

## **Call for Abstracts and Special Sessions: Tagung Zeit und Nachhaltigkeit**

**Autor: Lukas Heck**

**Institution: Friedrich-Schiller-Universität Jena**

**Datum: 03.01.2021**

### **Titel des Beitrags:**

Der Einfluss indirekter Steuerung auf den Zeitwohlstand von Beschäftigten – *Eine Einzelfallstudie zum Spannungsfeld zwischen sinnstiftender Erwerbsarbeit und ehrenamtlicher Tätigkeit*

(EN) The influence of indirect control on the time wealth of employees – *A case study about the tension between meaningful and voluntary work*

### **Kurzes Abstract**

Dieser Beitrag handelt von den Auswirkungen der Unternehmenspraktiken, die sich im innerbetrieblichen Steuerungswechsel von Fremdsteuerung zur Selbststeuerung begründen. Trotz Autonomie- und Kreativitätszugeständnisse werden Konflikte mit der Synchronisierung anderer Lebensbereiche offenkundig. Die im Nachhaltigkeitskontext agierende Organisation (Einzelfallanalyse) scheitert zudem an den ideellen Zielen und kompensiert erhöhte Arbeitszeit mit Ehrenamt, statt sich mit der Dialektik aus Freiheit und (Selbst-)Kontrolle kritisch auseinanderzusetzen – zu Lasten planetarer und psychischer Grenzen. In Tätigkeitsbereichen, die zur Sinnerfüllung verleiten, enthüllen sich hochqualifizierte und idealistische Beschäftigte als janusköpfige Wesen: Innerhalb der Arbeitszeit verrichtet das unternehmerische Selbst die Tätigkeit höchst eigenverantwortlich, außerhalb engagiert sich ein aktivistisches Selbst mit Ehrenamtstätigkeiten exzessiv.

## **Erweiterte Zusammenfassung**

Die Arbeitssoziologie hat sich, beeinflusst durch die Arbeit von Boltanski und Chiapello (2006), in ihrem Forschungsdiskurs dahingehend entwickelt, dass viele Theoretiker:innen den Wandel der Steuerungsformen und damit die neuen Systematiken von Führung in Organisationen weniger als Zugeständnisse für Beschäftigte hinsichtlich neuer Freiheit und Zeitressourcen bewerten. Vielmehr hinterlässt die Selbststeuerung Konflikte im Selbst durch Subjektivierung, Entgrenzung und Schäden für die eigene Gesundheit, anstatt eine optimierte Synchronisierung mit anderen Lebensbereichen zu leisten.

Dieser Beitrag wirft die Forschungsfrage auf, in welcher Form die indirekte Steuerung Einfluss auf den Zeitwohlstand von Beschäftigten hat. Durch den Wandel vom zyklischen zum dominanten linearen Zeitregime, das sich seit Eintritt in die Industrialisierung abzeichnet, erfahren andere Tätigkeitsformen gegenüber der Erwerbsarbeit eine Abwertung, da diese als sich wiederholende Tätigkeiten einem zyklischen Zeitregime unterstehen (Dörre 2010: 47; Fuchs 2018; Reisch 1998: 68). Mittels postfordistischer Prinzipien, wie z. B. der Orientierung der eigenen Zeit am Humankapital durch Handlungsabwägungen in Opportunitätskosten (Becker 1982), wird somit das Leben auf eine nutzenorientierte Zeitverwendung subsumiert (Rinderspacher 2002: 70), welche subjektive, temporale und ökologische Konsequenzen, z. B. Zeit-Rebound-Effekte (Buhl 2016: 128) oder die Überschreitung der Planetaren Grenzen (Rockström et al. 2009), nach sich zieht. Das neu geschaffene Arbeitszeitregime, das die Selbststeuerung mit ihren Versprechen von Autonomie und Freiheit instrumentalisiert, ist geprägt von Belastungserscheinungen wie Subjektivierung (Voß & Weiss 2013), Entgrenzung von Arbeit (Kratzer 2003; Matta 2015; Bröckling 2015) sowie interessierter Selbstgefährdung (Peters 2011) voraus. Verursacht durch Zeitmangel und Konsumbedarf können zudem Zeit-Rebound Effekte auftreten, die sich durch eine beschleunigte Steigerung charakterisieren lassen (Buhl 2016: 124). Binswanger (2001) nimmt zudem an, dass frühere zeitintensive Aktivitäten heute vorrangig durch zeiteffiziente sowie energieintensive Aktivitäten ersetzt werden. Der Versuch des Zeitsparens hängt in diesem Mehrverbrauch also mit zusätzlicher Umweltbelastung zusammen.

Demgegenüber wird Zeitwohlstand als Konzept zur Erweiterung über die materielle Grundversorgung hinaus gestellt (Scherhorn 1995). Es verhilft Beschäftigten zu mehr als zur bloßen Regeneration der Arbeitsfähigkeit und betont den Eigenwert der Zeit, indem die Komponente der immateriellen Befriedigung berücksichtigt werden soll (Biesecker 1995).

Anhand einer Einzelfallanalyse wurden im Frühjahr 2019 mithilfe eines Leitfadens Gruppeninterviews und Experteninterviews mit Beschäftigten geführt und ausgewertet. Als Organisation für die Analyse dient ein Praxispartner des Forschungsprojekts *ReZeitKon* (TU Berlin). In einem projektbasierten Arbeitsumfeld werden hier Prinzipien der Selbststeuerung praktiziert, die zugleich mit der Anspruchshaltung eines ehrenamtlichen Engagements für den Verein gepaart sind. Für das Datenmaterial wurde ein Kategoriensystem entwickelt, das untersucht (1) inwieweit eine indirekte Steuerung in der Praxis vorliegt, (2) welche Effekte die indirekte Steuerung für den Zeitwohlstand bewirkt und (3) welche internen Maßnahmen einen Beitrag für den Zeitwohlstand der Beschäftigten schaffen.

Das Fallbeispiel eröffnet verschiedene Perspektiven auf das neue Arbeitszeitregime unter indirekter Steuerung. Als Ergebnis einer Erwerbsarbeit unter der indirekten Steuerungsform wird erkennbar, dass sich im Hinblick auf eine innovative, hierarchiearme Arbeitsgestaltung auch Schattenseiten offenbaren. Auf der einen Seite nutzen die Beschäftigten neue Möglichkeiten der Freiheit durch abgeschaffte rigide Kernarbeitszeiten. Viel deutlicher präsentieren sich jedoch die Auswirkungen auf die persönliche Nachhaltigkeit: Überforderung, fehlende Eigenzeit und Gesundheitsbelastungen durch Entgrenzung, Flexibilisierung und Subjektivierung trotz eines ideellen Teilzeitanspruchs. Indirekte Steuerung schafft so einen (zeitlichen) Freiraum, nimmt ihn auf anderer Seite jedoch wieder.

Besondere Aufmerksamkeit ist der Grenzauflösung zwischen notwendiger und erwünschter Erwerbstätigkeit zuzuwenden, die in Berufen mit ideellem Überbau (hier: Nachhaltigkeit) und freizeitleichem Engagement ein Problem darstellt: Das unternehmerische Selbst schwimmt so mit einem aktivistischen Selbst. Eine sinnstiftende Erwerbsarbeit bringt gerade für hochqualifizierte Arbeitskräfte den Konflikt mit sich, dass durch die hohe Identifikation mit den Zielen der Organisation mehr geleistet wird, als es in einem klassischen Arbeitsumfeld der Fall wäre (Becke & Warsewa 2018: 123). Das Arbeitspensum ist nicht konstant, sondern ist in der Arbeit mit anderen Ehrenamtlichen mit unvorhersehbaren Schwankungen verbunden (Seidel & Verwiebe 2006: 205). Wenn Hauptamt und Ehrenamt zusammenfallen, wie am Fallbeispiel eindeutig festgestellt, zeigen sich hinsichtlich eines Zeitwohlstands erschwerte Bedingungen. Die fehlende räumliche Trennung sorgt bei dem Subjekt, das stets um den nutzenstiftenden Einsatz der Zeit bemüht ist, für neue Herausforderungen. Es kommt zur Entgrenzung der Arbeitszeit durch ständige Erreichbarkeit und vermeintlichen gleichwertigen (schein-)ehrenamtlichen Einsatz für die Organisation. So muss das Ehrenamt als Vereinsarbeit erhalten, wenn eine Tätigkeit keiner Projektaufgabe zugeordnet werden kann, zu verstehen als „nicht dezidiert projektrelevant“. Hervorgerufen wird dieser Einsatz durch eine hohe

Identifikation, sowie eine Gruppendynamik, die die Abgrenzung des Einzelnen in hohem Maße erschwert. Letztlich manifestiert sich die Grundproblematik neben dem Eifer der Beschäftigten auch in der Rolle des Vorstands: Dieser trug in der Vergangenheit alle Entscheidungen des Projektteams automatisch mit. Neuerdings verfolgt er einen „Gestaltungsanspruch“, was sich in Festlegung der Gehälter und loser Vorgaben ausdrückt. Der lenkenden Funktion und Rahmensetzung wird er allerdings nicht gerecht.

Die Ergebnisse beziehen sich vorwiegend auf Berufsfelder, in denen ein Beitrag für die sozialökologische Transformation geleistet wird und in denen neue Formen der Zusammenarbeit fernab einer rigiden Hierarchie erprobt werden. Die Kehrseite im postfordistischen Zeitalter liegt in diesem übermäßigen Engagement für die Nachhaltigkeitsagenda, die die persönliche Belastung und individuelle Nachhaltigkeit an ihre Grenzen treibt. Selbstverwirklichung und die abstrakten oder gar losen Zielvorgaben der Organisation treibt die Beschäftigten zu einer permanenten Überforderung (Becke & Warsewa 2018: 123) und zum Überschreiten der temporalen Grenzen, um den Anforderungen gerecht zu werden. Ein Scheitern würde sowohl ein Schaden für die Organisation bedeuten als auch einen persönlichen Sinnverlust gleichkommen.

## Referenzen

- Becke, G. & Warsewa, G. (2018). Neue Chancen für nachhaltige Arbeitsgestaltung; Wie Arbeitnehmer(innen) Nachhaltigkeit im Betrieb vorantreiben können. *GAIA – Ecological Perspectives for Science and Society*, 27(1), 122–126. <https://doi.org/10.14512/gaia.27.1.6>
- Becker, G. S. (1982). Eine Theorie der Allokation der Zeit. In G. S. Becker (Hrsg.), *Der ökonomische Ansatz zur Erklärung menschlichen Verhaltens* (S. 97–130). Tübingen.
- Biesecker, A. (1995). Vom (Eigen-)Wert der Zeit - Normative Grundfragen der Zeitökonomik bezüglich einer Neubewertung der Zeit. In B. Biervert & M. Held (Hrsg.), *Zeit in der Ökonomik* (S. 190–206). Frankfurt a. M.
- Boltanski, L. & Chiapello, È. (2006). *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz: UVK Verlagsgesellschaft mbH.
- Broca, S. (2020). Saurer Regen aus der Cloud. Die Digitalwirtschaft gibt sich nachhaltig und umweltfreundlich – zu Unrecht. *Le Monde Diplomatique*. Zugriff am 24.02.2021. Verfügbar unter <https://monde-diplomatique.de/artikel/!5668095>
- Bröckling, U. (2007). *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsnorm*.

Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

- Bröckling, U. (2015). Optimierung im Wettbewerb. Die Arbeit des unternehmerischen Selbst. *Freiburger Universitätsblätter*, (207), 9–20.
- Buhl, J. (2016). *Rebound-Effekte im Steigerungsspiel. Zeit- und Einkommenseffekte in Deutschland* (1. Auflage). Baden-Baden: Nomos.
- Dörre, K. (2010). Landnahme, sekundäre Ausbeutung und soziale Zeitregimes. Eine Ideenskizze. In M. Frey, A. Heilmann, K. Lohr, A. Manske & S. Völker (Hrsg.), *Perspektiven auf Arbeit und Geschlecht. Transformationen, Reflexionen, Interventionen* (Arbeit und Leben im Umbruch. Schriftenreihe zur subjektorientierten Soziologie der Arbeit und der Arbeitergesellschaft, Bd. 20, S. 47–72). München und Mering: Rainer Hampp.
- Höfner, A. & Frick, V. (2019). *Was Bits und Bäume verbindet. Digitalisierung nachhaltig gestalten*. München: Oekom.
- Jalas, M. (2006). *Busy, wise and idle time. A study of the temporalities of consumption in the environmental debate*. School of Economics, Helsinki.
- Kratzer, N. (2003). *Arbeitskraft in Entgrenzung. Grenzenlose Anforderungen, erweiterte Spielräume, begrenzte Ressourcen* (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 48). Berlin: Ed. Sigma.
- Matta, V. I. (2015). Führen selbstgesteuerte Arbeitszeiten zu einer Ausweitung der Arbeitsstunden? Eine Längsschnittanalyse auf der Basis des Sozio-oekonomischen Panels. *Zeitschrift für Soziologie*, 44(4), 253–271.
- Fuchs, T. (2018). Chronopathologie der Überforderung, Zeitstrukturen und psychische Krankheit. In T. Fuchs, L. Iwer & S. Micali (Hrsg.), *Das überforderte Subjekt. Zeitdiagnosen einer beschleunigten Gesellschaft* (S. 52–79). Berlin: Suhrkamp.
- Pickshaus, K. (2000). Der Zugriff auf den ganzen Menschen. Neue Kapitalstrategien und das Arbeiten ohne Ende. *Zeitschrift Marxistische Erneuerung*, (41), 8–19.
- Reisch, L. A. (1998). Zeitwohlstand versus Güterwohlstand? Thesen zu Ökonomie und Ökologie der Zeit. *Widerspruch*, (36), 67–75.
- Rinderspacher, J. P. (2002). Zeitwohlstand – Entstehungszusammenhänge eines erweiterten Verständnisses vom Ziel des Wirtschaftens. In J. P. Rinderspacher (Hrsg.), *Zeitwohlstand. Ein Konzept für einen anderen Wohlstand der Nation* (Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung, Bd. 39, S. 59–94). Berlin: Ed. Sigma.
- Rockström, J., Steffen, W., Noone, K., Persson, A., Chapin, F. S., III, Lambin, E. et al. (2009). Planetary boundaries: exploring the safe operating space for humanity. *Ecology and*

*Society 14*, (2).

- Scherhorn, G. (1995). Güterwohlstand versus Zeitwohlstand: über die Unvereinbarkeit des materiellen und des immateriellen Produktivitätsbegriffs. In B. Biervert (Hrsg.), *Zeit in der Ökonomik. Perspektiven für die Theoriebildung*, 147–168. Frankfurt a. M. u.a.: Campus-Verl.
- Seidel, N. & Verwiebe, R. (2006). Die Flexibilisierung von Zeit – Eine Analyse der Re-Strukturierung von Arbeits- und Lebenszeit in der Dienstleistungsgesellschaft. *hamburg review of social sciences*, (1), 200–230.
- Smith, A. (1983). *Der Wohlstand der Nationen* (3. Auflage). München.
- Voß, G. G. & Weiss, C. (2013). Burnout und Depression - Leiterkrankungen des subjektivierten Kapitalismus oder: Woran leidet der Arbeitskraftunternehmer? In S. Neckel & G. Wagner (Hrsg.), *Leistung und Erschöpfung. Burnout in der Wettbewerbsgesellschaft* (Edition Suhrkamp, Bd. 2666, 1. Aufl., S. 29–57). Berlin: Suhrkamp.