USB-Print:

Prof. Dr. Thomas Heupel, FOM Prorektor Forschung, thomas.heupel@fom.de

Screen design und Umsetzung

© 2018 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de