

# Organisation

---

Welche Rolle spielt Zeit in gegenwärtigen Organisationen? Organisationen, wie wir sie kennen und erleben, hätten sich ohne die Uhrzeit gar nicht entwickeln können. Abgesehen von den fortlaufenden Debatten über die „moderne“ – oder sogar „post-moderne“ Zeit – wollen wir betrachten, welche Symptome von Zeitproblemen in aktuellen Debatten über die Lebenswelt in und von Organisationen vorgebracht werden. Neue Zeitstrukturen, Kulturen und sich herausbildende zeitliche Gewohnheiten und Normen weisen drei Thematiken auf.

Die *erste* ist die Flexibilisierung von Arbeit im Zusammenhang mit Work-Life-Balance. Die Praktik, mit der eigenen Zeit zu jonglieren und dabei einen Mangel an Zeit zu erleben, lädt auf mehreren Ebenen dazu ein, neue Arbeitskonzepte zu betrachten, wie HNW (*Het Nieuwe Werken* / Das Neue Arbeiten) oder NWW (*New Ways of Working*). Diese beinhalten Heimarbeit, flexible Büros und andere relativ neue Ausgestaltungsmöglichkeiten für Ort-Zeit-Effizienz im Job. Wer fördert welche Arten von effizienten Büros, wie und warum? *Zweitens* kämpfen wir noch immer mit der „angenommenen Beschleunigung“ (Brose/Kirschsieper 2019), die zum Teil durch technologische Entwicklungen hervorgerufen wird. Effizienz und Technologie versprechen Zeitersparnis – aber was passiert mit der eingesparten Zeit? Warum leiden wir weiterhin unter einem andauernden Zeitdruck? *Drittens* ist zu klären, welche kurz- und langfristigen Auswirkungen diese Entwicklungen auf unser Zeithandeln haben. Was tun wir in der Gegenwart, um uns auf Zukunftsversprechen und -gefahren auszurichten?

Work-Life-Balance ist ein Thema, das seit ca. 30 Jahren intensiv erforscht wird. Jedoch scheint die Kolonisierung unserer Lebenswelt mit Arbeit und Organisation(en) zu wachsen wie nie zuvor. Die ansteigende Spezialisierung und Fragmentierung von Aufgaben in vielen Bereichen des alltäglichen Lebens trägt mehr zur Zeitverschwendung als zur Zeitersparnis bei. Durch wegfallende wohnortnahe Einkaufsmöglichkeiten (Tante-Emma-Läden) verdichten sich die Haushaltszeiten – in einem Supermarkt wird mehr aus einer Hand angeboten, aber der Weg zum Supermarkt und die Such- bzw. die Einkaufszeiten verlängern sich deutlich, außerdem

werden neue Wünsche und Bedürfnisse geweckt, die dazu führen, dass deutlich mehr eingekauft wird, sodass mehr Zeit investiert werden muss. Im Arbeitskontext beansprucht die digitale Bürokratie, durch die Zeit gespart werden sollte, aufgrund vieler Kontrollschritte, Sicherungs- und Überwachungsmechanismen deutlich mehr Zeit als ursprünglich veranschlagt. Daher gilt es zu betrachten, inwiefern zeitliche Regelungen und Ordnungen unerwünschte Nebeneffekte hervorbringen.

Obwohl die Debatten und strategischen Bemühungen zur Balance von Privatleben und Arbeitszeit angestiegen sind, entstehen neue Schwierigkeiten durch die steigenden Kosten für z.B. Kinderbetreuung und Altenpflege. Gleichzeitig gibt es Debatten über die Erhöhung des Renteneintrittsalters, flexiblere Büros und Arbeitszeiten sowie das Aufkommen von Initiativen wie HNW/DNA (*Das Neue Arbeiten*). Was sie gemeinsam haben, ist die Annahme, dass Arbeit immer noch effizienter bzw. billiger organisiert werden kann, indem Ort-Zeit-Flexibilität gefördert wird, indem die Arbeitnehmer „frei wählen“ dürfen, wann und wo sie arbeiten. Flexibilität wird auf Arbeitszeiten, Arbeitsorte, aber auch auf Arbeitsverträge bezogen. Letzteres beinhaltet Mehrfachbeschäftigungen mit flexiblen Arbeitsverträgen, mit der paradoxen Forderung von hohen Verpflichtungen gegenüber der Organisation. Unter anderen Umständen würden diese Bedingungen zu weniger Engagement, mehr Verhandlungen und somit langfristig zu weniger Flexibilität führen. Das neue Jahrtausend hat gezeigt, wie Flexibilität zu einem Instrument – mehr im Sinne der Arbeitgeber\*innen als zum Vorteil der Arbeitnehmer\*innen – geworden ist, um verschiedene Bereiche der Organisation, der Familie und des Privatlebens zu vereinbaren.

Ob Work-Life-Balance aus privater Perspektive oder aus organisationaler Sicht untersucht wird: In beiden Fällen treten „vernetzte Rhythmen“ auf (Nansen u.a. 2009; Zerubavel 1979), die eine feinere und komplexere Inszenierung der Lebensdimensionen fordern. Dabei müssen Rhythmen, Zeiteinteilungen, Tempi, Routinen und alle anderen zeitlichen Komponenten bedacht werden. Während einerseits Zeitpläne zwischen den Bereichen Kinderbetreuung, Pflege, Ausbildung und Arbeit zu koordinieren sind, müssen andererseits auch die Grenzen innerhalb der Arbeit bzw. zwischen spezifischen Aufgaben ausgelotet werden, da diese allmählich immer weniger eindeutig sind und fragmentiert auftreten.

Es ist sinnvoll, seine Zeit zu definieren und zu planen und z.B. eine Arbeitswoche von 4x9 Stunden aufrechtzuerhalten, um flexibel mit Anfangs- und Endzeiten zu sein und am Abend von zu Hause aus arbeiten zu können. Dies erfordert aber auch individuelle Entscheidungen und Koordination mit den Plänen anderer, z.B. mit Sekretariaten oder Kolleg\*innen. Wenn es so viele Entscheidungen und Tempi zusammenzuführen gilt, nimmt das auch wieder viel Zeit in Anspruch. Sich auf feste Rhythmen verlassen zu können, wie einkaufsfreie Sonntage oder feste

Schulferien, bot einen Halt im geschäftigen Lebensalltag. Flexibilität bringt ein Versprechen von Freiheit mit sich, aber sie hat sich zu einem eher nachteiligen Instrument, vor allem auf individueller Ebene, entwickelt. Individuelles Zeitmanagement eröffnet damit zwar neue Möglichkeiten, erfordert aber auch eine neue Art von Zeitkompetenz sowie deutlich mehr Planungs- und Koordinationsaufwand, d.h. bringt unter Umständen eine Effizienzminderung mit sich.

Zudem ist zeitliche Autonomie nicht für alle Aufgaben möglich. Vorwiegend in den Bereichen der Pflege, der Lebensmittelindustrie und in weiteren Dienstleistungsbereichen können viele Jobs nicht flexibel gestaltet werden. Man kann annehmen, dass ein hohes Maß an Flexibilität für „freie“ Berufstätige nur durch die laufende Präsenz und Arbeit Anderer ermöglicht wird. Für sie verschwimmen die Grenzen zwischen Arbeit und anderen Lebensbereichen immer mehr, sodass Flexibilität nur ein Euphemismus dafür ist, immer erreichbar zu sein.

Zeitdruck, Arbeitsbelastung und Beschleunigung der Arbeit sind Folgen jener Flexibilisierung, für die v.a. auch die Entwicklung der Informationstechnologie Anschlag leistet. Wir kommunizieren in „Echtzeit“ und kooperieren mit Kolleg\*innen auf der ganzen Welt schneller als je zuvor. Das verstärkt den Druck, in unserer vernetzten Gesellschaft immer erreichbar zu sein. Prinzipiell steht uns zeitsparende Technologie zur Verfügung, aber wir merken nichts von der versprochenen Entlastung. Vor etwa einhundert Jahren sagten die Vertreter des Wissenschaftsmanagements voraus, dass wir immer weniger Stunden arbeiten würden, die gegenteilige Entwicklung hat sich jedoch eingestellt.

Diverse Technologien machen unser Leben leichter, bieten mehr zeitliche Freiheit, produzieren aber ihre eigene Dynamik – und allmählich können wir diesen Mechanismen kaum noch entgehen. Privatisierung ruft nach mehr Effizienz unter dem Zeit-ist-Geld-Paradigma. Dennoch hat uns das in eine Situation gebracht, in der uns Dienstleistungsanbieter (Post, Banken, kleine Lebensmittelläden) entweder gar nicht mehr oder nur in stark reduzierter Zahl zur Verfügung stehen. Heutzutage muss man öffentlich zugängliche Internetzugänge (z.B. in öffentlichen Bibliotheken) nutzen, um bspw. Bankgeschäfte abzuwickeln, falls man keinen eigenen Internetanschluss besitzt. Und da Dienstleistungsinstitute wie Bibliotheken auch digitalisiert wurden und Kosten einsparen mussten, ist dieser Service auch dort nicht immer verfügbar. Auf diese Weise wird für manche Bevölkerungsgruppen auch eine einfache Banküberweisung zu einem schwierigen und zeitaufwendigen Unterfangen. Daher stellt sich die Frage, wo und wie Zeit eingespart wird – und für wen. Tempo an sich ist weder gut noch schlecht, aber es stellt neue Klassenrelationen her – es verursacht Aufschub und Umwege für die einen und Gewinn für andere. Die Auswirkungen der IT-Beschleunigung fördern die enorme Versuchung, immer online zu sein. Gleichzeitig wird eine ständige Verfügbarkeit ausgelöst – z.B. durch den

Wunsch, immer informiert zu sein –, die zu einer zunehmenden Fragmentierung der Aufmerksamkeit führt. Geissler behauptet, dass, wenn wir mehr Ruhe möchten, wir entsprechend lernen müssten, „selektiv zu sehen“.

Organisationen, die nach Fortbestand in der Zukunft streben, stellen fest, dass Flexibilität „ungebundener“ Arbeitnehmer\*innen zu weniger Hingabe führt und somit zu Verlust von Kontinuität in Arbeitsprozessen und Arbeitsqualität. Langsam entsteht daher eine Debatte darüber, das Wachstum von Zeitarbeit zu verringern (vgl. z.B. Vlasblom/Josten 2012). Welche zukünftigen Vorstellungen von Arbeit und Organisation werden daher diskutiert? Die meisten globalen Unternehmen müssen heutzutage auch Nachhaltigkeit anstreben, was auf eine langfristige Sicht hinweist. Außerdem schätzen die meisten Menschen Kontinuität und Erfahrungen im Kontext der Firmenreputation und des Kundenvertrauens. Nichtsdestotrotz wird langfristiges Denken als langweilig, langsam und unzuverlässig und zugleich unvorhersagbar angesehen (vgl. Koot/Sabelis 2002; Sabelis 2002). Die im Rahmen einer eigenen Studie interviewten Manager waren um die Jahrhundertwende überzeugt, dass langfristiges Vorgehen nicht handhabbar sei, unter anderem weil die Zukunft ungewiss sei. „If I maintain a long term view and then am not as fast as my competitors, I am out – another one will take over. Three years is long term.“ (Sabelis 2002) Niemand will zur Vergangenheit „zurückkehren“ oder die Vorzüge schnellen (technologischen) Fortschritts aufgeben.

Fraglich ist hier die Unterscheidung zwischen Vergangenheit und Zukunft. In beiden Dimensionen projizieren wir unsere Wünsche, Emotionen und letztlich auch unsere Normen und Werte in eine andere Zeitdimension. Was sagt uns das über unser Zeitempfinden in der Gegenwart? Barbara Adam und Christ Groves nehmen von Niklas Luhmann ein neues Zeitkonzept auf: Sie regen an, unser Verständnis von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft neu zu überdenken. Die Konzepte „gegenwärtige Zukunft“ und „zukünftige Gegenwart“ (Adam/Groves 2007) ermöglichen es, dass wir hinsichtlich von Gleichzeitigkeit und Kontinuität über mögliche Verantwortlichkeiten von Organisationsmitgliedern nachdenken, eine soziale und natürliche Nachhaltigkeit zu leben. Eine gegenwärtige Zukunft ist die Position, von der aus in die Zukunft geschaut wird. Das führt bekanntlich zu den unverhältnismäßig hohen Privilegien, wie sie heutzutage bspw. Manager\*innen besitzen. Eine zukünftige Gegenwart hingegen zwingt uns, zu sehen, wie wir die Zukunft unserer Ahnen leben und die der Nach-uns-Kommenden formen. Zukünftige Gegenwart ist die Position, aus der wir uns zukünftige Möglichkeiten und Gefahren ansehen, die aus dem entspringen, was wir bisher gemacht haben und jetzt tun. Diese Perspektive führt vielleicht dazu, zum Schrittempo zurückzukehren und manchmal innezuhalten. Das aber nicht, um technologische Entwicklungen oder Fortschritt zu verhindern, sondern um darauf aufmerksam zu machen, dass es mehr als öko-

nomischen Gewinn gibt und wir einen Blick auf die schwer vorhersagbaren Auswirkungen richten sollten. Die Verantwortung für die gefährlichen Konsequenzen von Technologie und Technik dürfen wir nicht in das Leben unserer Nachkommen verlagern. Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft bilden ein Kontinuum, eine zeitliche Anordnung, an der wir nur teilhaben und mit der wir verantwortungsbewusst umgehen sollten. Letzteres gilt nicht nur für das, was wir produzieren, sondern auch für unsere soziale Ordnung, die Art, wie wir soziales Leben in Organisationen gestalten oder die Entscheidungen darüber, wem wir die Ausübung einer führenden Position übertragen.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass wir in der Beziehung zwischen Zeit und Organisation neuen zeitlichen Strukturen gegenüberstehen, die kontrastierende Auswirkungen nach sich ziehen. Technologische Geschwindigkeit stellt als solche keine Bedrohung dar, aber sie führt zu Unsicherheit und Ambiguität – beide passen nicht zu dem Bild von „Kontrolle“, welche für eine gut geleitete oder verantwortlich geführte Organisation notwendig ist. Im Kontext von Beschleunigung, großangelegten Projekten und dem Paradigma des schnellen Gewinns können wir im Moment nicht sicher sein, wer welche Schalter umlegt. Wir können nichts tun, als Teillösungen für die Probleme zu finden, die uns begegnen.

Was lernen wir also über Zeit und Organisation? Organisatorische Zeit hat die Grenzen „privater“ Zeiten längst durchdrungen und dominiert diese hinsichtlich der Tatsache, dass viele Leute immer online und erreichbar für Anforderungen der Organisationen sind, sei es im Kontext von Arbeit, Pflege und Ausbildung oder einfach, weil wir es können. Die neuen zeitlichen Ordnungen, mit denen wir leben, haben uns Freiheiten gebracht und verschiedene Anforderungen für das „Management“ der Beziehungen zwischen Organisationen und dem Personal. Organisatorische Zeiten sind nun für Arbeitszeiten genauso relevant wie für Privatzeiten. Wir arbeiten nicht weniger, sondern mehr Stunden – die „eingesparte“ Zeit muss den Normen entsprechend produktiv genutzt werden. Als Einzelne tendieren wir paradoxerweise dazu, diese zeitliche Vorstellung anzunehmen. Wir alle treffen ähnliche individuelle Entscheidungen oder teilen zumindest den Wunsch nach wirtschaftlichem Wachstum, Fortschritt und technologischen Lösungen. Hier stellt sich die Frage, wie wünschenswert es wirklich ist, mehr „Freizeit“ zu haben und wie wir damit umgehen würden. Welche Art von Zeitkompetenz erfordert die treibende Kraft der Organisationen?

In keiner aktuellen Studie über Zeit und Organisation finden wir Hinweise darauf, dass Organisationen danach streben, den Fortbestand von Firmen zu verbessern, indem den Angestellten mehr Erholung und Autonomie über ihre Zeit gewährleistet wird. Der Fortbestand von Unternehmen wird nur in wirtschaftlichen Bedingungen mit einem Lippenbekenntnis zu Diversität und sozialer Nachhaltigkeit

ausgedrückt. Die Forderung nach einer Work-Life-Balance hat zu einem Zustand andauernder Erreichbarkeit geführt. Flexibilisierung von Arbeit hat zu einem Verlust von Verlässlichkeit von Organisationen geführt und technisch zu einer Fragmentierung der Arbeitsprozesse, die gemäß der Maxime der Effizienzsteigerung in das Privatleben umverlegt werden. „Langfristigkeit“ ist zwar wünschenswert, aber nur schwer praktisch umzusetzen. Wir stehen kontrastierenden Vorstellungen über Zeitnutzung, Verwaltung, Abfolge und Lebensgestaltung gegenüber. Und natürlich befinden wir uns zwischen den Zeiten, im Übergang zu einer Zukunft, die wir täglich neu formen. Vielleicht sollten wir dafür etwas weniger flexibel werden.

*Ida Sabelis*

## LITERATUR

- Adam, B./Groves, C. (2007): *Future Matters: Action, Knowledge, Ethics*. Leiden: Brill.
- Brose H. G./Kirschsieper D. (2019): Beschleunigung ohne Ende? Über Zeit und Zeitlichkeit in Organisationen. In: Apelt, M./Bode, I./Hasse, R./Meyer, U./Groddek, V. V./Wilkesmann, M./Windeler, A. (Hg.): *Handbuch Organisationssoziologie*. Wiesbaden: Springer VS, S. 1-20.
- Galen, R. van/Goudswaard, A./Sanders, J./Smits, W. (Hg.) (2013): *Dynamiek op de Nederlandse arbeidsmarkt*. Den Haag: CBS.
- Koot, W./Sabelis, I. (2002): *Beyond Complexity: Paradoxes and coping strategies in managerial life*. Amsterdam: Rozenberg.
- Nansen, B./Arnold, M./Gibbs, M. R./Davis, H. (2009): Domestic orchestration: Rhythms in the mediated home. In: *Time & Society*, Jg. 18, Heft 2/3, S. 181-207.
- Nijp, H. H./Beckers, D. G./Voorde, K. van de/Geurts, S. A./Kompier, M. A. (2016): Effects of new ways of working on work hours and work location, health and job-related outcomes. In: *Chronobiology international*, Jg. 33, Heft 6, S. 604-618.
- Sabelis, I. H. J. (2002): *Managers' Times: A Study of Times in the Work and Life of Top Managers*. Amsterdam: Bee's Books.
- Vlasblom, J. D./Josten, E. (2012): *Een onzekere perspectief: vooruitzichten van tijdelijke werknemers. Eerste resultaten uit het Arbeidsaanbodpanel, najaar 2012*. Den Haag: SCP.
- Zerubavel, E. (1979): *Patterns of Time in Hospital Life: A Sociological Perspective*. Chicago: The University of Chicago Press.