

Normierungslücken in der hybriden Arbeit: Postpandemische Arbeitszeitkulturen und die Repersonalisierung von Kontrolle am Beispiel der öffentlichen Verwaltung

Lenzner, Martin; Westerheide, Jule Elena; Hertwig, Markus; Korn, Anna

Veröffentlichungsversion / Published Version

Zeitschriftenartikel / journal article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Lenzner, M., Westerheide, J. E., Hertwig, M., & Korn, A. (2023). Normierungslücken in der hybriden Arbeit: Postpandemische Arbeitszeitkulturen und die Repersonalisierung von Kontrolle am Beispiel der öffentlichen Verwaltung. *AIS-Studien*, 16(2), 58-73. <https://doi.org/10.21241/ssoar.91253>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

Normierungslücken in der hybriden Arbeit

Postpandemische Arbeitszeitkulturen und die Repersonalisierung von Kontrolle am Beispiel der öffentlichen Verwaltung

Martin Lenzner, Jule Elena Westerheide, Markus Hertwig, Anna Korn¹

Zusammenfassung: Der Beitrag beleuchtet den durch hybride Arbeitsformen induzierten Wandel von Normen und Praktiken der Arbeitszeit, Anwesenheit und Verfügbarkeit innerhalb eines Landesministeriums. Die untersuchte Behörde hatte bereits vor der Pandemie mit der Umsetzung einer umfangreichen Digitalisierungsstrategie begonnen. Allerdings zeigt sich, dass sowohl formelle Vorgaben als auch informelle, organisationsübergreifende Verhaltenserwartungen eine nur lose Orientierungsgrundlage für das Arbeitszeit- und Kontrollhandeln der Beschäftigten bereitstellen. Diese Normierungslücken führen im Ergebnis zu einer hohen Varianz der Arbeitszeitkulturen innerhalb der Organisation. Während zwar Autonomiepotenziale im hybriden Arbeiten liegen, stärkt die Repersonalisierung der Arbeitsbeziehungen in diesem Fall vielmehr die Machtposition der Vorgesetzten und führt zu einem gesteigerten Stress-, Unsicherheits- und Ungerechtigkeitsempfinden.

Abstract: This paper examines the change of practices and norms of working time, workplace attendance and online availability resulting from the establishment of hybrid forms of work, within a state ministry. The examined authority had already begun implementing a wide-ranging digitization strategy prior to the pandemic. However, established formal regulations as well as overarching informal behavioral expectations provide only loose guidance for members' time and control practices. These gaps of normalization result in a high variance of working time cultures within the organization. While hybrid work opens up potentials for autonomy, in this case it strengthens foremost the power position of superiors and evokes a growing sense of stress, insecurity and injustice among subordinates.

1 Einleitung

Mit dem Einsetzen der Lockdown-Regelungen aufgrund der COVID-19-Pandemie kamen hybriden Arbeitsformen eine nicht dagewesene Bedeutung zu (Bonin/Eichhorst/Kaczynska/

¹ Martin Lenzner, M.Sc., E-Mail: martin.lenzner@rub.de; Dr. Jule Elena Westerheide, E-Mail: jule.westerheide@rub.de; Prof. Dr. Markus Hertwig, E-Mail: markus.hertwig@rub.de; Anna Korn, M.A., E-Mail: anna.korn-b3a@rub.de; alle Ruhr-Universität Bochum, Institut für Arbeitswissenschaft (IAW) und Fakultät für Sozialwissenschaft

Kümmerling/Rinne/Scholten/Steffes 2020). Die bereits bekannten Ambivalenzen mobiler Arbeit (z. B. zwischen Mehrarbeit und sozialer Isolation einerseits und Autonomiezugewinnen und Flexibilität andererseits) traten damit verstärkt zu Tage (z. B. Babapour/Hultberg/Bozic 2021). Dies stellte vielerorts sowohl geltende Routinen von Zusammenarbeit und Kommunikation als auch Praktiken der Steuerung und Kontrolle der Arbeit in Frage.

Der Beitrag setzt hier an und untersucht die hybride Arbeitszeitkultur eines Landesministeriums – also die Praktiken und Normen von Arbeitszeit, Anwesenheit und Verfügbarkeit und ihrer Steuerung, die sich im Zuge der Ausweitung mobiler Arbeit im Rahmen der Digitalisierungsstrategie der Landesbehörde entwickeln. Hybride Arbeit soll dabei verstanden werden als eine (je organisationsspezifische) Konstellation von Arbeit, in der Beschäftigte zwischen der Arbeit in Co-Präsenz innerhalb der Räume der Organisation und mobiler Arbeit, wie z. B. im Homeoffice, alternieren. Ziel dieses Beitrags ist es, die diversen Formen und Folgen des Arbeits- und Kontrollhandelns bei hybrider Arbeit zu analysieren. Damit soll ein Beitrag zum Verständnis der betrieblichen Auswirkungen hybrider Arbeit geleistet werden, der über die untersuchte Organisation hinaus Geltung beanspruchen kann.

Auf Basis qualitativer Interviews und Dokumentenanalysen wird argumentiert, dass im Zuge der Ausweitung mobiler Arbeitsformen formale und informale Normierungslücken entstanden sind, die eine erstaunliche Varianz des Arbeits- und Kontrollhandelns bewirken und die konkrete Praxis hybrider Arbeit zu einem ständigen Aushandlungsgegenstand avanciert. Zurückzuführen sind diese Normierungslücken einerseits auf formale Regelungen, vor allem die Dienstvereinbarungen und die technische Infrastruktur, die erheblichen Raum für Interpretation und Aushandlung bieten. Andererseits sind sie Folge der hybriden Arbeit selbst, die die Kommunikation und Interaktion der Beschäftigten und damit die Herausbildung informell geteilter Erwartungen und Routinen erschwert. Mit Blick auf die Erwartungen und Praktiken von Arbeitszeit, Anwesenheit und Verfügbarkeit von Führungskräften und Untergebenen, wird gezeigt, wie sich alte Machtverhältnisse vor dem Hintergrund veränderter technischer Rahmenbedingungen im postpandemischen „New Normal“ der Arbeitswelt auf einem Kontinuum zwischen direkter Kontrolle und verantwortlicher Autonomie (Friedman 1977) neu formieren. Jene Normierungslücken bringen letztlich einen Zustand partieller Entbürokratisierung hervor – mit der Folge einer Repersonalisierung der Arbeitsbeziehungen, wodurch die Machtposition der Referatsleiter:innen wächst, die zu „sekundäre[n] Unternehmer[n]“ (Geck 1977: 54) avancieren.

Für die Untersuchung wird zunächst ein Konzept der Arbeitszeitkultur erarbeitet (2) und die methodische Vorgehensweise skizziert (3). Darauf folgt die Darstellung und Interpretation der empirischen Ergebnisse (4) mit Fokus auf die technisch-organisatorischen Normierungslücken (4.1), die damit im Zusammenhang stehenden heterogenen Formen des Arbeitszeit- und Kontrollhandelns (4.2) sowie die organisationalen Implikationen (4.3). Der Beitrag schließt mit Überlegungen zur Generalisierbarkeit der Ergebnisse und des entwickelten Konzepts der Normierungslücken und entwirft auf Basis vorläufiger Resultate und soziologischer Institutionentheorien postpandemische Szenarien, inwiefern die organisationalen Normierungslücken der Arbeitszeitkultur „geschlossen“ werden (5).

2 Hybride Arbeitszeitkultur – empirische und theoretische Bezüge

Mobile Arbeit, Homeoffice oder Teleheimarbeit sind bereits seit langem Gegenstand der Arbeitsforschung (z. B. Jäckel/Lorig 2011; Beauregard/Basile/Canonic 2019). Bereits früh wurde auf die durch Teleheimarbeit evozierte Subjektivierung der Arbeit hingewiesen (z. B. Kleemann/Voß 1999; Kleemann 2003). Damit gingen neue Anforderungen einher, die Subjekte mit einem „komplexen Zeithandeln neuer Art“ (Jurczyk/Voß 2000: 170) konfrontierten, etwa im Zusammenhang betrieblicher Arbeitszeitkulturen in der IT-Branche (z. B. Bolte 2008). Im Zuge der Pandemie erhielt das Thema hybrider Arbeitsformen eine vorher nie dagewesene Bedeutung. Schwerpunkte in der jüngeren Forschung sind Ungleichheiten z. B. bezüglich des Zugangs zur mobilen Arbeit entlang von Beruf, Branche oder Haushaltseinkommen (Emmler/Kohlrausch 2021; Mergener 2020), Work-Life-Balance, soziale Isolation oder die innerfamiliäre und geschlechterspezifische Arbeitsteilung (z. B. Ahlers/Mierich/Zucco 2021; Kohlrausch/Zucco 2020). Zu Digitalisierung (z. B. Dreas/Klenk 2021; Schwab/Bogumil/Kuhlmann/Gerber 2020) und mobiler Arbeit (Quatram/van Kempen 2021; Köppl/Fulde 2021) in der öffentlichen Verwaltung findet sich ein reicher Korpus anwendungsbezogener Forschung rund um Regelungsbedarfe und Change-Management (z. B. Schmid 2019; Köppl/Fulde 2021).

Die Etablierung hybrider Arbeit verläuft in der Regel nicht problemlos. Friktionen entstehen etwa dadurch, dass im Unterschied zu früheren Phasen ein größerer Teil der Beschäftigten nur noch selten in betrieblichen Räumen zusammentrifft, Beschäftigte und Führungskräfte jedoch gleichwohl auf Regeln der zeit- und ortsflexiblen Zusammenarbeit angewiesen sind. Sowohl dem Führungshandeln (Contreras/Baykal/Abid 2020; Kim/Mullins/Yoon 2021), der Betriebsrats- und Gewerkschaftsarbeit und damit (über)betrieblichen Vereinbarungen (Bianchi-Weinand/Wannöffel 2022; Ahlers/Mierich/Zucco 2021; Maschke/Nies/Vogl 2014) sowie staatlichen Regulierungsbedarfen wird eine gewichtige Rolle attestiert (Lott/Ahlers/Wenckebach/Zucco 2021). Die bereits vorpandemisch behandelte Frage nach der Kontrolle digitalgestützter (Verwaltungs-)Arbeit – z. B. als algorithmische, „kybernetische Steuerung“ (Raffetseder/Schapp/Staab 2017) oder Szenarien zwischen „Kopfarbeit ‚wie am Fließband‘ [...] [und neuer] Autonomie und Handlungsspielräume“ (Boes/Kämpf/Langes/Lühr 2018: 207) – gewinnt in Folge der Ausweitung hybrider Arbeit an Aktualität. Entscheidend für die Steuerung mobiler Arbeit sind nicht nur der Kontrollmodus, sondern indirekte Faktoren wie Führungsstil, Vertrauen und organisationale sowie arbeitsbezogene Identifikation (Pianese/Errichiello/Vieira da Cunha 2022).

Die vermehrte Nutzung hybrider Arbeit tangiert die Abläufe und Strukturen in Organisationen in erheblichem Maße. Vor diesem Hintergrund postuliert der vorliegende Beitrag, dass die Ausweitung hybrider Arbeitsformen nicht einfach als Strategiewechsel, sondern als *Kulturwandel* verstanden werden sollte. Dies gilt insbesondere für Fragen von Arbeitszeit, Führung und Kontrolle, die mittels hybrider Arbeit umgewälzt werden.

Organisationale Kulturen umfassen gewachsene Deutungs- und Erwartungsstrukturen, auf deren Basis Organisationsmitglieder handeln (z. B. Berger 1993; Smircich 1983: 355). Sie inkludieren nicht nur Praktiken und Normen, sondern auch die technisch-organisatorischen

Rahmenbedingungen. Diese gemeinsamen Deutungs- und Orientierungsmuster lassen sich als geteilte Wissensbestände fassen, die von den Organisationsmitgliedern in Prozessen der Kommunikation und Interaktion konstituiert, aktualisiert und verändert werden (Berger/Luckmann 1966). Organisationskulturen stellen insofern „negotiated orders“ dar (Strauss 1978; Fine 1984), was den Prozess- und Aushandlungscharakter von Organisations- und Arbeitskulturen hervorhebt. In ähnlicher Weise lassen sich Arbeitszeitkulturen als geteilte Erwartungsstrukturen fassen, die etablierte Praktiken und Normen im Hinblick auf *Arbeitszeit handeln* (Anwesenheit und Erreichbarkeit in der hybriden Arbeit, Umgang mit Überstunden, Kontrolle von Arbeits(zeit)handeln) umfassen.

Gleichsam kodifizieren Organisationen immer auch formale Regeln, die Arbeitszeitpraktiken strukturieren. Hierzu zählen Vorgaben oder Verträge, aber auch die in technische Infrastrukturen eingeschriebenen Normen, Verhaltenserwartungen oder Kontrollmöglichkeiten (Orlikowski 1992). Gerade technische Systeme zeichnen sich aber durch interpretative Offenheit aus (Bijker/Hughes/Pinch 1987) und können in der Praxis in unterschiedlicher Weise eingesetzt werden. Organisationale Arbeitszeitkulturen² als geteilte Erwartungen und Wissensbestände sowie gelebte Praktiken bilden sich in diesem Spannungsfeld formaler und informaler Regeln. Durch (post-)pandemische Veränderungen der Arbeitsweisen und der technisch-organisationalen Rahmenbedingungen wurden sie zunehmend in Frage gestellt und damit zum Gegenstand informeller (z. B. über Arbeitszeitpraktiken, Führung, Kontrolle) sowie formalisierter (z. B. über Dienstvereinbarungen) sozialer Aushandlungsprozesse. Gerade in Zeiten des Umbruchs geraten überkommene Praktiken und Regeln damit zum Gegenstand mikropolitischer Machtspiele (Crozier/Friedberg 1979).

3 Empirische Grundlage: hybride Arbeit im Landesministerium

Die empirische Grundlage dieses Beitrags bilden qualitative Expert:inneninterviews (Bogner/Littig/Menz 2014), leitfadengestützte Beschäftigteninterviews mit narrativen Elementen (Küsters 2019) sowie Dienstvereinbarungen und Feldnotizen, die im Zeitraum von November 2022 bis Februar 2023 im Rahmen des Forschungsprojektes „New Normal – Digitale Zusammenarbeit und Führung in der Pandemie und danach“³ in einem Landesministerium erhoben wurden. Ziel war es, die Erfahrungen mit der hybriden Arbeit sowohl aus Führungs- als auch aus Beschäftigtenperspektiven aus dem gesamten Ministerium abzubilden. Die Auswertung der Transkripte, Dokumente und Feldnotizen orientierte sich an der inhaltlich strukturierenden Inhaltsanalyse (Kuckartz 2018), die sich durch die Offenheit gegenüber dem empirischen Material auszeichnet (Schreier 2014: 7). Ergänzt wird die Analyse durch interpretative Verfah-

² Der Begriff der Arbeitszeitkultur ist in der Forschungslandschaft nur wenig verbreitet, allerdings im Feld geschlechtlicher Arbeitsteilung etabliert (etwa Nelles 2015). Ausführlich setzt sich Bolte (2008) mit Arbeitszeitkulturen auseinander und schlägt verschiedene Analysedimensionen vor (s. ebd.: 89–95).

³ Das Projekt wird durch das Ministerium für Wirtschaft, Industrie, Klimaschutz und Energie des Landes NRW (MWIKE) gefördert (Laufzeit 2022 bis 2025).

ren (Kleemann/Krähnke/Matuschek 2013), um die Orientierungen und subjektiven Relevanzsetzungen einzufangen sowie das kolportierte Selbstbild im Arbeitszeit- und Kontrollhandeln und die konkreten Praktiken zu rekonstruieren.

Der untersuchte Fall weist einige Charakteristika auf, insbesondere organisationale Zielkonflikte, die für eine angestrebte Generalisierung der Ergebnisse relevant sind.

Auch wenn die öffentliche Verwaltung im Vergleich zu dem Gesundheits- und Sozialwesen, der Logistik oder dem verarbeitenden Gewerbe, heute zu jenen Bereichen zählt, in denen viele Tätigkeiten prinzipiell orts- und zeitflexibel organisiert werden können (Emmler/Kohlrausch 2021: 6), weist die Landesverwaltung hinsichtlich ihrer Formalstruktur (ideal)typische Merkmale einer Bürokratie auf (Weber 2002), die potentielle Beharrungskräfte für die eingreifende Veränderung der Arbeitsbeziehungen darstellen. Unter einer übergeordneten Hierarchieebene (Ministerbüro, Stabstellen, Staatssekretär:innen) ist das Ministerium in Abteilungen mit mehreren Sachgebieten unterteilt. Diese untergliedern sich in Referate, denen Referatsleitung, Referent:innen, Sachbearbeiter:innen und auf unterster Hierarchieebene Regierungsbeschäftigte zugeordnet sind. Kommunikation und Interaktion orientiert sich innerhalb des Ministeriums grundsätzlich am „formalen Dienstweg“. Auf formeller Ebene sind die operativen Prozesse also entpersonalisiert und rationalisiert. Dass jedoch die Formalstruktur keineswegs die empirisch vorfindbare organisationale Realität abbildet, ist hingegen Konsens in der Organisationsforschung (etwa Acker 1990). Erinnerung sei hier nur an die Fayolsche Brücke, auch bekannt als der „kleine Dienstweg“ (Fayol 1916), der eher die Regel als die Ausnahme bildet (Seibel 2016: 55).

Die 2022 abgeschlossene Digitalisierungsstrategie umfasst drei Säulen: (1) „Elektronische Verwaltungsarbeit“ (Papierlosigkeit, E-Akte, E-Laufmappe), die technische und organisatorische (2) „Optimierung von Verwaltungsabläufen“ sowie (3) „Arbeitswelt 4.0“ (u. a. Einführung mobiler Hardware, Anpassung von Dienstvereinbarungen). Im Gegensatz zu ähnlichen Projekten in der Privatwirtschaft ist dabei die Digitalisierungsstrategie nicht vornehmlich als Rationalisierungsprojekt zu verstehen. Sie ist stärker an den Logiken der Effektivität der Arbeitsprozesse orientiert als an denen der Effizienz (Berger/Offe 1981). Der politische Wille, eine „digitale Vorreiterbehörde“ zu werden und darin Erfolge einer Effektivitätssteigerung vorzuweisen, eröffnet damit ein Spannungsfeld zur bürokratischen Struktur. Als Institution des öffentlichen Dienstes ist die Landesbehörde darüber hinaus tarifgebunden und muss sich auch gerade in Bezug auf mobile Arbeit an den Mitbestimmungsrechten der Beschäftigten orientieren. Auch diese Spezifika dürften die Gestaltung in der mobilen Arbeit beeinflussen und als Gegenstand in die mikropolitischen Aushandlungen um Arbeitszeit, Anwesenheit und Verfügbarkeit einfließen.

4 Normierungslücken und heterogene Arbeitszeitkultur(en)

Mit Blick auf die hybride Arbeitszeitkultur des Landesministeriums stellt sich zunächst die Frage, welche formalen Regeln zu Arbeitszeit und Anwesenheit vorliegen und welche Rolle die technische Infrastruktur in diesem Kontext einnimmt (4.1). Der Wandel sozialer Praktiken

und Erwartungen bezogen auf die Arbeitszeitkultur (d. h. Arbeitszeit, Anwesenheit, Verfügbarkeit und Kontrolle), die auf Basis der identifizierten Normierungslücken vonstattengeht, wird im Abschnitt 4.2 erläutert. Abschnitt 4.3 analysiert dann die organisationalen Implikationen (Entbürokratisierung, mikropolitische Machtkämpfe, Gerechtigkeitsempfinden der Beschäftigten).

4.1 *Anomy by design?* – Organisation und Technologie

Für das orts- und zeitflexible Arbeiten im Rahmen der Digitalisierungsstrategie sind zwei Dienstvereinbarungen grundlegend, die im Zuge der COVID-19-Schutzmaßnahmen nachjustiert wurden und durch Kann- und Soll-Regelungen geprägt sind. Es handelt sich dabei erstens um die *Dienstvereinbarung zur Flexibilisierung der Arbeitszeit (DFAZ)*, in der explizit auf „starre Regelungen“ verzichtet wird, sodass „mit der Flexibilisierung der Arbeitszeit eine Intensivierung der Kommunikation innerhalb einer Organisationseinheit einhergeht: Die konkrete Arbeitszeit muss *Gesprächsthema* und – ggf. – *Verhandlungsgegenstand* zwischen Vorgesetzten und Beschäftigten sein“ (DFAZ, 2; Hervorhebung hinzugefügt). Darin ist das Ziel formuliert, den Beschäftigten mehr Freiheiten in der persönlichen Arbeitszeitgestaltung zu gewähren. Arbeitszeiten sollen generell besser an anfallende Aufgaben angepasst werden; durch Regelabbau sollen Kontrollkosten gesenkt und gleichzeitig die Transparenz gesteigert werden. Die Flexibilisierung soll zu einer „Zeit- und Aufgabenverantwortung auf Ebene der Organisationseinheiten (i. d. R. das Referat)“ (DFAZ, 2) führen. Intendiert sind hier: Entbürokratisierung, Flexibilisierung und Dezentralisierung, die – aus Sicht eines Personalratsmitglieds – die arbeitsorganisatorischen Erfordernisse der Pandemie reflektieren: „[d]as ist vom Arbeitgeber gar nicht zentral vorgegeben, sondern wird wirklich in die Autonomie der Referate gelegt, um halt eben die Referatseinheit möglichst größtmöglich autark zu halten und größtmöglich flexibel zu halten. Man geht wirklich davon aus, dass man sich in einer Einheit entsprechend abspricht, um dann die Erreichbarkeiten sicherzustellen und dann wirklich auch die Vertretungen selber untereinander zu regeln [...] Was auch durchaus eine sehr sinnvolle Lösung ist“ (EXP2, Pos. 101).

Die *Dienstvereinbarung zur mobilen Arbeit (DMOBIL)* legt zunächst organisationsweit einen starren Rahmen für Anwesenheitsregelungen fest. Dabei darf der Anteil mobiler Arbeit an der durchschnittlichen Wochenarbeitszeit innerhalb von zwei Arbeitswochen nicht 60 Prozent übersteigen. Doch auch hier wird der Eigenverantwortung und der Untergebenen-Vorgesetzten-Beziehung in den Organisationseinheiten in der konkreten Ausgestaltung der Anwesenheiten eine besondere Rolle zugewiesen. Denn erstens wird Führungskräften die Kontrolle dieser grundsätzlich geltenden Anwesenheitsregeln überantwortet; zweitens wird ihnen gar die Möglichkeit eingeräumt, unter schriftlicher Begründung die mobile Arbeit aufgrund dienstlicher Belange weiter zu begrenzen oder gänzlich auszuschließen. Die einzige substanzielle Regelung aus den Dienstvereinbarungen, die (fast) organisationsweit gilt, ist der begrenzte Serverzugriff in der Nacht und am Wochenende (Ausnahmen sind hier Mitarbeitende in besonderen Funktionen, wie beispielsweise die Atomaufsicht oder Führungskräfte). Ein Personalratsmitglied begründet diese Regelung damit, dass „Mitarbeitende vor, sag ich mal, übergriffigen oder sehr fordernden Vorgesetzten [ge]schützt[] [werden]“ (EXP3 Pos. 237) müssten. Im Gros öffnen die eher prozeduralen Regelungen der Dienstvereinbarungen „Normierungslücken“. Daher kommt den persönlichen Arbeitsbeziehungen eine bedeutende Rolle bei der Aushandlung substanzieller Regeln – und damit der Schließung von Normierungslücken – zu,

womit nicht zuletzt auch neue Anforderungen an die Führungskräfte und Beschäftigten gestellt werden.

Die technische Infrastruktur für das hybride Arbeiten umfasst u. a. zwei Standardsoftware-Tools, die bei einer Mehrheit der Beschäftigten alltägliche Verwendung finden und die für das Arbeitszeit- und Kontrollhandeln relevant sind: (1) die Zeiterfassungssoftware für die mobile Arbeit (ZES) und (2) ein Kommunikationstool für Instant-Messaging und Videokonferenzen. Darüber hinaus existiert ein Intranet, über das hausintern kommuniziert wird. Anders als vor Ort erfolgt die *Zeiterfassung (1)* für die mobile Arbeit nicht automatisch über eine (digitale) Stempelkarte. Beschäftigte, die mobil arbeiten wollen, müssen dies im Vorfeld über das System ZES anmelden. Im Anschluss erhalten die Beschäftigten für diesen Arbeitstag automatisch die Regelarbeitszeit gutgeschrieben. Sowohl Minusstunden als auch Überstunden werden damit nicht automatisch registriert, sondern *können* im Nachgang durch die Beschäftigten eingetragen werden. Diese Korrektur abweichender Arbeitszeiten *mus*s durch den jeweiligen Vorgesetzten elektronisch bestätigt werden. Erstens lässt diese Software also Handlungsspielraum, dessen Gestaltung auch an dieser Stelle maßgeblich von den persönlichen Arbeitsbeziehungen und Aushandlungen abhängt; zweitens sind mit dem automatisierten Eintrag der Regelarbeitszeit Normerwartungen in die Technik eingeschrieben.

Das *Kommunikationstool (2)* umfasst neben der Möglichkeit der Video-/Telefonie, Kalender oder geteilter Ressourcen ebenso eine Instant-Messaging-Funktion, die ein Experte als „Innovation durch die Hintertür“ (Feldnotiz 3) bezeichnet. Das Kommunikationstool war Inhalt eines größeren Softwarepakets, dessen Funktionsumfang zum damaligen Zeitpunkt regulierungsirrelevant erschien oder schlichtweg nicht vollständig überblickt wurde – weder durch das zuständige Referat noch durch den Personalrat (z. B. im Hinblick auf Möglichkeiten der Verhaltenskontrolle). Wurde die Chatfunktion vor der Corona-Pandemie nur spärlich verwendet, so kam ihr im Zuge der Ausgangsbeschränkungen eine besondere Rolle für die hybride Arbeit zu. Für die Zusammenarbeit im Ministerium erweist sich das eingebaute Ampelsystem, welches den Erreichbarkeits- und Anwesenheitsstatus anzeigt, als wichtig. Damit können Beschäftigte ihren Status am mobilen Arbeitsplatz unmittelbar transparent machen: einerseits durch händische Eingabe und andererseits durch technische Voreinstellungen. Das System reagiert auf Aktivität am Computer (Mausbewegung und Tastaturanschläge), wodurch Beschäftigte zunächst grundsätzlich als am Arbeitsplatz und damit erreichbar und anwesend (grün) markiert werden. Nach einer gewissen Zeit ‚digitaler Inaktivität‘ werden Nutzer als abwesend (gelb) markiert; als nicht verfügbar (rot) erscheinen Beschäftigte hingegen u. a. während Terminen, die in der integrierten Kalenderfunktion vermerkt wurden. Obwohl die Leistungskontrolle über das Tool untersagt wird (DMOBIL), zeigt sich in der Praxis, dass die damit ermöglichte Überwachung von Anwesenheit und Verfügbarkeit stellenweise Verwendung findet.

Obgleich sie als formale Regeln und technische Infrastruktur „Regulierung“ suggerieren, konstituieren sowohl die beiden Dienstvereinbarungen als auch ZES und EDV-Tools aufgrund ihrer Unvollständigkeit und interpretativen Offenheit (Bijker/Hughes/Pinch 1987; Orlikowski 1992) formal-technische Normierungslücken. Wird derartiges „Laissez-faire“ im organisationalen Alltag durch informelle Strukturen überbrückt, so sind es gerade die Besonderheiten hybriden Arbeitens selbst, welche die informelle Normbildung erschweren oder gar verhindern, indem sie Kommunikation und Interaktion – als Grundlagen der Herausbildung

informeller Regeln – beschneiden. Im Ergebnis zeigt sich eine – insbesondere für eine bürokratische Organisation – Paradoxie in der erstaunlichen Varianz bzw. Heterogenität von Arbeitszeitpraktiken, die im folgenden Abschnitt genauer illustriert werden.

4.2 *Filling the Gap* – Divergente Arbeitszeitkulturen auf Referatsebene

Die formalen Normierungslücken führen, forciert durch pandemiebedingte Einschränkungen, zu teils spontanen, heterogenen Ordnungsbildungen innerhalb der einzelnen Referate. Dies äußert sich einerseits in divergenten Erwartungen und Praktiken hinsichtlich der Arbeits- und Anwesenheitszeiten, also dem Arbeitszeithandeln der Beschäftigten, und andererseits in divergenten Steuerungsformen bezüglich Arbeitszeit, Anwesenheit und Verfügbarkeit, also dem Kontrollhandeln der Führungskräfte. Während die Verwendung des Terminus „New Normal“ im Zuge der Digitalisierungsstrategie große Beliebtheit gewann, belegen die folgenden Ausführungen, dass sich keineswegs eine organisationsweite neue „Normalität“ der Arbeitszeitkultur entwickelt hat.

Beginnend mit der Pandemie lag die Verantwortung für die Regelung von Anwesenheiten und Arbeitszeiten der Beschäftigten im Ministerium bei den Referatsleitungen, welche die formale Regel, dass Beschäftigte an mindestens zwei von fünf Tagen in der Woche in Präsenz arbeiten sollen, operationalisieren. Vor diesem Hintergrund haben sich auf Ebene der einzelnen Referate je eigene Anwesenheitspraktiken herausgebildet: „Unserer Führungskraft [...] ist es eher wichtig, dass die Arbeit erledigt wird. Aber das ‚wann‘ ist deutlich unrelevanter geworden“ (MA4, Pos. 64), „aber es ist wirklich auch sehr referatsabhängig. Unser Referatsleiter sagt, dass wir eigenständig arbeiten sollen und können, was ich persönlich auch ganz gerne mag“ (MA4, Pos. 120). In einigen Referaten wurden feste Präsenztage für alle Referatsmitarbeiter:innen vereinbart (MA4, MA3, MA10). In einem Referat wird die Anwesenheit an drei Tagen der Woche – Dienstag, Mittwoch und Donnerstag – explizit vorausgesetzt. In anderen Referaten hingegen wurde den Beschäftigten die Wahl von Präsenz- und Homeoffice-Zeiten völlig freigestellt. In einem weiteren Fall gibt es keine kommunizierten Anwesenheitsregelungen, sodass Beschäftigte ihre Anwesenheitstage frei wählen können. Allerdings herrscht die stille Erwartung vor, dass die dort angestellte Sekretärin immer dann anwesend ist, wenn die Führungskraft selbst vor Ort ist (MA19, MA20). In einem anderen Fall ist nur die Erreichbarkeit des gesamten Referats in den organisationalen Kernarbeitszeiten entscheidend, wodurch das konkrete Arbeitszeithandeln als individualisiert und flexibilisiert erlebt wird: „Das ist bei uns total flexibel möglich. Wir haben zwar sogenannte Kernarbeitszeiten, die auch vom Haus vorgegeben sind, aber intern funktioniert das alles auch deutlich flexibler“ (MA3, Pos. 54).

Dadurch, dass im Unterschied zur Arbeitszeiterfassung vor Ort in der mobilen Arbeit abweichende Arbeitszeiten nicht automatisch erfasst werden, sondern (a) eigens eingetragen und (b) durch die Führungskräfte ex post genehmigt werden müssen, ergeben sich zwar auch unterschiedliche Handlungsmuster in der Überstundenpraxis, in der Tendenz werden Überstunden aber nicht angegeben und eher individuell ausgeglichen. Einige Beschäftigte sind sehr darauf bedacht, sowohl Über- als auch Minusstunden anzugeben. Über einen gewissen Zeitraum führte eine Mitarbeiterin sogar Buch über ihre Arbeitszeiten (EXP1, Pos. 98). Abweichungen trägt sie immer gesammelt in das Arbeitszeiterfassungssystem ein: „Von 07:00 bis 17:30 Uhr auf, weil ich habe letzte Woche zwei Überstunden gemacht“ (EXP1, Pos. 102). Ihr dabei zum Ausdruck kommendes Pflichtbewusstsein gegenüber der anzuzeigenden Arbeitszeit, auch

beim Anfallen von Minusstunden, kann als vertrauensbildender Akt interpretiert werden: „Da habe ich dann an einem Tag auch eine Minus-Meldung gemacht. Da war meine Chefin sehr erstaunt“ (EXP1, Pos. 102). Eine Sekretärin hingegen gibt ihre eigenen Überstunden nur ungerne an, obwohl sie von ihrer Chefin ermuntert wird, Mehrarbeitszeit zu dokumentieren: „Das ist mir peinlich und das ist ja selbst schon so viel Arbeitsaufwand: Eintragen, dann kriegt die ‘ne Mail und sieht es doppelt im ZES und damit sie es nicht doppelt sieht lösch‘ ich ihr das in Outlook wieder“ (MA20). Eine andere Beschäftigte berichtet, dass sie ihre Arbeitszeiten „Pi mal Daumen“ für sich selbst erfasst und eigentlich gar nicht genau wüsste, ob sie nun Überstunden gemacht hat oder nicht (MA19, Pos. 103). Wieder andere geben ihre Mehrarbeitszeiten für jeden Tag einzeln an, wobei sowohl die Dokumentation als auch die Genehmigung problematisiert wird (z. B. MA17, MA8) – „das macht das Ganze allerdings auch für [die mit] Führungsfunktion, natürlich viel, viel aufwendiger“ (MA8, Pos. 132). Aufgrund des wahrgenommenen Aufwands neigen Beschäftigte über die Referate hinweg dazu, Überstunden nicht zu registrieren: „Ja, ich könnte es jetzt machen, habe ich aber nicht, weil mir das zu umständlich erschien. Da wäre eine automatische Erfassung gut [...]“ (MA7, Pos. 135). Hier zeigt sich die Wirkkraft der technischen Normerwartung, bei der die Angabe der Mehrarbeitszeit in der mobilen Arbeit in die Technik eingeschrieben ist. Fehlende Normierungen werden seitens der Beschäftigten z. T. durch Rückgriff auf Regeln aus der vorpandemischen Praxis gefüllt. In der Teleheimarbeit, dem Vorgängermodell der mobilen Arbeit in der Organisation, waren Überstunden formal untersagt. Obgleich diese Regel nun formal aufgehoben ist, wird in manchen Referaten auf diesen Modus der Regulierung zurückgegriffen (MA13, Pos. 99). Andere Beschäftigte antizipieren, dass Überstunden im „Homeoffice“ nach wie vor nicht erwünscht sind: „Eigentlich ist es nicht gewünscht. Das ist auch gut so, weil dann würden die Überstunden explodieren, da bin ich ganz sicher“ (MA9, Pos. 108). Die Überstundenpraxis im Ministerium gibt damit ein Bild heterogener Praktiken und uneindeutiger, z. T. widersprüchlicher Erwartungen: „Manchmal ist die Meinung so, [...] man hat seinen Homeoffice-Tag [...] also bitte keine Überstunden machen, aber das hat bei uns jetzt keiner so gesagt, das kenne ich halt von anderer Stelle“ (EXP1, Pos. 102).

Gerade am Anfang der Corona-Pandemie zeigte sich, dass informelle Verfügbarkeitserwartungen nur schwach herausgebildet waren und auch seitens der Führungskräfte nicht kommuniziert wurden. Insgesamt schwanken die Steuerungsformen von Verfügbarkeit auf einem Kontinuum zwischen verantwortlicher Autonomie und direkter Kontrolle (Friedman 1977). So wird eine rigide Verfügbarkeitsregel von einer Referatsleitung explizit mit Kontrollabsichten begründet und sogar mit entsprechenden Sanktionsandrohungen unterlegt: Bei zweifelhaftem Arbeitszeithandeln einzelner Beschäftigter rekurriert jene Referatsleitung mit dem Verweis auf „dienstliche Belange“ auf die Möglichkeit, mobile Arbeit gänzlich zu untersagen. Gängige Legitimationen rigider Kontrollformen sind Verweise auf „Spezialisten“ und „schwarze Schafe“, die den Vertrauenskodex zu ihren Gunsten ausnutzen würden und im Homeoffice nicht erreichbar seien oder viele Termine im geteilten Kalender eingetragen hätten, so dass sie im Kommunikationstool mit rotem Lämpchen (nicht verfügbar) erscheinen. Die Skepsis mancher Führungskraft spiegelt sich auch in den Haltungen einiger Beschäftigter: „Ich bin aber ein Fan davon, dass nicht nur wir, die Lust haben auf viel Arbeiten, sondern auch die, die nicht viel Lust haben auf Arbeiten [...], da würde ich mir schon wünschen, dass

es so was wie stichpunktartige Kontrollen oder sowas gibt“ (MA2, Pos. 100). Zudem begründen Führungskräfte Formen direkter Arbeitszeitkontrolle mit nachlassender Arbeitsqualität (MA10) oder organisationsweit geltenden Servicezeiten (MA3, MA19), in denen Referate als Ganze möglichst erreichbar sein sollen.

4.3 Repersonalisierung der Kontrolle von Arbeitszeitpraktiken: Implikationen für Organisation und Beschäftigte

Im Einzelnen sind die Anwesenheits- und Verfügbarkeitsregelungen sowie die Arbeitszeiterfassungspraktiken auf Referateebene Ergebnis informeller sozialer Aushandlungen, die in hohem Maße von den Orientierungen der Führungskräfte abhängen und daher zwischen den Referaten stark divergieren. Es stellt sich organisationsweit eine Repersonalisierung der Kontrolle und Steuerung von Arbeitszeitpraktiken her, die sich auf das Machtgefüge auswirkt und in der Konsequenz Erwartungssicherheit sowie soziale Kohäsion beeinflusst.

Denn die damit einhergehende fehlende organisationale Normierung von Verhaltenserwartung sowie unausgesprochene konkrete Führungspräferenzen führten bei den Untergebenen zum Teil zu großer Verunsicherung, etwa hinsichtlich der Arbeitsleistung an sich: „Ich habe dauernd jemanden angerufen und Mails geschrieben, damit die Leute merken, dass ich etwas tue“ (EXP1, Pos. 96).

Auch bezüglich des Erreichbarkeitsstatus im Chatprogramm herrschte Unsicherheit: „Bewertet die [Vorgesetzte] jetzt ständig, was ich mache, ob ich da bin, oder guckt die da gar nicht drauf?“ (MA20). Obgleich dieses panoptische Moment der ständig möglichen Verfügbarkeitskontrolle durch die technische Infrastruktur ermöglicht wird, so resultiert die Verunsicherung aber letztlich aus fehlender Normierung im Abhängigkeitsverhältnis zu den Dienstvorgesetzten. Ein Vorgesetzter formuliert Erreichbarkeit und Vertrauen als wichtige Grundlage für persönlichen Arbeitsbeziehungen, während er einen überwachenden Kontrollmodus praktiziert: „Ich erwarte nicht von ihnen, dass sie ständig am Rechner sind, aber ich erwarte schon eine Erreichbarkeit [...] Aber die meisten erlebe ich eher so, dass sie sich melden, und dann muss ich da auch nicht argwöhnisch sein“ (MA13, Pos. 36). Der oft befürwortete selbstverantwortliche Modus mobiler Arbeit wird vor allem durch zum Teil widersprüchliche Erreichbarkeits-erwartungen und Kontrollpraktiken eingeschränkt und führt auf Seiten der Beschäftigten zu Unsicherheit und einem teils angepassten Arbeitszeithandeln.

Offizielle Sprachregelung in den Dienstvereinbarungen ist ein „vertrauensvoller“ Umgang mit neuen Anwesenheits- und auch Arbeitszeitformen, was sich auf die Arbeitspraxis der Beschäftigten und die Kontrollpraxis der Führungskräfte bezieht. Doch in der Zusammenschau von informellen Anwesenheitsregeln, Überstundenpraktiken und Verfügbarkeits-erwartungen zeigt sich, dass die Repersonalisierung auf Vertrauensbasis und als direkter Abstimmungsprozess zwischen Vorgesetzten und Untergebenen zu einem Machtzugewinn der Führungskräfte führt. Ohne kommunizierte und normierte Verhaltenserwartung sorgen sich die Beschäftigten mehr vor einem uneindeutigen und willkürlichen Kontrollhandeln: „Vertrauensarbeitszeit auch immer Vertrauen voraus[setzt]. Und ich habe eine Chefin, die sehr nett ist [...], aber [...] wenn man vielleicht einen Chef hat, [...] wo man die ganze Angst hat, dass der denkt, man arbeitet zu wenig oder weiß ich nicht was. Und wenn man da das System hat, wo das ganz genau erfasst wird, dann bietet das ja eine gewisse Garantie“ (MA19, Pos. 186). Hier drückt

sich auch eine dem Personalrat eigene Haltung aus, in der automatisierten Arbeitszeiterfassung eine Schutzfunktion zu sehen. Dass die Regulation der Arbeitszeit aufgrund unklarer Normierung auf die einzelnen Beschäftigten verlagert wird, sorgt bei den Subjekten für Stress und Verunsicherung. Denn jenseits der Dokumentation der Überstunden ist die Mehrarbeit(szeit) auch eine Frage der Selbstregulation und -disziplinierung (MA2, MA3, EXP6). Sowohl bei der Frage nach Minus- als auch Überstunden sind die Subjekte gefordert, diese wieder abzubauen, während der alltägliche Arbeitsaufwand dennoch bewältigt werden muss: „[...] das hat natürlich dazu geführt, wenn man über 300 Überstunden hat und 2022 noch nicht einen Urlaubstag von 2021 genommen hat, dass man so einen gewissen Stau hat“ (MA2, Pos. 60).

Die festgestellte Vielgestaltigkeit der Arbeitszeitkulturen steigert auf Seiten der Beschäftigten das Ungerechtigkeitsempfinden: „Deshalb ärgert mich das auch, wie unterschiedliche Reperate das handhaben mit dem mobilen Arbeiten und der Zeiterfassung, das ist in höchstem Maße ungerecht“ (MA17, Pos 162). Dieses Ungerechtigkeitsempfinden spiegelt sich auch in der Frage danach wider, wie Überstunden unterschiedlich erfasst werden (können).

5 Fazit und Ausblick

Mit der Ausweitung hybrider Arbeitsformen entstehen in der Behörde eklatante *Normierungslücken*. Die Ursachen sind (a) lose organisationale Regeln, eine flexibel nutzbare, technische Infrastruktur, schwach ausgebildete informelle Erwartungen sowie (b) die pandemiebedingte, rapide Ausweitung mobiler Arbeitsformen und letztlich (c) Besonderheiten des hybriden Arbeitens selbst. Im Zuge der Pandemie wurden routinisierte Muster der Zusammenarbeit in kürzester Zeit hybridisiert. In der Folge konnte sich auf organisationaler Ebene (noch) *keine bzw. eine sehr schwache organisationsübergreifende Arbeitszeitkultur* etablieren, welche nur lückenhafte und vage übergreifende Denk- und Verhaltensweisen aufweist (z. B. Schreyögg/Geiger 2016: 331–333).

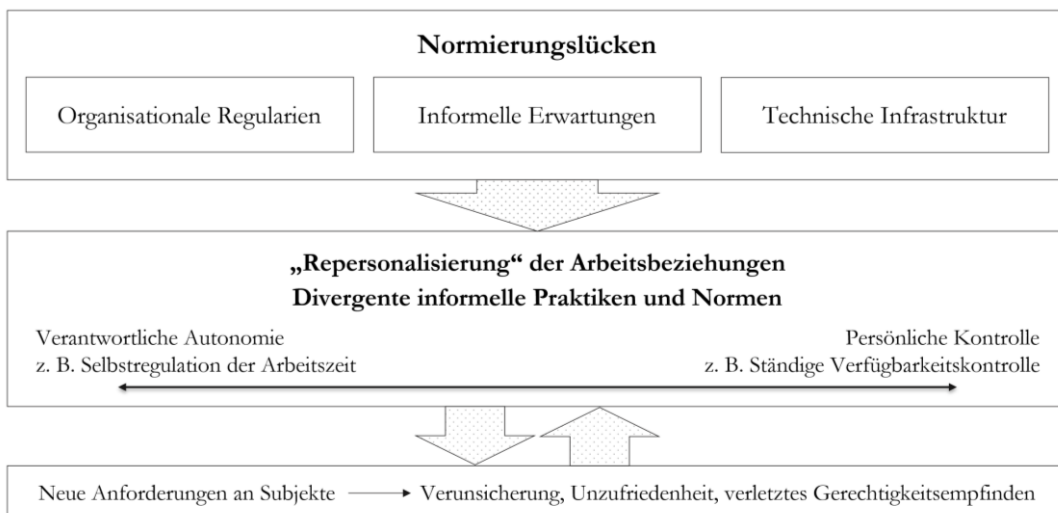


Abbildung: Theoretisierung der Befunde (eigene Zusammenstellung)

Denn zum einen wurde die organisational-technische Infrastruktur (Dienstvereinbarungen, EDV) teils bewusst lückenhaft gestaltet. Zu beobachten sind hier eine Entbürokratisierung und Flexibilisierung. Die vorhandenen formalen Regelungen beschränken sich auf Verfahrensregeln: sie reduzieren substanzielle Regeln auf ein Minimum und machen sie zum Gegenstand sozialer Aushandlungen in den Untereinheiten der Organisation (s. Abb. 1). Zum anderen war die organisationsweite informelle Kommunikation in Zeiten der Lockdowns und in der hybriden Arbeit erheblich eingeschränkt. Im Unterschied zu anderen Umbruchphasen liegt die Besonderheit beim hybriden Arbeiten darin, dass diese Neuerung selbst die Grundlagen ihrer Institutionalisierung untergräbt, denn Kernmerkmal des hybriden Arbeitens ist es, informelle Kontakte zu reduzieren. Informelle Interaktionen sind aber die Voraussetzung für die Entstehung informeller Normen, Strukturen und Beziehungen (Berger/Luckmann 1966; Strauss 1978). Hybride Interaktion und Kommunikation finden in der untersuchten Organisation vor allem in den Arbeitseinheiten statt, in denen sich soziale Ordnungen und Normen herausbilden, die das Arbeitszeit- und Kontrollhandeln strukturieren. Im Resultat entstehen in der untersuchten Organisation *stark divergierende Arbeitszeitkulturen* auf Referatsebene.

Diese Entwicklung trifft auf eine „*Repersonalisierung*“ der *Arbeitsbeziehungen*. Denn mit der Entbürokratisierung wurde ein großer Teil der Regulierung explizit auf Aus- und Verhandlungsprozesse zwischen Beschäftigten und Führungskräften verschoben. Es steht Führungskräften nun offen, die, wenn auch mit begrenzten Möglichkeiten ausgestattete, technische Infrastruktur im Rahmen ihrer eigenen Vorstellungen für die Arbeitszeit- und Verfügbarkeitskontrolle zu nutzen. Der Abbau verbindlicher, unpersönlicher Regelungen, flankiert durch den Einsatz von Kontrollen ermöglichender Technologie, führt zu einer gestärkten Machtposition von Führungskräften im Rahmen mikropolitischer Aushandlungen.

Die *Folgen für die Organisation, für Mitarbeitende und Führungskräfte* sind gravierend: schwache kulturelle Grundlagen verschärfen die aus früheren Forschungen zu mobiler Arbeit bekannten Problemlagen, die in Vor-Pandemiezeiten durch eine organisationale (Arbeitszeit-)Kultur abgefedert werden konnten. Hierzu zählen (1) die Verunsicherung durch unklare Erwartungen an die eigene Arbeitspraxis, (2) eine Zunahme an Stress, im Versuch, nur erahnbare Erwartungen durch „vorauseilenden Gehorsam“ zu erfüllen, (3) ein verletzte Gerechtigkeitsempfinden, da die Ungleichbehandlung in den Referaten und über Referatsgrenzen hinweg unübersehbar war. Die von den Beschäftigten auch betonten Autonomiezugewinne mobiler Arbeit scheinen das nicht aufzuwiegen.

Wie lässt sich von diesem Fallbeispiel abstrahieren? Auf Basis unserer theoretischen Konzeption liegt die Annahme nahe, dass die beschriebenen „Normierungslücken“ in der hybriden Arbeit in jeder Arbeitsorganisation auftreten. Denn die Pandemie hat soziale Kontakte, Kommunikation und Interaktion in Betrieben flächendeckend reduziert. Ein großer Teil informeller Kommunikation, die als Basis für die Ausbildung gemeinsamer Wissensbestände und der Normenbildung angesehen wird (Berger/Luckmann 1966), fällt damit dauerhaft weg. Informelle Normierungslücken lassen sich durch formale Regeln schwer kompensieren – wie alle Verträge sind diese stets lückenhaft und müssen in der Praxis interpretiert werden. Bezogen auf die Normierungskraft technischer Infrastrukturen zeigt sich zudem, dass diese zwar stetig angepasst werden, allerdings interpretativ offen bleiben (Bijker/Hughes/Pinch 1987). Die Fol-

gen der neuen digitalen Technologien im Hinblick auf Möglichkeiten der Steuerung und Kontrolle von Arbeit werden seitens der organisationalen Entscheider:innen nur sehr begrenzt reflektiert.

Besonders an diesem Fall ist dabei weniger die mit Verwaltungen assoziierte Behändigkeit als vielmehr (1) die tradierte, ordnungsbildende Kraft qua Hierarchie, die auf Basis repersonalisierter Arbeitsbeziehungen besondere Wirkmacht entfaltet, die (2) exponierte Rolle politischer Herrschaft sowie die (3) durch den gelebten Formalismus einer Behörde gehemmte, horizontale Kommunikation. Zusammen mit der sehr spezifischen pandemiebedingten Schnelligkeit des Umbruchs stellt die untersuchte Organisation mitunter einen Extremfall von Normierungslücken dar, der sich in abgeschwächter Form aber auch in weniger bürokratischen Organisationen mit geringerem äußerem Wandlungsdruck (Pandemie, politische Vorreiterrolle) finden lassen kann.

Ob es in der postpandemischen Phase zu einer organisationsübergreifenden Normierung der Arbeitszeitkultur kommt oder ob Repersonalisierung und Divergenz Bestand haben werden, lässt sich nicht eindeutig prognostizieren. Die Befunde legen zwei gegenläufige Entwicklungstendenzen nahe:

Wenn sich in sozialen Zusammenhängen im Zeitverlauf Normen und Regelmäßigkeiten herausbilden (Berger/Luckmann 1966; Strauss 1978), so steht zu vermuten, dass die arbeitszeitkulturelle Divergenz im Ministerium nicht von Bestand sein wird. Die *erste Entwicklungsrichtung* ist dementsprechend die Vereinheitlichungstendenz und eine organisational-technische Einhegung der noch varianten Arbeitszeitkulturen. Es scheint, als habe sich die organisationsübergreifende Institutionalisierung infolge des Rückgangs informeller Kommunikation lediglich verlangsamt – eine verzögerte Normierung im hybriden Setting. Es stellt sich also nicht die Frage *ob*, sondern vielmehr *wie* und *wann* sich die Arbeitszeitkulturen angleichen. Plausibilisiert wird diese These etwa durch jüngste Bestrebungen der Zentralabteilung, die digitalisierte Zeiterfassung auch für die mobile Arbeit automatisiert und zentralisiert zu organisieren. Zudem ermöglichen neu geschaffene übergreifende Austauschformate als Antwort auf Unzufriedenheiten mit dem Change-Management die Interaktion über die Referate hinweg. Diese Entwicklung beschreibt folglich eine Tendenz zur Formalisierung und Regulierung: Die von Max Weber beschriebene Bürokratie holt die Organisation also wieder ein.

Demgegenüber besagt die *gegenläufige Entwicklungstendenz*, dass divergente Arbeitszeitkulturen Bestand haben werden – zum einen auf Bestreben mächtiger Interessengruppen in der Organisation, die von der Repersonalisierung profitieren, und zum anderen, weil die Probleme formaler und informeller Normbildung aufgrund der beschriebenen, kommunikativen Einschränkungen kaum wirkungsvoll behoben werden können. Führungskräfte könnten auch gegenüber der Gesamtorganisation ihr Interesse an der Aufrechterhaltung der repersonalisierten Arbeitsbeziehungen unter Einsatz mikropolitischen Ressourcen und Taktiken (Neuberger 1995) durchsetzen, um ihre Privilegien und Präferenzen zu sichern. Laxe organisationale Regeln und fehlende Kontrollmöglichkeiten spielen ihnen dabei in die Hände, da sie Ungewissenszonen eröffnen (Crozier/Friedberg 1979). Gerade weil die einzelnen Sachgebiete so unterschiedliche Arbeitsabläufe erfordern, besteht auch kein gesteigertes „Organisationsinteresse“ an einer einheitlichen Regulierung.

Allerdings gibt es auch konfligierende Interessenlagen: Während in der Frühphase der Pandemie in Bezug auf das Arbeitszeithandeln kaum starke kollektive Interessen auf den Plan traten, hat sich diese Konstellation mittlerweile geändert: Es haben sich Akteursgruppen formiert, die ein Interesse an der stärkeren übergreifenden Regelung artikulieren, z. B. auf Personalversammlungen der Organisation und seitens des Personalrats. In den angesprochenen Ungerechtigkeitsdiskursen werden die Privilegien bestimmter Abteilungen mit Argwohn beäugt. Ein anderes Beispiel ist ein durch eine Führungskraft initiiertes Führungszirkel, der sowohl als Arena als auch als mikropolitische Ressource verstanden werden kann, um einen eigens als gut und funktional befundenen „demokratischen“ Führungsstil zum Maßstab für andere Referate durchzusetzen. Vor diesem Hintergrund ist zu erwarten, dass die zukünftige Gestaltung organisationaler Arbeitszeitkulturen Gegenstand betrieblicher Auseinandersetzungen und mikropolitischer Spiele sein wird.

Literatur

- Acker, Joan (1990): HIERARCHIES, JOBS, BODIES: A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society* 4 (2): 139–158.
- Ahlers, Elke; Mierich, Sandra; Zucco, Aline (2021): Homeoffice. Was wir aus der Zeit der Pandemie für die zukünftige Gestaltung von Homeoffice lernen können. *WSI-Report April 2021* (64).
- Babapour Chafi, Maral; Hultberg, Annemarie; Bozic Yams, Nina (2021): Post-Pandemic Office Work: Perceived Challenges and Opportunities for a Sustainable Work Environment. *Sustainability* 14 (294): 1–20.
- Beauregard, T. Alexandra; Basile, Kelly A.; Canonico, Esther (2019): Telework: Outcomes and facilitators for employees. In: Landers, Richard N. (Hg.): *The Cambridge Handbook of Technology and Employee Behavior*. Cambridge: Cambridge University Press, 511–543.
- Berger, Ulrike (1993): Organisationskultur und der Mythos der kulturellen Integration. In: Müller-Jentsch, Walther (Hg.): *Profitable Ethik-effiziente Kultur. Neue Sinnstiftungen durch das Management*. München: Hampp, 11–38.
- Berger, Ulrike; Offe, Claus (1981): Das Rationalisierungsdilemma der Angestelltenarbeit. Arbeitssoziologische Überlegungen zur Erklärung des Status von kaufmännischen Angestellten aus der Eigenschaft ihrer Arbeit als ‚Dienstleistungsarbeit‘. In: Jürgen Kocka (Hg.): *Angestellte im europäischen Vergleich*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht, 39–58.
- Berger, Peter L.; Luckmann, Thomas (1966): *The Social Construction of Reality*. New York City: Doubleday.
- Bianchi-Weinand, Andrea; Wannöfel, Manfred (2022): Corona-Pandemie – eine Trendbeschleunigung für die Digitalisierung der Arbeitswelten? In: Wannöfel, Manfred; Gensterblum, Yves (Hg.): *Wirtschaft, Arbeit und Leben mit und nach der Corona-Krise*. Baden-Baden: Nomos, 123–140.
- Bijker, Wiebe E.; Hughes, Thomas P.; Pinch, Trevor (1987): *The Social Construction of Technological Systems*. Cambridge/London: The MIT Press.
- Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Langes, Barbara; Lühr, Thomas (2018): „Lean“ und „agil“ im Büro: Neue Organisationskonzepte in der digitalen Transformation und ihre Folgen für die Angestellten. Bielefeld: Transcript.
- Bogner, Alexander; Littig, Beate; Menz, Wolfgang (2014): *Interviews mit Experten. Eine praxisorientierte Einführung*. Wiesbaden: Springer VS.

- Bolte, Michael (2008): *Informalisiertes Zeithandeln*. Dissertation. Technische Universität München.
- Bonin, Holger; Eichhorst, Werner; Kaczynska, Jennifer; Kümmerling, Angelika; Rinne, Ulf; Scholten, Annika; Steffes, Susanne (2020): *Verbreitung und Auswirkungen von mobiler Arbeit und Homeoffice – Kurzexpertise*. Berlin.
- Contreras, Francoise; Baykal, Elif; Abid, Ghulam (2020): E-leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Frontiers in Psychology* 11: 1–11.
- Crozier, Michael; Friedberg, Erhard (1979): *Macht und Organisation: Die Zwänge kollektiven Handelns*. Königstein/T.: Athenaeum-Verlag.
- Dreas, Susanne A; Klenk, Tanja (2021): *Führung und Arbeitsbedingungen in der digitalisierten öffentlichen Verwaltung*. Baden-Baden: Nomos.
- Emmler, Helge; Kohlrausch, Bettina (2021): Homeoffice: Potenziale und Nutzung. Aktuelle Zahlen aus der HBS-Erwerbspersonenbefragung, Welle 1 bis 4. *Policy Brief* 3/2021 (52).
- Fayol, Henri (1916): *General and Industrial Management*. Institute of Electrical and Electronics Engineering. Paris.
- Fine, Gary Alan (1984): Negotiated Orders and Organizational Cultures. *Annual Review of Sociology* 10: 239–262.
- Friedman, Andrew L. (1977): *Industry and Labour – Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*. London: The Macmillan Press.
- Geck, L. H. Adolf (1977): *Die sozialen Arbeitsverhältnisse im Wandel der Zeit: Eine geschichtliche Einführung in die Betriebssoziologie*. Reprint. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.
- Jäckel, Michael; Lorig, Philipp (2011): Wer bietet mehr? Telearbeit zwischen Prognose und Arbeitsalltag. In: Winterfeld, Ulrich; Godehardt, Birgit; Reschner, Christina (Hg.): *Die Zukunft der Arbeit: Expertenwissen aus zehn Jahren Fachkonferenz des Instituts für Arbeit und Gesundheit*. Berlin: Frank und Timme, 131–152.
- Jurczyk, Karin; Voß, G. Günter (2000): Entgrenzte Arbeitszeit – Reflexive Alltagszeit. Die Zeiten des Arbeitskraftunternehmers. In: Hildebrandt, Eckart (Hg.): *Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit*. Berlin: Springer VS, 151–205.
- Kim, Taehee; Mullins, Lauren Bock; Yoon, Taewon (2021): Supervision of Telework: A Key to Organizational Performance. *The American Review of Public Administration* 51 (4): 263–277.
- Kleemann, Frank (2003): Zur Re-Integration von Arbeit und Leben in Teleheimarbeit. In: Gottschall, Karin; Voß, G. Günter (Hg.): *Entgrenzung von Arbeit und Leben*. München/Mering: Hampp, 59–85.
- Kleemann, Frank; Krähnke, Uwe; Matuschek, Ingo (2013): *Interpretative Sozialforschung. Eine Einführung in die Praxis des Interpretierens*. Wiesbaden: Springer VS.
- Kleemann, Frank; Voß, G. Günter (1999): Telearbeit und alltägliche Lebensführung. In: Büssing, André; Seifert, Hartmut (Hg.): *Die Stechuhr hat ausgedient. Flexible Arbeitszeiten durch technische Entwicklungen*. Berlin: edition sigma, 147–172.
- Kohlrausch, Bettina; Zucco, Aline (2020): Die Corona-Krise trifft Frauen doppelt: Weniger Erwerbseinkommen und mehr Sorgearbeit. *WSI Policy Brief* No. 40.
- Köppel, Carsten; Fulde, Michael (2021): Zwischen Krisenmanagement und New Normal: Wie sich die Corona-Pandemie auf die Verwaltung auswirkt. *Verwaltung & Management* 27 (4): 187–191.
- Kuckartz, Udo (2018): *Qualitative Inhaltsanalyse. 4. Auflage*, Weinheim/Basel: Beltz Juventa.

- Küstners, Ivonne (2019): Narratives Interview. In: Baur, Nina; Blasius, Jörg (Hg.): Handbuch Methoden der empirischen Sozialforschung. Wiesbaden: Springer VS, 687–693.
- Lott, Yvonne; Ahlers, Elke; Wenckebach, Johanna; Zucco, Aline (2021): Recht auf mobile Arbeit: Warum wir es brauchen, was es regeln muss (Research Report Nr. 55; Policy Brief WSI).
- Maschke, Manuela; Nies, Gerd; Vogl, Gerlinde (2014): Mobile Arbeit: zwischen Autonomie und Fremdbestimmung. WSI-Mitteilungen 2: 156–159.
- Mergener, Alexandra (2020): Berufliche Zugänge zum Homeoffice: Ein tätigkeitsbasierter Ansatz zur Erklärung von Chancenungleichheit beim Homeofficezugang. KZfSS Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie 72 (S1): 511–534.
- Nelles, Hans-Georg (2015): Teilzeitmänner, Wegbereiter einer neuen Arbeitszeitkultur. In: Widuckel, Werner; De Molina, Karl; Ringlstetter, Max J.; Frey, Dieter (Hg.): Arbeitskultur 2020. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 513–525.
- Neuberger, Oswald (1995): Mikropolitik. Der alltägliche Aufbau und Einsatz von Macht in Organisationen, Stuttgart: Enke Verlag.
- Orlikowski, Wanda J. (1992): The Duality of Technology: Rethinking the concept of technology in organizations. *Organization Science* 3 (3): 398–427.
- Pianese, Tommasina; Errichiello, Luisa; Vieira da Cunha, Joao (2022): Organizational control in the context of remote working: A synthesis of empirical findings and a research agenda. *European Management Review* 20: 326–345.
- Quatram, Jan; van Kempen, Beate (2021): Remote Work – Neue Entwicklungen im öffentlichen Sektor. *Wirtschaftsinformatik & Management*, 13 (6): 406–412.
- Raffetseder, Eva-Maria; Schaupp, Simon; Staab, Philipp (2017): Kybernetik und Kontrolle. Algorithmische Arbeitssteuerung und betriebliche Herrschaft. *PROKLA – Zeitschrift für kritische Sozialwissenschaft* 47 (2): 229–247.
- Schmid, Andreas (Hg.) (2019): Verwaltung, eGovernment und Digitalisierung: Grundlagen, Konzepte und Anwendungsfälle. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schreier, Margrit (2014): Varianten qualitativer Inhaltsanalyse. Ein Wegweiser im Dickicht der Begrifflichkeiten. *Forum Qualitative Sozialforschung* 15 (1).
- Schreyögg, Georg; Geiger, Daniel (2016): Organisation. Grundlagen moderner Organisationsgestaltung. Mit Fallstudien. 6. Auflage. Wiesbaden: Springer Fachmedien.
- Schwab, Christian; Bogumil, Jörg; Kuhlmann, Sabine; Gerber, Sascha (2020): Digitalisierung von Verwaltungsleistungen in Bürgerämtern. In: Klenk, Tanja; Nullmeier, Frank; Wewer, Göttrik (Hg.): Handbuch Digitalisierung in Staat und Verwaltung. Wiesbaden: Springer Fachmedien, 437–448.
- Seibel, Wolfgang (2016): Verwaltung verstehen. Eine theoriegeschichtliche Einführung. Berlin: Suhrkamp Verlag.
- Smircich, Linda (1983): Concepts of Culture and Organizational Analysis. *Organizational Culture* 28 (3): 339–358.
- Strauss, Anselm L. (1978): Negotiations: Varieties, Processes, Contexts, and Social Order. San Francisco: Jossey-Bass.
- Weber, Max (2002 [1922]): Wirtschaft und Gesellschaft. Grundriß der verstehenden Soziologie. 5. Auflage. Tübingen: J. C. B. Mohr Siebeck.