

Untätigkeit von berufswegen

Edelgard Struß

Abstract:

Untätigkeit ist ein Bestandteil vieler Berufe und Tätigkeitsfelder. Zwischen einem Zuviel und einem Zuwenig an Arbeit droht den untätigen Individuen Langeweile, die sich in unterschiedliche Richtungen auflösen kann. – Der Artikel stellt Aufmerksamkeit her für das Phänomen der Untätigkeit bei der Arbeit. Er beleuchtet unterschiedliche Erscheinungsformen der Langeweile und regt an, die Folgen von Untätigkeit sowohl für die betroffenen Personen als auch für die Organisation angemessen einzuschätzen und darauf zu reagieren.

I. Eine Geschichte

Die Konferenz der Langeweile

In den letzten Jahren habe ich mehrmals Zeit in einem kleinen Hotel auf einer kroatischen Insel verbracht. Inzwischen kenne ich die Kellner, die in der Sommersaison zwischen Terrasse, Anrichte und Küche hin und her laufen, Gäste bedienen und wartende Gäste bitten, später wiederzukommen. Auch die gemächliche und erwartungsvolle Freundlichkeit des Hotelpersonals zu Saisonbeginn habe ich schon genossen, als ich einmal zwei Wochen vor Ostern dort war. Alle Welt bereitete sich auf die Feiertage vor. Mein Mann und ich hatten ein schönes Appartement unter dem Dach, an dem Drähte angebracht waren gegen die Tauben, die uns im Sommer zuvor mit ihrem fiesen Gurren auf die Nerven gegangen waren.

Dieses Mal bin ich im Winter hierher gekommen, um in Ruhe an einem Text zu arbeiten. Außer mir gibt es nur noch einen einzigen weiteren Gast im Hotel. Komme ich morgens zum Frühstück, steht Ante, der besonders nette und umsichtige Kellner, am Ende seiner Schicht hinter der Theke. Er begrüßt mich mit müdem Gesicht und fährt fort, mit Gläsern und Flaschen zu hantieren. Unaufhörlich läuft das Radio mit kroatischen Heimatmelodien und sensationellen Werbeansagen, die eine ähnliche Wirkung auf mich haben wie das Gurren der Tauben im letzten Sommer. Kaum habe ich mich morgens zum Frühstück hingesetzt, trieft der Heimatsound aus dem Radio zuerst in mein Unbewusstes und schwemmt dann leichten Ärger in mein Bewusstsein. Ich könnte Ante bitten, das Radio auszustellen. Mit mildem, verständnislosem Blick würde er meiner Bitte nachkommen. Wenn ich ihn jedoch mit seinem im Unterschied zum Sommer bleichen und leeren Gesicht geistesabwesend mit den Gläsern hantieren und auf die Hafengebucht vor dem Hotel blicken sehe, kann ich ihn nicht darum bitten, weil ich annehme, dass das Radioprogramm ihn vom Abgrund einer Winterdepression fernhält. Nach zwei Tagen bin ich so weit, dass ich Ivan, dem jüngeren und dank einem kunstvollen Bart und einer perfide rasierten Augenbraue besonders schicken Kellner, dafür danke, dass er einen anderen Radiosender eingestellt hat. Dieser Sender, so Ivan, sei der einzig vernünftige, weil er keine Heimatmusik und kaum Werbung bringe. Ich hege sofort ein Gefühl der Dank-

barkeit für ihn und den Sender, obwohl ich zu Hause zum Frühstück nie Radio höre. Ivan stellt umgehend die Musik für mich lauter.

Wenn man im Sommer vormittags am Empfang vorbeikommt, stehen dort immer ein, zwei Leute und fragen Dana nach Ausflugszielen oder einem Geschäft für Badelatschen. Dana ist die ideale Besetzung für den Empfang des Hotels. Sie spricht perfekt 5 Sprachen, zwischen denen sie ohne Mühe hin und her wechseln kann. Auf angenehme Weise wirkt sie immer gut aufgelegt, so dass man sie die vielen Male, die man im Laufe eines Tages an ihr vorbeikommt, gerne immer wieder grüßt. Jetzt ist ihr Platz meistens leer. Ich habe meinen Zimmerschlüssel vom schweren Hotelschlüsselanhänger abgemacht und trage ihn wie einen Wohnungsschlüssel mit mir herum. Es macht keinen Sinn, wenn ich ihn auf die Empfangstheke lege und Stunden später selber wieder von genau dort wegnehme.

Jetzt im Winter ist Dana häufiger an einem bestimmten Tisch am Rand des Gastraums anzutreffen. Er ist von den meisten Plätzen aus nicht zu sehen. An diesem Tisch stellt sich im Laufe des Vormittags folgende Situation her: zuerst sitzt Ante über eine kroatische Bildzeitung gebeugt und raucht so, wie nur ein Nichtraucher morgens um 9 Uhr seine dritte Zigarette raucht – leicht angewidert und mit etwas zu viel Rauch. Oder Ivan hat Dienst und sitzt an dem Tisch. Er hat in den letzten 10 Minuten abwechselnd mit dem Lappen die Espressomaschine und dann noch mal den Tresen gewischt, auf das Wasser im Hafen geblickt und dann den Lappen woandershin gelegt. Jetzt blättert er angeödet durch die kroatische Bildzeitung und raucht so, dass man es kaum sehen kann. Oder Livia sitzt dort, die durchgängig beleidigt wirkende Kellnerin. Sie hat sich zum Winter eine hollywoodreife Lockenfrisur im Stil der 80er zugelegt und macht mit ihrer Art zu gehen subtil deutlich, dass das Bedienen von Gästen nach ihrer Ansicht das Letzte ist, und zwar sowohl im Winter als auch im Sommer. Sie raucht nie. 20 nach 9 kommt Dana vom Empfang dazu. Sie steht zunächst vor dem Tisch der Kellner wie um etwas zu fragen. Einige Minuten später nimmt sie Platz, nachdem sie kurz in der Küche vorbeigeschaut und noch einen Blick auf den Hoteleingang geworfen hat und verfällt in einen Plauderton.

Als nächstes stellt sich der Koch, der sich schon auf dem Weg von der Küche zum Kellnertisch eine Zigarette angezündet hat, an den Tresen und beteiligt sich sozusagen seitwärts am Gespräch der anderen. Zwischendurch löst sich Ante (oder Ivan oder Livia) vom Tisch, macht dem Koch einen Espresso und setzt sich wieder. Das geht eine Weile so, zerstreut sich zwischenzeitlich, aber im Großen und Ganzen geht es jetzt zwischen den Bediensteten so weiter bis gegen 11 Uhr, wenn ein paar Gäste auf dem Weg vom Supermarkt herein kommen, um vor dem Heimweg etwas zu trinken. Bis dahin haben die drei Hotelangestellten mit ihrem trägen, von winzigen und erschreckenden Pausen durchzogenen Reden so viel Haftmasse produziert, dass jeder Wunsch eines Gastes ein Ächzen auslöst. Ein Ächzen, das nicht zu hören ist, man kann es aber sehen an der uneleganten Weise, wie sich Ante (oder Ivan oder Livia) vom Stuhl erhebt und dabei mit den Händen an der Tischkante abstützt.

Es fehlt noch jemand, eine weitere wichtige Figur bei der Konferenz der täglichen Langeweile. Der Metzger nähert sich der Zusammenkunft jeden Vormittag auf ganz eigene Weise, die hier extra erzählt werden muss. Sein Geschäft, das schräg gegenüber der Terrasse des Hotels liegt, ist jetzt im Winter den größten Teil des Tages ohne Kundschaft. Zunächst sieht man den Metzger hinter der Fleischtheke stehen, oder man sieht ihn überhaupt nicht, weil er im Kühlraum zu tun hat. Später lehnt er in seinem weißen Kittel an der Mauer gegenüber vom Geschäft und raucht. Aufmerksam schaut er die Straße hinauf Richtung Dorfplatz, wo gerade gebaut wird. Oder er schaut hinunter zum Wasser, an der Hafenmeisterei vorbei bis zur Kai-mauer, auf die dahinter liegende Insel und auf das noch weiter entfernte schneebedeckte Ge-

birge mit dem Himmel darüber. Mit einer leichten Drehung des Kopfs hat er den Tisch der Kellner im Blick. Gegen 10 Uhr geht er die wenigen Meter bis zum Hafenbecken und beobachtet mit gesenktem Kopf etwas an der Mauer im Wasser. Dann geht er langsam ein paar Meter weiter, stützt die Hände auf die Oberschenkel und schaut gespannt an einer anderen Stelle ins Wasser. Das Ganze wiederholt sich noch einmal an einer weiteren Stelle, und vielleicht kommt gerade irgendein Bekannter des Metzgers dazu und sie blicken zu zweit intensiv ins Wasser. Dem Metzger wird es kalt in seinem Kittel. Mit einem letzten Blick ins Wasser steuert er auf den seitlichen Eingang des Hotels zu, betritt den Gastraum und bleibt kurz vor dem Kellnertisch am Tresen stehen. Von hier aus behält er sein Geschäft im Auge, das verlassen vor sich hin leuchtet. Jetzt sind sie zu viert: der Kellner Ante sitzt rauchend seitlich an die Heizung gelehnt (oder Ivan oder Livia). Die kroatische Bildzeitung ist mit Kugelschreiber verkrizelt und dient als Untersetzter für einen Aschenbecher. Dana, die Empfangschefin, sitzt an der anderen Seite des Tisches ebenfalls auf Tuchfühlung mit der Heizung. Der Koch verschwindet ab und zu in die Küche, kommt aber wieder und stellt sich rauchend neben den ebenfalls rauchenden Metzger an die Theke. Sie reden leise, schäkern ein bisschen herum, werden lauter und steigern sich im Laufe der nächsten halben Stunde in eine vollständig alberne und sumpfige Stimmung hinein. Kurz nach dem Höhepunkt der Exaltiertheit und der Qualmerei bricht die Stimmung jedoch zusammen, wenige Minuten später ist alles vorbei. Dana spricht noch einen Satz im Stehen und geht zum Empfang. Dort legt sie den ausgedruckten Wetterbericht auf den Tresen und klimpert bis 12 Uhr im Internet. Der Koch ist schon beim Verklingen der letzten Lachsalmade in die Küche verschwunden. Der Metzger dreht sich im Hinausgehen noch einmal um, macht eine Bemerkung und geht dann über die Straße in sein Geschäft. 10 Minuten später lehnt er wieder an der Mauer und raucht. Livia, die Ante (oder Ivan) abgelöst hat, stellt sich hinter die Theke und blickt leicht erstaunt zu mir herüber, als sei ich gerade erst angekommen. Sie stellt den fiesen Radiosender ein und blickt dann auf das Wasser im Hafen.

Als ich an einem Vormittag an einem anderen Platz sitze als sonst, meinen Laptop und Bücher um mich herum, stellt Ante sich neben mich und sagt, im Winter ist es furchtbar. Den ganzen Sommer über arbeiten wir wie die Wahnsinnigen, dann sind auf einmal die Touristen alle weg. Man ist den ganzen Tag lang hier und weiß nicht, ob jemand kommt. Es gibt nichts zu tun. Dann kommt an einem Tag eine ganze Hochzeitsgesellschaft, man arbeitet wie verrückt und weiß nicht, wie man es schaffen soll. Dann ist wieder tagelang nichts. Das bringt einen um. – Ivan erklärt im Anschluss an einen der hysterischen Vormittagsausbrüche, alle sind verrückt. Auch ich bin verrückt. Es gibt nichts zu tun. Auf einmal gibt es zu viel zu tun, dann wieder nichts. Man wird verrückt davon im Winter. – Dana sagt, es ist langweilig. Es gibt viele Sachen, die den Sommer über liegen geblieben sind und die ich erledigen will, Buchungen prüfen, aufräumen. Morgens nehme ich mir das vor. Dann kommt die Langeweile, die Zeit vergeht, am Ende habe ich nichts gemacht. Ich weiß nicht, wieso, es ist furchtbar. Der Koch hat nicht mit mir gesprochen. Wenn ich Livia bitte, mir einen Tee zu bringen, macht sie es wie immer. Sie bringt mir mit Blick auf den Hafen eine Tasse heißes Wasser mit Milch, auf dem ein Teebeutel schwimmt.

II. Überlegungen zu einem seelischen Spannungszustand

Phasen der Untätigkeit und Langeweile sind Bestandteil einer ganzen Reihe von Berufen und Arbeitsfeldern. Verkäufer und Verkäuferinnen in Schmuckgeschäften, Sicherheitskräfte, Soldaten, Chauffeure, Kontrollpersonal von Kraftwerken, Zugbegleiter in Nachtzügen, Piloten, Nachtwachen in Wohnheimen für Behinderte – sie und viele andere Berufstätige sind mehr oder weniger konfrontiert mit Zeiten, in denen es nichts anderes zu tun gibt, als präsent zu sein und zu warten. „Die Fahrt zu den Fanggründen dauert lange, und wenn dann endlich das Schleppnetz ausgeworfen ist, fängt die Warterei von neuem an: ‚Immer dieselbe Leere, Langeweile, Müdigkeit‘“. (Lehmkuhl 2008: 16)

Viele dieser beruflichen Tätigkeitsfelder, die mit Phasen von Nicht-Beschäftigung verbunden sind, finden sich in Organisationen, die besonders zuverlässige und fehlerfreie Leistungen erbringen müssen. Sowohl ganze Teams, als auch die einzelnen Mitarbeitenden sind mit höchsten Anforderungen an Zuverlässigkeit, schneller Reaktion und flexiblem Handeln konfrontiert. Organisationsforscher bezeichnen diese Organisationen als HROs, High Reliability Organisations – ein etwas mühsam auszuspreekender Begriff für Organisationen, die sich keine Fehler leisten dürfen. (dazu Weick / Sutcliffe 2003) Aber auch in Organisationen mit weniger extremen Leistungsanforderungen müssen Mitarbeitende mit Zeiten von Untätigkeit umgehen. Überwiegend handelt es sich um sogenannte Interaktionsberufe, in denen soziale Dienstleistungen und die Bedürfnisse von Kunden, Klienten und Patienten im Vordergrund stehen (dazu Dunkel / Voß: 2004).

Aus der Sicht der Arbeitenden mag ein nicht allzu langer Zeitraum der Untätigkeit als „Ruhe vor dem Sturm“ angenehm und erholsam sein. Als andauernder oder immer wieder kehrender Bestandteil von Arbeit hat die Vorstellung, nichts zu tun zu haben oder nichts tun zu dürfen, etwas Quälendes. Man ist einsatzbereit, muss aber passiv bleiben. Das, wofür man eigentlich da ist, tritt nicht ein – jedenfalls nicht berechenbar und nicht jetzt. Man darf sich stattdessen aber auch nicht in etwas anderes vertiefen. Das alles klingt widersprüchlich. Offensichtlich geht es darum, sich nicht zu betätigen, dabei aber irgendwie doch einen tätigen Eindruck zu vermitteln.

Normativ: die Kultur des Aktivismus

In unserer nordwesteuropäisch geprägten Kultur ist spätestens seit den Rationalisierungsversuchen des Ingenieurs und Arbeitswissenschaftlers Frederick W. Taylor (1856 – 1915) das Untätigsein vom Arbeitsplatz in die Privatsphäre verbannt. Wir sind es gewohnt, Nichtstun bei der Arbeit mit Rumlungern, Faulheit und Langeweile zu verbinden. In den meisten anderen Kulturen wird das jedoch anders gesehen. Hat der türkische Friseur keine Kundschaft, sitzt er in denselben Sesseln, in denen sonst Kunden warten und verbringt die Zeit mit Angestellten und Freunden entspannt beim Tee. Der Oberarzt in Santiago de Chile, geht selbstverständlich vormittags nach der Visite Tennis spielen, bis er gerufen wird. Ist auf der Station alles ruhig, sitzen die bulgarischen Psychiatriekrankenschwestern im Tagesraum, begutachten ihre Einkäufe und stricken.

Die Vorstellung von Arbeit ist in unserer Kultur auf das Engste mit Tätigsein und einer entsprechenden körperlichen und seelischen Haltung verbunden. Der Organisationssoziologe Theodor Bardmann spricht daher von einem „aktivistischen Arbeitsverständnis“ (Bardmann 1994: 251f). Als Erwartung setzt das aktivistische Arbeitsverständnis alle Praktiker unter gro-

Ben Handlungsdruck – auch und gerade dann, wenn es nichts zu tun gibt bzw. es besser wäre, abzuwarten und nichts zu tun.

Untätige Menschen stehen unter normativem Druck, dem sie sich kaum entziehen können. Der Druck entsteht sowohl durch die Erwartungen der Un-Tätigen an sich selbst, als auch durch die Erwartungen der sozialen Umgebung innerhalb und außerhalb der Organisation, in der sie arbeiten. Denn ihr Nichts-Tun wird unwillkürlich als sinn- und wertlos angesehen. Sie zeugt von Ineffizienz, Verschwendung und schlechter Ablauforganisation. Untätige – so die gängige Sicht – wirken irgendwie gleichgültig und inkompetent. Sie drohen, andere zu infizieren („wenn das alle machen würden!“), oder sie rufen Mitleid hervor („ich würde sterben vor Langeweile“).

Individuell: Zeiterleben und Zeitbewusstsein

Neben kulturellen Einflüssen und Normen spielen für die „innere Dauer“ der Zeit (Hörning 1990: 35) unterschiedliche Faktoren eine Rolle. Das subjektive Zeiterleben richtet sich nach der individuellen leiblichen „Rhythmik des zentralnervösen Zeitgebers“ (Blumenberg 1986: 285), der für einen normalen Menschen, der sich in Ruhe befindet, ca. 1/10 Sekunde beträgt (ebd.). Dieser Rhythmus bewirkt, dass wir Momente unterscheiden können und eine Aufeinanderfolge von einem Moment („jetzt“) und dem nächsten Moment („jetzt“) erleben. Das Aufeinanderfolgen von Momenten vermittelt uns das Gefühl, dass die Zeit voranschreitet bzw. dass wir uns im Fluss der Zeit befinden. Verlieren wir das Gefühl für das Laufen der Zeit, weil die Momente sich (z.B. aufgrund von Langeweile, Krankheit oder traumatischen Erlebnissen) verlängern, werden „immer mehr Außenreize ununterscheidbar“ (ders.: 283) und zerfließen ineinander. Dann erleben wir (uns) auf quälende Weise nur noch „jetzt“. Die Welt steht still, wir fühlen uns wie lebendig begraben.

So wie die momentane seelische und körperliche Verfassung eines Menschen und sein „charakteristische(s) Tempo, Verlangsamung und Beschleunigung des Erlebnisrhythmus“ (Hörning 1998: 35) das Zeiterleben bestimmen, so spielen die individuellen Möglichkeiten der Reflexion und Selbstreflexion eine Rolle für das Zeitbewusstsein. In der als langweilig empfundenen, „leeren“ Zeit ist uns der Sinn abhanden gekommen, so dass wir darüber auch nicht mehr richtig nachdenken und kommunizieren können. Erst, wenn wir etwas Geeignetes finden, mit dem wir uns beschäftigen können, stellt der Sinn sich wieder her. Zeitliche Erfahrungen werden „durch Sinn strukturiert, und spezifische Erlebnisstile, die an entsprechende Sinnstrukturen gebunden sind, bestimmen die subjektiven Zeiterlebnisse.“ (ebd.) Entsprechend werden Phasen der Untätigkeit entweder als verlorene, leere, zähe und sprichwörtlich tödliche Zeit des Weltstillstands und der Weltzersetzung (Blumenberg 1986: 284) erlebt. Oder aber als kontinuierlich fließende, erfüllte und lebendige Zeit konzentrierter Entspannung.

Die Möglichkeiten, bei Untätigkeit in beruflichen Zusammenhängen eine sinnvolle und passende Ersatzbeschäftigung zu finden, sind meistens sehr begrenzt. In manchen Tätigkeitsfeldern ist es möglich, zwischendurch zu schlafen (Bereitschaftsdienst) oder sich anderweitig sinnvoll zu beschäftigen (als Parkhauswächter nebenbei an einer Dissertation schreiben). Allzu privat soll es dabei aber nicht werden: Fingernägel lackieren oder in der Nase bohren sind berühmte Beispiele für unangemessene Formen der Selbstbeschäftigung am Arbeitsplatz. In einigen Berufen sind eine legere Haltung oder Ablenkungen in Phasen der Untätigkeit absolut indiskutabel. Ein Wachmann am Eingang eines Kaufhauses, der telefoniert und raucht, wird nicht ernst genommen. Und das Aufsichtpersonal im Museum sollte nicht in die Betrachtung von Kunstwerken versinken.

Die individuelle Dimension von Zeiterleben und Zeitbewusstsein zwingt dazu, persönlich sinnvolle Lösungen für den Umgang mit Phasen der erzwungenen Untätigkeit am Arbeitsplatz zu finden. Auch scheinen bestimmte Menschen besser als andere geeignet zu sein, Phasen der Untätigkeit hinzunehmen oder zu ertragen. Vielleicht gehört jemand zur Kategorie „ruhiger Typ“ und es kostet ihn weniger Mühe, passiv zu bleiben und sich zu gedulden. Oder jemand hat sich im Laufe der Zeit eine Reihe von Coping-Strategien erarbeitet, mit denen er sich vor den Abgründen der Langeweile rettet. Es scheint jedenfalls sinnvoll, bei der Berufswahl bzw. bei der Einstellung von Mitarbeitenden in Organisationen auf individuelle Unterschiede im Zeiterleben Rücksicht zu nehmen. Ein Ornithologe, der mit einem ungeduldigen Kamerateam von einem Boot aus Aufnahmen von seltenen und scheuen Wasservögeln machen will, wird wenig Spaß bei der Arbeit haben. Und immer wieder liest man von berühmten Filmschauspielerinnen, die die endlosen Wartezeiten am Set mit Marotten und exzentrischem Wünschen überbrücken.

Praktisch stillgelegt: erzwungene Muße

Un-Tätige sind in hohem Maße fremdbestimmt, was Zeitpunkt, Umfang und Intensität ihres Einsatzes betrifft. Der Zeitpunkt, zu dem die Un-Tätigen ihre professionelle Leistung zum Einsatz bringen, ist meistens abhängig von unkontrollierbaren äußeren Faktoren: eine Gasleitung ist beschädigt worden, ein Patient ruft nach Hilfe, eine Kundin betritt das Geschäft. Herr oder Herrin ihrer Situation sind die Un-Tätigen im Grunde nur dann, wenn sie aktiv werden können bzw. müssen. Dann allerdings wird erwartet, dass sie die Situation sofort richtig einschätzen und handeln. In Phasen der Untätigkeit jedoch sind sie praktisch stillgelegt. Sie handeln nach Bedarf, und den Bedarf definieren andere bzw. der Zufall. In gewissem Sinn sind sie Spielball der Ereignisse. Häufig ereignet sich jedoch gar nichts. Tritt dann doch ein Ereignis ein, wird es als Erlösung – oder (ambivalent) als Belästigung erlebt.

Während der Untätigkeit ist es nicht vorgesehen bzw. sogar untersagt, initiativ zu werden. Befürchtet wird, dass eine echte alternative Beschäftigung die Un-Tätigen so absorbiert oder erschöpft, dass sie für den Ernstfall nicht voll zur Verfügung stehen. Mit einer anders gearteten Betätigung könnten darüber hinaus Imageprobleme auftauchen. In einer Familienpension auf dem Bauernhof gehört es dazu, dass die Wirtin aus dem Kuhstall direkt in die Küche geht, um zu kochen. In einem Sternehotel dagegen wird man es als Gast nicht gerne sehen, wenn sich der diensthabende Koch zwischendurch im Pferdestall betätigt. Von ihm wird erwartet, dass er sich an seinem Arbeitsplatz bereithält, auch wenn er nichts zu tun hat.

Die erzwungene Muße kann bei den Betroffenen zu Sinnverlust und Langeweile führen, einer „Zeiterfahrung des ruhelosen Selbstbezugs“ (Kieserling 1999: 422). Auf die Dauer kann der Zwang zur Untätigkeit sogar zu unsinnigen Aktionen führen. Immer wieder liest man von Feuerwehrleuten, die versuchen, mit Brandstiftungen etwas gegen die alltägliche und als sinnlos empfundene Untätigkeit zu unternehmen. Im Kriminalroman „Komm schöner Tod“ von Wolf Haas (Haas 1998) versteigen sich die Rettungsfahrer im Mannschaftsraum zu einer Orgie, in der Unmengen von Kaffee, Fritten, halbe Hähnchen und Prostituierte eine Rolle spielen. Auch die zum Teil trostlosen Handlungen sowie das tägliche Herbeiführen eines exaltierten Gemeinschaftserlebnisses in der eingangs erzählten Geschichte über das Hotelpersonal sind Beispiele für groteske Auswirkungen und Gefahren beruflicher Untätigkeit. Sie drücken „das Unbefriedigende einer reinen Selbstreferenz aus, die auf Unerwartetes nur warten kann und darüber an sich selbst irre wird.“ (Kieserling a.a.O.)

Das besondere Abhängigkeitsverhältnis der Mitarbeitenden in Organisationen steckt gewöhnlich einen engen Rahmen für das Verhalten in Phasen der Untätigkeit. Bei der Suche nach sinnvoller und passender Interimsbeschäftigung müssen zahlreiche einschränkende Faktoren berücksichtigt werden wie hierarchische Einbindung, Einteilung von Aufgaben- und Tätigkeitsbereichen oder versicherungstechnische Vorschriften, aber auch Erwartungen, die den ästhetischen Stil des Hauses und das persönliche Auftreten betreffen. Kellner dürfen aus Langeweile nicht einfach Gäste an Tischen bedienen, die zum Revier eines Kollegen gehören. Und von einer Flugbegleiterin wird erwartet, dass sie sich bei einem Nachtflug nicht auf drei Sitzen ausbreitet mit dem Kopf im Schoß der Kollegin, sondern aufrecht sitzt und den Eindruck macht, dass sie jederzeit ansprechbar ist.

Institutionelle Beschränkungen bzw. das Abhängigkeitsverhältnis zur Organisation können bei den Betroffenen dazu führen, dass sie die Suche nach einer passenden Ersatzbeschäftigung ganz aufgeben oder erst gar nicht beginnen. Schließlich sind sie nicht dazu da, sich zu beschäftigen, sondern um beschäftigt zu werden. Fenichel schreibt über den kindlichen Spannungszustand der Langeweile: „Ich bin erregt. Lasse ich die Erregung weiter zu, so bekomme ich Angst. Deshalb sage ich mir: Ich bin gar nicht erregt, ich will gar nichts tun. Gleichzeitig spüre ich aber, daß ich dennoch etwas tun will; da ich aber mein ursprüngliches Ziel vergessen habe, weiß ich nicht, was. Die Außenwelt muß etwas tun, was mich aus meiner Spannung befreit und mir doch nicht Angst macht. Sie muß machen, dass ich handle, dann bin ich der Verantwortung ethoben. Sie muß mich ‚ablenken‘, ‚zerstreuen‘, damit das, was ich tue, von meinem ursprünglichen Ziel weit genug entfernt ist. Sie soll das Unmögliche möglich machen: mir Entspannung ohne Triebhandlung verschaffen.“ (Fenichel a.a.O.: 302) Man kann sich leicht vorstellen, dass das Abhängigkeitsverhältnis zur Organisation auf die Dauer eine passiv-infantile Haltung bei Mitarbeitenden begünstigen kann. Die Erlösung von der Langeweile wird in erster Linie von der Umwelt erwartet. Bis die Erlösung eintritt, besteht die Gefahr, in einen regressiven Sog zu geraten: zunehmend lässt man sich gehen, sumpft rum, wirkt wenig ansprechend und ansprechbar, wird flach und albern (auf Kölsch: läppsch). Ein typisches Bild für die Infantilisierung des Verhaltens bieten viele Soldaten, wenn sie nach der Grundausbildung nicht mehr genug zu tun haben und „alle immer fetter und immer doofer werden“, wie mir ein Betroffener versicherte. Ein anderes Beispiel für Regression aus Untätigkeit sind manche Stationszimmer in der Psychiatrie oder in Altenpflegeheimen, die aussehen wie eine Mischung aus Raucherecke, Büro und geplündertem Frühstücksbuffet.

Werden den Un-Tätigen in der Organisation allerdings zu viele Ersatzbeschäftigungen oder ein zu umfangreiches Arbeitspensum für die Phasen der Untätigkeit angeordnet, kippt das Verhältnis zwischen den Interimstätigkeiten und dem eigentlichen Zweck der Arbeit schnell um. Das kennen wir vom Verkaufspersonal im Baumarkt, das auf der Flucht vor Kundinnen und Kunden immer Wichtigeres zu tun hat, nämlich Regale einzuräumen. Hier ist die Interimsbeschäftigung zur Hauptsache geworden und die Verhältnisse sind verdreht. Auf einmal muss ich als Kundin plötzlich hinter dem Verkäufer herlaufen oder aber mich wie die Verkäufer intensiv mit dem Inhalt von Regalen beschäftigen.

Extrem: entweder zu viel Arbeit oder zu wenig

Der unberechenbare Wechsel zwischen müßiger Untätigkeit und konzentrierter Tätigkeit bedeutet für die Betroffenen, dass sie sich zwischen zwei seelischen Extremzuständen aufhalten müssen, die wiederum eingebettet sind in einen Arbeitsalltag. Auf der einen Seite zermürbende Zurückhaltung, Langeweile und Selbstbezug, auf der anderen Seite hochenergetische Initiative, Konzentration und Außenorientierung. Auf der einen Seite ein erzwungenes Zuviel an

Untätigkeit und Muße, das den Sinn dessen, wofür man „eigentlich“ da ist und bezahlt wird, infrage stellt. Auf der anderen Seite ein Zuviel an Anstrengung und Sinn, wenn beispielsweise Sanitäter am Unfallort eine Triage vornehmen oder der Rettungsdienst nach einer Überschwemmung unter Zeitdruck einen Evakuierungsplan festlegen müssen.

In der Zeit zwischen den Arbeitseinsätzen geht es für die Mitarbeitenden darum, sich weder in Vorstellungen vom Zuviel noch vom Zuwenig an Arbeit zu verlieren. Irgendwie müssen sie sich einen Rahmen für das eigene Verhalten und Handeln schaffen, um einsatzfähig zu bleiben. Auf der einen Seite dürfen sie sich bei der Un-Tätigkeit nicht völlig vom Sinn des Ganzen, dem „Eigentlichen“ der Arbeit entfernen. Dann bestünde die Gefahr, dass es im entscheidenden Moment an Initiative und „Antriebsoptimismus“ (Kieserling a.a.O.: 162) fehlt, der Anschluss an die Aufgabe nicht gelingt und die Kollegen oder Kolleginnen ins Leere laufen (eine Nachtbereitschaft, die zu fest geschlafen hat und desorientiert ist). Auf der anderen Seite dürfen sich die Un-Tätigen nicht unaufhörlich und mit derselben Intensität an das „Eigentliche“ ihrer Arbeit klammern, in sinnlosen Aktivismus verfallen und anderen mit ihrem Gezappel auf die Nerven geht (eine Kellnerin, die den einzigen Gast belauert und dauernd fragt, ob noch etwas fehlt; ein Erzieher, der zu präsent ist und die Kinder „über“-betreut).

Sowohl in der Untätigkeit, die als Sinnvernichtung erlebt wird, als auch im Einsatzfall, die mit einer plötzlichen Sinnverdichtung einhergeht, besteht die Gefahr des Durchdrehens. Im Zuviel an sinnlosem Selbstbezug gerät man leicht außer Fassung. Ein Zuviel an Arbeit wiederum lässt sich nicht fassen, man verliert die Orientierung oder gerät unter Druck. Hier werden Spannung und Dramatisierungsmöglichkeiten deutlich. „Der Mensch als das Wesen, das sich langweilt, hat dramatische Bedürfnisse, auf deren Befriedigung er ein hohes Maß seiner Erfindungskraft verwendet. Ja, diese ist vielleicht nichts anderes, als der Inbegriff seiner Fähigkeiten, damit fertig zu werden, dass ihn die Natur, seine Umwelt oder Welt nicht mehr selbstverständlich und wohl dosiert mit den Reizen versorgen, die seine Energie abschöpfen, seine Zeit ausfüllen, ihm seine Verhaltensarten genau induzieren – mit einem Wort: ihn beschäftigen. Das ist wieder so ein harmloses Wort, das zu der Größe der Besorgnisse nicht recht passen will: Er muß sich beschäftigen, seit er nicht mehr nach dem in der organischen Natur bewährten Muster von Reiz und Reaktion beschäftigt wird.“ (Blumenberg 1998: 111)

Das Tödliche an der Langeweile

Der Begriff der Langeweile mobilisiert auseinanderdriftende Vorstellungen: auf der einen Seite die Angst vor dem schläfrigen Versinken, der Lähmung und Gleichgültigkeit. Auf der anderen Seite die Vorstellung zu fliehen, aber auch die Hoffnung auf einen rettenden Impuls, auf Erlösung. Beides, Angst und Hoffnung, sind seelische Spannungsstände, die mit Erwartungen verbunden und auf Ausgleich angelegt sind. Die Angst soll vergehen, die Hoffnung soll sich erfüllen.

Otto Fenichel, ein Zeitgenosse und Kollege Sigmund Freuds, beschreibt die Langeweile nicht als ein eindeutiges Gefühl, sondern eher um eine bedrohliche seelische Lage. In seinem Aufsatz über das „merkwürdige Erscheinungsgebiet“ der Langeweile erklärt er: „Sie tritt ein, wenn man nicht tun darf, was man will, oder wenn man etwas tun muss, was man nicht will. (...) Etwas Erwartetes tritt nicht ein.“ (Fenichel 1979: 307) Langeweile wird hier verstanden als ein Spannungszustand, in dem „Erregung, Angst und Unterbrechungsunlust“ (ders.: 301) einander sehr nahe stehen und „ineinander umschlagen“ (ebd.) können. Blasiertheit, gesteigerte Selbstbeobachtung, merkwürdige Ersatzhandlungen, Ekstasezustände, Lahmlegung der

Motorik, aber auch Zappeligkeit sind Verhaltensweisen, die durch anhaltende Monotonie und Langeweile hervorgerufen werden können.

Fenichel sieht die „Langeweile als eine Variante oder Unterabteilung der ‚Depersonalisation‘“ (ders.: 302) und stellt damit eine Beziehung her „zu Schwankungen des Selbstgefühls, zu ‚Stimmungen‘“ (ders.: 305). Im Hinblick auf die berufliche Untätigkeit lässt sich mit Fenichels Überlegungen ableiten, dass Langeweile eine Bedrohung des Selbstkonzepts und damit auch des Selbstwertgefühls darstellt. Im hypnotisierenden Starren entweder auf das plötzliche Zuviel an Arbeit oder aber auf die endlos erscheinende Untätigkeit (Angst) sowie auf das Verbot, sich anderem zu widmen (Erlösung), scheint sich das Selbstkonzept aufzulösen. Die Un-Tätigen können sich ihr eigenes Handeln selbst nicht mehr sinnvoll erklären. Entsprechend kommt der Wert der Tätigkeit abhanden.

Die Familientherapeutin Virginia Satir siedelt den Selbstwert als „zentrale Energiequelle“ (Satir 1996: 53) im Spannungsfeld zwischen dem Bezug zum Selbst und dem Bezug zur Welt an. Die „Generatoren“ (ebd.) für die Energiequelle speisen sich zum einen aus der Achtung und Anerkennung, die jemand durch andere erfährt. Das sind im Falle der Un-Tätigen in erster Linie andere Mitglieder der Organisation, externe Kooperationspartner und Kunden, aber auch andere soziale und gesellschaftliche Umwelten. Zum anderen, so Satir, ist das Selbstwertgefühl abhängig vom individuellen Selbstkonzept, d.h. von dem, was wir persönlich tun, wie wir es tun, wie wir es uns selbst auf mehr oder weniger positive Weise zurechnen und auch nach außen darstellen. Auf der Schnittstelle zwischen der Zuschreibung der Umwelt, dem „Sozialen“ und der Selbstzuschreibung, dem „Individuellen“ (dazu Neckel 1991: 56) entstehen (Selbst-) Achtung, Stolz, Wirklichkeitssinn und (soziale) Zugewandtheit – oder im negativen Fall Geringschätzung, (Selbst-) Vernachlässigung, Scham, Realitätsverkenning und Opferhaltung. Mit einem positiven Selbstwertgefühl machen die Dinge Sinn, der Laden läuft und die Zeit ist in Bewegung. Ein weniger positives Selbstwertgefühl geht einher mit Sinnvernichtung, „Weltstillstand“ (Blumenberg a.a.O.: 283), Engegefühlen und dem Eindruck, (sich) zu verlieren. Und umgekehrt: gibt es etwas Sinnvolles zu tun, das auch anerkannt wird, kommt es dem Selbstwertgefühl zugute. Ist man zur Untätigkeit gezwungen und nur noch mit sich beschäftigt, leidet das Selbstwertgefühl und die Antriebsenergie geht verloren.

Auch der Philosoph Hans Blumenberg sieht eine Verbindung zwischen Untätigkeit und Langeweile auf der einen und dem Selbstkonzept auf der anderen Seite. Er konstatiert einen Zusammenhang zwischen „Spannungslosigkeit der Zeiterfüllung und Sinnlosigkeitsverdacht gegen das Dasein“. (ders.: 290). Der Autor spricht vom Identitätsbruch als „dem Schlimmsten der Erfahrung mit sich selbst“ (ders.: 264). Erzwungene Untätigkeit und Langeweile erzeugen ein Gefühl der „vorenthaltene(n) Lebensmöglichkeiten“ (ders.: 265). Es fehlt an Situationen, in denen man sich beweisen kann. Oder anders ausgedrückt: ohne Einsatz stellt sich angesichts der eigenen Möglichkeiten kein Gefühl der Erfüllung her. Auch wenn bei der Arbeit nicht die gesamte Identität und das Selbstwertgefühl eines Individuums auf dem Spiel stehen, stellt die Erfahrung von leerer Zeit die „Akzentuierung der bloßen Distanz zwischen Reizen als einer erfüllbaren, aber unerfüllten“ (ders.: 289) Zeit und damit eines seelischen Krisenzustands dar. Erfährt das berufliche Selbstkonzept zu lange keine „tatsächliche“ Bestätigung, stellt sich bald die Frage nach dem Wert sowohl dessen, was man während der Untätigkeit tut, als auch nach dem Wert dessen, was man mangels Einsatzmöglichkeiten nicht tun kann.

Dauern die Phasen der beruflichen Untätigkeit zu lange und bieten sich keine attraktiven Ersatztätigkeiten an, gerät das Selbstwertgefühl der betroffenen Individuen ins Wanken. Die einen „retten“ sich bei den ersten Anzeichen von Langeweile in einen unsinnigen Aktivismus und zerstören den ruhigen Fluss gelassener Aufmerksamkeit durch Verschlimmbesserungs-

vorschläge, Pedanterie und nervtötende Stimmungsmache. Bei anderen scheint der Fluss der Energie immer schwächer zu werden und bald ganz zu versiegen. Obwohl man weiß, was man kann und wofür man angestellt ist, wird es mit zunehmender Langeweile immer schwerer, sich vorzustellen, dass einen noch irgendetwas vom Hocker reißen könnte. Schließlich glaubt man, „in gewissem Grade erregungslos zu sein“ (Fenichel a.a.O.: 305).

Es müssen also besondere Gründe vorliegen, um sich nicht aus tödlicher Langeweile zu lösen bzw. erlösen zu lassen. Wenn z.B. das Selbstwertgefühl der Mitarbeitenden zu sehr vom – oft hart erarbeiteten – Berufstand und – oft hart erkämpften – Status in der Organisation abhängt, werden sich von Seiten der Organisation nicht alle möglichen Beschäftigungen für Zeiten von Untätigkeit bei den Mitarbeitenden durchsetzen lassen. In dem kroatischen Hotel haben sich z.B. weder Kellner noch Koch auf den Vorschlag des deutschen Eigentümers einlassen können, in der Winterzeit zwischendurch schmackhafte Marmeladen für die Gäste zu kochen. Obwohl sich der Eigentümer einen ganzen Tag lang selbst in die Küche gestellt und Marmelade gekocht hat, und obwohl die Gäste (ich zum Beispiel) begeistert waren vom Ergebnis, empfanden der stolze Koch und der ebenso stolze Kellner den Vorschlag des Eigentümers als Beleidigung für ihren Beruf und Anschlag auf ihre Ehre als Mann.

Die hier beschriebenen Auswirkungen von Untätigkeit auf das Selbstkonzept mögen auf den ersten Blick übertrieben und radikal erscheinen. Im sprichwörtlichen „Tödlichen“ der Langeweile sind jedoch auch in der Alltagssprache die Bedrohung des Selbstkonzepts und der Weltstillstand angedeutet. Die Bedrohung bestätigt sich darüber hinaus, wenn man sich noch einmal den starken normativen Druck des aktivistischen Arbeitsverständnisses vor Augen führt. Er ist verbunden mit der offenen oder verdeckten Abwertung von Untätigkeit in beruflichen Zusammenhängen sowie nicht selten einer schlechten Bezahlung bzw. ungünstigen Arbeitsbedingungen.

Langeweile als Drehpunkt

Der Psychologe Wilhelm Salber beschreibt die Langeweile nicht als Stimmung, sondern als einen Produktionsprozess, der zu einem Drehpunkt führen kann, „an dem wir die Ungeheuerlichkeit des seelischen Systems deutlicher verspüren, als das sonst der Fall ist: dass alles auch anders sein könnte, dass viel Gemachtes, aber genauso viel ‚Ungemachtes‘ wirksam ist; dass alles, was wir tun, ein paradoxes Unternehmen ist.“ (Salber 1989: 116) Viele kennen diesen Drehpunkt von der so genannten Sonntagsneurose (eine Erfindung des Psychoanalytikers und Neurologen Sándor Ferenczi 1919). Die Sonntagsneurose beginnt mit dem Gefühl, langsam leerzulaufen und mündet in der Angst durchzudrehen. Weil man die vielen Dinge, die man sich für das Wochenende vorgenommen hat (einschließlich der Erholung), nicht geschafft hat, kann man auf einmal mit der noch zur Verfügung stehenden Zeit (mit sich selbst) auch nichts anfangen. Eine Beruhigung tritt erst wieder ein, wenn man sich mit der Vorbereitung der Woche beschäftigt. „Von da aus betrachtet, gleicht die Langeweile einer Probe auf den ‚Wiederschluß‘ zwischen der gewohnten Lebenspraxis und einem Seelischen ‚überhaupt‘. Der Alltag [und eben auch der Arbeitsalltag, d.A.] ist offensichtlich keine harmlose Angelegenheit: er ist ein vielgestaltiger und ungeheuerlicher Wirkungsraum, ausgespannt zwischen Extremen, bewegt durch die Unruhe von Verwandlungen, die immer wieder neu Gestalt werden müssen.“ (ebd.)

Folgt man diesen Gedanken, dann wäre bei der beruflichen Untätigkeit das quälende Erleben von Langeweile hin und wieder notwendig, um am Drehpunkt vom Zuviel an Selbstreferenz und dem Zuviel an Fremdbestimmtheit einigermaßen sinnvolle Möglichkeiten zu (er-)finden,

Phasen der erzwungenen Passivität zu überstehen. Die extremen Spannungsunterschiede zwischen Untätigkeit und Einsatz müssen irgendwie behandelt, verwandelt und geleitet werden, um überhaupt verwendungsfähig zu sein. Zwischen dem energiearmen Nichts-Tun und dem energievollen Einsatz muss ein seelischer und körperlicher Zustand hergestellt werden, der Steigerungsmöglichkeiten in beide Richtungen erlaubt. Denn es muss nicht nur von der Untätigkeit in die Anspannung hochgeschaltet, sondern von der Hochspannung auch wieder in einen Zustand aufmerksamer Ungespanntheit heruntergeschaltet werden können.

Fenichel beschreibt die Langeweile als etwas Widersprüchliches, als „unlustvolles Erleben von Impulslosigkeit“ (Fenichel a.a.O.: 297) Er bringt damit neben dem individuellen Erleben von Langeweile als innere Spannung (Lust / Unlust) eine weitere Größe ins Spiel, die des Impulses. Es reicht offensichtlich nicht, Unlust zu verspüren, um der Langeweile zu entkommen, sondern es bedarf zusätzlich eines Impulses, einer „Anregung“ von Seiten der Außenwelt“. (ders.: 298) Bietet die Außenwelt nur monotone Reize, wirkt sie entspannend und einschläfernd – ein Effekt, der in der Welt der Arbeit nicht gefragt ist und von den Individuen als konfliktvoll erfahren und vermieden wird. Man könnte in einer Sitzung auf der Stelle einschlafen, verbietet es sich aber, um keinen gelangweilten Eindruck zu machen. Entweder man wird dann doch vom Schlaf übermannt, oder man fängt an herumzuzappeln.

Die Zappeligkeit ist ein Versuch, dem Gefühl der unlustvollen Spannungslosigkeit etwas entgegenzusetzen. Man will sich nicht mehr langweilen, sondern sich einen anregenden Impuls verschaffen. In diesem Zustand der „gesteigerten Selbstbeobachtung“ (ders.: 302) und des „ruhelosen Selbstbezugs“ (Kieserling a.a.O. 422) erscheint die Langeweile als „depersonalisationsverwandt“ (Fenichel a.a.O.: 305). Oder anders: Individuen distanzieren sich in einem akuten Anfall von Langeweile von ihrem Befinden (Schläfrigkeit), richten ihr Verhalten nach einem äußeren Ziel aus (Erwartungen) und „behandeln“ sich selbst darauf hin mehr oder weniger erfolgreich (sich anders hinsetzen, sich die Augen reiben, tief ein- und ausatmen und sich konzentrieren).

Gleichgültig, in welchem Zustand sich jemand befindet, ob im Zustand der Langeweile oder voll im Einsatz: von beiden Seiten her muss die Energie wieder auf ein Niveau gebracht werden, das für die nächste Phase der Untätigkeit bzw. für den nächsten Einsatz brauchbar ist. Die verschiedenen Formen der Selbstbehandlung sind dann die entscheidende Transformationsstelle, an der Unruhe und Spannung umgewandelt und als Arbeitsenergie (Aufmerksamkeit, Bereitschaft) verfügbar gemacht werden.

Arbeit an Sich und die Voraussetzungen dafür

Die seelische Verfassung und das nach außen sichtbare Verhalten muss von den Un-Tätigen „im Rahmen“ gehalten werden. Jede Person muss an sich selbst arbeiten, wenn sie angemessen mit der Spannung zwischen Sinnvernichtung und Sinnverdichtung umgehen will. Das erfordert zwischen dem Zuviel und dem Zuwenig an Arbeit immer wieder seelische Ausgleichsbemühungen, die auf das Erhalten der Arbeitsfähigkeit (Konzentration, Sachbezug, Kooperationsvermögen, Effizienz, Angemessenheit, ...) ausgerichtet sind.

Deutlich geworden ist, dass ein wesentlicher Part an der Transformation unlustvoller Spannung (Angst vor tödlicher Langeweile bzw. Hoffnung auf Erlösung) in brauchbare, personelle Energie kann nur von den Un-Tätigen selbst übernommen werden kann,

1. weil sich Zeiterleben und Zeitbewusstsein in hohem Maße individuell unterscheiden,

2. weil es von der seelischen Verfassung jeder einzelnen Person abhängt, in welcher Weise und in welchem Ausmaß sie sich von den das Selbstkonzept destabilisierenden Tücken der Untätigkeit bedroht fühlt,
3. weil die Art und Weise, angemessen auf Langeweile zu reagieren (Selbstbehandlung, Copingstrategien) individuell sehr unterschiedlich ist und auch unterschiedlich weiterentwickelt wird,
4. weil im Falle von Mannschaften bzw. Teams Zeiten von Untätigkeit gemeinsam verbracht und sozial, d.h. im direkten Umgang miteinander gestaltet werden müssen.

Beim Zurechtkommen mit beruflicher Untätigkeit erweist sich die Fähigkeit, (sich) zu reflektieren, als unabdingbar. Immer wieder müssen die eigene seelische Verfassung, das nach außen sichtbare Verhalten und die unmittelbare Umgebung beobachtet, überprüft, bewertet und korrigiert werden. Habe ich noch das Gefühl einer positiven inneren Ruhe oder fühle ich mich allmählich schon wie abgestorben? Fließt die Zeit noch oder steht die Welt still? Gibt es genug Möglichkeiten zur Abwechslung oder sind schon Infektionsherde von „Vertrottung“ (Hörning u.a. 1998: 156) festzustellen? Bin ich mir hinreichend bewusst, dass Kunden mich sehen oder habe ich ohne es zu merken in der Nase gebohrt? Erscheint mir meine Kollegin noch ansprechbar oder registriere ich bei ihr Anzeichen von Durchgedretheit? Habe ich das Gefühl, dass ich hier einen sinnvollen und wichtigen Beitrag zum Ergebnis der Arbeit leiste, oder kommt mir das alles sinnlos vor? Handelt es sich in unserem Büro um normale Spuren der Nutzung oder hat es sich hinterrücks in eine Sumpfbude verwandelt? Kann ich die aufkommende Langeweile als Drehpunkt nutzen, um eine angemessene und sinnvolle Ablenkung für mich zu finden oder muss ich gleich auf meinem Kollegen rumhacken, weil mir nichts Besseres einfällt? Und: bewege ich mich mit meiner Selbstreflexion noch im Rahmen, oder bin ich schon dabei, ein Übermaß an Selbstbezug zu produzieren und an mir selbst „irre“ zu werden (Kieserling a.a.O.: 422)?

Lösungen für Probleme, die im Zusammenhang mit Untätigkeit bei der Arbeit auftauchen, können weder eindeutig sein noch ein für alle Mal gültig. Dafür sind zu viele unberechenbare Größen im Spiel. Der nicht voraussagbare Zeitpunkt eines Einsatzes, die Unberechenbarkeit von Kundenwünschen, eine unüberschaubare Marktlage, die Einführung neuer Technologien, Zufälle des Lebens und nicht zuletzt die unterschiedlichen Persönlichkeiten der Mitarbeitenden machen es notwendig, dass Organisationen sich immer wieder mit Untätigkeit und dem Sog der Langeweile zu befassen haben. Die einzelnen Mitarbeitenden und die Teams, die sich ihre Strategien gegen Sinnlosigkeit und Langeweile weitgehend selbst erarbeiten müssen, verdienen dabei Toleranz, Respekt und die Unterstützung ihrer Vorgesetzten.

Organisationen können als „relevante Umwelt“ einiges dafür tun, dass ihre Mitarbeitenden einen guten Ausgleich zwischen dem Zuviel und dem Zuwenig an Arbeit herstellen können. Für den Erfolg vor allem von HROs kommt die Führung einer Organisation nicht umhin, in bestimmten Bereichen dauerhaft für einen gewissen Personalüberschuss zu sorgen. Die Form des Überschusses kann je nach Arbeitsgebiet sehr unterschiedlich organisiert sein. In vielen Fällen müssen die Mitarbeitenden vor Ort präsent sein (Autoverkäufer). Auf anderen Gebieten reicht es aus, wenn die Einsatzkräfte in erreichbarer Nähe und jederzeit abrufbar sind (Nachtwachen im Altenpflegeheim, Notarztteams). In den letzten Jahren sind viele Modelle entwickelt und erprobt worden, die mit Arbeitsschichten, Teilzeitkräften und Pools von Hintergrund-Bereitschaftsdiensten versuchen, die Produktivität zu erhöhen, indem sie auf effizientere Weise auf Stoßzeiten reagieren und Zeiten der Un-Tätigkeit reduzieren. Aber diese Möglichkeiten haben ihre Grenzen. Die Organisationsforscher Weick und Sutcliffe raten daher: „Bauen Sie Überschusskapazitäten auf. Übertreiben Sie es nicht mit dem Ideal des schlanken, sparsamen Unternehmens. Die schlanke, straffe Organisation steht vielleicht auf

kurze Sicht als strahlender Sieger dar, doch möglicherweise bricht sie auch beim ersten unerwarteten Schlag vollständig zusammen, weil sie zwar schlank ist, dadurch aber viel von ihrer Widerstandskraft und ihrer Flexibilität verloren hat. Machen Sie sich bewusst, dass Manager, die ‚überflüssige‘ Positionen streichen, auch Erfahrung und Sachkenntnis opfern. Dieser Verlust kann das Repertoire der verfügbaren Reaktionen erheblich einschränken. Verbessern Sie die Flexibilität, indem Sie erfahrene und gut ausgebildete Mitarbeiter in *ad-hoc*-Netzwerke einbinden, die eigenverantwortlich arbeiten und sachorientierte Problemlösungen anbieten.“ (Weick + Sutcliffe a.a.O.: 188f)

Den Vorgesetzten der Un-Tätigen und den Führungskräfte in der Organisation bleibt nichts anderes übrig, als die Untätigkeit von Mitarbeitenden in Kauf zu nehmen und zu ertragen. Sie können darüber hinaus produktiv damit umgehen, sich aktiv mit den Folgen für das Arbeitsverhalten des Personals auseinandersetzen und für Strukturen sorgen, die einen vernünftigen Umgang mit der Untätigkeit für alle Beteiligten möglich machen. Das bedeutet zunächst, Untätigkeit als notwendigen Bestandteil von Arbeit anzuerkennen und den Versuchen der Mitarbeitenden, mit den Folgen der Un-Tätigkeit umzugehen, grundsätzlich Respekt entgegenzubringen. Das ist nicht immer einfach, weil zum einen unser kulturell tief verankertes aktivistisches Arbeitsverständnis es nahe legt, auf Untätigkeit unwillkürlich abwertend zu reagieren. Zum anderen kommt es beim Ausgleich der Spannung zwischen dem Zuviel und dem Zuwenig an Arbeit unvermeidlich zu berufs-, team- und personentypischen Entgleisungen und Grenzverletzungen. Sie verlangen den Vorgesetzten einerseits ein gewisses Maß an Duldsamkeit und Diplomatie ab. Andererseits müssen sie aber auch immer wieder Ordnung herstellen, Ansprüche klären und gemeinsam mit den Mitarbeitenden den eigentlichen Zweck und die Ziele der Arbeit reflektieren. Beides kann anstrengend sein und wird nicht immer ohne Konflikte ablaufen.

Die von allen Beteiligten erforderliche Fähigkeit zu reflektieren kann gelernt, gefördert und aufgefrischt werden. Günstig ist eine Klima, in dem vor allem durch die Vorgesetzten deutlich wird, dass die Reflexion des eigenen Verhaltens und Handelns in der Organisation eine notwendige und erwünschte Kompetenz und ein Merkmal für die Qualität der Arbeit darstellt. Dazu sind auch entsprechende Rahmenbedingungen erforderlich, die es den Mitarbeitenden möglich machen, abseits vom Alltagsgeschäft über die Arbeit nachzudenken.

Literatur:

BARDMANN, Theodor M.: Wenn aus Arbeit Abfall wird. Aufbau und Abbau organisatorischer Realitäten. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag 1994

BLUMENBERG, Hans: Lebenszeit und Weltzeit. Frankfurt am Main: Suhrkamp 3.1986

DUNKEL, Wolfgang / VOSS, G. Günter (Hg.): Dienstleistung als Interaktion. Beiträge aus einem Forschungsprojekt. Altenpflege – Deutsche Bahn – Call Center. Schriftenreihe zur subjektorientierten Soziologie der Arbeit und der Arbeitsgesellschaft, Band 5; München und Mering: Rainer Hampp Verlag 2004

FENICHEL, Otto: Zur Psychologie der Langeweile. (Imago 20 / 1934). In ders.: Aufsätze, Band 1, hg. von Klaus Laermann. Düsseldorf – Zürich: Walter Verlag 1979, S. 297 - 308

HAAS, Wolf: Komm, süßer Tod. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt 1998

HÖRNING, Karl H. / GERHARD, Anette / MICHAILOW, Matthias: Zeitpioniere. Flexible Arbeitszeiten – neuer Lebensstil. Frankfurt am Main: Suhrkamp 3.1998

KIESERLING, André: Kommunikation unter Anwesenden. Studien über Interaktionssysteme. Frankfurt am Main: Suhrkamp, 1999

LEHMKUHL, Tobias: Vom fünften Schöpfungstag. In: Süddeutsche Zeitung Nr. 21, 25. Januar 2008, S. 16

WEICK, Karl E. / SUTCLIFFE, Kathleen M.: Das Unerwartete managen. Wie Unternehmen aus Extremsituationen lernen. Stuttgart: Klett-Kotta 2003