

Zeitvielfalt im Unternehmen

Warum Organisationen manchmal langsam sein müssen,
um schneller ans Ziel zu kommen

Jonas Geißler und Hans Rusinek

Die allgegenwärtige Zeitknappheit hat im Organisationsalltag auch viele Funktionalitäten, die sich nicht so leicht abschalten lassen. Der Beitrag plädiert für ein Umdenken – gerade auch in der Beratung – zu einem Ermöglichen von zeitgemäßen Organisationen und dem Entwickeln von Zeitvielfalt. Oft ist das rechte Timing schließlich wichtiger als pure Geschwindigkeit, und Verantwortung ist eine zeitintensive Praktik, die es zu fördern gilt.

© Nils Schwarz



Jonas Geißler

Zeitexperte, Berater, Lehrbeauftragter, Spiegel-Bestseller-Autor, Speaker und Mitgründer der MANEMO eG., Teilhaber von timesandmore – Institut für Zeitberatung und Gründer des Start-ups vonMorgen

Kontakt:
jonas.geissler@jonasgeissler.de

© Heinrich Holtgreve



Dr. Hans Rusinek

Arbeitsforscher (Universität St.Gallen), Transformationsberater und Autor, Verwaltungsratsmitglied der Movis AG, Fellow im Club of Rome Deutschland

Kontakt:
hans.rusinek@philosophy-economics.de

Unsere Zeiterfahrung scheint von einem ständigen Mangel geprägt zu sein. Alles scheint immer zu knapp. Und das, obwohl täglich neue Zeit nachkommt. Für jede und jeden von uns gleich viel. Wir haben also eigentlich nicht zu wenig Zeit, sondern zu viel zu tun. Schon Niklas Luhmann brachte das zum Ausdruck: «Zeit ist nicht knapp. Der Eindruck der Zeitknappheit entsteht durch die Überforderung des Erlebens durch Erwartungen.» Es sind die Erwartungen und die Erwartungserwartungen an eine «erfolgreiche» Zeitnutzung, die uns den Eindruck der Knappheit bescheren – meist ohne im jeweiligen Kontext zu klären, was «erfolgreich» überhaupt bedeutet. Sie sind geknüpft an die unzähligen Möglichkeiten, mit denen wir heutzutage unsere Zeit verbringen können. Der Reichtum an Wahlfreiheiten kommt nicht ohne Entscheidungszwänge daher. Als rhythmisch limitierte Wesen – unsere Kapazität des bewussten Erlebens lässt sich nur bedingt steigern – werden wir zum dauernden Flaschenhals der Zeitentscheidungen. In einer Welt von Wachstums- und Innovationszwängen wird uns dieser Mangel täglich bewusst.

«Schuld sind nicht die limitierten Umstände, sondern das limitierte Selbst», brachte der französische Soziologe Alain Ehrenberg (2004) so treffend auf den Punkt. «Wo alles erreichbar, alles möglich scheint, steigen die Ansprüche. Dafür sinkt die Zahl der akzeptablen Entschuldigungen. (...) Und manche brechen darunter zusammen», so Ehrenberg weiter. Manche, das sind Individuen, aber auch Organisationen und womöglich sogar Organisationsberater*innen, die in ihren Projekten feststellen müssen: Alles ist möglich, aber nichts geht mehr.

«Unser Zeit-Verhalten wird von den vielen normalisierten Praktiken geprägt, die wir täglich ausüben.»

Arbeit im System verdrängt Arbeit am System

Wir wissen, was wir bräuchten. Fokus, Konzentration, entlastende Strukturen, Begrenzung von Abstimmungszeiträumen, Zeitdiversität etc. Im Grunde alles recht offensichtliche Werkzeuge, die in Zeit-Frameworks wie z. B. Scrum gut abgebildet werden.

Dass es so schwierig ist, das Offensichtliche umzusetzen, liegt am Unterschied zwischen Spieler*innen und Spiel – zwischen Verhalten und Verhältnissen. Es liegt daran, dass unser Zeit-Verhalten vor allem von den vielen normalisierten Praktiken geprägt wird, die wir tagtäglich ausüben. Und hierzu gehört, dass Zeitknappheit nicht zu unterschätzende Funktionalitäten hat. Sie bedient mehrere elementare soziale Kräfte.

- Sie sichert *Zugehörigkeit*. Wer keine Zeit hat, gehört zu den Beschäftigten, Gefragten und Wichtigen.
- Hetze und Zeitknappheit erhöhen häufig die *Wertschätzung* – wer flott reagiert und lange erreichbar ist, gilt meist als zuverlässig und fleißig.
- Zeitknappheit ist ein beliebtes *Abgrenzungsinstrument* – tut mir leid, keine Zeit. Dieser Satz schützt uns vor Mehrarbeit, unliebsamen Aufgaben oder neuen Projekten.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

[Hier](#) können Sie die komplette Ausgabe als ePaper lesen.

Abbildung 1
Das Modell im Überblick

