

Das Gefühl, nie fertig zu sein

Viele Menschen müssen immer mehr Dinge gleichzeitig erledigen – das stresst sie.

RICHARD WIENS

Soziologe Armin Nassehi spricht über die Beschleunigung des Lebens und wie Menschen und Organisationen damit umgehen können.

SN: Die Menschen haben immer mehr Freizeit, klagen aber über immer mehr Zeitdruck. Ist das ein Widerspruch?

Nassehi: Wenn man sich vor Augen hält, dass auch in der Freizeit ein strenges Zeitregime herrscht, ist das gar kein Widerspruch. Anders als in der frühindustriellen Gesellschaft, wo man den Menschen, die viel mehr arbeiten mussten, etwas Reproduktionszeit geben musste, dient Freizeit nicht mehr nur der reinen Erholung. Heute ist die Freizeit neben der Arbeit ein Teil des Lebens und wird ähnlich gestaltet.

SN: Aber es bringt offenbar Probleme, dass diese Grenzen immer mehr verschwimmen.

Es gibt neue Arbeitsformen, bei denen man gar nicht mehr weiß, ob man arbeitet oder nicht. Denken Sie an Personen, die zu Hause oder in der Kreativwirtschaft arbeiten. Da findet eine Entgrenzung von Arbeit statt. Das eigentlich Interessante ist, dass diese Beschleunigung nicht bedeutet, dass Dinge schneller werden, sondern immer mehr unterschiedliche Anforderungen gleichzeitig auf einen einströmen. Die Kombination eines anstrengenden Arbeitslebens und eines „erfüllten“ Freizeitens produziert schon eine bestimmte Form von Stress. Im Arbeitsleben haben wir es mit Synchronisationsproblemen zu tun.

SN: Welche Rolle kommt dabei neuen Technologien zu?

Die spielen eine fast paradoxe Rolle. Es gibt Tools, mit denen man bei der Koordination Zeit sparen kann, man findet Informationen schneller, kann sie schneller weitergeben, das ist alles recht effizient. Andererseits kann man dadurch mehr in der gleichen Zeit tun und da ist nicht die Beschleunigung, sondern die Gleichzeitigkeit das Problem.

SN: Die zusätzlichen Optionen verleiten uns, zu viele Dinge gleichzeitig zu machen?

Ja, hätten wir noch die Informationsdichte, die es vor Internet, E-Mail und Smartphone gab, wäre die Welt übersichtlicher geworden. Tatsächlich verfügen wir aber permanent über alle Informationen, die es gibt, das macht das Leben nicht einfacher, sondern schwieriger.

SN: Führt unser kapitalistisches Wirtschaftssystem, das auf Wachstum beruht, nicht automatisch zur Beschleunigung?

Wachstum erzeugt das Gefühl von Beschleunigung. Ich bin kein Ökonom, aber mir konnte noch niemand erklären, warum man unbedingt Wachstum braucht, damit die Wirtschaft funktioniert – aber genauso wenig, wie man es stoppen kann, ohne dass die Wirtschaft weniger kreativ und produktiv ist.

SN: Der Zug zu mehr Effizienz, Produktivität und Flexibilität geht offenbar an die Substanz?

Ja, weil man begrenzte Kapazitäten hat, mit einer veränderten Umwelt umzugehen. In der Biologie spricht man von Reafferenz, der Fähigkeit, Dinge auszublenden, damit man sich aufs Wesentliche konzentrieren kann. Das fällt uns im sozialen Leben schwer, soziale Reafferenz gibt es nicht. Daher müssen wir in allen Bereichen künstlich Formen der Kreativität und der Ruhe einbauen, damit man über Lösungen nachdenken kann. Wir haben ein falsches Bild von Effizienz und Ef-



Ein Professor auf der Spur der Zeit

Armin Nassehi, 1960 in Tübingen geboren, studierte in Münster Philosophie und Soziologie und promovierte 1992 mit der Arbeit „Die Zeit der Gesellschaft“.

Er ist seit 1998 Professor für Soziologie an der Ludwig-Maximilians-Universität München. Die Schwerpunkte seiner Arbeit liegen in der Kulturosoziologie sowie der politischen Soziologie. Seit 2012 ist er Herausgeber der Zeitschrift „Kursbuch“.



Wer stillsteht, fällt zurück. Ist es unausweichlich, dass sich das Rad der Zeit immer schneller dreht?

BILD: SN/FOTOLIA

ektivität. Mit dem alten Controlling-Denken, möglichst viel in möglichst wenig Zeit zu erledigen, werden wir nicht kreativer werden.

SN: Es geht also auch um die Qualität von Effizienz?

Ja, obwohl gegen Effizienz nichts zu sagen ist. Neue Lösungen brauchen wir für alles Mögliche, aber man braucht dafür auch die Zeit und die Muße, um Dinge zu denken, die nicht sofort selbstverständlich sind. Beschleunigtes Denken heißt ja nur, dass man lediglich das sagt, was ohnehin erwartet wird. Unterbrechungen darf es da nicht geben.

SN: Organisationen haben das Problem offenkundig schon erkannt. Unternehmen reagieren auf die Überforderung der Mitarbeiter, indem sie E-Mail-Accounts oder Diensttelefone über das Wochenende abschalten. Reicht das schon?

Zumindest ist es ein Hinweis auf ein Problembewusstsein. Aber wir wissen auch, dass Menschen dann andere Netze verwendeten, weil Dinge zu erledigen waren. In einer globalisierten Welt kann man nicht erwarten, dass sich alle an die gleichen Ruhezeiten halten, so einfach ist das Problem also nicht zu lösen. Ich glaube, dass das, was man mit Industrie 4.0 bezeichnet, dazu führt, dass sich das Verhältnis von Arbeit und Freizeit und die Arbeitsprozesse radikal verändern müssen. Wir müssen die Arbeitsteilung neu organisieren. Je arbeitsteiliger die Gesellschaft ist, umso aufwendiger ist die Synchronisation. Wer ist verantwortlich für Prozesse? Da muss man auch Hierarchien überdenken. Das produziert unfassbaren Stress und tatsächlich diese Burn-out-Symptome und das Gefühl, dass man niemals fertig ist. Wir müssen die Arbeitsformen so ändern, dass ein Projekt auch einmal abgeschlossen ist. Derzeit haben wir eher das Gefühl, dass mit jeder Lösung ein neues Problem entsteht.

SN: Burn-out betrifft Individuen, aber entwickeln sie sich auch zum gesellschaftlichen Problem?

Burn-out ist nur eine Metapher für unterschiedliche Formen von Leiden. Interessant ist, dass Burn-out an zwei Stellen entstanden ist, beim

höheren Management und bei helfenden Berufen, etwa in der Pflege. Die beiden Gruppen verbindet, obwohl sie weit voneinander entfernt sind, dass man selbst kaum Zugriff auf den Rhythmus der Arbeit hat. In beiden Fällen ist man Getriebener, das führt zu Überlastung. Es ist nicht damit getan, zu sagen, man müsse von den Menschen weniger verlangen, das geht im Wettbewerb nicht. Wir müssen organisatorische Lösungen finden, mit denen wir das Gefühl haben, dass wir Dinge selbst entscheiden und in der Hand haben, also tatsächlich verantwortlich sind, wofür wir zuständig sind. Sich nur eine langsamere Gesellschaft zu wünschen halte ich für einen zu einfachen Schluss. Es geht darum, ob ich das Subjekt meiner Verhältnisse bin oder ob ich es nicht bin.

SN-THEMA
Jetzt mal langsam

SN: Organisationen müssen sich anpassen, aber auch die Menschen. Wie entkommt der Einzelne der Tempofalle?

Im persönlichen Bereich geht es einfacher, man kann auf etwas verzichten – wir sind im Advent. Niemand zwingt uns, vier Wochen Geschenke einzukaufen. Im Arbeitsleben ist es schwieriger. Nur zwischendurch autogenes Training zu machen wäre auch nur ein Ausblenden des Problems. Da muss man bei der Organisation ansetzen, aber nicht am Ende, quasi als Feuerwehr. Man muss realistische Ziele haben, die haben wir derzeit nicht.

SN: Realistische Ziele setzen, gilt das auch für den Einzelnen?

Das ist der Phantomschmerz der bürgerlichen Gesellschaft – wir sind gar nicht mehr gewöhnt, dass wir uns lange und ruhig mit einer Sache beschäftigen, mit Kulturgütern, mit Büchern. Das Längste, was die Menschen an einem Stück machen, ist, sich einen eineinhalbstündigen Fernsehfilm anzusehen.

SN: Ist uns die Fähigkeit verloren gegangen, nichts zu tun?

Vielleicht, aber es ist ja auch riskant. Das zeigt sich gerade zu Weihnachten, wenn Familien darauf zu-

rückgeworfen sind, drei Tage nichts zu tun. Da merkt man, dass uns die Aktivität fehlt, die unser Leben am Laufen hält. Das ist ja ein Hinweis, dass wir uns daran gewöhnt haben, fremdbestimmt zu sein. Insofern weiß ich um das Privileg meines Berufes, in dem ich manchmal gezwungen bin, tagelang am Schreibtisch zu sitzen und nachzudenken. Aber das ist kein Modell für die Gesellschaft. Dennoch müssen auch Unternehmen mal Pause machen und über Routinen nachdenken.

SN: Heißt das mehr Verantwortung für den Einzelnen?

Auch, aber man sollte nur Verantwortung für das haben, was man tatsächlich in der Hand hat. Jürgen Habermas hat auf den Punkt gebracht, wann wir etwas als Krise erleben – wenn wir das Gefühl haben, dass uns ein Stück Autonomie, das uns eigentlich zusteht, nicht mehr zur Verfügung steht. Wenn wir teilautonom mitbestimmen können, dann können wir auch mit Belastungen besser umgehen.

SN: Was bedeutet die Beschleunigung für unsere sozialen Beziehungen? Spielt sich unser Leben auf Facebook und Twitter ab statt mit realen Freunden?

Es ist keineswegs so, dass es deshalb zu sozialer Verarmung kommt, im Gegenteil. Diese Netzwerke sind ein Raum, in dem man Kontakte anbaut und das reale Leben plant. Das würde ich nicht so kulturkritisch sehen. Es hängt stets davon ab, wie man die Dinge nutzt, Formen der Weltflucht gab es früher auch.

SN: Wird sich die Beschleunigung der Arbeit und des Lebens weiter erhöhen oder gibt es dafür doch auch Grenzen?

Man stößt an natürliche Grenzen, vor allem an jene, dass der Tag nur 24 Stunden hat, dass wir auch einmal schlafen müssen. Aber das Gute ist, unser Denken passt sich der Zeit an. Ob bei der technischen Entwicklung die Grenzen schon erreicht sind, kann ich nicht beantworten. Technische Veränderungen haben zu Beginn immer zu Problemen geführt, aber mit der Zeit lernen der Einzelne und auch die Gesellschaft, damit umzugehen. Insofern bin ich optimistisch.