

# Betriebliche Synchronie

Über das komplexe Zusammenspiel der Zeitformen Dauer, Warten und  
Pause in betrieblichen Organisationen

Inaugural-Dissertation  
zur Erlangung des Doktorgrades

an der

Hochschule für Philosophie  
Philosophische Fakultät S.J., München

vorgelegt von

**Alexander Klier (geb. Rager)**

München 2006

Diese Untersuchung wurde im Sommersemester 2007 von der Hochschule für Philosophie, Philosophische Fakultät S.J., als Dissertation angenommen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	<b>1</b>
<b>1. Einleitung und Problemexposition</b>	<b>4</b>
<b>1.1 Das Tutzingener Projekt "Ökologie der Zeit"</b>	<b>4</b>
<b>1.2 Zielstellung, forschungsleitende Thesen und Fragen der Arbeit</b>	<b>5</b>
<b>1.3 Chronometrische Zeit und Zeitgestaltung: Das zu untersuchende Problem</b>	<b>8</b>
<b>1.4 Warum Dauer, Warten und Pause (konstitutive) Zeitformen sind</b>	<b>10</b>
<b>1.5 Der Aufbau der Arbeit</b>	<b>12</b>
<b>1.6 Das methodische Vorgehen</b>	<b>14</b>
<b>2. Systematische und ontologische Vorüberlegungen zum Thema Handeln, Kultur und Zeit</b>	<b>16</b>
<b>2.1 Eine philosophische Handlungstheorie</b>	<b>16</b>
2.1.1 Handeln und Verhalten	17
2.1.2 Arbeit und Technik: Der soziale Charakter von Handlungen	19
2.1.3 Planen als <i>Probehandeln</i>	20
<b>2.2 Handlungswissen: Lernen, Denken und Sprache</b>	<b>21</b>
2.2.1 Die instrumentelle und modal-semiotische Struktur von Handlungen	24
2.2.2 Zwischenfazit der modal-semantischen Komponente von Handlungen: Der Spracherwerb von <i>Zeit</i>	26
<b>2.3 Zeit, Kultur und Institution</b>	<b>28</b>
2.3.1 Eine deutende Kulturtheorie	29
2.3.2 Zeit: Konventionen und sozialer Wandel	30
2.3.2.1 Erfahrene Zeit: Naturzeiten, Sozialzeiten, Lebenszeit und Alltagszeit	31
2.3.2.2 Sozialisierung des (zeitlichen) Handelns im Rahmen einer Kultur	32
2.3.2.3 Zeitinstitutionen und Organisationen	33
2.3.3 Universelle versus relative Kulturdeutung	34
2.3.3.1 Kulturen, Organisationen und gesellschaftliche Zeitorganisation	36
2.3.3.2 Religionen als kulturelle Systeme und ihre zeitliche Dimension	37
<b>2.4 Ontologische und epistemologische Voraussetzungen dieser Arbeit</b>	<b>39</b>
2.4.1 Zeit als Erkenntnisgegenstand	39
2.4.1.1 Zur Rolle des Messprozesses in den Naturwissenschaften	41
2.4.1.2 Thermodynamik und die Zeit <i>t</i> innerhalb der Physik	43
2.4.1.3 Was messen Uhren?	44
2.4.1.4 Von Aristoteles zu Newton - und zurück zu Einstein	46
2.4.2 Zur Ontologie der <i>einen</i> Zeit und Vielheit von Zeiten	47
<b>3. Systemzeiten: Zeitenvielfalt in komplexen Systemen</b>	<b>50</b>
<b>3.1 Chronometrie I: Die universelle Zeit "t" in der Physik</b>	<b>51</b>
3.1.1 Betriebliche Organisationen als Systeme: Entstehung, Verwendung und Grenzen des Systembegriffes	52
3.1.2 Konstruktivistische Auflösungen: System und Selbstorganisation	54
<b>3.2 Natur- und Systemzeiten</b>	<b>56</b>
3.2.1 Thermodynamische Zeit	57
3.2.2 Zeit des Lebens	58
3.2.3 Zeiten in ökologischen Systemen	60
3.2.4 Soziale Systeme und Zeit	62

<b>3.3 Komplexe Systemzeiten</b>	<b>64</b>
<b>3.4 Betriebliche Systeme als Chronotope</b>	<b>66</b>
<b>4. Zeitkulturen – Zeiten sozialer Gemeinschaften</b>	<b>69</b>
<b>4.1 Gelebte Zeit: Die zyklische und konkrete Zeit traditioneller Gesellschaften</b>	<b>70</b>
4.1.1 Die konkrete Raumzeit <i>archaischer</i> Kulturen	71
<b>4.2 Abstrakte Zeit: Die Entwicklung zur linearen Zeit industrieller Gesellschaften</b>	<b>72</b>
4.2.1 Eschatologie der Zukunft: Von der Linearität der Zeit	73
<b>4.3 Chronometrie II: Zeitliche Koordination in ausdifferenzierten Gesellschaften</b>	<b>75</b>
4.3.1 Die Uhr als Symbol der Industriegesellschaft	76
4.3.2 Konfliktfestigkeit: Zeit und Macht in abstrakten Zeiten	79
<b>4.3.3 Standardisierung: Synchronisation der Zeit in der Moderne</b>	<b>80</b>
<b>4.4 Lineare Zeitvorstellung als konstitutives Element moderner Gesellschaften</b>	<b>82</b>
<b>5. Die technisch-tayloristische Organisation von Zeit in der Moderne</b>	<b>84</b>
<b>5.1 Fabriken als technische und kulturelle Zeitsysteme</b>	<b>85</b>
5.1.1 Arbeitsdisziplin: Die Rolle des Lohnarbeitsverhältnisses	87
5.1.2 Technik, Energie und Zeitorganisation in Betrieben	90
<b>5.2 Chronometrie III: Betriebliche Rationalität der Planung von Zeit</b>	<b>93</b>
5.2.1 Verkaufte Stunden: Das Problem der Kontrolle <i>der</i> Zeit	93
5.2.2 Die tayloristische Grundlage betrieblichen Zeitmanagements	94
<b>5.3 Erstes Fazit: Ein negativer Aufweis betrieblicher Zeitenvielfalt</b>	<b>96</b>
<b>6. Die Komplexität postmoderner betrieblicher Organisationen</b>	<b>99</b>
<b>6.1 Von der betrieblichen Organisation zum komplexen System</b>	<b>101</b>
<b>6.2 Reale Betriebe managen: Prozesse planen und organisieren</b>	<b>102</b>
6.2.1 Moderne Zeiten: Von der Team- zur Gruppenarbeit und zum Projektmanagement	103
6.2.2 Postmoderne Zeiten: Virtuelle Unternehmen und betriebliche Netzwerke	106
<b>6.3 Führung und Ordnungsstrukturen in Betrieben</b>	<b>108</b>
<b>6.4 Betrieblicher Wandel und Entwicklung: Unternehmenskulturen</b>	<b>110</b>
<b>6.5 Komplexe Steuersignale, betriebliche Regelkreise und systemische Rückkoppelungsstrukturen</b>	<b>112</b>
6.5.1 Externe Signale und Anreizstrukturen	114
6.5.2 Interne Synchronisation: Der zeitliche Vorrang sozialer Rückkoppelung	117
6.5.3 Lineares <i>technisches</i> Feedback	118
<b>6.6 Zweites Fazit: Ein positiver Aufweis unterschiedlicher Zeiten im Rahmen postmoderner Komplexität</b>	<b>120</b>
<b>7. Die Logik des Misslingens: Handeln und Planen in komplexen betrieblichen Systemen</b>	<b>122</b>
<b>7.1 Planung: Gemeinsame Entscheidungen für die Zukunft</b>	<b>123</b>
7.1.1 Zeitbewusstsein und Zeitperspektive in der heutigen Zeit	124
7.1.2 Zukunft: Das Paradoxe am dominanten Zeitbewusstsein	126
7.1.3 Zeitmanagement: Handelnde und ihre Zukunft	127
<b>7.2 Chronometrie IV – Heurismen</b>	<b>129</b>
7.2.1 Das evolutive Erbe zeitlicher Vorstellungen	131
7.2.2 Problemlösen in komplexen Systemen	132
7.2.3 Empirische Beispiele: Von Tanaland, Lohhausen und Kühlhaus Experimenten	134

<b>7.3 Drittes Fazit: Plädoyer für eine sinnvolle Berücksichtigung nichtlinearer zeitlicher Verläufe</b>	<b>137</b>
<b>8. Keine Zeit: Von der Chronometrie zur Ökonometrie</b>	<b>139</b>
<b>8.1 Erfolgsfaktoren und Rationalisierungsmythen: Zeit als strategisches Managementelement?</b>	<b>141</b>
<b>8.2 Ökonometrie: Zeitperspektiven und Zeitdimensionen in ökonomischen Modellen und Managementlehren</b>	<b>144</b>
8.2.1 Zeitlose Entscheidungen: Grundannahmen des Modells des homo oeconomicus	147
8.2.2 Die Zukunft hat einen Preis: Die verschobene Zeitperspektive innerhalb funktional-analytischer Managementtheorien	149
8.2.3 Zeitliche Koordinaten: Der statisch-komparative Wandel in der Organisationstheorie	153
8.2.4 Von der Ökonometrie zum Zeitmanagement	155
<b>8.3 Was aber ist Zeitmanagement?</b>	<b>156</b>
8.3.1 Techniken des Zeitmanagements	157
8.3.2 A-Soziale Zeiten: Die problematischen Grundannahmen des klassischen Zeitmanagements	159
<b>8.4 Viertes Fazit: Ein gründlicher Blick auf die verschiedenen Zeitformen in Betrieben lohnt sich</b>	<b>160</b>
<b>9. Dauer – Konstitutivum erfolgreicher betrieblicher Organisationen</b>	<b>162</b>
<b>9.1 Dauer betrieblicher Strukturen und Prozesse als Stabilität und Grenzziehung</b>	<b>164</b>
9.1.1 <i>Mach mal einen Plan</i> : Führung und dauerhafte Kommunikation	165
9.1.2 Von Transaktionskosten zu Ressourcen: Vertrauen durch Identität und Bindung	167
9.1.3 Rituale, Regeln und Emotionen: Unternehmenskulturen und ihre Dauer	171
<b>9.2 Führungsaportien: Virtuelle Führung vs. Dauerhaftigkeit</b>	<b>174</b>
<b>9.3 Strategische Ziele: Dauerhafte Strukturierung von Prozessen</b>	<b>178</b>
9.3.1 Change Management: Zukunftsnegation durch allzu große Dynamik	180
9.3.2 Pfadabhängigkeit als historische Dimension und Horizont geplanter betrieblicher Innovationen	182
<b>9.4 Zeitmanagement: Dauerhafte Ziele</b>	<b>185</b>
<b>10. Warten in postmodernen betrieblichen Kontexten</b>	<b>187</b>
<b>10.1 Präkommunikatives Warten</b>	<b>189</b>
10.1.1 Warten im Rahmen von Projekten: Zwischen ad hoc und einer halben Ewigkeit	190
10.1.2 <i>Es fängt an, wenn die Zeit reif ist</i> : Die Kontingenz des rechten Augenblicks	192
<b>10.2 Perikommunikatives Warten</b>	<b>195</b>
10.2.1 Zuhören: Warten leicht gemacht	196
10.2.2 Soziale Synchronisation: Komplexes Warten	198
<b>10.3 Metakommunikatives Warten</b>	<b>200</b>
10.3.1 <i>Wart´ mal schnell</i> : Konsens	200
10.3.2 <i>Abwarten und Tee trinken</i> : Systemische Totzeiten	203
<b>10.4 Zeitmanagement: Wichtigkeit, Dringlichkeit und das Warten</b>	<b>206</b>
<b>11. Pause – Sinnvolle Strukturierung und Organisation von Arbeitsprozessen</b>	<b>210</b>
<b>11.1 Pausen als soziale Zeiten</b>	<b>213</b>
<b>11.2 Stressreduktion: Konfliktdynamik durch Pausen entschärfen</b>	<b>215</b>
<b>11.3 Sitzungen und Besprechungen: Gut Ding will Pause haben</b>	<b>218</b>
<b>11.4 Risikomanagement durch Reflexionspausen</b>	<b>220</b>

<b>11.5 Denk mal wieder: Pausen als innovative Inkubations-Zeiten</b> _____	222
<b>11.6 Wissensmanagement: Die schönsten Pausen sind nicht linear</b> _____	224
<b>11.7 Work-Life-Balance: Neue Perspektiven und Kompetenzen durch längere Pausen</b> _____	227
<b>11.8 Zeitmanagement: Pause als Element individueller Arbeitsorganisation</b> _____	230
<b><i>12. Wann Dauer, Warten und Pause im betrieblichen Zusammenhang eine Synchronie ergeben können</i></b> _____	<b>233</b>
<b>12.1 Betriebliche Synchronie: Die Notwendigkeit einer Beachtung betrieblicher Zeitenvielfalt</b>	<b>235</b>
<b>12.2 Plädoyer für ein anderes Verständnis von Zeitmanagement</b> _____	<b>238</b>
<b>12.3 Weitere zeitliche Aussichten</b> _____	<b>239</b>
<b><i>Literaturverzeichnis</i></b> _____	<b>242</b>

## Vorwort

"Rom ist auch nicht an einem Tag erbaut worden". Dieses Zitat ist mir im Laufe des Schreibens oft tröstend in den Sinn gekommen. Ein Promotionsvorhaben ist ein herausforderndes und anstrengendes Projekt. Die zeitlichen Voraussetzungen dazu sind jedoch nicht für jeden gleich. In meinem speziellen Fall gab es sehr unterschiedliche und wechselnde Bedingungen, das Promotionsvorhaben durchzuführen. Die Idee zur Arbeit entstand während meines regulären Studiums, im Rahmen der Mitarbeit beim Tutzingener Projekt "Ökologie der Zeit". Nach dem Zusatzstudium der Erwachsenenpädagogik und meinem Praktikum beim DGB Bildungswerk Düsseldorf im Jahre 2002 hatte ich ein Promotionsstipendium der Hans-Böckler-Stiftung. Diese Phase würde man wohl allgemein als diejenige beschreiben, in der man normalerweise promoviert: geplant und linear-chronometrisch auf das Ziel hin, im wesentlichen nur mit dem Dissertationsthema beschäftigt und ohne umfassende existenzielle Verpflichtungen.

Das Schreiben dieser Dissertation dauerte durch meine zeitlichen Bedingungen erheblich länger als normalerweise verlangt wird, nämlich über 6 Jahre. Vor allem, und hiermit kann ich unmittelbar an mein Thema anknüpfen, verlief die Arbeit zeitlich alles andere als linear oder wie geplant. Das Schreiben war in meinen Augen durch diverse zeitliche Umwege und fruchtbare Phasen geprägt, denen regelmäßig und rhythmisch ein wiederkehrendes Ringen um Worte oder frustrierendes Lesen von Literatur folgte. Das beruflich bedingte *Warten* auf die nächsten größeren zeitlichen Blöcke, in denen konzentriertes Arbeiten an der Dissertation möglich war, hatte im Regelfall kreativen Charakter. Viele Ideen und Zusammenhänge erschlossen sich mir gerade in diesen zeitlichen Phasen und Zusammenhängen. Diese vermeintlich unproduktiven Zeiten haben meinem Eindruck nach dabei geholfen, Gedanken zu präzisieren und notwendige Verknüpfungen herzustellen. Auch der Gesamtprozess dieser Arbeit verlief nicht linear: Der Beginn war zunächst sehr zäh. Einer langen Phase der Orientierung und Themeneingrenzung folgte dann Vieles am Schluss Schlag auf Schlag. Dennoch war die erste Phase der Klärung meines eigenen Zugangs zum Thema Zeit unerlässlich und Voraussetzung der schnellen Schlussphase und insgesamt ein anschauliches Beispiel für eine exponentielle Entwicklung. Beim Verfassen dieser Arbeit konnte ich insofern am eigenen Handeln beobachten und lernen was es heißt, die unterschiedlichen Zeitformen ernst zu nehmen.

Bei aller Mühe blieb die Dissertation ein mir entsprechend wichtiges Projekt, dessen Ende mehr oder weniger klar definiert war. Sie verdankt ihre konkrete Gestalt und Inhalte zwei wesentlichen Diskussionszusammenhängen: Zum einen dem Tutzingen Projekt "Ökologie der Zeit", dessen Tagungen und Publikationen mich ständig begleiteten, und zum anderen dem Promotionskolleg der Hans-Böckler-Stiftung "Arbeit, Gender, Technik. Koordinaten (post)moderner Industrialisierung" am Zentralinstitut für Geschichte der Technik der TU München. Inhaltlich ging es bei letzterem um die Frage, wie sich Industrie und Arbeit im postmodernen Zeitalter, also der reflexiven Moderne, darstellen. Die Historizität und kulturelle Gebundenheit zeitlicher Vorstellungen, gerade in ihrer betrieblichen Organisationsform, wurde mir im Rahmen dieses Kollegs besonders deutlich. Ein anderer Aspekt dieses Kollegs war für mich jedoch noch viel wichtiger: Alleine die Notwendigkeit, meine Arbeit vorzustellen und über ihren Fortgang berichten zu müssen, hat mich immer wieder dazu motiviert dabei und dran zu bleiben. Das Kolleg war, trotz hoher zeitlicher Parallelbelastung neben dem Beruf, eine bereichernde Erfahrung. Mit Sicherheit hätte ich ohne das Kolleg etwas mehr Zeit gehabt. Meine Dissertation wäre aber damit nicht besser geworden.

Danksagungen sind an dieser Stelle üblich. Insofern möchte auch ich mich zum Schluss bedanken: Zuerst bei meinem Doktorvater, Prof. Karlheinz Geißler, der mir jeden Freiraum gewährte und bis zum Schluss davon überzeugt war, dass aus diesem Vorhaben etwas wird. Dann dem Vorstandsvorsitzenden des DGB Bildungswerks – und meinem langjährigen Freund – Werner Loose. Er hatte mir mit Beginn meiner Beschäftigung im Juni 2004 zugesichert, dass ich die notwendigen Zeiten, um diese Dissertation zu beenden, bekommen würde. In der Wahl der Zeitblöcke hatte ich jeden Freiraum, den die Arbeit zuließ. Dank gilt auch meiner Kollegin Maya Kärger und meinem Kollegen Wolfgang Veiglhuber, die zum Ende die Arbeit des Korrekturlesens übernommen haben. Schließlich möchte ich den Mitkollegiaten /-innen des Promotionskollegs für die essentiellen und kritischen Rückfragen danken. Insbesondere gilt mein Dank Sven Kesselring, der mich mit seinen ständigen Ermahnungen, die Arbeit zu fokussieren, auf den richtigen Weg der Verschriftlichung führte. Dank auch an Michael Bolte für die Literaturhinweise und das erste Korrigieren zu Beginn meiner Verschriftlichung. Danken möchte ich auch der Hans-Böckler-Stiftung, insbesondere Werner Fiedler. Nicht nur für die Phase der materiellen Förderung, sondern auch für die immer unkomplizierte Hilfsbereitschaft während der ideellen Förderphasen. Und auch das "Tutzingen Team" war stets hilfreich. Besonders erwähnen möchte ich Dr. Martin Held, der sich vor allem zu Beginn meiner Arbeit der Bitte öffnete, die konzeptionellen Gedanken gegenzulesen und mit mir zu diskutieren.



Ein letzter, nicht minder herzlicher Dank, gilt meiner Frau. Sie gab mir den notwendigen emotionalen Rückhalt und hat für die aus der Dissertation erwachsenden Belastungen stets Verständnis aufgebracht. Insofern hat sie mich ziemlich oft im Keller verschwinden sehen, um an der Arbeit zu schreiben. Und nicht nur das – auch um als Ausgleich einfach mal meiner Lieblingsbeschäftigung nebenbei nachzugehen: Musik hören. Mein Vorsatz ist, mich für die fehlenden gemeinsamen Stunden zu revanchieren – auch weil mittlerweile unser gemeinsamer Sohn da ist.

München, im November 2006

Alexander Klier

# 1. Einleitung und Problemexposition

"Im Büro herrscht eine Kultur der Verschwendung [...] Mehr als 32 Arbeitstage pro Jahr würden verschwendet, haben die Forscher herausgefunden. Wie Proudfoot vorrechnet, liegt die Arbeitsproduktivität in Deutschland gerade einmal bei 68 Prozent [...] Das Arbeitsumfeld zwingt viele Beschäftigte zum Nichtstun [...] Und auch die Führungskräfte widmen sich nicht ihrem eigentlichen Job [...] Zu den wichtigsten Zeitkillern zählen der Studie zufolge außerdem Meetings [...] Die Fraunhofer Studie nennt schlecht abgestimmte Prozesse als wichtigste Ursache" (Holzapfel 2006).

Wie aktuell das Thema dieser Arbeit ist, zeigt das obige Zitat einiger Passagen aus dem nicht ungewöhnlichen Artikel von Nicola Holzapfel (2006). Die im Zitat vorgebrachten Forschungsergebnisse decken sich nicht zufällig mit Aussagen gängiger Zeitmanagement- und Beratungsliteratur. Sie legen einen dringenden Handlungsbedarf nahe. Leistungen, die von den genannten Firmen – gegen Entgelt – erbracht werden. Als Leser stellen sich auf den zweiten Blick jedoch einige kritische Rückfragen ein: Was ist der Rationalitätsmaßstab hinter diesen Forschungsergebnissen? Vor welchem Hintergrund kommt man zu so genauen Schätzungen der Arbeitsproduktivität? Was bedeutet *Nichtstun* jeweils im konkreten Fall? Wird hier vielleicht nur nicht offensichtlich nicht gehandelt? Was ist der eigentliche Job von Managern und Führungskräften? Warum führen sie ihn scheinbar nicht aus, sondern beschäftigen sich lieber mit *Zeitkillern*? Kann es sein, dass das nicht offensichtliche Tun als *Zeithandeln* begrifflich anders gefasst werden muss? Warum kann man überhaupt von *Zeitkillern* und *Verschwendung* von Zeit reden? Welche *Zeitvorstellung* verbirgt sich hinter dem forschungstheoretischen Design? Wird sie erläutert, begründet oder auch nur eingeführt? Gibt es eventuell andere *Zeitformen*, deren Grundlage divergierende Ergebnisse oder Einschätzungen der Produktivität hervorbringen würde? Diese und andere Fragen bildeten den ursprünglichen Impetus, diese Dissertation anzugehen.

## ***1.1 Das Tutzingener Projekt "Ökologie der Zeit"***

"Wenn der [handelnde] Mensch Bezugspunkt ist, verbieten sich stereotype Unterscheidungen und scheinbar klare begriffliche Grenzziehungen beispielsweise zwischen sozialer und natürlicher Zeit [...] Mit der auf den ersten Blick so einleuchtenden Unterscheidung von sozialer und natürlicher

Zeit trennen wir, was tatsächlich dauernd ineinander übergeht, sich gegenseitig durchdringt und sich nicht einzeln, sondern in seiner 'synchronen Vielfältigkeit' manifestiert" (Jurczyk 1997: 172).

Zum Umgang mit Zeit existieren populäre schematische und automatische Gegenüberstellungen, wie etwa die von Schnelligkeit und Langsamkeit, monochroner "Organisation" versus polychronem Umgang mit Zeit, kapitalistischen Zeitregimen im Gegensatz zu vorindustrieller Zeitautonomie oder die Dichotomie von abstrakter Zeit industrieller Gesellschaften gegenüber der erfüllten und konkreten Zeit archaischer Kulturen (Maurer 1992, Spies 1996). Dabei wird meist – zumindest implizit – mit der Unterstellung gearbeitet, dass sich Zeitprobleme moderner Gesellschaften alleine durch Beschleunigung, Schnelligkeit oder Abstraktion als Merkmal ergeben<sup>1</sup>. Die Debatten im Rahmen des Tutzingener Projektes "Ökologie der Zeit", welche die Grundlagen für diese Arbeit darstellen, vermeiden diese vereinfachten Gegenüberstellungen. Dieses Projekt fundiert auf der These, dass eine postulierte Dichotomie, beispielsweise von Langsamkeit gegenüber Schnelligkeit, wenig zielführend ist. Es kommt vielmehr darauf an, Zeit und die unterschiedlichen Umgangsformen mit und in ihr vielfältig wahrzunehmen. Deshalb wird im Rahmen des Tutzingener Projektes eher von einem *rechten Umgang mit Zeiten*, also einem situations- und kontextsensitiv bewussten Handeln in der Zeit, ausgegangen. Zugleich wurde in diesem Rahmen versucht, die Probleme und Fragestellungen der ökologischen Krise (Hösle<sup>2</sup> 1994, Rager 2000, Schäfer 1993) auf einen problematischen Umgang mit Zeit zurückzuführen (vgl. hierzu beispielsweise: Held & Geißler 1993 und 1995, Held & Kümmerer 1998). Als lohnenswerter Ansatz kristallisierte sich bezüglich einer nachhaltigen ökologischen und politischen Gestaltung die kulturelle Beachtung der Zeitenvielfalt heraus (Held 2001, Rager 2001a & 2004). *Zeitpolitik* wird in diesem Zusammenhang als Teil einer umfassenderen *Zeitkultur* verstanden, die neben den individuellen Umgangsformen auch die Funktionen und Strukturen der verschiedenen gesellschaftlichen Teilbereiche prägt (Held 1998).

## ***1.2 Zielstellung, forschungsleitende Thesen und Fragen der Arbeit***

"Alles zu seiner Zeit, jeweils unter Beachtung der Umstände. Es gibt nicht die eine, allgemeine, immer anwendbare Regel, den Zauberstab, um mit allen Situationen und all den verschiedenen

---

<sup>1</sup> "Zeit-Kritik ist die aktuellste Form von Kultur-Kritik" (Wendorff 1988: 630). Der gemeinsame Nenner der kulturellen Kritik ist die große Macht der linearen Uhrenzeit, die scheinbar "natürliche" Rhythmiken nicht mehr zulässt. Vieles an diesen kulturkritisch orientierten Betrachtungen erinnert an die ökologisch eher naive These der guten "Wilden", d.h. der Annahme, dass archaische oder indigene Kulturen automatisch besser mit Ihrer Umwelt – oder im Rahmen dieses Themas mit Zeit – umgehen. Eine solche These basiert auf einer bestimmten Vorstellung im Hinblick auf die eigene Kultur. Wenn diese These jedoch bereits für die Ökologie nicht stimmt (vgl. hierzu Lübke 1986 und Rager 2000), dann liegt der Verdacht nahe, dass sie auch für das Thema Zeit nicht zutrifft.

Realitätsstrukturen fertig zu werden. Es geht darum, die richtigen Dinge im richtigen Moment und in der richtigen Weise zu tun und bedenken" (Dörner 1989: 299).

Ideen, Gedanken, Modelle und Normen können handlungsleitend werden (siehe hierzu weiter Punkt 2.1). Die Sozialwissenschaften können deshalb, beispielsweise aufgrund der wissenschaftlichen Methodik oder begrifflichen Beschreibung, ihr Untersuchungsobjekt verändern. Die wirtschaftswissenschaftliche Lehre des "homo oeconomicus" verändert mitunter auch real das Verhalten von Studenten /-innen, wenn sie dieses Handlungsmodell verinnerlichen. Da ist nahe liegend, dass dies auch für die Betrachtung der kulturellen Muster von und Vorstellungen über die Zeit gilt. In der Konsequenz ergibt sich daraus, dass sich das vorwiegend chronometrisch-lineare Zeitbewusstsein aufgrund der kulturellen und technologischen Entwicklung entfaltet und parallel zu einer instrumentell-individuellen Handlungsüberzeugung und Zukunftsplanung führte. Diesem Zeitbewusstsein wohnt die Tendenz inne, anders geartete zeitliche Formen, die für das Handeln – sowie die auftretenden Folgen – in komplexen Systemen und betrieblichen Organisationen relevant sind, systematisch zu vernachlässigen. Diese Arbeit hat, daraus abgeleitet, zwei Grundthesen:

- 1. Die ökonomische und organisationale Theoriebildung verfügt über kein adäquates zeitliches Modell des Aufbaus und der Steuerung komplexer betrieblicher Organisationen. Dies zeigt sich einerseits daran, dass Zeit oft nicht einmal explizit als Voraussetzung in die Theorien eingeführt wird, und andererseits in der Verwendung des Maßstabes Zeit als rein rechnerische und chronometrische Modellgröße.*
- 2. Ein vorwiegend instrumentell-lineares Zeitbewusstsein, wie es anhand kultureller Vorstellungen, technischer Systeme und alltäglicher Handlungszusammenhänge gebildet wurde, vernachlässigt zeitlich nicht linear verlaufende Prozesse. Die Zeitformen Dauer, Warten und Pause eignen sich dazu, diese unterschiedlichen zeitlichen Verläufe innerhalb komplexer betrieblicher Zusammenhänge systematisch zu berücksichtigen. Das gilt vor allem dann, wenn sie in ihrem Zusammenspiel für die aktive Gestaltung innerhalb komplexer betrieblicher Organisationen berücksichtigt werden.*

Durch eine gezielte Auswertung von Literatur in Fragen der Ökonomie und Organisationslehre, des Managements (unter Einschluss des Zeitmanagements) und dem Thema Führung soll untersucht werden, welche theoretischen Annahmen über die Zeit vorherrschen und wie sie grundgelegt werden (Kapitel 8). Außerdem soll untersucht werden, wie die Zeitformen Dauer, Warten und Pause im (post-) modernen betrieblichen Kontext zu verorten sind und ob sie in ihrer Eigen-

logik berücksichtigt werden können (Kapitel 9, 10 & 11). Die Untersuchung soll dabei die Verschränkung zweier interdependenter Ebenen zum Ziel haben: der persönlichen Ebene des kulturell entstandenen Zeitbewusstseins, einschließlich der notwendigen *internen Kontrollüberzeugung* (Kapitel 4 & 7) und der systemischen Mesoebene moderner und postmoderner betrieblicher Zeitorganisation (Kapitel 5 & 6)<sup>2</sup>. Die Verbindung zwischen diesen Ebenen stellt in der Theorie und dem eigenen Selbstverständnis das klassische Zeitmanagement, *verstanden als pädagogisches Konzept*, dar. Diese Art von Literatur wird ebenfalls auf den Umgang mit den genannten Zeitformen hin untersucht und diesen systematisch zugeordnet. Ein theoretisches Vorgehen liegt deshalb nahe, weil eine empirische Klassifizierung und Taxonomie der unterschiedlichen Zeitformen im betrieblichen Kontext nach dem derzeitigen Forschungsstand nur sehr schwer möglich ist. Einen theoretisch handhabbaren und konsistenten Zugang zu den genannten Zeitformen zu bekommen, ist deshalb das Ziel dieser Arbeit.

In Betrieben<sup>3</sup> existieren, so die hinter den Thesen liegende Grundannahme, vielfältige Zeitformen, also eine Zeitenvielfalt. Sie sichern ökonomischen Erfolg durch die Stabilisierung systemischer Prozesse. Im Rahmen betrieblicher Prozessorganisation und Problemlösung sollten deshalb die verschiedenartigen zeitlichen Verläufe und ihre Interdependenzen *gleichzeitig* beachtet werden. Probleme wachsen beispielsweise extrem langfristig an, können ab einem bestimmten Zeitpunkt jedoch nicht mehr aufgehalten werden. Die Folgen und Auswirkungen scheinen am Schluss, aufgrund der exponentiellen Entwicklung, zu "explodieren". Gegenüber dem linear-kausalen und chronometrischen alltäglichen Zeitbewusstsein weisen die Zeitformen Dauer, Warten und Pause Eigenschaften auf, die dazu geeignet sind, diese systemisch anders gearteten Zeitformen und ihr komplexes Zusammenspiel bei der Gestaltung von organisationalen Prozessen zu berücksichtigen. *Die Zeitformen Dauer, Warten und Pause stellen so gesehen konstitutive Ressourcen und zentrale Elemente betrieblicher Organisationen dar*. Durch ihre spezifischen Strukturen sind sie beispielsweise in exponentielle Verläufe oder Totzeiten "übersetzbar". Dadurch

---

<sup>2</sup> Mit dieser Unterscheidung soll nicht darüber hinweg gegangen werden, dass das kulturelle Zeitbewusstsein für die konkrete Gestaltung der Mesoebene genauso prägend war und ist. Zum genaueren Verhältnis vgl. vor allem Punkt 2.3.

<sup>3</sup> Die Unterscheidung von Unternehmen als Einheit, die unabhängig von ihrer Rechtsform eine wirtschaftliche oder gemeinnützige Tätigkeit ausübt, und die aus einzelnen Betrieben als Produktions- und Verwaltungsstätten bestehen kann, ist durchaus sinnvoll. Dennoch werde ich die beiden Begriffe in dieser Arbeit nicht trennscharf unterscheiden, da die Grenzen der Prozesse, um welche es in der Untersuchung geht, selten so eindeutig zuzuordnen sind. Insofern verwende ich die Begrifflichkeiten Unternehmen und Betrieb eher synonym.

Während umgangssprachlich unter Institution normalerweise eine Organisation verstanden wird, versteht man unter einer Institution im Bereich der Soziologie "eine mit Handlungs-Rechten, Handlungs-Pflichten oder normativer Geltung belegte soziale Wirklichkeit, durch die Gruppen und Gemeinschaften nach innen und nach außen hin verbindlich (geltend) wirken oder handeln" (Wikipedia 02.06.07: Institutionen). Die Unterscheidung von Institutionen und Organisationen läuft primär in Fragen der unterschiedlichen Verfolgung gemeinsamer Ziele über unterschiedliche Wirkmechanismen. Die Institutionentheorie setzt sich explizit von behavioristischen Theoriebildungen oder Rational-Choice Ansätzen ab, indem sie die Wirksamkeit gemeinsamer Regeln und Verpflichtungen für das individuelle Verhalten betont. Praktisch vollzogen wird diese sinnvolle Unterscheidung, welche handlungsleitende Werte und Normen umfasst, in der genaueren Aufschlüsselung der unterschiedlichen Zeitformen, d.h. in den Kapiteln 9, 10 und 11.

kann im Rahmen betrieblicher Praxis eine Kongruenz von Planung und Handlung mit der Prozessrealität gelingen.

Zur Untersuchung im Sinne der Zielstellung dieser Arbeit waren vor allem folgende Fragen von Interesse:

- Wie hat sich die Wahrnehmung von Zeit und Einstellung zu ihr, gegenüber realen systemischen Zeitverläufen, kulturell verändert? Welche Konsequenzen hat das für die Individuen in systemischen oder organisationalen Zusammenhängen?  
Diese beiden Fragen stehen am Anfang meiner Ausführungen (Kapitel 3, 4, 5), aber auch an zentraler Stelle zeitlicher Zusammenhänge, insbesondere der Folgen *linearisierten* und *chronometrischen* Handelns (Kapitel 7).
- Wie zeigt sich lineares und chronometrisches Zeitbewusstsein in den betrieblichen Strukturen und ihren theoretischen Begründungen (Kapitel 5, 6, 8)? Wie stellen sich die konstitutiven Zeitformen Dauer, Warten und Pause im betrieblichen Zeithandeln dar? Werden sie speziell in der Literatur der Organisations- und Managementtheorien als eigenständige Strukturelemente für die Gestaltung von organisationalen Prozessen wahrgenommen? Wenn ja, wie werden sie einbezogen? (Kapitel 8, 9, 10 & 11).

### ***1.3 Chronometrische Zeit und Zeitgestaltung: Das zu untersuchende Problem***

"Obwohl praktische Zeitprobleme im betrieblichen Alltag sicherlich im Vordergrund stehen, kann sich die Organisations- und Managementforschung kaum auf ein solch einfaches Zeitkonzept zurückziehen, ohne ihren Gegenstand unangemessen zu verkürzen. Zeitliche Markierungen und Rhythmen spielen für das menschliche Zusammenleben eine so grundlegende Rolle, dass auch die Analyse von Organisationen nicht an ihnen vorbeigehen kann" (Weik 2004: 1663).

Handeln in (post-) modernen Gesellschaften und ihren Organisationen orientiert sich am dominanten *Bewusstsein* linearer und chronometrischer Zeit. Dieses Bewusstsein ist eng mit einer *individuellen* Vorstellung planerischer Perspektiven und Ausrichtung auf die Zukunft verbunden. Die damit einhergehende Vernachlässigung anderer Zeitformen zeigt sich besonders eklatant in ökonomischen Theorien, Organisationsmodellen und Managementvorstellungen. So taucht das Thema Zeit beispielsweise im Buch von Vahs (<sup>5</sup>2005) an keiner Stelle explizit auf. Erst implizit, über die Ausführungen zu Prozessen oder im Kapitel "Change Management" wird "Zeit" zu ei-

nem Thema. Als empirischer Beleg der hier vertretenen These, dass die ökonomische Theoriebildung die verschiedenen Zeitformen nicht adäquat berücksichtigt, mag ein Blick in die Inhalts- und Schlagwortverzeichnisse wichtiger Managementbücher und Werke der Organisationsliteratur gelten, in denen das Thema Zeit nirgends expliziert wird: So bei Eckardstein 1994, Kieser 1999, Scherm & Süß 2001, Schreyögg <sup>2</sup>1998 und <sup>4</sup>2003, Schülein 1987, Steinmann & Schreyögg <sup>6</sup>2005 oder Varian <sup>3</sup>1995. Selbst in den Werken von Malik (<sup>8</sup>2003) oder Ulrich & Fluri (<sup>6</sup>1992) gibt es im Sachregister nur einen Eintrag für *Zeithorizont* bzw. *Zeitdruck*. Und bei Bühner (1999) taucht Zeit beispielsweise nur im Zusammenhang mit der Erfassung von Arbeitszeit und den Methoden der Zeiterfassung auf. Steinmann & Schreyögg (<sup>6</sup>2005) widmen ihr einen kurzen Absatz im Zusammenhang mit der Unternehmenskultur. Im Regelfall wird Zeit in der ökonomischen oder betriebswirtschaftlichen Literatur nicht einmal unter dem Thema "Determinanten", "Restriktionen", "Potential", "Einflussgrößen", "Umwelt" oder "organisatorischer Wandel" explizit thematisiert (vgl. hierzu ausführlich Noss 1997 und Kapitel 8).

Ein zentraler Aspekt des veränderten Umgangs mit der Zeit in der Welt der Ökonomie, und speziell in deren Organisationen wie Betrieben und Unternehmen, ist die Beschleunigung (Thies 1994). Genauer: Die Beschleunigung der Beschleunigungstendenzen. Voraussetzung für eine ständige Beschleunigung ist ein chronometrisch-lineares Zeitbewusstsein, das als Paradigma in die Wirtschaftswissenschaften und betriebliche Organisation eingegangen ist (Bonus & Backhaus 1994, Backhaus 1999): Es ist ein von Naturzeiten weitgehend abstrahiertes, beliebig teilbares und dekontextualisiertes Zeitverständnis. Erst auf den zweiten Blick wird deutlich, dass diese Sichtweise ebenfalls eine stark vereinfachte Perspektive darstellt (Clark 1985, Whipp, Adam & Sabelis 2002, Whipp 1994). Die wachsende Geschwindigkeit oder zunehmende Abstraktion der Zeit ist nicht per se negativ, denn Beschleunigung kann in einigen Bereichen, wie beispielsweise der Vermeidung negativer Auswirkungen auf die systemische Umwelt, durchaus sinnvoll und angebracht sein. Wenn jedoch alles schneller gehen soll oder ausschließlich anhand eines linearen und chronometrischen Zeitbewusstseins geplant und gehandelt wird, dann kann es innerhalb betrieblicher Organisationen zu ernsthaften Krisen und Problemen kommen<sup>4</sup>. Beschleunigung und Zeit-

---

<sup>4</sup> Untersuchungen in den USA beispielsweise haben gezeigt, dass die Modellfolge japanischer Autos bereits so schnell geworden ist, dass viele amerikanische Konsumenten gar nicht mehr in der Lage sind zu beurteilen, welches Modell aus welchem Produktionszyklus stammt und in der Computerindustrie führt die fortlaufende Beschleunigung und Verkürzung der Produktzyklen zu einer ständigen Entwertung bereits am Markt existierender Produkte. Auch die zunehmenden Rückrufaktionen, beispielsweise in der Automobilindustrie, die in der Mehrzahl Fahrzeuge betraf, welche jünger als drei Jahre waren, sind Indiz dafür (KBA 2005: 11 – 14).

Es steht zu vermuten, dass viele der Qualitätsmängel aufgrund zu hastig auf den Markt geworfener Produkte bestehen, bei denen es nicht mehr genügend Zeit gab, die Qualität – beispielsweise durch entsprechend zeitlich großzügig gestaltete Praxistests – zu sichern. Als Beispiel dazu, dass dies ökonomisch durchaus relevante Kosten sind, siehe den Artikel "Größter Rückruf der Mercedes-Geschichte" in der Süddeutschen Zeitung vom 01.04.2005, S. 23. Immer mehr wird damit der Kunde zum Tester und Gestalter der Produkte. Durch geeignete Kommunikationsketten, beispielsweise in Form eines Qualitätsmanagements, wird versucht, die gemachten Erfahrungen in die Produktion zu übertragen und zur Verbesserung der Produkte verwendet. Das Produkt ist dann "wie eine Banane: sie reift beim Kunden". Im Bereich der Entwicklung und Einführung von Nanotechnologien

vorsprünge lassen sich auch nicht beliebig vorantreiben. In der Physik gibt es nach dem derzeit gültigen Standardmodell keine Geschwindigkeit, die über die der Lichtgeschwindigkeit hinausgeht. Diese Grenze ist zumindest mittels moderner Informations- und Kommunikationstechnologien erreicht: Die Börsenbewegung in New York ist in Echtzeit in München zu verfolgen. Da ökonomisches Handeln generell in der realen Welt – mit den Gesetzen der Physik und begrenzten Ressourcen – stattfindet, kann allgemein für wirtschaftliche Prozesse davon ausgegangen werden, dass auch ökonomisch Beschleunigung gegen einen Grenzwert konvergiert (vgl. dazu Backhaus 1999).

Die Grenzen der Beschleunigung ermöglichen den Blick auf alternative Zeitformen, welche *auch* ökonomische Vorteile bieten können. So ist es beispielsweise eine Unterbrechung, mit der die New Yorker Börsenmanager ihre profitablen Hochgeschwindigkeitsaktionen steuern. Stürzt der Dow Jones Index um 350 Punkte, dann wird das Börsengeschäft für eine halbe Stunde unterbrochen, also Pause gemacht; stürzt er um 550 Punkte, wird die Unterbrechung zur Sicherheit auf eine Stunde verlängert (Gisin 2000). Wahlweise wird der Geschäftsbetrieb für den jeweiligen Tag völlig gestoppt oder der Handel mit bestimmten Wertpapieren ausgesetzt. Insofern haben verschiedene Dimensionen und Formen der Zeit auch im realen Wirtschaften und dem Management von Organisationen eine große Bedeutung.

#### ***1.4 Warum Dauer, Warten und Pause (konstitutive) Zeitformen sind***

"Man kann nicht zu jeder Zeit und in jeder Situation alles machen. Dies wird von Problemlösern häufig übersehen und es wird vor allem [...] so agiert, als müsse man auf die Anwendungsbedingungen keine Rücksicht nehmen. Später zeigt sich dann oft, dass eine bestimmte Maßnahme unter den aktuellen Bedingungen gar nicht möglich ist" (Strohschneider & Schaub 1995: 194).

Zeitliche Gestalten und Muster entfalten sich erst im Ablauf der Zeit. Das bedeutet, dass auch das Erkennen zeitlicher Verläufe erst dann geschehen kann, wenn eine gewisse Zeit verstrichen ist und die Form der zeitlichen Gestalt erkennbar wird (Dörner 1989: 157f). Dies ist anders, als beispielsweise bei der räumlichen Wahrnehmung, bei der die Elemente dem Bewusstsein von Anfang an sehr viel klarer "gegeben" sind. Unter *Form* hat sich seit der antiken Philosophie ein Begriff dafür entwickelt, *Seiendes* in der Umwelt und seine Eigenschaften erklären und systematisie-

---

wird so immer mehr die Gesellschaft selbst zum Labor (Johanntoberens 2006). Eine durchaus ernst zu nehmende und problematische Entwicklung.



ren zu können. Ohne auf die Implikationen der unterschiedlichen philosophischen Deutungen einzugehen<sup>5</sup>, kann man mit Form allgemein die Gestalt eines Phänomens oder Objektes, in manchen Fällen auch die begrifflich fassbare *Wesensart* bezeichnen. Der hier verwendete Begriff *Zeitform* soll darauf hinweisen, dass zeitliche Muster in ihrem Verlauf eine bestimmte Gestalt oder ein Erscheinungsbild haben können. Gerade in komplexen betrieblichen Systemen weisen die verschiedenen zeitlichen Muster und Verläufe spezifische Formen auf. Der Begriff *Zeitform* knüpft an die philosophische Tradition an und zeigt, dass das handelnde und erkennende Subjekt verschiedene Phänomene zu *Erfahrungsbegriffen* formen kann (Kant<sup>10</sup>1988, grundlegend dazu Kapitel 2).

Melodien beispielsweise erschließen sich erst in ihrer zeitlichen Erstreckung, also der Dauer. Um eine Reihe von Tönen als Melodie oder Musikstück erkennen zu können, muss man neben dem Behalten bereits verklungener die noch kommenden Töne antizipieren, d.h. warten können. Schließlich runden Pausen und verschiedene Tempi die Melodien erst ab (Haeffner<sup>2</sup>1989). Bezüglich der Wahrnehmung von Melodien und der Synthetisierung ihrer Formen und Tempi werden besonders die drei Zeitformen Dauer, Warten und Pause betont<sup>6</sup>. Analog der Struktur eines Musikstückes können auch die im Rahmen dieser Arbeit untersuchten zeitlichen Muster als Form bezeichnet werden. Dies gilt speziell dann, wenn gleichzeitig verschiedene zeitliche Elemente darin vorkommen, denn eine Melodie ist auch ein Beispiel für die synchrone Unterschiedlichkeit innerhalb eines begrenzten Zeitrahmens. Im Rahmen einer gewissen Dauer bekommen bestimmte Formen eine exponierte Funktion oder Stellung. *Entsprechend dieser Analogie werden die untersuchten zeitlichen Muster Dauer, Warten und Pause im Rahmen dieser Arbeit als Zeitformen bezeichnet.* Ein "rein subjektives Zeitempfinden ist unmöglich" (Muri 2004: 12). Die untersuchten Zeitformen stellen keine rein individuellen Konstrukte dar. Wie alle zeitlichen Phänomene unterliegen sie, als individuell sinnvolle Deutungsmuster der alltagsweltlichen Handlungspraxis, einer gemeinsamen kulturellen Prägung. Neben einer treffenden Definition und adäquaten Beschreibung der jeweiligen Zeitformen macht die Erfassung ihrer subjektiven Deutung bzw. Be-

---

<sup>5</sup> Die Untersuchung der genauen Beziehungen zwischen Form und Gestalt, Wirklichkeit und Wahrnehmung war zu allen Zeiten ein zentrales Anliegen der Philosophie. Hier ein sehr summarischer Überblick: *Platon* versteht unter Form die Idee, die den defizienten *Abbildern* der realen Wirklichkeit zu Grund liegt. Für *Aristoteles* ist die Form wiederum nur als gedankliches Konstrukt möglich, das sich vom empirischen Sein her ergibt und im Gegensatz zur Materie steht. Diese Vorstellung übernimmt *Thomas von Aquin*. *Francis Bacon* löst in der Neuzeit den Formbegriff von seiner ontologischen Bedeutung und bezeichnet damit naturwissenschaftliche Gesetze und Definitionen. *Kant* schließlich verlagert die Form in das transzendente Subjekt und macht sie zu apriorischen Voraussetzungen des Denkens, insbesondere die "reinen Anschauungsformen" Raum und Zeit. Vgl. hierzu zusammengefasst Schüler Duden 1985: 141f.

<sup>6</sup> Die Beschreibung des Hörens und Erkennens einer Melodie als aktive Leistung des Subjekts erfolgt im Regelfall stark angelehnt an die Phänomenologie. Vgl. hierzu auch Binswanger (2003) oder Schütz & Luckmann (2003). "Um eine Melodie als solche zu hören, muß ich die einzelnen Töne als Elemente einer Ganzheit und diese als so und so rhythmisch, klanglich usw. gegliederte Vielheit erfassen. Auf die je augenblicklichen Klänge hin gesehen heißt das: in ihrem spezifischen 'Wert' können sie nur dann vernommen werden, wenn die bereits verklungenen und gerade verklingenden Melodie-Teile ebenso noch behalten werden wie die möglicherweise kommenden schon erwartet werden" (Haeffner<sup>2</sup>1989: 79).

deutung die eigentliche Schwierigkeit aus. Sie muss im Rahmen dieser Arbeit oft alltagsweltlichen Zusammenhängen entnommen werden.

## ***1.5 Der Aufbau der Arbeit***

"Thus, the economic exchange of money may be conceived in abstraction but the economy operates in socio-natural environments. This means, management too is situated. It is always embedded and contextual, subject to entropy, unequal demands, relations of power, and economic-political (not just individual) interests at the social level. As a social activity, management operates with a complexity of different times and in multiple time frames where the context-specific timing and tempo of interactions and transactions matter" (Whipp, Adam & Sabelis 2002: 17).

Das Anliegen dieser Arbeit ist nicht nur, die verschiedenen zeitlichen Formen, die für das Handeln innerhalb betrieblicher Organisationen eine Rolle spielen, aufzuweisen, sondern auch, ihre Dynamik und Verschränkung zu untersuchen - sowie die Folgen der Nichtbeachtung zu skizzieren. Diesen Fragen und Interessen berücksichtigend hat die Arbeit folgenden Aufbau und inhaltliche Struktur angenommen:

*Kapitel 2* enthält systematische Vorüberlegungen. Hierin werden die eigenen Denkprämissen und Vorbedingungen erklärt. Dies betrifft neben der zugrunde gelegten Handlungstheorie vor allem den Begriff der Kultur und die Frage nach dem ontologischen Status von Zeit und Zeiten, also dem Problem, Zeit als Erkenntnisgegenstand zu haben. Dies schließt einen kurzen Ausflug in die Epistemologie dieser Arbeit, also der eigenen themenrelevanten Erkenntnistheorie, ein. Da dieses Kapitel nicht zwingend für den argumentativen Zusammenhang ist, kann es bei Bedarf übersprungen werden.

*Kapitel 3* behandelt den Zusammenhang von Systemen und Zeit. Das Anliegen in diesem Kapitel ist es, den in dieser Arbeit verwendeten Systembegriff zu präzisieren, ihn vom Konstruktivismus abzugrenzen und die verschiedenen Formen von Zeit, aber auch ihre realen Beziehungen, in diesem Zusammenhang hervorzuheben. Ein besonderes Augenmerk liegt dabei auf der Behandlung zeitlicher Verläufe in komplexen und dynamischen Systemen, die der ökonomischen, betrieblichen und gesellschaftlichen Realität am nächsten kommen.

*Kapitel 4* widmet sich der kulturellen Entwicklung des modernen Zeitverständnisses. Die gesellschaftliche Organisation von Zeit setzte nicht nur eine historische Entwicklung voraus, sondern reproduziert mittels ihrer Institutionen beständig ein spezifisches kulturelles *Zeitbewusstsein*. Die Entwicklung eines linearen und chronometrischen Zeitverständnisses war konstitutiv für die Entstehung und den Funktionszusammenhang moderner Gesellschaften in Form ihrer (ökonomischen) Organisationen.

*Kapitel 5* beschreibt die Entwicklung der modernen betriebsförmigen und technischen Organisation von Zeit, ausgehend von Fabriken. Zeit wurde in der tayloristischen Ära auf eine bestimmte Art und Weise systemisch organisiert. Dem entsprechen spezifische betriebliche Organisationsstrukturen. In der Ära von Fordismus und Taylorismus entstand auch, gestützt auf ein chronometrisches Zeitbewusstsein, ein bestimmtes Zeitmodell als Idee ökonomischer Produktivität.

*Kapitel 6* beschreibt die postmodernen Veränderungen, die sich theoretisch und praktisch durch betriebliche Organisationsformen der nachtayloristischen Ära ergeben haben. In diesem Kapitel wird weiter der Frage nachgegangen, was dies für das zeitliche Zusammenspiel in komplexen betrieblichen Systemen bedeutet.

*Kapitel 7* resümiert in der "Logik des Misslingens" (Dörner 1989) die Probleme, welches chronometrisches Handeln und lineares Planen innerhalb komplexer betrieblicher Systeme verursachen kann.

*Kapitel 8* wirft einen Blick auf die Behandlung des Themas Zeit innerhalb der ökonomischen Theoriebildung, der Organisationslehren sowie verschiedenen Management- bzw. Führungstheorien. Wenn der Argumentationszusammenhang stimmig ist, dann zeigt sich die kulturelle Selbstverständlichkeit des chronometrischen Zeitverständnisses und die fehlende Auseinandersetzung mit der Vielfalt zeitlicher Formen in diesen Theorien.

*Kapitel 9, 10 & 11* beinhalten schließlich die eigene Begründung: Den Nachweis der konstitutiven Funktion der Zeitformen Dauer, Warten und Pause in komplexen betrieblichen Organisationen. An dieser Stelle soll gezeigt werden, dass die untersuchten Zeitformen das leisten können, was von Beginn an postuliert wurde: Dass sie innerhalb komplexer sozialer betriebli-

cher Organisationen eine konstitutive Funktion innehaben. Dass sie außerdem dazu beitragen können, dynamische und nichtlineare Verläufe innerhalb komplexer Systeme adäquat in Pläne und Handlungen zu übersetzen.

*Kapitel 12* enthält eine Bewertung der Ergebnisse und Beispiele für das komplexe Zusammenspiel der drei Zeitformen. Die Grundannahme, dass die drei ausgewählten Zeitformen in ihrer Synchronie konstitutiv sind, wird hier noch einmal in Thesenform gezeigt.

Die systematische Zuordnung der Zeitmanagementliteratur erfolgt nicht in einem Block, sondern erscheint in den jeweiligen Kapiteln (5, 7, 8, 9, 10 und 11).

## ***1.6 Das methodische Vorgehen***

Die Argumentation stützt sich primär auf Handlungen als "Letztelemente" der Konstitution individueller Zeit und kulturellen Konstruktion sozialer Zeiten (Bergmann 1988: 79, Schütz & Luckmann 2003). Die hierbei verwendete *philosophische* Handlungstheorie wird in Kapitel 2 erläutert. Die Orientierung an der Handlungstheorie hat drei wesentliche Gründe:

1. Die Probleme des Umgangs mit Zeit in komplexen Systemen ergeben sich primär für handelnde Personen in sozialen Organisationen über alle Phasen einer Handlung hinweg (Entwerfen, Denken, Entscheiden, Ausführen, Kontrollieren).
2. Die untersuchten Zeitformen sind keine im Sinne naturwissenschaftlicher Objektivität gegebenen Phänomene. Sie stehen vielmehr in einem engen Zusammenhang mit Bewusstsein, Sprache sowie Alltagshandlungen und deren kulturellen Kontext.
3. Die Handlungstheorie bietet gegenüber dem radikalen Konstruktivismus Vorteile für die Untersuchung systemischer Zusammenhänge als reale Eigenschaften.

Weitere für diese Arbeit wichtige Begriffe werden in den einzelnen Kapiteln eingeführt. Viele Begriffe werden nicht immer trennscharf verwendet, um einen möglichst breiten Zugang zu den Phänomenen zu ermöglichen. Für den Argumentationsgang notwendige Eingrenzungen und Klärungen sind an Ort und Stelle, meist in Form von Fußnoten, angebracht. Diese Arbeit erhebt nicht den Anspruch auf einen vollständigen Überblick über die Literatur oder Repräsentativität in den einzelnen Disziplinen. Die Annäherung erfolgt eher anhand ausgewählter und stichprobenartiger

Literaturrecherche, auch über das Internet. Weil es bisher keine ausgearbeiteten theoretischen und empirischen Zugänge gibt, verbleibt der Nachweis der angesprochenen Zeitformen im betrieblichen Kontext ohne eigene Empirie. Durch die theoretische Aufarbeitung im Rahmen dieser Arbeit können sich jedoch zukünftig neue Forschungsfelder mit empirischer Stoßrichtung eröffnen.