

# Betriebliche Synchronie

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

Zusammenfassung der Dissertation von **Alexander Klier (geb. Rager)**

"Zeitvielfalt ist kein Gegenstand der Forschung: Im Gegensatz zur Biodiversität ist die 'Chronodiversität' eine Terra Incognita. Nicht zuletzt lässt sich die aktuelle Gefährdung der Zeitvielfalt auch damit erklären, dass sie wissenschaftlich ignoriert wird. Wir kennen z.B. keine umfassende Geschichte der Pause, keine des Wartens, keine der Wiederholung, des Zögerns. Es fehlen systematische, historische und empirische Untersuchungen über die Faulheit und deren Produktivität" (Geißler 2006: 19).

### Die Ausgangssituation

Die Selbstverständlichkeit, mit der das Thema Zeit im Rahmen der ökonomischen Literatur und betrieblichen Realität behandelt wird, beruht auf einer evolutiv angelegten und kulturell verfestigten Entwicklung. Durch den fast ausschließlich chronometrischen und instrumentellen Gebrauch von Zeit bei Reflexionen auf organisationale Strukturen und Prozesse spielt in modernen industriellen Gesellschaften die zyklisch-rhythmische Naturzeit bei deren Gestaltung keine Rolle mehr (vgl. dazu Schneider<sup>3</sup>2000 und Hinz 2000). Wie mit dem Wissen um den rechten Augenblick (*Kairos*) geht mit einer fast ausschließlichen Orientierung an einer linearen, abstrakten und chronometrischen Uhrenzeit aber auch der Blick auf die Potentiale *zeitlicher Vielfalt* und auf *alternatives zeitliches Handeln* innerhalb betrieblicher Organisationen verloren (vgl. dazu Geißler 1999, Geißler, Kümmerer & Sabelis 2006). Und typischerweise zeitigt ein strikt lineares und chronometrisches Handeln innerhalb komplexer und dynamischer Systeme sowohl ökologisch, als auch organisational – und damit ökonomisch – problematische Folgen und Nebenwirkungen. Einem linear-chronometrischen 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. Die Dissertation 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.*

In Betrieben existieren, so die hinter den Thesen liegende Grundannahme, vielfältige Zeitformen, also eine Zeitenvielfalt. Sie sichern ökonomischen Erfolg durch die Stabilisierung systemischer Prozesse. Zeit stellt nicht nur eine Grundkategorie menschlichen Denkens dar, sondern ist auch ein zentrales Ordnungskriterium und Strukturmerkmal jeder Gesellschaft. Das gilt für die jeweiligen Arbeitsarrangements genauso wie für die verschiedenen Institutionen und Organisationen. In komplexen und arbeitsteilig hoch differenzierten Gesellschaften stellen sich die zeitlichen Verflechtungen und Abhängigkeiten komplexer dar, als in einfachen Subsistenzwirtschaften. Eine zeitliche Vergesellschaftung in großen kulturellen Zusammenhängen und arbeitsorganisatorisch ausdifferenzierten Einheiten kann durch chronometrische Zeit so strukturiert werden, dass die unterschiedlichsten Menschen mit ihren Interessen anschlussfähig werden, indem durch *Reduzierung zeitlicher Komplexität* stabile Institutionen und berechenbare organisationale Strukturen entstehen. Als Folge der kulturellen Verstetigung chronometrischer Maßstäbe hat sich individuell und gesellschaftlich ein dominantes *Zeitbewusstsein* sowie ein bestimmtes *Verständnis rationaler Zeitgestaltung* entwickelt. In der ökonomischen Anwendung führte dieses Zeitbewusstsein dazu, methodisch nicht quantifizierbare personale oder intentionale Aspekte der Zeit auszublenden. In konsequenter Folge wurden in Form tayloristischer Zeitregime die Arbeitszeitstrukturen durch Zerlegung der Arbeitsabläufe in kleinste zeitliche Einheiten chronometrisch zergliedert. Auf Seiten der Produkterstellung wurde Zeit zunehmend unabhängiger von der Qualität der Arbeit. Abstrakt und linear organisiert wurde sie rein quantitativ auf alle Tätigkeiten übertragen und genauesten Messungen zugänglich gemacht. Parallel dazu ergab die kausale Determiniertheit technischer Zusammenhänge eine *lineare Verstärkung* kurzfristiger betrieblicher Planungs- und Handlungsrouninen (Dörner 1989).

## Warum von Zeitformen und zeitlicher Vielfalt die Rede ist

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. Ohne auf die Implikationen der unterschiedlichen philosophischen Deutungen einzugehen, 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. 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. Bezüglich der Wahrnehmung von Melodien und der Synthetisierung ihrer Formen und Tempi werden besonders die drei Zeitformen Dauer, Warten und Pause betont. 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. Bedeutung die eigentliche Schwierigkeit aus. Sie musste im Rahmen dieser Arbeit in der Regel alltagsweltlichen Zusammenhängen entnommen werden.

## Was im Rahmen der Dissertation aufgewiesen wird

Im Rahmen der Dissertation wird gezeigt, dass die Zeitformen Dauer, Warten und Pause Eigenschaften aufweisen, die dazu geeignet sind, diese systemisch anders gearteten Zeitformen und ihr komplexes Zusammenspiel bei der Gestaltung von organisationalen Prozessen zu berücksichtigen und *so gesehen konstitutive Ressourcen und zentrale Elemente betrieblicher Organisationen darstellen*. Durch ihre spezifischen Strukturen sind sie beispielsweise in exponentielle Verläufe oder Totzeiten "übersetzbar". Dadurch kann im Rahmen betrieblicher Praxis eine Kongruenz von Planung und Handlung mit der Prozessrealität gelingen. Daraus abgeleitet ergibt sich im Rahmen der Abhandlung auch, dass Zeitmanagement in komplexen betrieblichen Organisationen primär kein individuelles Selbstmanagement sein kann. *Es muss vorrangig soziale zeitliche Synchronisation und kollektive Zeitautonomie gewährleisten, denn erst dadurch können die konstitutiven Zeitformen Dauer, Warten und Pause einen relevanten Beitrag leisten*. Ökonomisch hilfreich ist (soziales) Zeitmanagement zudem nur bei Beachtung der Selbstzwecklichkeit und synchronen Vielfältigkeit der Zeitformen. Bereits aus der rein linearen Synchronisation und chronometrischen Vernetzung komplexer Systeme ergibt sich, durch die zeitlichen Abhängigkeiten und Anforderungen, eine Zunahme an individuellen betrieblichen Zeitzwängen. D.h. im Rahmen betrieblicher Leistungserstellungsprozesse geht es immer um kollektive Phänomene und Zusammenhänge. Je flexibler und individueller die Organisation von (Arbeits-) Zeit ist, desto größer wird die Bedeutung *kollektiver Grenzen* (beispielsweise Kratzer et al. 2004 oder Abel & Pries 2003). Dies gilt auch für die Arten von Stabilität und Dauerhaftigkeit, welche individuelle Flexibilität und Arbeitszeitautonomie erst ermöglichen. Zentral ist dabei – systemisch betrachtet – die Frage, welche *Zeitformen zur sozialen Stabilität* von individuellem Handeln in betrieblichen Organisationen beitragen und in welcher Art und Weise sie dies tun. Vom Individuum her gesehen lautet die Frage: Auf welche *gemeinsamen zeitlichen Ressourcen und Formen* können Handelnde in den jeweiligen Betrieben als Sozialsysteme zurückgreifen. Es geht also nicht darum, dass Einzelne für sich erkennen, dass Pausen auch noch andere Funktionen als einen Erholwert haben oder Warten wichtige soziale Komponenten aufweist. Das klassische Zeitmanagement muss in seiner strikten Auslegung als Form des Selbstmanagements versagen. Es hat im Regelfall sogar kontraproduktive Wirkung, wenn die erarbeitete "freie" Zeit keine Selbstzwecklichkeit aufweist, sondern ökonomisch zur weiteren Leistungsverdichtung verwendet wird.

## Zukunftsaussichten

Neben den mittlerweile gut dokumentierten Risiken einer unreflektierten Subjektivierung und Entgrenzung bietet die Debatte um die "Entgrenzung" von Arbeit und Leben, bei systemischer Beachtung der Zeitformen, auch Chancen. In die Zukunft gesehen wirft die Entgrenzung und Subjektivierung von Arbeit die Frage nach der Selbstzwecklichkeit von Arbeit insgesamt neu auf. Bezüglich der zeitlichen Komponenten und Zusammenhängen heißt das, dass die lebensweltlichen zeitlichen Bezüge, die im Rahmen von Industrialisierung und Taylorismus mühsam aus dem betrieblichen Kontext ausgeschleust wurden, nun wieder in die Betriebe zurückgeholt werden. Die Zeitformen Dauer, Warten und Pause dahingehend zu verstehen verspricht nicht nur eine höhere Produktivität der Arbeitsprozesse. Ihre Berücksichtigung bietet auch die Chance, die Autonomie des Zeithandelns zurückzugeben. D.h. im günstigsten Fall eine für alle maximale Autonomie zu gewährleisten und die Chance, Arbeit als einen wichtigen Teil der Lebenswelt begreifen und gestalten zu können.

## Ausgewählte Literatur:

- Abel, J. & Pries, L. (2003): Grenzen der Entgrenzung von Arbeit – Notwendigkeit einer Neuformierung der Arbeitsforschung: Wandel der Formen von Erwerbsregulierung? [PDF]. Beitrag zum Projektworkshop des FORBA Projektes "Entgrenzung von Arbeit und Chancen zur Partizipation (EAP)" vom 6. – 7. November 2003
- Adam, B.; Geißler, K.-H. & Held, M. (1998)(Hrsg.): Die Nonstop-Gesellschaft und ihr Preis. Vom Zeitmißbrauch zur Zeitkultur. Stuttgart: Hirzel
- Burger, P. (1993): Die Einheit der Zeit und die Vielheit der Zeiten. Würzburg: Königshausen & Neumann
- Deutschmann, C. (1990). Der Normalarbeitstag. Historische Funktion und Grenzen des industriellen Zeitarrangements. In König, H.; Greiff, B. v. & Schauer, H. (Hrsg.): Sozialphilosophie der industriellen Arbeit. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 77 – 95
- Dörner, D. (1989): Die Logik des Misslingens. Hamburg: Rowohlt
- Eberle, T. S. (1994): Zeitmanagement-Experten. In: Hitzler, R., Honer A. & Maeder, Ch. (Hrsg.): Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion der Wirklichkeit. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 124 – 145
- Elias, N. (1990): Über die Zeit. Frankfurt: Suhrkamp
- Gälweiler, A. (1999): Determinanten des Zeithorizontes in der Unternehmensplanung. In: Hahn, D. & Taylor, B. (Hrsg.): Strategische Unternehmensplanung, Strategische Unternehmensführung. Stand und Entwicklungstendenzen. Heidelberg: Physica, S. 385 – 402
- Geißler, Kh. A. (1999): Laßt tausend Zeiten blühen! Eine Kulturrevolution der Zeit. In: Politische Ökologie (PÖ) Nr. 57/58: Von der Zeitnot zum Zeitwohlstand. Auf der Suche nach den rechten Zeitmaßen, München: Ökom, S. 80 – 85
- Geißler, Kh. A. (2006): Von der Vielfalt der Zeiten – und der Einfalt der Uhrenzeit. In: Geißler, Kh. A.; Kümmerer, K. & Sabelis, I. (Hrsg.): Zeitvielfalt. Wider das Diktat der Uhr. Stuttgart: Hirzel, S. 9 – 20
- Geißler, Kh. A.; Kümmerer, K. & Sabelis, I. (2006)(Hrsg.): Zeitvielfalt. Wider das Diktat der Uhr. Stuttgart: Hirzel
- Heiden, G. v. d. (2003): Wer zu spät kommt, den bestraft der Wartende. Zur Funktion des Wartens in zwischenmenschlicher Verständigung. Aachen: Shaker
- Heikötter, M. & Schneider, M. (2004)(Hrsg.): Zeipolitisches Glossar. Grundbegriffe – Felder – Instrumente – Strategien [PDF]. Verfügbar unter: <http://www.zeitpolitik.de/pdfs/zeit-glossar.pdf>
- Hinz, A. (2000): Psychologie der Zeit. Umgang mit Zeit, Zeiterleben und Wohlbefinden. Münster: Waxmann

- Janich, P. (1996): Die Konstitution der Zeit durch Handeln und Reden. In: KODIKAS/Code - Ars Semeiotica, Volume 19, No. 1 - 1. Tübingen: Narr, S. 133 – 147
- Kratzer, N.; Boes, A.; Döhl, V., Marrs, K. & Sauer, D. (2004): Entgrenzung von Unternehmen und Arbeit - Grenzen der Entgrenzung. In: Beck, U. & Lau, C. (Hrsg.): Entgrenzung und Entscheidung - Was ist neu an der Theorie reflexiver Modernisierung? Frankfurt: Suhrkamp, S. 329 – 359
- Maurer, A. (1992): Alles eine Frage der Zeit? Die Zweckrationalisierung von Arbeitszeit und Lebenszeit. Berlin: Edition Sigma
- Muri, G. (2004): Pause! Zeitordnung und Auszeiten aus alltagskultureller Sicht. Frankfurt: Campus
- Noss, Ch. (1997): Zeit im Management. Reflexionen zu einer Theorie temporalisierter Unternehmenssteuerung. Wiesbaden: Gabler
- Rossum, G. D. v. (1992): Die Geschichte der Stunde. München: dtv
- Schilling, H. (2002): Zeitlose Ziele. Versuch über das lange Warten. In: ders. (Hrsg.): Welche Farbe hat die Zeit? Recherchen zu einer Anthropologie des Wartens. Kulturanthropologische Notizen, Bd. 69. Frankfurt: Institut für Kulturanthropologie und Europäische Ethnologie, S. 245 – 310
- Schneider, M. (2000): Die Folgen des Erfolgs. In: Geißler, Kh. A. & Held, M. (Hrsg.): Zeit-Fraß. Zur Ökologie der Zeit in Landwirtschaft und Ernährung. Sonderheft 8. München: Ökom, S. 6 – 14
- Simsa, R. (1996): Wem gehört die Zeit? Hierarchie und Zeit in Gesellschaft und Organisationen. Frankfurt: Campus
- Wendorff, R. (1980): Zeit und Kultur. Geschichte des Zeitbewußtseins in Europa. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag
- Wimmer, R. (1999): Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen [PDF]. In: Soziale Systeme Nr. 5, S. 159 – 180
- Wolf, D. (2005): Ökonomische Sicht(en) auf das Handeln. Ein Vergleich der Akteursmodelle in ausgewählten Rational-Choice-Konzeptionen. Marburg: Metropolis