

Zeitformen – Versuch der kategorialen Fassung betrieblicher Zeitqualitäten

Alexander Klier

Zusammenfassung. Das Planen und Handeln in betrieblichen Organisationen der reflexiven Moderne orientiert sich nach wie vor weitgehend an der linearen und chronometrischen Zeit der ersten Moderne. Die damit einhergehende Vernachlässigung qualitativer Zeiten und anderer Zeitformen zeigt sich besonders eklatant in ökonomischen Theorien, Organisationsmodellen und Managementvorstellungen. So taucht das Thema Zeit in der Regel an keiner Stelle explizit auf. Erst implizit, beispielsweise über die Ausführungen zu Prozessen oder im Kapitel Change Management, wird Zeit zu einem Thema. Zeit taucht, wenn überhaupt, nur im Zusammenhang mit den Methoden der Zeiterfassung auf – und verbleibt damit auch in der kategorialen Fassung der ersten Moderne. Im Regelfall wird Zeit in der ökonomischen oder betriebswirtschaftlichen Literatur nicht einmal unter den Themen Determinanten, Restriktionen, Potential, Einflussgrößen, Umwelt oder organisatorischer Wandel explizit thematisiert. Voraussetzung für das vorherrschende chronometrisch-lineare Paradigma, das durch Frederic Taylors Ausführungen einen in großen Teilen der Theorie bis heute gültigen Höhepunkt erreichte, ist ein qualitätsloses, von Naturzeiten weitgehend abstrahiertes, beliebig teilbares und dekontextualisiertes Zeitverständnis. Durch die Entgrenzung und Auflösung der klassischen zeitlichen Strukturierungsprinzipien werden die deutlichen Grenzen dieser rigiden Annahmen praktisch sichtbar. Das ermöglicht nun den betrieblichen Blick auf alternative Zeitformen, welche auch ökonomische Vorteile bieten können. Insofern haben qualitativ verschiedene Dimensionen und Formen der Zeit nicht nur im realen Wirtschaften, sondern vor allem im Bereich der Theorie von Management und Organisation eine große Bedeutung. Bisher fehlt ihnen jedoch eine begriffliche Fassung. Dieser Artikel zeichnet nach, wie sich das chronometrisch-lineare Zeitparadigma entwickelt und etabliert hat (Kapitel 1), welche Probleme mittlerweile erkennbar sind (Kapitel 2) und wie alternative zeitliche Formen beschrieben und benannt werden könnten (Kapitel 3). Der Ausblick zeigt, wie produktiv eine alternative Betrachtung und Beschreibung zeitlicher Qualitäten sein können.

1 Rationalitätsmythos: Das Problem der Metrisierung von Zeit zur betrieblichen Zeitorganisation

„Zeit wird in den meisten ökonomischen Modellen nicht berücksichtigt, und wenn doch, dann als rein logische, mechanische Abstraktion.“ (Simsa 1996: 27)

Die ökonomischen Theorien sind „voll von zeitlichen Bezügen“ (Simsa 1996: 26). Sie werden im Regelfall jedoch nicht als solche expliziert. Zeit wird, so die Ausgangsthese dieses Beitrags, in den allermeisten ökonomischen und betriebswirtschaftlichen Theorien nach wie vor auf eine linear mess- und anwendbare Größe, analog dem t der klassischen Physik, reduziert. In der reflexiven Moderne reicht dieses t als abstrahierte und frei skalierbare Größe

als Messung von Zeit im Rahmen der Leistungserbringung und zur Steuerung der Produkterstellung mit dem Ziel einer adäquaten Beurteilung von Effektivität und Effizienz nicht aus.¹ Diesem rein auf das Quantitative reduzierten Maß fehlen in der Regel qualitative Kriterien zur vollständigen Beurteilung der Effizienz oder umfassenden Effektivität betrieblicher Prozesse. Hinzu kommt, dass die zeitlichen Bezüge auch nicht im Rahmen der ökonomischen Betriebskennzahlen erfasst werden. Eine metrische Verzeitlichung als rein lineare Prozessfolge zeigt eine zu eingeschränkte Perspektive, um Zeit als strategische Ressource im ökonomischen Kontext und betrieblichen Alltag zu begreifen (vgl. Georgescu-Roegen 1988; Weik 2004). Eine so konstruierte Zeit ist nicht nur zu eingeschränkt für die adäquate Erfassung betrieblicher Leistungen, sie stellt auch einen ‚Rationalitätsmythos‘ dar. Die Rationalität besteht darin, dass eine so konstruierte Zeit geplante Ziele bestimmt. Sie ist ein Mythos „in dem Sinne, daß ihre Wirklichkeit und Wirksamkeit von einem geteilten Glauben an sie abhängt“ (Walgenbach 1999: 325).²

1.1 Von der aufgabenbezogenen Zeit ...

Leben und Handeln von Menschen in archaischen und vormodernen Kulturen standen in engem Zusammenhang mit ihrer gesellschaftlichen Zeit. Diese vollzieht sich in konkreten, lokalen Räumen, woraus sich eine erlebte Raum-Zeit ableiten lässt. „In other words, time is bound up with spatial organization of society, and vice versa [...]“ (Glennie/Thrift 1996: 280). Viele zeitliche Bemessungsgrößen und ihre Maßstäbe ergeben sich aus diesem konkret erlebten Bezug des Alltagshandelns und spiegeln damit die lebensweltlichen Qualitäten wider (vgl. Müller 1997: 221f). Beispielsweise bezeichnete ein *Tontopf* bei den Jakuten in Sibirien die Zeit, welche benötigt wurde, um eine Mahlzeit im Tontopf zuzubereiten, nämlich etwa zwei Stunden. Dieses Zeitmaß entsprach gleichzeitig dem Streckenmaß, das ein Mann

¹Reflexive Moderne (oder auch zweite Moderne) wird in diesem Artikel nur als (soziologischer) Begriff bzw. Kennzeichnung der aktuellen Epoche gebraucht. Die reflexive Komponente dieses Modernisierungsbegriffs wird jedoch explizit betont. Dabei geht es um die Feststellung, dass durch eine reflexive Anwendung des generierten Wissens, in diesem Fall einer kategorialen Fassung der Zeitformen im Betrieb, auf die Gesellschaft, diese sich ändert bzw. zumindest ändern kann. Insofern soll mit der Herleitung der Zeitformen nicht bloß eine Beschreibung und Begründung erfolgen, sondern mittels dieser Beschreibung wiederum ein veränderter Umgang mit betrieblichen Zeiten in betrieblichen Systemen ermöglicht werden.

²Zeit stellt wissenschaftstheoretisch zunächst nur eine sprachliche Kategorie dar, die zur Betrachtung und Modellbildung natürlicher und gesellschaftlicher Wirklichkeit notwendig ist. Uhren zum Messen dieser Zeit sind Artefakte, also Geräte, die den speziellen Zweck erfüllen Zeit zu messen. Uhren können, wie technische Geräte und Errungenschaften überhaupt, nur in Hinblick auf die menschliche Zwecksetzung erklärt werden (vgl. Janich 1992; Mutschler 1994). Was heutige Uhren und ihre betriebliche Anwendung von historischen unterscheidet, ist ihre Genauigkeit und Einsatzbreite, nicht jedoch ihre grundsätzliche Funktion: Die Art und Weise der Zeitmessung beruht immer auf dem Vergleich von zwei mehr oder weniger regelmäßigen periodischen Vorgängen und deren geistiges in Bezug Setzen (vgl. Baumgartner 1994; Elias 1990). Darüber hinaus sind Uhren im Kontext des Betriebes als „Zeitbestimmer [...] immer Sender von Mitteilungen an den Menschen“ (Elias 1990: XXII). Dieser Symbolaspekt ist von der physikalischen Funktion nicht zu trennen und spielt(e) bei der kulturellen Entwicklung des zeitlichen Rationalitätsmythos auf Grundlage eines rein metrischen Zeitverständnisses im Betrieb eine große Rolle.

zu Fuß zurücklegen konnte, ca. sieben bis zwölf Kilometer.³ Auch die Arbeitszeiten während der vor- und frühindustriellen Phase waren keine absolut vorgegebenen oder an abstrakten Zeiteinheiten orientierten Größen. Vielmehr waren sie aufgabenbezogen und ebenfalls eingebunden in soziale oder ereignisorientierte Sachverhalte. Zeit wurde zwar zur Strukturierung der Arbeit verwendet, sie war aber kein im strengen Sinn wertbildender Faktor. Im Handwerk und im frühen Industrieproletariat herrschten deshalb eher eine Orientierung an der zu bewältigenden Arbeit und die dementsprechende Rhythmik vor. Vor allem gab es noch keine strikte Trennung der verschiedenen Tätigkeits- und Lebensbereiche. Soziale Tätigkeiten wie Reden, Feiern und Essen wurden ganz selbstverständlich in den Arbeitsprozess integriert, d.h. lebensweltliche Zeiten hatten auch während der Arbeitsvollzüge ihre Zeit (vgl. Deutschmann 1990; Maurer 1992; Thompson 1967). Diese Mischung bestand immer auch aus Arbeitsunterbrechungen und zeitlichen Unregelmäßigkeiten. Insofern gab es ein heftiges Auseinanderlaufen der individuellen, kollektiven und industriellen Zeitorganisationen. Die Zeitstruktur der Industriearbeit war zunächst weder „in den Lebensrhythmus und die Lebensgeschichte der Arbeiter und Arbeiterinnen [...], noch [deren Zeiten] in den Rhythmus des Betriebes“ integriert (Deutschmann 1990: 87). Dies drückte sich in Betrieben in mannigfachen Stillständen, Zusammenbrüchen und Produktivitätsproblemen aus. Während der Etablierung des Lohnarbeitsverhältnisses standen deshalb für lange Zeit „Phasen der Ermüdung und Erholung, der Lust und der Unlust [...] ebenso wie der Tag-Nacht-Rhythmus oder sozial normierte Zeiten der Kommunikation in Konflikt mit der rechenhaften, linearisierten Zeit des Betriebes, für den die Arbeitskraft verflüssigt, ständig präsent und abrufbereit vorliegen“ musste (Luchien 1991: 17). Dabei ist indirekt ein Bild vorindustrieller Arbeitsrhythmen entstanden, bei dem die Situation in Hinblick auf die individuelle Zeitverfügung als relativ frei „und von den Arbeitern selbstbestimmt“ (Dohrn-van Rossum 1992: 92) erscheint.

1.2 ... über die technisch-tayloristische Zeitorganisation der ersten Moderne ...

Die betriebsförmige Zeitorganisation der ersten Moderne entstand im Zuge der Industrialisierung und ihrer spezifischen Probleme (vgl. Nachbagauer 1999). Diese Entwicklung gipfelte in der Ära von Fordismus und Taylorismus, stark gestützt auf kulturelle Vorstellungen und technische Möglichkeiten, im paradigmatischen Modell zeitlich-linearer und chronometrischer Zusammenhänge als Idee der Optimierung ökonomischer Produktivität und be-

³Bei den Mongolen bestimmte und maß man Zeit beispielsweise angelehnt an Einheiten, die zum Aufsatteln des Pferdes (zwei bis vier Minuten) oder zum Melken eines Schafes (zehn Minuten) benötigt wurden. Edward P. Thompson (1967) führt in seinem Aufsatz bezüglich der frühindustriellen Zeitmaße Beispiele aus Europa an, etwa die Zeitdauer eines Glaubensbekenntnisses (ein ‚Vaterunser‘ lang) oder das laute Aufsagen eines ‚Ave-Maria‘ zur Bestimmung der Kochzeit für Eier bzw. die ‚pissingwhile‘ als eine ‚irgendwie willkürliche‘ Zeitspanne bzw. Messmethode.

Auch der Stand der Sonne konnte in bestimmten Kulturen zur diffizilen lokalen Zeitbestimmung beitragen, beispielsweise die Zeit, in der „die Sonne auf das Regal mit den Heiligenbildern scheint“ (Müller 1997: 222). Zum Leben in kleinen Gemeinschaften reich(t)en sie nach wie vor aus, da sie präzise genug waren. Oft wurden die aufgabenbezogenen zeitlichen Maßstäbe dem Kontext angepasst verwendet und damit parallel zur chronometrischen Zeit beibehalten. Es war insgesamt ein kultureller Prozess der Veränderung zeitlicher Umgangsweisen, der zwar in den Betrieben und für den Produktionsprozess eine große Bedeutung hatte, doch nicht alleine dadurch etabliert wurde (vgl. Glennie/Thrift 1996; Zerubavel 1988).

trieblicher (Arbeits-)Zeitgestaltung. Die gesellschaftlichen Veränderungen bedeuteten einen Paradigmenwechsel in jeder Form, einschließlich hin zu einer zeitlichen Rationalität, die Max Weber im Zwang zur methodischen Lebensführung sah (vgl. Weber 2004). Die direkte Koppelung der von Naturzyklen abstrahierten Arbeitsstunden an die Maschinenlaufzeiten und die Synchronisation der verschiedenen Zeiten der Arbeiter/-innen untereinander und mit den technischen Großaggregaten ermöglichten den spezifischen Fortschritt dieser Art von Arbeitsorganisation. Parallel dazu mussten sich die Menschen an die Maschinen und ihre typischen zeitlichen Verläufe anpassen. Das bedeutete nicht nur, im Sinne einer ökonomischen Rentabilität, die konsequente Ausweitung der Maschinenlaufzeiten für die Fabrikanten, sondern vor allem eine Orientierung hin zu linearem Arbeitsverhalten der Menschen. „Die neue Maschinenzeit verlangt von den arbeitenden Menschen ein lineares Zeitverhalten, das sich der technischen Zeitstruktur anpasst“ (Maurer 1992: 119). Ein Höhepunkt dieser Entwicklung war die wissenschaftliche, im Sinne von Max Weber rationale Betriebsführung, wie sie Frederic Taylor maßgeblich propagierte (vgl. Vahs 2005). Für ihn bestand die Organisation von Betrieben in der Kenntnis und Auswertung aller relevanten Faktoren, vor allem aber in einer Zerlegung der Abläufe und Prozesse in kleinste Arbeitseinheiten und deren genaue Messung mittels Uhren. Die betriebsförmige Fabrikorganisation im Rahmen der industriellen Produktion machte beiderseits Abstraktionen und Quantifizierungen notwendig: auf Seiten der Tätigkeit und auf Seiten ihrer Messung.

„Die industriellen Arbeitszeiten konstituieren sich allmählich als ein stabiles Zeitgerüst, das aus den Grundformen: Arbeitstag, Arbeitswoche und Arbeitsjahr besteht, einen hohen Grad an Einheitlichkeit und Verbindlichkeit erreicht und den arbeitenden Menschen langsam aber sicher ‚in Fleisch und Blut übergeht‘“ (Maurer 1992: 145). Eine Erhöhung der Arbeitsproduktivität erfolgte in diesem Zusammenhang vor allem dadurch, dass über die Lohnarbeit alle als nicht relevant erachteten Zeitformen aus dem Arbeitsprozess ausgegliedert wurden. Einen besonderen Stellenwert hatte hierbei die Form kollektiver Arbeitszeitregulierungen.⁴ Der sich auf breiter Ebene durchsetzende Großbetrieb, die Fabrik, und seine starren Regelungs- und Steuerungsmechanismen „verstärkten den Trend zu kollektiven Arbeitszeitregelungen, die zudem starr an Betriebszeiten gebunden wurden“ (Luchien 1991: 5). Infolge der bevorzugten Arbeitsarrangements entstanden kulturell eine ganze Reihe als normal empfundener zeitlicher Trennungen und Grenzen (vgl. Maurer 1992).⁵

⁴Die abstrakten Stunden der Uhrenzeit haben sich auch als diejenigen Zeitmaße herauskristallisiert, die eine einseitige Machtausübung begrenzen halfen. Weil sie halfen, vage und althergebrachte Zeitangaben zu beseitigen und einen unabhängig von partikularen Kontexten geltenden Maßstab zu finden (vgl. Deutschmann 1990), war die Festsetzung rein quantitativer Arbeitszeiten auch gewerkschaftlich so erfolgreich. Erst die abstrakte Uhrenzeit bot die Möglichkeit, über Lage und Länge der Arbeitszeit unter Maßstäben der Transparenz zu verhandeln (vgl. Dohrn-van Rossum 1992). In diesem Sinne konnte Arbeitszeit auch konfliktfest gemacht und überprüfbar geregelt werden.

⁵Wichtig wurden in der europäischen Kultur beispielsweise die Unterscheidungen in Arbeit und Freizeit, Person und Arbeitskraft oder produktive Arbeit und Haushaltsführung. Dies hatte eine starke geschlechtsspezifische Arbeitsteilung und die Verdrängung vieler anderer möglichen zeitlichen Umgangsformen zur Folge (vgl. Jurczyk 1997; Jurczyk/Voß 2000). Komplementär dazu war die klassische Teilung von Arbeit und Leben in zwei auseinander fallende Sphären gedacht.

1.3 ... zur ‚fluiden‘ Prozessorganisation der reflexiven Moderne

In vielen Bereichen erfolgt heute eine Abkehr von den tayloristischen Betriebsstrategien und fordristischen Regulierungen. Dies geht einher mit dem Versuch einer umfassenden Flexibilisierung von Arbeit, d.h. einer Ablösung möglichst detaillierter und standardisierter Abläufe in Betrieben, sowohl zeitlich als auch in der Sozialorganisation (vgl. Bosch 2000b; Kratzer 2001; Peters/Sauer 2005; Wagner 2001; Wimmer 1999; Wolf/Mayer-Ahuja 2002). Das ist nicht gleichzusetzen mit einer Reduzierung von Regulierung und Steuerung in Betrieben. Sie wird nur anders, meist indirekter und komplexer, organisiert (vgl. Abel/Pries 2003; Döhl et al. 2001; Kratzer et al. 2004; Voß 1998). An der theoretischen Auseinandersetzung mit dem Thema Flexibilisierung von Arbeitszeit lässt sich dabei deutlich zeigen, dass rigide strukturierte und standardisierte zeitliche Organisationsformen nicht notwendig ein Maximum an ökonomischer Effizienz bedeuten (vgl. Herrmann 2005; Jurczyk/Voß 2000). Angesichts der sich global verändernden Produktionsbedingungen steht dabei die tayloristische Betriebs- und Zeitorganisation selbst zur Disposition.

Eine Koordination betrieblicher Prozesse durch Gruppen und Teams gilt, genauso wie eine indirekte Steuerung durch marktliche Mechanismen (Zielvereinbarungen oder Ergebnisorientierung), in den meisten neueren Modellen als organisationaler Fortschritt. Die Einführung von Projektorganisation im betrieblichen Kontext bedeutet eine zunehmende Differenzierung und, auf die gesamte Organisation hin bezogen, zusätzlichen Koordinationsaufwand.⁶ Gegenüber rein hierarchischen Lösungen muss nunmehr auch verstärkt die Zustimmung des Managements zu Ergebnissen, Veränderungsprozessen und Strategien eingeholt werden. Neben der formellen Organisationsstruktur ergibt sich dabei eine immer größere Vielfalt „ungeplanter, unvorhergesehener Ereignisse und Verhaltensweisen“ (Staehe 1999: 416). Systemisch gesehen entstehen dadurch vernetzte, widersprüchliche und komplexe betriebliche Systeme. Mittels dieser neuen Instrumente der betrieblichen Leistungspolitik verliert die abstrakte Uhrzeit, verstanden als Maßstab des Aufwandes zur Herstellung eines Produktes, real ihre traditionelle Bedeutung (vgl. Sauer et al. 2004).

Aus diesen Entwicklungen ergeben sich Fragen nach den systemischen Voraussetzungen, um adäquates betriebliches Zeithandeln und eine vorausschauende zeitliche Steuerung von Betrieben auf Managementebene zu ermöglichen. Die neuen Organisationsformen und Arbeitsstrukturen bedeuten nämlich nicht nur eine Zunahme an innerbetrieblicher, sondern vor allem an zeitlicher Komplexität. Bedingt durch die neuen Formen der Arbeitsorganisation verlaufen viele Prozesse in Betrieben alles andere als deterministisch oder kausal-linear bzw. chronometrisch planbar. Oder anders formuliert: Damit diese neuen Arbeitsformen im Sinne einer sinnvollen Unternehmenssteuerung praktisch angewandt werden können, ist die Beachtung der dafür notwendigen zeitlichen Voraussetzungen und vor allem zeitlicher Qua-

⁶Diese zusätzliche Koordinationsleistung wird jedoch nicht von der Hierarchie oder dem Management erbracht, sondern – systemtheoretisch gedacht – über die ‚Selbststeuerung‘ in die Eigenverantwortung der Beschäftigten, Gruppen und Teams gelegt. Für diese bleibt die zunehmende Organisationsarbeit dann meist eine nicht anerkannte Leistung, eine Voraussetzung, dass die eigentlich erwarteten Ziele der Kernarbeit erreicht werden.

„Das Ergebnis der ‚Leistung der Selbststeuerung‘ ist, dass es überhaupt ein Arbeitsergebnis gibt bzw. geben kann. Die ‚Leistung der Selbststeuerung‘ bleibt oft ‚unsichtbar‘. Sie wird oft nur negativ sichtbar – wenn Termine platzen, die Qualität nicht stimmt, der Kunde unzufrieden ist usw.“ (Menz/Kratzer 2010).

litäten entscheidend. Dies erfordert eine begriffliche Auseinandersetzung, deren kategoriale Grundlagen aus der Alltagssprache entnommen werden müssen. Hier existieren, im Gegensatz zum betrieblichen Zeitvokabular, vage und vielfältige qualitative Zeitbegriffe. Diese sind sehr stark subjektiv geprägt, wie sich beispielsweise anhand der Zeitformen Dauer (erlebte Länge), Warten (wahrgenommener Zustand) und Pause (Unterbrechung mit parallelen Möglichkeiten) zeigen lässt. Insofern müssen sie bei der Übernahme auf die Ebene betrieblicher Systeme angepasst werden.

2 Qualitäten der Zeit und Zeitformen

„Der Facettenreichtum des Zeitbegriffs wurde bislang in der Management- und Organisationstheorie nur unzureichend thematisiert. Dabei zeigt eine Vielzahl von Einzelstudien, dass Zeit mehr ist als nur eine Rechengröße für Budgets und Engpässe.“ (Weik 2004: 1657)

Je komplexer betriebliche Systeme werden, desto untauglicher werden hierarchische Organisationsformen für innovative Prozesse und leistungsfähige Strukturen. Um Innovativität, Kreativität oder Loyalität als Leistungspotenziale nutzen zu können, wird die Arbeit selbst zunehmend subjektiviert, indem Gruppen und Teams mehr eigenverantwortlicher Spielraum zur Lösung spezifischer Aufgabenstellungen zugestanden wird (vgl. Jurczyk/Voß 2000; Moldaschl/Voß 2003; Sauer 2005). Zentrale Aufgabe ist dabei, den entstehenden Subsystemen, also beispielsweise den Projekten, eine eigene (kollektive) Autonomie einzuräumen. Als „List der Vernunft“ (Heintel/Krainz 1998: 95) verringert sich so der traditionelle hierarchische Abstand bzw. die „Machtdistanz“ (Strohschneider 2001: 116). Ursprünglich hierarchische Organisationskonzepte werden Zug um Zug durch diskursive oder ergebnisbezogene Steuerungsformen abgelöst. Einzelne Personen, Gruppen und Projekte bekommen dadurch eine eigene Wertigkeit und zum Teil erhebliche Autonomie bezüglich der konkreten Arbeitsgestaltung (vgl. Peters 1997; Peters/Sauer 2005). Systemisch betrachtet kommt es zunehmend auf die jeweilige Ausstattung mit Ressourcen sowie die Verschränkung der verschiedenen Organisationseinheiten im Sinne selbstorganisierender Kräfte an.

Zeitliche Komplexität betrieblicher Organisationen besteht dabei nicht nur in der parallelen Bewältigung unterschiedlicher Aufgaben. Durch Team- und Projektarbeit werden auch von der Intention her logisch und rational geplante Arbeitsabläufe und Prozesse modifiziert. In Form von Kundenwünschen, Qualitätsfeedbacks oder Quartalszahlen an die Shareholder kommen weitere Regelkreisläufe und ihre unterschiedlichen Anforderungen hinzu. Teilweise werden sie dabei zu bestimmenden Faktoren. Betriebliche Organisationen der reflexiven Moderne weisen damit alle Merkmale komplexer offener Systeme auf (vgl. Staehle 1999: 418f). Als zeitliche Gebilde weisen sie vor allem eine dynamische Stabilität und zeitliche Vielfalt auf:

Vernetztheit: Reaktionen auf Eingriffe erfolgen zeitlich sehr unterschiedlich und ‚zeitigen‘ oft unvorhergesehe Nebenwirkungen.

Eigendynamik: Sie verändern sich aufgrund ihrer dynamischen Stabilität in mehr oder minder kurzer Zeit von selbst, d.h. sie haben die Tendenz, sich auch ohne menschliches Zutun zu verändern.

Intransparenz: Nicht alle auftretenden Zusammenhänge sind als Informationen, beispielsweise für das Management, direkt, sofort oder deutlich verfügbar. Betriebliche Entscheidungsprozesse sind, aufgrund der zeitlich verteilten Informationen, immer risikobehaftet, d.h. sie haben einen mehr oder weniger hohen Unsicherheitsfaktor.

Polytelie: Bei Handlungsentscheidungen sind grundsätzlich viele Kriterien zu beachten. Dabei gibt es multiple, teilweise gegensätzliche oder sich ausschließende Bewertungskriterien für weitere Handlungen, die zeitlich berücksichtigt und ausbalanciert werden müssen.

2.1 Qualitative zeitliche Betriebssteuerung?

Mit den veränderten Organisationsformen, Anforderungen und Rahmenbedingungen haben sich auch die Theorien von Management und Organisationen verändert. Neuere Ansätze nehmen zum Teil alte Ideen auf und betonen beispielsweise die kulturellen und politischen Voraussetzungen jeder betrieblichen Organisation. Betriebliche Strukturen sind hier nicht mehr objektiv gegeben, sondern Resultat gemeinsamer Handlungen – und ihrer (sprachlichen) Deutung (vgl. dazu Kieser 1999; Schwaninger 2001; Vahs 2005). Doch in Bezug auf die zeitlichen Bedingungen folgen sie weiterhin weitgehend den Annahmen der klassischen Organisationstheorien und ihrem Zeitverständnis. In aller Regel ist Zeit weder in der expliziten Darstellung, noch in den impliziten Schlussfolgerungen und Empfehlungen ein erklärungswürdiger Umstand. Als ‚gegeben‘ vorausgesetzt, ist Zeit im Zuge der Gestaltung betrieblicher Prozesse in allen Modellen ein scheinbar beliebig anwendbares Rationalisierungsmittel. Das gilt in Bezug auf statische ökonometrische Modelle und statistische Berechnungen ebenso wie für die unterschiedlichen Organisationstheorien. Untersucht werden im Rahmen der Management- und Organisationstheorien meistens spezifische Teilprobleme unter vereinfachten Bedingungen. Damit arbeiten die Modelle extrem komplexitätsreduzierend in Bezug auf zeitliche Zusammenhänge. Auch aktuelles Prozessmanagement verbleibt in der Regel – theoretisch und meist auch praktisch – im Paradigma des linearen und chronometrischen Zeitmodells.

Doch tiefgreifende betriebliche Veränderungen haben zeitliche Voraussetzungen, die in diesem Fall unbeachtet bleiben. Die problematischen Folgen und Nebenwirkungen, die sich aus einem solchen Handeln innerhalb komplexer Systeme ergeben, schlagen zunächst voll auf die Beschäftigten als Individuen durch bzw. obliegen dem individuellen Zeithandeln.⁷ Sie sind nur zu minimieren, wenn die unterschiedlichen Zeitformen beachtet werden. Das kann dann geschehen, wenn die wechselseitige Verflochtenheit der Prozesse, also ihre Wechselwirkungen und die verschiedenen Informationswege, besser verstanden werden. Die Gewinnung von Wissen und das Entwickeln von Szenarien, um die betriebliche Zukunft adäquat gestalten zu können, benötigen neben adäquateren, d.h. weniger komplexitätsreduzie-

⁷Aus einer abstrakten systemischen Sicht heraus scheint das zunächst nicht allzu tragisch. Doch dahinter verbergen sich enorme Probleme, die sich derzeit in der steigenden psychischen Belastung fast aller Beschäftigtengruppen niederschlagen. Dies kann so weit gehen, dass sich Beschäftigte das Leben nehmen, wie die Meldungen 2009 beispielsweise bei France Télécom, aber auch anderen großen Firmen zeigen. Die eigentümliche Problematik hinter den indirekten Steuerungsformen, die gerade auf den fehlenden zeitlichen Rahmen bzw. die Ignoranz gegenüber zeitlichen Qualitäten hindeutet, ist gut bei Peters/Sauer (2005) beschrieben.

renden Feedbackmodellen vor allem Zeit. Linear-kausale Prognosen der Folgen von Handlungen innerhalb komplexer Systeme können nur zufällig richtig sein. Je größer die zu erwartende interne und externe Komplexität ist, desto mehr Bedeutung gewinnt die „Art von Lenkungsprozessen“ (Malik 2003: 176). Die Steuerung komplexer betrieblicher Organisationen setzt komplexe zeitliche Steuerungsvariablen voraus, die sich nicht in metrischen (beispielsweise kalendarischen) Kennzahlen erschöpfen. Und schließlich zeigt sich: „Immer wenn die Zeit durch den Wahrnehmungsfiter eines Menschen, zum Beispiel einer Planungs- oder Entscheidungsinstanz hindurchgeht, geht der metrische Maßstab verloren“ (Eberhard Witte, zitiert nach Noss 2000: 9).

2.2 Betriebskennzahl: Zeit

Systemisch gedacht geschehen planende Vorausschau und aktive Anpassung der betrieblichen Prozesse an sich verändernde externe und interne Rahmenbedingungen über spezifische Steuersignale in Form von Kennzahlen. Diese geben Zielen eine messbare Größe und ermöglichen es dadurch, einzelnen Maßnahmen Verantwortlichkeiten zuzuordnen und Signale für Handlungsentscheidungen zu generieren. Kennzahlensysteme sollen „als abstrahiertes Wissen über ein Unternehmen“ (Krieger 2005: 12) verlässliche Informationen und vielfältige Daten zur Unternehmenssteuerung beinhalten (vgl. Abel 2001; Havighorst/Müller 2000; PriceWaterhouseCoopers 2001). Die zentrale und am striktesten chronometrische Kennzahl ist der Kreditzins auf das eingesetzte Kapital.⁸ Zwar gibt es ökonom(etr)ische Kennzahlensysteme, die darüber hinausgehen wie beispielsweise das ROCE (Return on Capital Employed), den ROI (Return on Investment) oder auch EVA (Economic Value Added). Doch die Botschaft dieser Kennzahlensysteme ist „[...] im Kern immer die gleiche: Alles, was im Unternehmen geschieht, muss sich daran messen lassen, ob und in welcher Höhe das hierzu eingesetzte Kapital eine angemessene Verzinsung für die Kapitalgeber erbringt“ (Krieger 2005: 12). Monetäre Größen wie Finanz- und Bilanzzahlen, vor allem wenn sie sich rein am kurzfristigen Marktgeschehen orientieren, bleiben immer der Metrisierung formaler Organi-

⁸Die strikte Linearität ergibt sich daraus, dass der Zins an den Betrag des zur Verfügung gestellten Kapitals gebunden wird. In starrer und vorher vereinbarter linearer Folge ist der Kreditzins zurück zu zahlen, um einen Abzug des Kapitals – und damit den Konkurs – zu vermeiden. Als relevante Kennzahl und Erfolgsmaßstab haben sich in diesem Zusammenhang der ‚Unternehmenswert‘ und seine Steigerung eingebürgert. Bei kapitalmarktgeführten Unternehmen gibt es in diesem Zusammenhang häufig das Missverständnis der Gleichsetzung von Kapitalwert mit dem ‚Wert‘ eines Unternehmens. Aus einer ‚wertorientierten‘ Unternehmensführung (mit einer Vermehrung desselben) wird dann eine ‚kapitalwertorientierte‘ Unternehmensführung mit einer reinen Orientierung an den Shareholdern und deren kurzfristigen Renditeinteressen (vgl. Gleißner 2009). Welche Kriterien sind objektiver als (Kenn-) Zahlen? Bezüglich der Kennzahlen zur Unternehmenssteuerung lässt sich allgemeiner formulieren, dass betriebliche Kennziffern und ihre Maßstäbe von Menschen erstellt werden und wie alle Symbolsysteme eine bestimmte Art darstellen, (formal-) sprachlich Informationen zu vermitteln. Das heißt, dass sie nur vor dem Hintergrund des gewählten Referenzmaßstabes sinnvoll sind. Ändert sich der Referenzmaßstab, ändert sich – ohne irgendeine systemische Veränderung – auch die Aussage der Kennzahlen, beispielsweise bei einer Veränderung der Bilanzierungsregeln. Noch allgemeiner formuliert Stephen Jay Gould (1983) wissenschaftstheoretisch (aus einem anderen Zusammenhang heraus) zwei Trugschlüsse: 1. „der *Verdinglichung* oder unserer Neigung, abstrakte Begriffe in Wesenheiten zu verwandeln“ und 2. „die *Aufstellung von Rangordnungen* oder unserer Neigung, komplexe Variationen auf einer allmählich ansteigenden Skala einzuordnen“ (ebd: 18f, kursiv im Original).

sationsstrukturen verhaftet (vgl. Herrmann 2005). Sie stellen keine geeigneten Kennzahlen dar, „die die Strategie messbar machen“ (PriceWaterhouseCoopers 2001: 35), und setzen betriebliche Systeme insgesamt „einer maßlosen Verwertungsperspektive aus“ (Sauer 2008: 119). Ein ständiges Anheben der Rendite- oder Gewinnerwartungen hat insofern nichts mit der nachhaltigen Steuerung von Unternehmen oder der Steigerung des Unternehmenswertes zu tun.

Betrachtet man die zeitlichen Dimensionen genauer, so ist es keineswegs trivial, adäquate Steuersignale in Form von Kennzahlen zu generieren. Dies gilt insbesondere für weiter in der Zukunft liegende strategische Pläne und Ziele. Eine Unternehmensführung auf der Grundlage von Kapitalmarktdaten kann Entscheidungen nur aufgrund historischer Daten vornehmen. Die künftigen Herausforderungen ergeben sich aus Plänen, also Projektionen dieser Daten in die Zukunft. Zwar können mittels ökonomischer Kennzahlen Planabweichungen begründet und „nach großer Gründlichkeit aussehende“ (Gälweiler 1999: 387) Abweichungs-Analysen gemacht werden. Doch diese Analysen bleiben metrische Rechengrößen, nach festen Zeiteinheiten wie Bilanz- oder Kalenderjahren. Die zeitliche Komplexität betrieblicher Organisationen ist ein Grund dafür, warum im Bereich der praktischen Anwendung von Kennzahlensystemen, wie beispielsweise der Balanced Scorecard, enorme Probleme bei der Erstellung der geforderten Ursache-Wirkungsbeziehung auftreten. Die real vorhandene zeitliche Varietät, also die Anzahl unterscheidbarer zeitlicher Zustände oder Elemente eines komplexen betrieblichen Systems, ist nur durch eine mindestens gleich komplexe zeitliche Varietät adäquat wahrzunehmen und zu steuern (vgl. Malik 2003; Schwaninger 2001). Rein rechnerische Kennziffern, die lediglich eine Trendfortschreibung darstellen, können weder langfristig wirksame Steuerungsmechanismen betrieblicher Organisationen darstellen, noch einer kurzfristigen Steuerung komplexer innerbetrieblichen Strukturen gerecht werden. Ihnen fehlen die notwendige Unterschiedlichkeit, Vielfalt und der qualitative Zukunftsbezug.

2.3 Zeitmanagement und Zeitkunst: Die individuelle Sackgasse!

Einem funktional-analytisch orientierten Blick auf die Steuerung von Betrieben ist, aufgrund der dahinter liegenden Basiskonzeption, Zeit in ihren so verstandenen vielfältigen Ausprägungen und Formen strukturell unzugänglich. Das gilt auch für jene Konzepte des Zeitmanagements, die als zeitliche Basis nach wie vor die tayloristische Betriebsorganisation tradieren (vgl. Eberle 1994; Vedder 2001; Walgenbach 1995): Auch hier wird Zeit als ein lineares, beliebig fragmentierbares und eindeutig quantifizierbares Objekt gesehen.⁹ Letztlich laufen die meisten Zeit(spar)tipps auf ein geschicktes Management einer linear-metrisch vorgestellten Zeit hinaus. Analog zu den tayloristischen Prinzipien sollen dabei als ineffektiv identifizierte Zeiten eliminiert werden.¹⁰

⁹Zeitmanagement im Rahmen dieses Aufsatzes meint nicht das reale betriebliche Alltagshandeln, sondern die davon losgelösten (pädagogischen) Konzepte, die solches nach eigenem Selbstverständnis ermöglichen und trainieren sollen. Zum klassischen Zeitmanagement siehe Seiwert (1998; 2001). Wenn im weiteren Verlauf Zeitmanagement im Sinne realen betrieblichen Handelns gemeint ist, so bezeichne ich das als betriebliches Zeithandeln. Zum Begriff des Zeithandelns siehe Jurczyk (1999).

¹⁰Zeitmanagement kann durch die fehlende Unterscheidung zeitlicher Voraussetzungen, in Verbindung mit den zugrunde liegenden normativen Vorstellungen – entgegen dem expliziten Versprechen – zur weiteren Arbeitsverdichtung beitragen (vgl. Klier 2008; Sauer 2008), wenn die zusätzliche freie Zeit für weitere Aufgaben verwendet werden muss. Oder umgekehrt: Erst die individuelle Anpassung

Die meisten betrieblichen Zeitmanagement-Konzepte rekurren in mehrfacher Hinsicht auf die zeitlichen Vorstellungen tayloristischer Modelle:

- *Zeitmanagement* bedeutet die Orientierung am Paradigma der Rationalisierung des Zeitvollzugs. Unterstellt wird in der Regel, dass es zeitfressende Tätigkeiten im Sinne von nutzlosen Handlungen gibt, die aus dem Arbeitsalltag eliminiert werden können. Dies gelingt – nach den Aussagen der meisten Ratgeber – dann am besten, wenn man den Arbeitstag genau zeitlich erfasst und zergliedert sowie anschließend die Ziel- mit den Sollwerten vergleicht.
- Durch Änderung der *Arbeitsorganisation* – beispielsweise mittels Delegieren von Aufgaben – lässt sich Zeit für andere Aufgaben gewinnen.
- Das klassische Zeitmanagement orientiert sich in wesentlichen Wertbezügen am *calvinistischen Arbeitsethos*. Insbesondere in den einzelnen Ratschlägen, Begründungen und Handlungstipps finden sich diese vielfältigen, von den direkten religiösen Bezügen entkoppelten Wertbezüge (vgl. hierzu Eberle 1994). Dadurch haben die meisten Zeitmanagement-Konzepte auch einen – meist impliziten – normativen Anspruch. Sie machen Aussagen dazu, wie man sich am besten im Umgang mit Zeit verhalten soll, um sie, und das ist bereits eine normative Aussage, effektiv und effizient zu nutzen.
- Und schließlich sind Planungen, Entscheidungen und Abläufe im Rahmen von Zeitmanagement durch *vollständige Rationalität* bzw. *technische Perfektion* gekennzeichnet, die nur durch externe Störquellen, Vorgänge oder Personen behindert werden können.

Das Zeitmanagement in der klassischen Form, wie es beispielsweise Lothar Seiwert (1998; 2000; 2001) bis heute vertritt, weist neben seinen tayloristischen Grundlagen ein weiteres Problem auf: Die Konzentration ausschließlich auf das Individuum. Das Konzept beruht nach wie vor auf der impliziten Annahme, dass innerhalb betrieblicher Organisationen allein individuelle Entscheidungen und Planungen den gemeinschaftlichen Prozess der Leistungserstellung steuern können. Doch nicht nur „die Verwendung der Zeit von Managern ist weitgehend fremdbestimmt“ (Malik 2001: 108). Auch ihre Entscheidungen und Informationsaktivitäten sind im Rahmen betrieblicher Organisationen unterschiedlich stark sozial bedingt. Damit die betrieblich geforderte und erwünschte Flexibilität und Individualität der reflexiven Moderne (er-)lebbar wird, besteht neben der individuellen zeitlichen Balance ein zunehmender Bedarf an sozialer zeitlicher Synchronisation (vgl. Rager 2001). Reales betriebliches Zeithandeln erfordert nicht nur die Ausrichtung der Arbeitszeit an persönlichen Rhythmen und zeitökologischen Kriterien. Adäquates Zeithandeln erfordert zunehmend eine Synchronisation mit dem sozialen und betrieblichen Umfeld, insbesondere den Gruppen und Teams (vgl. Trinczek 2005). Mit anderen Worten und gegen den Trend: Je flexibler Menschen – und Führungskräfte – arbeiten, desto wichtiger werden Systeme der Zeitbewirtschaftung als soziale Steuerungs- und Synchronisationsinstrumente.¹¹

der Handlungen an die kollektiven Strukturen und die Berücksichtigung der verschiedenen zeitlichen Interdependenzen führen zu einer erfolgreichen Anwendung des Instrumentariums Zeitmanagement in Betrieben der reflexiven Moderne.

¹¹Das gilt im Prinzip bereits auf subjektiver Ebene.

Bisher wird die Synchronisationsleistung in der Regel einseitig individuell von den Beschäftigten und damit zu Lasten der zeithandelnden Personen erbracht. Die Synchronisationsleistung hat dabei in der Regel eine ‚unsichtbare‘ zeitliche Qualität, denn sie stellt ihrerseits erst sicher, dass eine betriebliche Leistung überhaupt erbracht werden kann, wird aber nicht selbst als Leistung gewürdigt (vgl. hierzu Menz/Kratzer 2010). Adäquates betriebliches Zeit-handeln umfasst insgesamt viele verschiedene Facetten und könnte weit systematischer geschehen, wenn über die verschiedenen zeitlichen Muster in komplexen betrieblichen Systemen mehr bekannt wäre. Das bedeutet, dass die zeitliche Komplexität betrieblicher Organisationen ihre Beachtung in der zeitlichen Vielfalt und den konkreten Zeitqualitäten finden muss. Konkret bedeutet es, zeitlich unterschiedliche Formen wie die Dauer, das Warten und die Pause bei der Steuerung und Gestaltung der Arbeitsprozesse zu berücksichtigen.

3 Kategoriale Beispiele: Dauer, Warten und Pause

„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 Wahrnehmung von Zeit geschieht bei Menschen anders als beispielsweise die Wahrnehmung räumlicher Gegebenheiten, bei der die Elemente von Anfang an sehr viel klarer sind. Ihre Fluidität macht die Wahrnehmung schwerer, d.h. zeitliche Formen stehen dem Bewusstsein nicht in dem Maße zur Verfügung, wie räumliche Informationen mit ihrer relativ stabilen Struktur. In komplexen Systemen sind so oft selbst auf den ersten Blick lineare Abläufe nur Teilstücke, beispielsweise einer exponentiellen Entwicklung. Komplexe Prozesse und Abläufe erstrecken sich dabei nicht nur mit dem Spezifikum der exponentiellen Relationen aufeinander folgender Ereignisse in der Zeit (Dörner 1989: 156ff). Sie weisen auch Reaktions- und Totzeiten oder das Faktum schwacher Kausalität auf. Aufgrund der Eigenschaften komplexer betrieblicher Systeme existieren die zeitlichen Informationen verteilt und unterschiedlich stark ausgeprägt. In der Regel sind keine eindeutigen Kausalzuordnungen von Ursache und Wirkung möglich, was die Planung und Steuerung noch schwieriger macht. In komplexen und dynamischen Situationen, spätestens bei krisenhaften Umbruchsituationen oder tiefgreifendem betrieblichen Wandel, fehlen für eine passende Situations- und Handlungsbeurteilung stabile Kriterien und deutliche Signale. Hinzu kommt, dass die zeitlichen Signale dann auch noch widersprüchlich sind.

Der adäquate Umgang mit Zeit stellt Menschen bereits in ‚einfach komplexen‘ Systemen vor Probleme (vgl. Dörner 1989; Strohschneider/Weth 2002). Ein solcher Umgang stellt umso mehr ein Problem in komplexen betrieblichen Systemen dar. Natürliche Systeme ha-

Die von Michael Bolte (2008: 184ff) so bezeichneten Zeitkünstler schaffen es aufgrund vielfältiger struktureller und individueller Voraussetzungen, einen individuellen Zeitstil zum eigenen und zum Vorteil des Unternehmens zu leben – eine typische Win-win Situation. Verallgemeinerbar ist diese Form der Zeitorganisation aber nicht.

ben für passende Reaktionen auf zeitliche Entwicklungen unterschiedlich lange Rückkopplungskreisläufe. Wenn dagegen Rückmeldungen auf Entscheidungen und Handlungen verzögert oder aber zu schnell und aus völlig anderen Zusammenhängen heraus erfolgen, dann haben Menschen regelmäßig große Schwierigkeiten, ihre Handlungen in komplexen Systemen richtig abzustimmen oder den Erfolg von Planungen adäquat zu beurteilen. Insofern ist die Konzeptualisierung von Zeit über räumliche Vorstellungen, beispielsweise in Form von Prozess- und Ablaufdiagrammen oder Hierarchiepyramiden, verständlich. Meist wird jedoch durch solch einfache Extrapolationen oder lineare Heuristiken in der Steuerung von Betrieben das ohnehin schon problembeladene Handeln verstärkt. Sprunghafte Entwicklungen, nichtlineare Vorgänge oder verzögerte Wirkungen bleiben im Regelfall systematisch unberücksichtigt. Da anschauliche Beispiele oft besser dazu geeignet sind, die Problematik von linearer Planung oder von chronometrischem Handeln aufgrund unzureichender Berücksichtigung zeitlich verteilter Informationen zu zeigen, greife ich zur Illustration auf ein (empirisches) Beispiel von Dietrich Dörner (1989) zurück.

‚Tanaland‘, von Dörner eingeführt, gilt als erste Studie im deutschsprachigen Raum zum Thema komplexes Problemlösen. Die Namenswahl ist nicht zufällig an Afrika angelehnt. Es soll den Realitätsgrad der ‚einfachen‘ Komplexität verdeutlichen. Im ‚beklagenswerten Schicksal von Tanaland‘ beschreibt Dörner (1989: 22ff) eben diese Computersimulation, mittels der eine fiktive Landschaft, Populationen von Menschen und Tieren sowie ihre Zusammenhänge simuliert werden können. Versuchspersonen hatten die Aufgabe, mittels ‚diktatorischer Vollmachten‘ für das Wohlergehen von Tanaland und seinen Bewohnern zu sorgen. An frei gewählten Punkten konnten durch ‚Eingriffspakete‘ Informationen gesammelt, Maßnahmen geplant und Entscheidungen für eine Zeitdauer von zehn Jahren getroffen werden. Dabei waren so viele Maßnahmen durchführbar, wie die Teilnehmer und Teilnehmerinnen wollten. Erfolge und Misserfolge der vorausgegangenen Phasen konnten berücksichtigt oder Entscheidungen rückgängig gemacht bzw. modifiziert werden. Eine durchschnittliche Versuchsperson produzierte dabei das Ergebnis, dass zunächst die Bevölkerungszahl der Einwohner (Tupis genannt) anstieg, was im Wesentlichen auf ein besseres Nahrungsangebot und gute medizinische Versorgung zurückzuführen war. Die Lebenserwartung wurde erhöht, die Zahl der Kinder stieg und die Todesfälle sanken. „Durch die in den späteren Jahren fast notwendigerweise ausbrechenden Hungersnöte wurden sie vollkommen überrascht“ (ebd: 24). Der Grund dafür: Die meisten Versuchspersonen glaubten bereits nach drei Sitzungen, das Problem gelöst zu haben, übersahen dabei aber, dass durch die Problemlösung neue Probleme und Fernwirkungen entstanden waren. Als zentrale Katastrophenfalle erwies sich die zeitweise exponentielle Entwicklung der Bevölkerung, der nur eine lineare Entwicklung der Ressourcen gegenüberstand.¹²

¹²An dieser Stelle auch die Ergebnisse des ‚Kühlhausexperiments‘ in sehr knapper Form: Beim ‚Kühlhausexperiment‘ berichtet Dietrich Dörner (1989: 200ff) von einer Versuchsanordnung, die er und seine Kollegin Ute Reichert (Reichert/Dörner 1988) durchgeführt haben: An einer defekten Klimaanlage konnte mittels eines Stellrades und eines Thermometers die Temperatur von Hand eingestellt werden. Nach Ausfall der Automatik sollten die Versuchspersonen dies tun, um verderbliche Ware zu retten. Allerdings waren die genauen Beziehungen zwischen Stellrad (Einteilung von 0 bis 200) und Thermometer unbekannt. Eingestellt war eine Schaltungsverzögerung, also eine Totzeit zwischen Information und Reaktion. Hier gab es auffallend viele Personen, die es nicht schafften, die Temperatur zu regeln, weil es ihnen unmöglich war, die Annahme einer direkten Abhängigkeit der Temperatur vom Stellrad aufzugeben. Die Ursache für die auch sonst enormen Schwierigkeiten lag in der geringen

3.1 Zeitformen und betriebliche Steuerung

Eine rein funktionale oder analytisch-instrumentelle Steuerbarkeit von Betrieben ist in den heutigen Managementtheorien und prozessualen Modellen nicht mehr selbstverständlich vorausgesetzt. Aber es mangelt gerade in Bezug auf Zeit an adäquaten Modellen und zuverlässigen Begrifflichkeiten. Qualitative Zeiten in den Formen Warten, Dauer oder Pause weisen bereits als alltagssprachliche Begrifflichkeiten enorme Abgrenzungsschwierigkeiten auf. Pausen stellen sich beispielsweise in ihren zeitlichen Dimensionen als mehr oder weniger bewusste Unterbrechungen von Tätigkeiten, geplanten Prozessen, festgelegten Sitzungsabläufen oder einfach als längere Auszeiten sehr vielschichtig dar (vgl. Lackner 1995; Muri 2004; Sperling 1983). Pausen weisen aber nicht nur unterschiedliche Längen, sondern auch heterogene Lagen und Formen auf: Es gibt neben kurzen Arbeitspausen mehr oder weniger große Pausen mit einem entsprechenden Abstand zur Arbeit. Und schließlich gibt es Pausen als längere Unterbrechungen im Lebenslauf, beispielsweise in Form von Blockfreizeiten oder Lernprojekten. Pausen macht man freiwillig oder unfreiwillig, man begeht sie in Form von Festen und Riten, begegnet ihnen bei biografischen Brüchen oder in Form von Krankheiten. Pausenphänomene gibt es informell, kodifiziert oder gesetzlich verordnet. Formell festgelegt müssen „Ort, Zeitpunkt, Dauer und Verhaltensnormen [...] nicht jedes Mal neu ausgehandelt werden“ (Muri 2004: 65). Gerade formell geregelte Pausen wie zum Beispiel der Feierabend, das arbeitsfreie Wochenende oder der Urlaub haben als stabile und verlässliche Zeitinstitutionen enorm zum fordistischen Wohlstandsmodell beigetragen. Frühindustrielle Arbeitspausen wiesen im Unterschied dazu noch viele informelle Intervalle auf und dienten spontan vor allem sozialen Zwecken, nicht nur der theoretisch immer wieder erwähnten und tariflich geregelten Erholung.

„Im betrieblichen Zeithandeln werden intersubjektiv Zeitordnungen erzeugt, die symbolisch und praktisch verknüpft sind mit der kollektiven Organisation der Arbeitsaufgaben sowie mit Leistungs-, Führungs- oder Kooperationsordnungen“ (Herrmann 2005: 10). Zeitliche Qualitäten und Zeitformen wie Dauer, Warten und Pause stellen sprachlich und in ihrer Bedeutung keine rein individuellen Konstrukte dar. Wie alle sprachlichen Phänomene unterliegen sie einer gemeinsamen kulturellen Prägung und Praxis.¹³ Selten werden sie dabei eindeutig verwendet. Neben einer treffenden Definition und adäquaten Beschreibung der jeweiligen Zeitformen macht die Erfassung ihrer subjektiven Bedeutung die eigentliche Schwierigkeit,

„das ‚schwingende‘ Verhalten des Systems zu erfassen und angemessen zu berücksichtigen“ (ebd: 205).

¹³Ich stimme wissenschaftstheoretisch prinzipiell der Auffassung von Werner Bergmann (1981) zu, dass Zeit neben der kulturell unterschiedlich geprägten semiotischen Verankerung im Bewusstsein der Menschen auch eine reale – aber transzendente – Weltstruktur aufweist. Das Problem der Existenz von Zeit als reale Seinsweise lässt sich jedoch nicht physikalisch, sondern nur metaphysisch auflösen. Beispielsweise durch eine Reflexion darauf, dass wir als Menschen immer schon um zeitliche Zusammenhänge wissen, einfach weil wir handelnde und dadurch denkende und Zeit erlebende Wesen sind. Zeit als Handlungsvoraussetzung setzt sowohl im subjektiven Erleben als auch im objektiv datierbaren System der Physik immer einen überindividuellen und universellen Bezugsrahmen voraus, der eine prinzipielle Vereinbarkeit beider Bereiche denkbar macht. Es zeigt sich dabei eine Asymmetrie zwischen dieser ontologischen Anforderung und dem epistemischen Aufweis (Burger 1993: 300ff). Mit anderen Worten: Es lässt sich zwar die Notwendigkeit einer Annahme der Realität der Zeit und eines Zusammenhanges von ihr mit den einzelnen Zeitmodellen und Zeitformen zeigen, aber alle präsentierten Modelle erfassen nur Teile dieser Einheit und bieten keine befriedigende Gesamtlösung.

rigkeit aus. Sie muss im Rahmen dieses Aufsatzes alltagsweltlichen Zusammenhängen entnommen werden und findet in der betrieblichen Theoriebildung kein adäquates Gegenbild im Sinne einer kategorialen Fassung. Das Zeitbewusstsein handelnder Menschen etabliert sich jedoch nicht unwesentlich im Rahmen sozialer, d.h. gesellschaftlicher Organisationen und der darin vorfindbaren Strukturen, Rückmeldungen oder stattfindenden Diskurse. Dies sind Indizien dafür, dass auch Betriebe, als gesellschaftliche Konstruktionen, im Zeitalter der reflexiven Moderne ein (eingeschränktes) eigenes Raster dafür bilden können, Zeit, und den handelnden Umgang damit, zu thematisieren und zu disponieren. Was jedoch bisher im Falle der Organisation betrieblicher Strukturen und Prozesse von Seiten betrieblicher Leitung oder des Managements weitgehend nicht erkannt bzw. theoretisch nicht gewürdigt wird. Als exemplarische Beispiele einer möglichen Kategorisierung werden im Rahmen dieser Untersuchung die Zeitformen Dauer, Warten und Pause näher beleuchtet.

3.2 Dauernd diese Prozesse

Die Behandlung des Phänomens der Dauer orientiert sich zunächst an der Notwendigkeit einer langfristigen Aufrechterhaltung von Organisationen, also ihrer Stabilität über die Zeit hinweg. Für soziale Systeme allgemein und betriebliche Organisationen im Besonderen sind sowohl ihre Strukturen als auch ihre Prozesse konstitutiv (vgl. Clark 1985). Niklas Luhmann (1987) weist darauf hin, dass dies keinen Gegensatz darstellt. Struktur und Prozess setzen sich „wechselseitig voraus, denn Strukturierung ist unter anspruchsvolleren (nicht rein zufallsbestimmten) Bedingungen ein Prozess, und Prozesse haben Strukturen. Sie unterscheiden sich durch ihr Verhältnis zur Zeit“ (Luhmann 1987: 73). Strukturen sind also nicht einfach zeitlos und Prozesse nicht einfach zeitlich. Verändern und Wandeln kann sich nur etwas, was unter anderen Aspekten stabil und damit dauerhaft bleibt. Sowohl für die Struktur als auch für den Prozess gilt: Nur weil sie dauern, können sie auch verändert werden (Kasper et al. 1999). Managementmodelle und Organisationstheorien kommen deshalb nicht umhin, sich mit der Dauer von Strukturen und Prozessen zu befassen. Und dies nicht nur mit denjenigen, die beispielsweise im Rahmen von Change-Management-Theorien verändert werden sollen, sondern primär auch mit denjenigen, die dauerhaft innerhalb der betrieblichen Organisation weiter bestehen müssen. Die Wandelbarkeit betrieblicher Strukturen und Prozesse hat durch die Dauer jedenfalls deutliche zeitliche Begrenzungen.

Die einschlägige Literatur nimmt zumindest implizit eine zeitlich dauerhafte Rahmenstruktur zum Ausgangspunkt: Die Bildung abteilungsübergreifender Teams setzt das Vorhandensein von Abteilungen voraus. Eine Dezentralisierung und selbst initiierte Vernetzung von Beschäftigten setzt organisierte Stellen voraus, in denen die Aufgaben der Projekte und Teams grob umrissen und die Ziele festgelegt werden. Bevor sich Projektteams vernetzen können, müssen sie erst einmal ins Leben gerufen worden sein. „Das System [der Betrieb, der Verf.] muss, mit anderen Worten, zumindest das Beginnen und Beenden von Anschlüssen wie auch die prinzipielle Anschlussfähigkeit ihrer Elemente vorlaufend ermöglichen und garantieren“ (Schreyögg 2003: 12). Management- und Führungsaufgabe ist hier nicht das bloße Vertrauen in eine selbstregulative Dynamik flexibler Strukturen. Um Flexibilität sicherzustellen muss die dahinter liegende Managementstruktur selbst anders gelagert sein: mithin von einer gewissen Dauer und Verlässlichkeit geprägt. Es ist eine dauerhafte Rahmenstruktur notwendig, die flexible Prozesse erst zulässt, soll es sich um eine systemische Lösung und nicht um eine Einzelfallbehandlung handeln.

3.3 Strategische Ziele dauern

Das Verhältnis von Planung und Zukunft ist für betriebliche Organisationen konstitutiv. Unter Zielen werden im Rahmen der Management- und Organisationsliteratur allgemein künftig erwünschte Zustände betrieblicher Strukturen und Prozesse verstanden. Ziele beziehen sich auf die mehr oder weniger langfristige Zukunft und beinhalten unterschiedlich genaue Maßstäbe zur Erfassung der Zielerreichung. Sie stellen dadurch Pläne dar und haben einen starken Bezug zur Dauer: Ziele sind auf Dauer hin ausgerichtet, weil sie dem Erreichen künftiger organisationaler Erfolge dienen sollen. Ziele umfassen dabei definitorisch Planungszeitpunkte oder Zeiträume, innerhalb derer sie festzulegen und umzusetzen sind. Die Bedeutung von Zielen für Unternehmen der reflexiven Moderne ergibt sich aus der Tatsache, dass sie mittlerweile die Definition für Unternehmenserfolg und damit einen zentralen Beurteilungsmaßstab für erfolgreiches oder nicht erfolgreiches betriebliches Planen und Handeln darstellen.¹⁴ Ziele und ihre Messbarkeit dienen auch als Maßstab zur Beurteilung der Güte von Teams und Projekten. Die meisten Strategien und Entscheidungen, aber auch die unmittelbare Handlungssteuerung in betrieblichen Organisationen, sind mittlerweile maßgeblich – über Zielvereinbarungen – auf Ziele hin ausgerichtet. Als logische Weiterentwicklung langfristiger Planung wird die Leistungsfähigkeit betrieblicher Organisationen auf strategische Ziele hin ausgerichtet.

Ziele sind ein zentrales Kriterium und zugleich Gradmesser des Erfolgs betrieblicher Prozesse und der formalen Organisationsstruktur. Die Beurteilung der ökonomischen und zeitlichen Effizienz aufgrund von Zielen ist jedoch in der Praxis weitaus schwieriger, als diese Ausführungen nahe legen. Individuelle Planungen und Handlungsziele lassen sich beispielsweise nicht konsequent aus „einem übergeordneten Zielsystem der Unternehmung“ ableiten (Stahle 1999: 441). Zielsysteme sind in der Regel unvollständig und von Polytelien geprägt. Für die Steuerung betrieblicher Organisationen ergeben sich, wie beim Handeln in dynamischen und komplexen Systemen üblich, eine Vielzahl von Einflussgrößen, die zu balancieren und hierarchisieren sind. Unterschiedliche Ziele interagieren auch zeitlich unterschiedlich. Daraus können sich handfeste Zielkonflikte ergeben. Die meisten basieren auf unterschiedlichen Reichweiten von Maßnahmen in die Zukunft. Genauer: Kurzfristige und periodisierte Ziele können andere Handlungen erforderlich machen, als langfristig angelegte gleichen Inhalts. In aller Regel wird der Zielkonkurrenz im langfristigen Verlauf durch sequentielle Problemlösung begegnet. Der Zielkonflikt zu einem bestimmten Zeitpunkt wird dann „durch zeitliche Dekomposition scheinbar aufgelöst“ (Stahle 1999: 443). Die lineare Abarbeitung so aufgelöster Konflikte wiederum verfehlt das, was die Steuerung reflexiv moderner betrieblicher Systeme erst möglich macht: ihre Komplexität im dauerhaften Verlauf wahrzunehmen und die dabei nicht aufzulösende Polytelie auf Dauer zu balancieren.

¹⁴Dies gilt zunächst als Grundannahme, die den theoretischen Abhandlungen von Zielen zugrunde liegt. Diese Aussage gilt nicht für die überwiegend praktisch ganz anders gehandhabte Herangehensweise, Ziele als ‚systemische Überforderung‘ ständig zu steigern. Diese Art von Zielsetzung hat von vornherein das Ziel aus den Augen verloren, Ziele auch auf ihre Machbarkeit hin zu überprüfen. Ziele dienen in diesem Fall ein weiteres Mal einem chronometrischen Maßstab, der darin besteht, eine exponentielle Fortschreibung auf Grundlage der jeweils vorangegangenen Daten zu erreichen. Natürlich sollen sie, so gehandhabt, letztlich eine weitere Profitabilität der Ressource Arbeitskraft erreichen. Doch diese Rechnung geht dauerhaft nicht auf.

3.4 Wart´ mal – ein Projekt

In der tayloristischen Lesart bzw. Theoriebildung der Moderne sind betriebsförmige Organisationen durch relativ stabile Grenzen ausgezeichnet. Prozessmanagement, flache Hierarchien und die Übertragung wichtiger Aufgaben auf Projekte bzw. autonome Arbeitsgruppen sind der Versuch, diese Grenzen zu flexibilisieren. Verbunden mit neuen Formen der Steuerung sollen Probleme schneller gelöst werden. Viele Probleme ergeben sich aber erst aus dieser Auflösung: Kein System, auch kein betriebliches, kann nur offen sein. Jedes System ist auf Selektion und Grenzziehung angewiesen. Die Grenzziehung „[...] kann ohne ein Minimum an selektiver Ordnung, ohne ein Minimum an stabilisierender Struktur, nicht geleistet werden“ (Schreyögg 2003: 11). Mit anderen Worten: Die Vorstellung eines strukturlosen, weil völlig flexiblen, Systems ist nicht tragfähig. Betriebe müssen die Frage nach der Grenzziehung und -sicherung mitbeantworten. Dies wird vor allem an den Schnittstellen prozessualer Abläufe oder der Umsetzung organisationaler Vorgaben deutlich, also dort, wo es gilt, Ergebnisse virtueller Teams oder von Arbeitsgruppen in einer Gesamtorganisation umzusetzen. Dafür ist die Zeitform der Dauer, also die Betrachtung eines längeren Zeithorizonts, in dem sich die Grenzen betrieblicher Organisationen als stabil erweisen, notwendig.

Genauso notwendig ist jedoch die Zeitform des Wartens in diesem Kontext. Bereits die Tatsache, dass Teams und Gruppen Wachstumsphasen durchlaufen oder Krisen aushalten müssen, stößt in der Hierarchie und Linienorganisation meist auf Ungeduld und mangelndes Verständnis. Gerade umfangreiche oder tiefgehende Projektarbeit weist auf verschiedene gleichzeitige Dimensionen des Wartens hin: das Warten in der ‚langen Frist‘ bei der Bewältigung komplexer Aufgaben, unterbrochen von kurzfristigen ‚Sukzessionen‘ dazwischen liegender Ereignisse (vgl. Schilling 2002). Dementsprechend gibt es in Projekten Phänomene eines Wartens, das lange Zeiträume dominiert, beispielsweise um weit in der Zukunft liegende strategische Ziele zu erreichen. Warten heißt dabei nicht nichts tun: Es geht bei diesem Warten um den langen Atem, der benötigt wird, um von außen herangetragene Störungen und Fristen zu bewältigen, ohne dabei das Ziel aus den Augen zu verlieren. Auch bei der Implementierung von Projektergebnissen in die organisationale Struktur muss, bedingt durch die notwendige Zustimmung der betroffenen Personen oder Gruppen, gewartet werden. Erst wenn diese Zustimmung eingeholt und während dieser Zeit abgewartet wurde, können die Projektergebnisse umgesetzt oder gegebenenfalls modifiziert werden. Daran scheitert wohl eine Vielzahl von Projekten: Dass sie nicht abgewartet haben oder systemisch nichts wirklich erwartet wurde.

3.5 Warten ist Konsens

In betrieblichen Organisationen der reflexiven Moderne sind die meisten Entscheidungsprozesse multipersonal (Malik 2003: 336ff). Dezentrale Strukturen bedingen eine Vielzahl von Entscheidungsstrukturen und gegebenenfalls Entscheidungsträgern sowie Informationsquellen. Dadurch erhöht sich notwendigerweise die Anzahl an Lösungsvarianten, Einflüssen und Konsequenzen, die sich aus Entscheidungssituationen ergeben. Die verschiedenen Entscheidungsprozesse weisen zeitlich unterschiedliche Qualitäten auf: Einzelentscheidungen zeigen eine „individuelle Statik“, denn das Individuum kann in diesem Fall „nur mit sich selbst sprechen, und dies ist selten ein besonders kreativer Akt“ (Heintel/Krainz 1998: 111). Einzelentscheidungen, meist aufgrund der Autorität bzw. hierarchischen Stellung der betreffenden

Person, stellen die vergleichsweise schlechteste Entscheidungsform innerhalb komplexer betrieblicher Organisationen dar. Auch Mehrheitsentscheidungen sind nur dann qualitativ höherwertig, wenn sie die Folge eines Meinungs- und Willensbildungsprozesses sind. Es gibt unter diesem Gesichtspunkt wenig empirische Untersuchungen dazu, wie Abstimmungs- und Interaktionsprozesse in Gruppen und zwischen Gruppen in hierarchischen Organisationen, im Sinne einer optimalen Vermittlung und Implementierung von Ergebnissen, jeweils erfolgreich betrieblich gelöst werden. Brauchen Gruppen insgesamt schon Zeit, um arbeitsfähig zu werden, so benötigen „Konsensentscheidungen [innerhalb dieser Gruppen, d. Verf.] nochmals mehr Zeit als andere Entscheidungsformen“ (ebd: 114ff). Die schrittweise Entwicklung angemessener Entscheidungsverfahren, beispielsweise gegenüber simplen Mehrheitsentscheidungen, bedarf auf jeden Fall einer Kultivierung des Wartens auf verschiedenen Ebenen.

Ökonomisch sind konsensfähige Gruppen in ihrem Ergebnis besser als „die beste Einzelleistung“ innerhalb der Gruppe (ebd: 113). Ökonomisch weiter gedacht geht es um eine Gesamtbilanz: Die Zeit, welche für eine Entscheidung gebraucht wird, wird der Zeit gegenübergestellt, die für nachträgliche Zustimmung aufgewendet werden muss – oder dem, was der hierarchische Druck ‚kostet‘, die Entscheidungen umzusetzen. Gerade beim Einsatz von Gruppen und Teams – noch mehr bei Projekten – wird deutlich, dass sich beispielsweise die Zeitverhältnisse umkehren: Wenig zeitaufwändig sind Einzelentscheidungen. Im Allgemeinen ziehen sie sich aber bei der Durchführung oder Implementierung der Ergebnisse innerhalb betrieblicher Organisationen enorm in die Länge. Bei passiver Resistenz kann sich dies bis gegen unendlich ziehen. Dagegen ist die Zeit, die aufgewendet werden muss, einen Konsens zu erzielen, relativ lange. Bei der Umsetzung nach einer Konsensentscheidung identifizieren und beteiligen sich die Betroffenen jedoch aktiver und motivierter. In der Regel wurden dann nämlich gewichtige Einwände und Durchführungsprobleme angesprochen und im Konsens mit berücksichtigt. Für diesen sind zwei Bereiche des Wartens zentral: Das Warten auf die Zustimmungsfähigkeit innerhalb der Gruppe und das Warten auf die Zustimmung bei der Umsetzung der Ergebnisse innerhalb der Hierarchie bzw. der betrieblichen Gesamtorganisation.

3.6 Abwarten und Tee trinken

Tiefgreifende Entwicklungs- oder strategische Veränderungsprozesse in komplexen betrieblichen Systemen müssen langfristig beobachtet und bewertet werden, denn ihre systemischen Auswirkungen werden häufig erst nach unterschiedlich langen Totzeiten bemerkbar. Eine Rückmeldung zentraler Informationen, wie sie beispielsweise Fehlermeldungen darstellen, erhalten hierarchische Entscheider/-innen oder Manger/-innen in der Regel – wenn überhaupt – sehr spät: Im Zweifel erst dann, wenn sie die vorausgehende Entscheidung bereits vergessen haben. Insofern zeichnet sich ein gutes Management dadurch aus, dass es eine Handlungsentscheidung nach einer gewissen Weile anhand der eingetretenen Ergebnisse überprüft und bereit ist, aufgetretene und vorher nicht berücksichtigte Fehler zu korrigieren (vgl. Dörner 1989). Dies erfordert ein Abwarten, bis sich Entwicklungen einstellen und in den Strukturen zeigen. Abwarten (und Tee trinken) wird im Kontext der ‚langen Weile‘ systemischer Totzeiten zur Kompetenz der Zuordnung zeitlicher Signalverzögerungen oder sehr später Fehlerrückmeldungen zur Ursprungshandlung bzw. -entscheidung, und damit zu einer wichtigen Ressource strategischen Planens, zu einem Werkzeug. Im Sinne der Steuerung

komplexer Systeme ist es auch falsch, von vornherein wissen zu wollen, welches die richtige Strategie ist oder welcher Faktor nun genau zum Erfolg führt und deshalb zu optimieren ist. Man muss auch erwarten können, was sich langfristig als adäquater und erfolgreicher Weg erweist. Aus den späten, fehlenden oder gebrochenen Rückmeldungen ergibt sich spätestens dann ein Problem, wenn die zeitlich unterschiedlich gelagerten Rückmeldungen oder das Feedback für die weiteren Planungen, Entscheidungen und Handlungen notwendig sind, aber nicht auf sie gewartet wird. Im langfristigen Verlauf nicht wahrgenommene, verzögerte oder falsch interpretierte Rückmeldungen können für den Betrieb desaströse Auswirkungen haben. Entscheidend sind deshalb für langfristige strategische Ziele Modelle und Indikatoren, welche die zeitlichen Verläufe der Steuersignale antizipieren und in der längeren Frist beachten, d.h. nicht nur das kurzfristige Feedback der Gruppe oder die lineare technische Rückmeldung berücksichtigen. Das bedeutet, dass man in komplexen und langfristigen zeitlichen Zusammenhängen auf diese Rückmeldungen warten können muss. Als angemessene zeitliche Reaktionsweise gilt für betriebliche Organisationen der Grundsatz: „Je komplexer die Veränderung ist [...] desto mehr Zeit muss er [der Betrieb, d. Verf.] dafür aufwenden“ (Rosenstiel/Comelli 2003: 164).

3.7 Die schönsten Pausen sind nicht erholsam

Pausen weisen als alltagssprachliche Begrifflichkeit, wie die Zeitformen Dauer und Warten auch, enorme Definitionsprobleme auf. Bereits bei akkordgebundener Arbeit innerhalb tayloristischer Strukturen sind die praktischen Formen der Pause äußerst vielfältig. Theoretisch jedoch wurden sie immer nur als Erhol- und Regenerationszeiten gewürdigt. Doch „die betriebliche Pausenpraxis bezieht [...] ihre Legitimation weniger aus wissenschaftlich-methodischen Erholungszeitermittlungen, sondern orientiert sich an sozialen Anspruchs- und Verhaltensnormen [...] und an kommunikativen Arbeitsbeziehungen“ (Sperling 1983: 147). Arbeitspausen weisen nicht nur physiologische Vorteile bezüglich rein individueller Erholung auf. Kürzere Pausen werden im Regelfall von spontanem und informellem Austausch begleitet und stehen kommunikativ in einem engen alltagsweltlichen und betrieblichen Zusammenhang. Gegenüber reinen Erholungspausen treten bei nicht so rigiden Arbeitsbedingungen von den Beschäftigten selbst gewählte Pausen in den Vordergrund bzw. die Nutzung ablaufbedingter Unterbrechungen als Pausen im Sinne individueller Bedürfniszeiten in den Hintergrund (vgl. Muri 2004). Das liegt vor allem an der sozialen Funktion: Willkürliche – oder unstrukturierte – Pausen dienen selten der Erholung alleine und ihre Sozialfunktion ist bereits in strikt geregelten tayloristischen Regimen nachweisbar (Sperling 1983). Dennoch wurden Pausen im betrieblichen Kontext vom Zeitbewusstsein linearer und chronometrischer Zeitoptionen her, also weitgehend betriebsorganisatorischen und technischen Erfordernissen gehorchend, strukturiert. Pausen wurden dabei im Regelfall starr an die betrieblichen Erfordernisse gekoppelt – und damit bewusst dem individuellen Zugriff entzogen. Pausen konnten dann gemacht werden, wenn sie planmäßig anfielen. Die Chronobiologie zeigt jedoch deutlich, dass die Lage der Pausen nicht völlig beliebig ist. Die Lage der Pause und ihre Frequenz, also die Entscheidung für wenige große Pausen oder viele kleine, entscheidet dabei nicht nur über den Erholungswert, der zu Beginn der Pausen am größten ist, sondern hat nicht unerhebliche Auswirkungen auf die individuelle und soziale Produktivität. Werden Pausen entsprechend ermöglicht, ergeben sich meist verblüffend positive Auswirkungen auf das Leistungsniveau und Teamklima. Längere Pausen, wie etwa das

Wochenende oder der Jahresurlaub, dienen dann nicht nur dazu, auszuspannen, sondern auch dazu, reflexiv zurückzuschauen, Revue passieren zu lassen oder einfach dazu, in Ruhe vor auszuplanen. Pausen tragen insgesamt zur Entdichtung der betrieblichen Arbeitsorganisation bei (vgl. Muri 2004).

4 Synchronie: Auf das Zusammenspiel kommt es an

Die Auseinandersetzung um das Normalarbeitsverhältnis war eine Auseinandersetzung über die Produktivität der Zeit. Historisch gewachsen und kulturell tradiert ergab sich daraus eine sehr strikte normative Vorstellung von Pausen: Pausen gelten als Ordnungselement im Sinne von kurztaktigen Regenerationsphasen.¹⁵ Je kürzer historisch die Arbeitszeiten wurden, desto weniger Gewicht wurde dabei den Pausen zugemessen.¹⁶ Methodisch wurden die sozialen Anteile und Aspekte von Pausen zu Gunsten einer Pseudo-Exaktheit messbarer physiologischer Prozesse, beispielsweise bei Erschöpfungsprozessen, systematisch ausgeblendet. Doch die betriebsökonomische Rechnung ist nie ganz aufgegangen: Trotz aller chronometrischen Anstrengungen gelang es in keinem Fall völlig, „die intersubjektiv-sozialen Bedürfnisse der Arbeitenden zu neutralisieren“ (Sperling 1988: 571). Klassische Facharbeiter und Hochqualifizierte, die über ein hohes Maß an fachlichen und zeitlichen Dispositionsmöglichkeiten verfügten, hatten nach wie vor die Möglichkeit zu selbstbestimmten Pausen. Vor diesem Hintergrund ist eine Übertragung auf reflexiv moderne Formen der Arbeitsorganisation angezeigt. Denn durch steigende Flexibilisierungsbemühungen nehmen sowohl Unterbrechungen der Betriebszeiten, und dadurch Pausen im Sinne von Nichtproduktion, als auch der Bedarf an sozialen Synchronisationszeiten zu (vgl. Bosch 2000a, 2000b). Beides kann sinnvoll durch adäquat gestaltete Pausen verknüpft werden. Sinnvolle Pausen wiederum sind weder beliebig, noch einfach linear-instrumentell oder chronometrisch zu verorten und zu verordnen und stehen in einem engen Wechselverhältnis zu den Zeitformen Dauer und Warten.

¹⁵Dass in den willkürlichen Pausen, die während des Industrialisierungsprozesses noch gang und gäbe waren, ganz andere Dinge gemacht wurden, diese also nicht allein der Erholung dienen, belegt Edward P. Thompson (1967) sehr nett und mit vielen Beispielen: „Other occupations include jobbing with a horse and cart, picking cherries, working on a milldam, attending a Baptist association and a public hanging“ (ebd: 72).

Darüber hinaus gab es die Irregularitäten der Pausen auch im längerfristigen Verlauf: „We may, finally, note that the irregularity of working day and week were framed, until the first decades of the nineteenth century, within the larger irregularity of the working year, punctuated by its traditional holidays, and fairs“ (ebd: 76).

¹⁶Dies gilt auch für den tariflichen und gewerkschaftlichen Kontext. Im Rahmen traditioneller Tarifpolitik spielte die Forderung nach angemessenen (Mittags-) Pausen keine prioritäre Rolle. Oft hatten auch Betriebsräte die Fünf-Tage-Woche oder mehr Urlaub der längeren Arbeitsunterbrechung vorgezogen. Und letztlich wurden Pausen als erstes wieder geopfert, als es um die Anrechnung auf betriebliche Leerlaufzeiten oder Arbeitsunterbrechungen ging, wie beispielsweise die sogenannte Steinkühler-Pause im Bereich der Metallindustrie. Dabei trug gerade der Lohnrahmentarifvertrag II im Bereich der Metallindustrie entscheidend zur sozialen Wirksamkeit von Pausen bei. Erstmals war kollektiv ein individueller Anspruch geregelt. Offensichtlich herrschte auch hier die linear-chronometrische Vorstellung vor, dass durch den Wegfall der Pausen die Produktivität erhöht würde und dementsprechend mehr Lohn als Verhandlungsmasse zu erringen war.

Die unterschiedlichen Zeitformen und ihre wechselseitigen Verflechtungen zur Kenntnis zu nehmen und in der Praxis zu berücksichtigen, leistet daher einen wichtigen Beitrag zur betrieblichen Steuerung, d.h. zum Verständnis des Funktionierens betrieblich-organisationaler Prozesse und Abläufe. Gerade Pausen spielen – im Verbund mit den Zeitformen der Dauer und des Wartens – eine zentrale Rolle bei der Synchronie in betrieblichen Organisationen. Als organisationale Gestaltungselemente von Arbeitsprozessen dienen sie nicht nur der individuellen Erholung, sondern können zur sozialen Synchronisation, im Sinne einer gemeinsamen Kommunikation oder informeller Kontakte, genutzt werden. Bis heute gibt es zu den sozialen und organisationalen Funktionen von Pausen, aber auch zum Warten und zur Dauer fast keine wissenschaftlichen oder betrieblich-empirischen Erkenntnisse.¹⁷ Komplexes betriebliches Zeithandeln und die Steuerung der Strukturen und Prozesse umfasst jedoch viele zeitliche Ebenen und Dimensionen zugleich. Da es beispielsweise keine wirkliche Gleichzeitigkeit betrieblicher Prozesse gibt, „ist uns als unausweichliche Folge dieser Inkongruenz das Warten auferlegt“ (Schütz/Luckmann 2003: 84). Im ökonomischen, organisationalen und betrieblichen Kontext hat Warten überwiegend eine negative Konnotation: Es gilt als Indiz für schlecht organisierte Prozesse und ineffiziente Arbeitsstrukturen. Doch eine ‚Simultanplanung‘ scheitert notwendig an der Komplexität sozialer Systeme und Interdependenz ihrer Zeitpläne. Insofern ist Warten auch ein bedeutender Bestandteil innerhalb betrieblicher Systeme. Spätestens beim Warten wird wiederum die enge Verflochtenheit der unterschiedlichen Zeitformen und ihrer Begrifflichkeiten deutlich. Warten ist als Pause erleb- oder nutzbar, beispielsweise in Form von Entspannungsübungen oder Spielen. Und in Pausen kann man sehr wohl auf etwas warten, beispielsweise auf Testergebnisse oder Abstimmungsergebnisse. Wann wird welche Zeitform erlebt oder sprachlich zur Geltung gebracht? Die alltags-sprachlichen Begriffe bleiben hier uneindeutig, betrieblich gibt es solche Begrifflichkeiten überhaupt nicht oder nur informell.

5 Ausblick

„Je flexibler die Kooperation, desto größer wird offenbar die *Bedeutung sozialer Integrationsmechanismen* [...] [an die alte Stelle, d. Verf., Hervorhebung im Original] treten vor allem soziale Grenzziehungen, die in neuartiger Weise dem fragilen Gebilde einer flexiblen Organisation Stabilität verleihen.“ (Kratzer 2002: 3)

Mittels Projektarbeit und Prozessorientierung erfolgt im Kontext der reflexiven Moderne vor allem praktisch eine Rückkehr zur konkreten und qualitativ vielfältigen Zeit. Durch die Subjektivierung von Arbeit tritt heute an die Stelle direkter tayloristischer Steuerung durch

¹⁷Eine berühmte und wichtige Ausnahme bezüglich der Pausen bieten die sogenannten Hawthorne-Studien von Elton Mayo (1880-1949). Die Studien bezogen sich auf empirisch sehr aufwändig geführte Untersuchungen in den Hawthorne-Werken der Western Electric Company. Insbesondere die Untersuchung des Einflusses der Gruppen auf die individuelle Leistung war Bestandteil der Untersuchungen. Festgestellt wurde dabei, dass sich Arbeitsgruppen selbst Leistungsreserven und Pufferzeiten schaffen, um so den Output konstant zu halten. Betriebsintern wurden nach den Studien von 1927 bis 1932 neue Pausenregelungen übernommen (vgl. Nachbagauer 1999). Bereits im Rahmen dieser Studien wurde auf die Bedeutung informeller Gruppen, die sich innerhalb der relativ strikt geregelten Betriebsorganisation ergaben, hingewiesen.

Vorgesetzte mehr und mehr eine prozessinduzierte oder indirekte Steuerung, beispielsweise über betriebliche Kennzahlen. Arbeitsorganisatorische Konzepte im Sinne einer Selbstorganisation sollen verstärktes und eigeninitiiertes Handeln der Einzelnen bewirken. Das heißt, dass Beschäftigte den zeitlichen Einsatz ihrer Arbeitskraft und ihre Leistungsverausgabung selbst steuern sollen. Diese Zunahme an Selbstregulierung von Arbeitszeit, verbunden mit einem erhöhten Aufwand individueller Synchronisationsleistung, ist empirisch gut belegt (vgl. dazu Menz/Kratzer 2010). Durch die Integration in prozessuale Organisationsstrukturen wird Arbeit jedoch nicht nur zunehmend subjektiviert, sondern paradoxerweise auch ‚entindividualisiert‘ und (re-)kollektiviert. Innerhalb komplexer Systeme spielt das Individuum eine völlig andere Rolle als früher: „Die Aufgaben [werden, d. Verf.] immer komplexer, reine Durchführung dagegen immer seltener“ (Heintel/Krainz 1998: 89).

Durch eine angestrebte Prozessorientierung, möglichst entlang der gesamten Wertschöpfungskette, und die Flexibilisierung hierarchischer Strukturen von Organisationen und Betrieben in räumlicher, sachlicher, vor allem aber zeitlicher Hinsicht, werden insbesondere in der praktischen Umsetzung die zeitliche Steuerung sowie generell die zeitlichen Voraussetzungen betrieblicher Organisation stärker zum Thema. Systemisch betrachtet ergibt sich aus dieser Entwicklung eine Rückkehr vom ‚geschlossenen System‘ Betrieb zur Struktur und Dynamik offener und komplexer Systeme. In einem solchen ist jedoch mit mehr oder weniger langen Reaktionsverzögerungen, also Totzeiten, zu rechnen. Das bedeutet, dass die Wirksamkeit, Folgen, Spätfolgen und Nebenwirkungen von konkreten Maßnahmen oft erst nach einiger Zeit, bis hin zu Jahren und Jahrzehnten, eintreten. Die daraus resultierenden Probleme werden im Zuge langer Totzeiten erst sehr spät sichtbar, sind dann jedoch kaum mehr zu beeinflussen.

Ein adäquates betriebliches Zeithandeln und eine langfristige Steuerung der Prozesse kann nur gelingen, wenn die qualitativen Zeiten – im Zusammenhang dieses Aufsatzes repräsentiert durch die Zeitformen Dauer, Warten und Pause – in ihrer sozialen Bedingtheit und ihrem komplexen Zusammenspiel wahr-, ernst- und angenommen werden. Soll Flexibilität produktiv sein, so müssen sowohl die Rhythmisiertheit von Arbeitszeiten als auch ihre Stabilität im Sinne von Berechenbarkeit beachtet werden. Die Flexibilität von Arbeitszeit kann ökonomisch genauso wenig beliebig und grenzenlos sein, wie die ihr zugrunde liegende betriebliche Organisation, wenn sich nicht schwerwiegende Folgeprobleme ergeben sollen. Betriebliche Organisationen sind selbst auf Dauer angelegt. Dadurch unterscheiden sie sich wesentlich von kurzfristigen Verbänden oder einer „aus dem Stegreif heraus angegangenen Ad-Hoc-Problemlösung“ (Vahs 2005: 11). Da menschliches Handeln und Arbeiten im Rahmen von Betrieben nicht rein mechanisch und vollständig synchron abläuft, sind dauerhafte Prozesse ohne die Funktion des Wartens nicht denkbar. Gerade eine zunehmende Orientierung an der chronometrischen Uhrzeit und ihrer Perfektion führt paradoxerweise zu vermehrten Wartesituationen in betrieblichen Organisationen. Und notwendigerweise wäre ein Leben ohne Warten eines ohne Pausen. Insofern spielen besonders Pausen – über ihre reine Erholungsfunktion hinaus – im betrieblichen Kontext und im Verbund mit den Zeitformen der Dauer und des Wartens eine zentrale Rolle. Die betriebliche Synchronie wird jedoch bisher im Falle der Organisation betrieblicher Strukturen und Prozesse von Seiten betrieblicher Leitungen oder des Managements weitgehend nicht erkannt bzw. beachtet. Das ist auch ein Problem der fehlenden kategorialen Fassung. Hier besteht interessanter Forschungsbedarf.

Literatur

- Abel, Jörg/Pries, Ludger (2003): Grenzen der Entgrenzung von Arbeit. Notwendigkeit einer Neuformierung der Arbeitsforschung: Wandel der Formen der Erwerbsregulierung? Beitrag zum Projektworkshop des FORBA Projektes „Entgrenzung von Arbeit und Chancen zur Partizipation (EAP)“ vom 6.-7. November 2003. URL <http://www.node-research.at/dokumente/upload/0018/11EAP%20Diskussionspapier%2011%20Abel%20und%20Pries.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Abel, Roland (2001): Die Balanced Scorecard im Arbeitsfeld von Betriebsräten. Eine Präsentation von Umfrageergebnissen. URL http://www.boeckler.de/pdf/mbf_bsc_umfrage_br1.pdf. (abgerufen am 01.08.2011)
- Baumgartner, Hans M. (1994): Zeit und Zeiterfahrung. In: Baumgartner, Hans M. (Hrsg.): *Zeitbegriffe und Zeiterfahrung*. Freiburg: Karl Alber, S. 189–216
- Bergmann, Werner (1981): *Die Zeitstrukturen sozialer Systeme: Eine systemtheoretische Analyse*. Berlin: Duncker & Humblot
- Bolte, Michael (2008): *Informalisiertes Zeithandeln: Wechselwirkungen zwischen betrieblichen Normen und individuellen Selbstverständlichkeiten*. Dissertation. URL <http://nbn-resolving.de/urn/resolver.pl?urn:nbn:de:bvb:91-diss-20080110-644938-1-1>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Bosch, Gerhard (2000a): Arbeitszeit und Arbeitsorganisation: Zur Rolle von Produkt- und Arbeitsmärkten im internationalen Vergleich. In: *Arbeit* 9 (3), S. 175–190. URL <http://www.zeitschriftarbeit.de/docs/3-2000/bosch.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Bosch, Gerhard (2000b): Entgrenzung der Erwerbsarbeit: Lösen sich die Grenzen zwischen Erwerbs- und Nichterwerbsarbeit auf? In: Minssen, Heiner (Hrsg.): *Begrenzte Entgrenzungen. Wandlungen von Organisation und Arbeit*. Berlin: edition sigma, S. 249–268
- Burger, Paul (1993): *Die Einheit der Zeit und die Vielheit der Zeiten*. Würzburg: Königshausen & Neumann
- Clark, Peter A. (1985): A Review of the Theories of Time and Structure for Organizational Sociology. In: *Research in the Sociology of Organizations* 4, S. 35–79
- Deutschmann, Christoph (1990): Der Normalarbeitstag: Historische Funktion und Grenzen des industriellen Zeitarrangements. In: König, Helmut/Greif, Bodovon/Schauer, Helmut (Hrsg.): *Sozialphilosophie der industriellen Arbeit*. Opladen: Westdeutscher Verlag, S. 77–95
- Döhl, Volker/Kratzer, Nick/Moldaschl, Manfred/Sauer, Dieter (2001): Auflösung des Unternehmens? Die Entgrenzung von Kapital und Arbeit. In: Beck, Ulrich/Bonß, Wolfgang (Hrsg.): *Die Modernisierung der Moderne*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 219–232. URL <http://www.isf-muenchen.de/pdf/C1AuEfinal.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Dohrn-van Rossum, Gerhard (1992): *Die Geschichte der Stunde*. München: Hanser
- Dörner, Dietrich (1989): *Die Logik des Misslingens*. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt
- Eberle, Thomas S. (1994): Zeitmanagement-Experten. In: Hitzler, Ronald/Honer, Anne/Maeder Christoph: *Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit*. Opladen: Westdeutscher Verlag: S. 124–145. URL http://www.ssoar.info/ssoar/files/2008/744/eberle_thomas_zeitmanagement_experten_1993.pdf. (abgerufen am 01.08.2011)
- Elias, Norbert (1990): *Über die Zeit*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Gälweiler, Aloys (1999): Determinanten des Zeithorizontes in der Unternehmensplanung. In: Hahn, Dietger/Taylor, Bernard (Hrsg.): *Strategische Unternehmensplanung – strategische Unternehmensführung: Stand und Entwicklungstendenzen*. 3. Auflage. Heidelberg: Physika-Verlag, S. 385–402

- Geißler, Karlheinz (2006): Von der Vielfalt der Zeiten – und der Einfalt der Uhrzeit. In: Geißler, Karlheinz/Kümmerer, Klaus/Sabelis, Ida (Hrsg.): *Zeitvielfalt. Wider das Diktat der Uhr*. Stuttgart: Hirzel, S. 9–20
- Georgescu-Roegen, Nicholas (1988): Time and Change in Economics. In: Seifert, Eberhard K. (Hrsg.): *Ökonomie und Zeit. Beiträge zur interdisziplinären Zeitökonomie*. Frankfurt a. M.: Haag & Herchen, S. 29–52
- Gleißner, Werner (2009): Kapitalmarktorientierung statt Wertorientierung: Volkswirtschaftliche Konsequenzen von Fehlern bei Unternehmens- und Risikobewertungen. In: *WSI-Mitteilungen* 62 (6), S. 310–318
- Glennie, Paul/Thrift, Nigel (1996): Reworking E.P. Thompson's „Time, Work-discipline and Industrial Capitalism“. In: *Time & Society* 5 (3), S. 275–299
- Gould, Stephen Jay (1983): *Der falsch vermessene Mensch*. Basel: Birkhäuser
- Havighorst, Frank/Müller, Susanne-Gesa (2000): Mehr als Kennzahlen: Balanced Scorecard als Beteiligungschance nutzen. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung
- Heintel, Peter/Krainz, Ewald E. (1998): *Projektmanagement: Eine Antwort auf die Hierarchiekrise?* Wiesbaden: Gabler
- Herrmann, Christa (2005): *Betriebliches Zeithandeln: Bedingungen für Zeitautonomie am Beispiel von Vertrauensarbeitszeit*: Dissertation. URL <http://mediatum2.ub.tum.de/doc/603182/603182.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Janich, Peter (1992): Einmaligkeit und Wiederholbarkeit: Ein erkenntnistheoretischer Versuch über die Zeit. In: *Forum für Philosophie Bad Homburg* (Hrsg.): *Zeiterfahrung und Personalität*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 247–263
- Jurczyk, Karin (1997): Ein subjektorientierter Blick auf die „Zeit“: Wider unbrauchbare Dualismen. In: Voß, G. Günther/Pongratz, Hans J. (Hrsg.): *Subjektorientierte Soziologie*. Opladen: Leske + Budrich, S. 169–182
- Jurczyk, Karin (1999): *Zeithandeln in der Lebensführung der Moderne: Subjektorientierte Perspektiven*. Unveröffentlichtes Manuskript
- Jurczyk, Karin/Voß, G. Günther (2000): Entgrenzte Arbeitszeit – Reflexive Alltagszeit: Die Zeiten des Arbeitskraftunternehmers. In: Hildebrandt, Eckart/Linne, Gudrun (Hrsg.): *Reflexive Lebensführung. Zu den sozialökologischen Folgen flexibler Arbeit*. Berlin: edition sigma, S. 151–206
- Kasper, Helmut/Mayrhofer, Wolfgang/Meyer, Michael (1999): *Management aus systemtheoretischer Perspektive: Eine Standortbestimmung*. In: Eckardstein, Dudo von/Kasper, Helmut/Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.): *Management*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 161–211
- Kieser, Albert (Hrsg.) (1999): *Organisationstheorien*. 3. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Kohlhammer
- Klier, Alexander (2008): Soziale Zeitautonomie: Zum Zeitmanagement von Projekten, Gruppen und Teams. In: *PersonalEntwickeln* 121 (6.65), S. 1–30
- Kratzer, Nick (2001): Die Auflösung des Unternehmens: Zur Entgrenzung von Kapital und Arbeit: Thesenpapier für den SFB-Workshop „Arbeit und Leben. Normalität und Bruch“, 28./29.06.2001, IBZ München. URL <http://www.isf-muenchen.de/pdf/WSThesengesamt.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Kratzer, Nick (2002): Zwischen Kollege und Kunde: Zum Spannungsverhältnis von Flexibilität und Sicherheit in Virtuellen Unternehmen: Beitrag im Rahmen der Tagung „Innovative Arbeitsgestaltung – Zukunft der Arbeit“, 18.-19.4.2002, Berlin. URL <http://www.isf-muenchen.de/pdf/ISFAbstract1.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Kratzer, Nick/Boes, Andreas/Döhl, Volker/Marrs, Kira/Sauer, Dieter (2004): Entgrenzung von Unternehmen und Arbeit: Grenzen der Entgrenzung. In: Beck, Ulrich/Lau, Christoph (Hrsg.): *Entgrenzung und Entscheidung. Was ist neu an der Theorie reflexiver Modernisierung?* Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 329–359
- Krieger, Alexandra (2005): Die Macht der Zahlen. In: *Mitbestimmung* 9 (12), S. 10–15

- Lackner, Christian (1995): Über den Umgang mit Zeit in Organisationen: Eine empirisch-phänomenologische Studie. Unveröffentlichte Dissertation am Institut für Philosophie der Universität Klagenfurt
- Luchien, Karsten (1991): Arbeitszeitmanagement: Eine historische Skizze. Unveröffentlichter Vortrag am Institut für Projektmanagement und Wirtschaftsinformatik (IPMI) der Universität Bremen am 23.04.1991. URL <http://som.eldoc.ub.rug.nl/FILES/reports/1995-1999/themeA/1997/97A02/97a02.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Luhmann, Niklas (1987): Soziale Systeme: Grundriß einer allgemeinen Theorie. Frankfurt a. M.: Suhrkamp
- Malik, Fredmund (2001): Führen – Leisten – Leben. 11. Auflage. München: DVA
- Malik, Fredmund (2003): Strategie des Managements komplexer Systeme. 8. Auflage. Bern: Haupt
- Maurer, Andrea (1992): Alles eine Frage der Zeit? Die Zweckrationalisierung von Arbeitszeit und Lebenszeit. Berlin: edition sigma
- Menz, Wolfgang/Kratzer, Nick (2010): Von der Produktions- in die Reproduktionskrise. Arbeitsleistung – Lebensleistung. Leistungssteuerung und lebensweltliche Arrangements im Umbruch. Vortrag im Rahmen des Theorieworkshops des Projektes LANCEO vom 7. - 8. Juni 2010 in München. Unveröffentlichtes Manuskript
- Moldaschl, Manfred/Voß, G. Günther (Hrsg.) (2003): Subjektivierung von Arbeit. 2. Auflage. München, Mering: Rainer Hampp Verlag
- Müller, Klaus E. (1997): Zeitkonzepte in traditionellen Kulturen. In: Müller, Klaus E./Rüsen, Jörn (Hrsg.): Historische Sinnbildung. Reinbek b. Hamburg: Rowohlt, S. 221–239
- Muri, Gabriela (2004): Pause! Zeitordnung und Auszeiten aus alltagskultureller Sicht. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Mutschler, Hans-Dieter (1994): Technische Kausalität und klassische Vierursachenlehre. In: Hauser, Linus (Hrsg.): Im Netz der Begriffe. Religionsphilosophische Analysen. Herrmann Schrödter zum 60. Geburtstag. Altenberge: Oros, S. 97–120
- Nachbagauer, Andreas (1999): Die Entwicklung der modernen Organisation und des Managementdenkens. In: Eckardstein, Dudo von/Kasper, Helmut/Mayrhofer, Wolfgang (Hrsg.): Management. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 17–73
- Noss, Christian (2000): Temporal Pacing und Organisationsgrenzen: Endogene Zeitstrukturen als grenzkonstituierendes Moment in Unternehmen. Kurzreferat im Rahmen der 24. Tagung zu den Themen 'Grenzen der Unternehmung' und 'Wissenstransfer zwischen Theorie und Praxis', am 3.-4.3.2000 an der Universität Zürich. URL <http://www.iou.uzh.ch/orga/downloads/kommorga/noss.pdf>. (abgerufen 01.08.2011)
- Peters, Klaus (1997): Der Begriff der Autonomie und die Reorganisation von Unternehmen. URL <http://cogito.web.officelive.com/Documents/KP%20Neue%20Autonomie%20der%20Arbeit.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Peters, Klaus/Sauer, Dieter (2005): Indirekte Steuerung – eine neue Herrschaftsform: Zur revolutionären Qualität des gegenwärtigen Umbruchprozesses. In: Wagner, Hilde (Hrsg.): Rentier' ich mich noch? Neue Steuerungskonzepte im Betrieb. Hamburg: VSA, S. 23–58. URL <http://cogito.web.officelive.com/Documents/KP-DS%20Indirekte%20Steuerung.pdf>
- PriceWaterhouseCoopers (2001): Die Balanced Scorecard im Praxistest: Wie zufrieden sind Anwender?
- Rager, Alexander (2001): Die Zeit im Griff – Im Griff der Zeit: Zeitmanagement und die Suche nach einer neuen Zeitkultur. Werkstattbericht der Zeitakademie vom Projekt „Ökologie der Zeit“ vom 07.-09.09.2001 an der Evangelischen Akademie in Tutzing. URL <http://www.alexander-klier.net/Werkstattbericht.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Reichert, Ute/Dörner, Dietrich (1988): Heurismen beim Umgang mit einem einfachen dynamischen System. In: Sprache und Kognition 7 (1), S. 12–24

- Rosenstiel, Lutz von/Comelli, Gerhard (2003): Führung zwischen Stabilität und Wandel. München: Vahlen
- Sauer, Dieter (2005): Arbeit im Übergang: Zeitdiagnosen. Hamburg: VSA
- Sauer, Dieter (2008): Von „humanisierter“ zu „guter“ Arbeit: Paradigmenwechsel in der Arbeitspolitik. In: Wagner, Hilde (Hrsg.): Arbeit und Leistung – gestern und heute. Hamburg: VSA, S. 11–124
- Sauer, Dieter/Döhl, Volker/Kratzer, Nick/Marrs, Kira (2004): Arbeiten ohne (Zeit-)Maß? Ein neues Verhältnis von Arbeitszeit und Leistungs politik. In: Bsirske, Frank/Mönig-Raane, Margret/Sterkel, Gabriele/Wiedemuth, Jörg (Hrsg.): Es ist Zeit. Logbuch für die ver. di-Arbeitszeitinitiative. Hamburg: VSA, S. 155–177
- Schilling, Heinz (2002): Zeitlose Ziele: Versuch über das lange Warten. In: Schilling, Heinz (Hrsg.): Welche Farbe hat die Zeit? Recherchen zu einer Anthropologie des Wartens. Frankfurt a. M.: Institut für Kulturanthropologie und Europäische Ethnologie, S. 245–310
- Schreyögg, Georg (2003): Die Zukunft des Organisierens. In: Zeitschrift für Management 3 (9), S. 9–13
- Schütz, Alfred/Luckmann, Thomas (2003): Strukturen der Lebenswelt. Konstanz: UVK
- Schwaninger, Markus (2001): System Theory and Cybernetics: A Solid Basis for Transdisciplinary in Management Education and Research. In: Kybernetes 30 (9/10), S. 1209–1222. URL [http://www.ifb.unisg.ch/org/ifb/ifbweb.nsf/SysWebRessources/Kybernetes+2001_System+Theory+and+Cybernetics/\\$FILE/Kybernetes+2001_System+Theory+and+Cybernetics.pdf](http://www.ifb.unisg.ch/org/ifb/ifbweb.nsf/SysWebRessources/Kybernetes+2001_System+Theory+and+Cybernetics/$FILE/Kybernetes+2001_System+Theory+and+Cybernetics.pdf). (abgerufen am 01.08.2011)
- Seiwert, Lothar J. (1998): Das 1x1 des Zeitmanagements. 18. Auflage. Landsberg: mvg
- Seiwert, Lothar J. (2000): Mehr Zeit für das Wesentliche. 19. Auflage. Landsberg: mvg
- Seiwert, Lothar J. (2001): Life-Leadership. Frankfurt a. M., New York: Campus
- Simsa, Ruth (1996): Wem gehört die Zeit? Hierarchie und Zeit in Gesellschaft und Organisationen. Frankfurt a. M.; New York: Campus
- Sperling, Hans Joachim (1983): Pause als soziale Arbeitszeit. Berlin: Die Arbeitswelt
- Sperling, Hans Joachim (1988): Pausen: Zur Innenansicht der Arbeitszeit. In: Zoll, Rainer (Hrsg.): Zerstörung und Wiederaneignung von Zeit. Frankfurt a. M.: Suhrkamp, S. 565–579
- Staehe, Wolfgang H. (1999): Management: Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive. 8. Auflage. München: Vahlen
- Strohschneider, Stefan (2001): Kultur – Denken – Strategie: Eine indische Suite. Bern: Hans Huber
- Strohschneider, Stefan/Weth, Rüdiger von der (Hrsg.) (2002): Ja, mach nur einen Plan! Pannen und Fehlschläge – Ursachen, Beispiele, Lösungen. 2. Auflage. Bern: Hans Huber
- Thompson, Edward P. (1967): Time, Work-Discipline and Industrial Capitalism. In: Past and Present 16 (38), S. 56–97
- Trinczek, Rainer (2005): Über Zeitautonomie, ihre Regulierung und warum es so selten funktioniert. In: Seifert, Hartmut (Hrsg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt a. M., New York: Campus, S. 375–397
- Vahs, Dietmar (2005): Organisation: Einführung in die Organisationstheorie und -praxis. 5. Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- Vedder, Günther (2001): Zeitnutzung und Zeitknappheit im mittleren Management. München, Mering: Rainer Hampp Verlag
- Voß, G. Günther (1998): Die Entgrenzung von Arbeit und Arbeitskraft: Eine subjektorientierte Interpretation des Wandels der Arbeit. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 31 (3), S. 473–487
- Wagner, Alexandra (2001): Entgrenzung der Arbeit und der Arbeitszeit? In: Arbeit 10 (3), S. 473–487. URL <http://www.zeitschriftarbeit.de/docs/4-2001/wagner.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)

- Walgenbach, Peter (1995): Kann das Zeitmanagementkonzept halten, was es verspricht? In: DBW (Die Betriebswirtschaft) 55 (2), S. 319–353
- Walgenbach, Peter (1999): Institutionalistische Ansätze in der Organisationstheorie. In: Kieser, Albert (Hrsg.): Organisationstheorien. 3. überarbeitete Auflage. Stuttgart: Kohlhammer, S. 319–353
- Weber, Max (2004): Die protestantische Ethik und der Geist des Kapitalismus. München: C.H. Beck
- Weik, Elke (2004): Zeit und Management. In: Schreyögg, Georg/Werder, Axel von (Hrsg.): Handwörterbuch Unternehmensführung und Organisation. 4. neu bearbeitete Auflage. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, S. 1657–1664
- Wimmer, Rudolf (1999): Wider den Veränderungsoptimismus: Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen. In: Soziale Systeme 5 (1), S. 159–180. URL <http://www.osb-i.com/ADMIN/ASSETS/files/WidVeraendOptimUnsereFsg%20RW2.pdf>. (abgerufen am 01.08.2011)
- Wolf, Harald/Mayer-Ahuja, S. 197-205, Nicole. In: SOFI-Mitteilungen 30 (1) (2002): Grenzen der Entgrenzung von Arbeit: Perspektiven der Arbeitsforschung. URL http://www.sofi-goettingen.de/fileadmin/SOFI-Mitteilungen/Nr._30/wolf.pdf. (abgerufen am 01.08.2011)
- Zerubavel, Eviatar (1988): The Standardization of Time: A Sociohistorical Perspective. In: American Journal of Sociology 88 (1), S. 1–23

Dieser Aufsatz ist erschienen in:
Bolte, Michael/Bösl, Elsbeth: Verflüssigung von Arbeit und Zeit.
Universität der Bundeswehr München: Neubiberg, S. 53–78
ISBN-Nr. 978-3-943207-00-2