

**Frank Michael Orthey**

## **Zeit und Organisation: Organisationszeiten?**

In: Zech, Rainer/Dehn, Claudia/Erhart, Friederike u.a. (Hg.): Zeit und Qualität – Zeit und Organisation – Zeit und Lernen. Expressum Verlag (erscheint im April 2010)

*„Unsere Hauptthese ist im ersten Anlauf einfach zu formulieren. Sie besagt, dass komplexere Gesellschaftssysteme weitere, abstraktere und in sich differenziertere Zeithorizonte bilden als einfache Gesellschaften. Sie erreichen damit eine höhere, möglichsreichere Weltkomplexität, die ihnen das Erreichen höherer Selektivität im Erleben und Handeln ermöglicht.“*  
(Luhmann 1972, S. 86)

- 1. Einführung**
- 2. Begriffe: „Zeit“ und „Organisation“**  
**Exkurs zur Spezialform der Bildungsorganisation: Zeit und Lernen**
- 3. Zeitmodell**
- 4. Zeit und Organisation: ein spannendes Verhältnis**
- 5. Zeiten der Entspannung zwischen Zeit und Organisation: Perspektiven der „Zeit-Organisation“**

(Stand: 29.12.2009)

## 1. Einführung

„Was habe ich heute eigentlich gemacht?“ Dieser Seufzer, der eher Unzufriedenheitsgefühle als Glückshormone freisetzt, taucht bei vielen Zeit-Genossen gelegentlich nach stressigen Arbeitstagen auf.

Wenn Organisationen immer mehr Zeit und Raum einzunehmen scheinen, stellen sich vermehrt Fragen zum Verhältnis von individuellen (Eigen-) Zeiten, sozialen Zeiten und Zeiten der Inhaltlichkeit zu den Zeitvorgaben, den Zeitansprüchen und anderen zeitlichen Auswirkungen von Organisationen.

Die Organisation als Spezialformen sozialer Systeme gewinnt ihre Form in *Sach-, Zeit- und Sozialdimension* (vgl. Luhmann 1993, S. 112ff). Sie macht – systemtheoretisch betrachtet - in diesen drei Dimensionen ‚Sinn‘. Und sie entfaltet auch ihre Komplexität in diesen drei Dimensionen. Das heißt unter anderem, dass die Organisation auch zeitlich Sinn macht, aber es heißt auch, dass sie *Zeit braucht* – oder je nachdem auch: *kostet*. Zeit für ihre Routinen, Strukturen und Prozesse, für das, was an Kommunikation, Synchronisation, Koordination oder auch an Kompensation und Gerede erforderlich ist.

Das hat gute Gründe – einerseits aus Sicht der organisationalen Zweckhaftigkeit. Denn immerhin soll die Organisation eine Rationalisierungsform sein, die auch zeitliche Auswirkungen hat. Die Rationalisierungsgeschichte der Organisation stellt sich insofern als Beschleunigungs- und neuerdings als Vergleichzeitigungsgeschichte dar: beginnend mit den Zeitsynchronisierungs- und Zeitorganisationsanfängen in mittelalterlichen Klöstern, über die Vertaktungsgeschichte der Moderne bis zu den postmodernen „lernenden Organisationen“ – letztere meist mit Zeitfragmentierungs-, Zeitverdichtungs- und Vergleichzeitigungskulturen.

Andererseits gibt es auch „gute“ Gründe für die vermeintlich irrationalen zeitlichen Auswirkungen von Organisationen. Denn Organisationszeiten sind meist standardisierte, lineare abstrakte Zeiten und kollidieren damit notwendigerweise mit den ganz spezifischen Zeitstrukturierungsbedürfnissen der Organisationsmitglieder. Indem die Organisation sich in ihrer Zweckhaftigkeit bestmöglichst einlöst, wirkt sie gleichzeitig wenig zweckdienlich, manchmal auch zweckfremd - oder sie wird gar zum Selbstzweck.

Dies alles sind gute Gründe für den Beobachter der Organisation, die jedoch von den Organisationsmitgliedern nicht immer geteilt werden. Denn diese legen an ihre zeitlichen Bedürfnisse in der Regel andere Rationalitäten als diejenigen der Organisation an: sie haben Zeitbedürfnisse, die ihren eigenen Mustern, der Eigenlogik von kommunikativer Vernetzung oder derjenigen eines Arbeits- oder Lerninhaltes entsprechen. Durch diese Differenzen ist – nicht nur zeitliches – Konfliktpotenzial programmiert. Das, was die Organisation an Zeit absorbiert, beansprucht oder auch rationalisierend veranschlagt (z.B. für Bildungs- oder Lernprozesse), korrespondiert nicht – und so die hier vertretene These: immer weniger! - mit den Zeitlichkeiten der Personen, ihrer Beziehungsentwicklung oder den Aneignungszeiten von Lerninhalten.

Aus den Differenzen der psychischen, sozialen, der natur-gemäßen und sachlichen Zeitlichkeiten im Verhältnis zu den organisationalen Zeitmustern entsteht permanent Abstimmungs- und Synchronisierungsbedarf, der natürlich auch Zeit beansprucht. Das wird von manchen Mitgliedern der Organisation als Belastung oder Zumutung wahrgenommen. Und sie stöhnen nicht ganz zu Unrecht öfters abends mal nach einer Flutwelle von Meetings, Mails and more: „Was habe ich heute eigentlich gemacht?“

Für WeiterbildnerInnen und BildungsmanagerInnen ist es professionell bedeutungsvoll, sich derjenigen Spannungsfelder zu vergewissern, die zwischen organisationaler Zeitstrukturierung, der Zeitlichkeit von Bildung und Lernen sowie Eigenzeitbedürfnissen entstehen, um dann bewusst und gestalterisch ‚zeit-gemäß‘ agieren zu können. ‚Zeit-gemäß‘ im Sinne einer angemessenen Gestaltung organisationaler Zeit-Räume, der angemessenen Gestaltung derjenigen Zeiträume, die Bildung und Lernen brauchen und der jeweils unterschiedlichen Eigenzeit-Bedürfnisse. Die *Entwicklung von Zeit-Kompetenz* ist insofern eine zentrale professionelle Fähigkeit für WeiterbildnerInnen. Gerade dann, wenn wie heute, Organisationen immer mehr Zeit „brauchen“ und die Zeitlichkeit von Bildung immer mehr unter ökonomischen Druck gerät.

Im Folgenden werden nach notwendigen begrifflichen Grundlegungen (2. und 3.) diese Differenzen und Spannungsfelder mit Blick auf die Besonderheiten von Bildungsorganisationen entfaltet (4.). Abschließend

werden mögliche Auswege aus den organisationalen Zeit-Dilemmata skizziert (5).

Auch das ist im gewissen Sinne eine ‚Organisation‘ – und für Leserinnen und Leser zudem eine Zeit-Organisation, mit der es sich übrigens ähnlich verhält wie mit anderen im Folgenden benannten Organisationszeiten: da jede/jeder *selbst* lesen muss, folgt dies Lesen auch zeitlich jeweils *individuellen Eigenlogiken*. Es bleibt wie vieles andere im Leben auch, zeitlich schwer kalkulierbar. Auch wenn (Zeit-) Organisation so tut, als sei das anders, nämlich: kalkulierbar, rationalisierbar, steuerbar. So frisst die (Zeit-) Organisation diejenige Zeit, die sie vorgibt einsparen zu können. Und manchmal auch mehr. Und je mehr sich die Beschränktheit dieses Rationalisierungsvorhabens bestätigt, um so mehr Organisationsarbeit und -zeit wird in den Beweis für die Richtigkeit der Annahmen der Organisation investiert. Mehr desselben ...

## 2. Begriffe: „Zeit“ und „Organisation“

*„Was ist Zeit?  
Ich werde versuchen, es zu sagen,  
aber noch nicht jetzt, dazu ist es zu gewaltig.  
Man muss einfacher anfangen.“  
(Hoeg 1995, S. 43)*

Augustinus und viele andere ausgewiesene Denker haben wohlweislich die Frage, was denn Zeit sei, unbeantwortet gelassen. „Wir lassen offen, was Zeit ‚ist‘, weil man bezweifeln kann, ob irgendein Begriff von Zeit, der über das bloße Faktum des Sichänderns hinausgreift, ohne Systemreferenz festgelegt werden kann.“ (Luhmann 1993, S. 70)

Insofern ist „Zeit“ in einem systemtheoretischen Zugang zu bestimmen

- als Beobachtung der Wirklichkeit
- anhand der Differenz von Vergangenheit und Zukunft.
- Systeme existieren immer nur in der Gegenwart und synchron,
- zeitgleich mit der eigenen Umwelt.
- *Vergangenheit und Zukunft sind Möglichkeitshorizonte* des jeweiligen (Sinn-) Systems zur Zeit-Bestimmung (vgl. Orthey 1999, CD, Veränderungen des Zeitmodells.doc)

„Zeit ist demnach für Sinnsysteme die Interpretation der Realität im Hinblick auf eine Differenz von Vergangenheit und Zukunft.“ (Luhmann 1993, S. 116)

Der jeweilige gegenwärtige Vergangenheits- und Zukunftshorizont des Systems ist dabei eingeschränkt von seiner *Bedeutung für situativ berührte System-Umwelt-Beziehungen*. Konkret und beispielhaft: die Evaluierung der Anmeldezahlen in der Bildungsorganisation 2009 führt aktuell zur Planung des Bildungsprogramms für 2010 und der Entwicklung eines neuen Anmeldeverfahrens, das ab 2011 realisiert werden soll. In diesem Beispiel sind nur diejenigen Vergangenheiten und Zukünfte für die Gestaltung der Gegenwart relevant, die das Anmeldewesen betreffen – alle anderen (jedenfalls hoffentlich) nicht. Der Sinnhorizont ist das Anmeldeverfahren. Und aus dessen Vergangenheiten und möglichen Zukünften gewinnen Aktualität und Potentialität der Gegenwart ihre Zeitlichkeit.

Die so entstehende Gegenwart kann in der Notwendigkeit, Vergangenheit und Zukunft zu verknüpfen, unter Druck geraten: Ein Güterzug rast in einen Tunnel. Frage: Wie kann man feststellen, ob es die selben Güterwagen sind, die auf der anderen Seite wieder aus dem Tunnel herauskommen? Antwort: Indem man die Güterwagen bezeichnet, markiert und sie gleichzeitig zählt. Dadurch kann für denjenigen, der dieses Projekt verwirklicht, Zeit knapp werden, es kann Eile und Hektik entstehen. Aber unter anderen Umständen kann es auch zu Wartezeiten kommen, z.B. wenn der Zug Verspätung hat.

Diese Auswirkung auf die Wahrnehmung der Zeit ist also abhängig von der *Bedeutung des Ereignisses für den Beobachter*: „Die verschiedenen Auffassungen von Zeit sind jeweils abhängig von einer bestimmten Position im Raum der Erkenntnis.“ (Virilio 1986, S. 121) So formuliert Paul Virilio einen trefflichen Satz, der nicht nur den wissenschaftlichen Zeitdiskurs sondern auch die alltägliche Zeiterfahrung begründet: Für den Spaziergänger und seinen Hund entsteht bei der Beobachtung des in den Tunnel einfahrenden Zuges kein Zeitproblem und auch keine Wartezeit. Für den unter dem Druck der Notwendigkeit von Bezeichnen – Markieren - Zählen agierenden Beobachter schon. Das bestätigt ja auch die Alltagserfahrung: Was dem einen Stress macht, lässt die andere müßig sich zurücklehnen.

Systeme differenzieren sich - und damit ihren Sinn - auch in der Zeitdimension aus. Sie *temporalisieren ihre Wirklichkeiten*, die sich aus den Differenzen von Aktualität und möglicher zukünftiger Aktualität ergeben. Oder einfacher: immer mehr mögliche Möglichkeiten belasten das, was aktuell ist und was sein kann. Dieser Belastung wird traditionell mit Verteilung begegnet, also mit Verungleichzeitigung. Gegenwärtig stehen die Zeichen der Zeit allerdings auf einer neuen Strategie: der Vergleichzeitigung.

Die gegenwärtigen Modernisierungsbedingungen (vgl. Orthey 1999) erzeugen durch den wahrgenommenen Möglichkeitszuwachs zeitliche Selektions- und Synchronisationsprobleme. Vielerlei Optionen in virtueller und globaler Dimension müssen zunächst einmal auf Anschlussfähigkeit hin abgeklopft werden. Das braucht – und so die Wahrnehmung vieler Zeitgeplagter: „kostet“ – Zeit. Der Erneuerungsbedarf als „geschrumpft“ wahrgenommener Gegenwart nimmt immer schneller zu. Organisationen treten dieser Herausforderung mit der Ausdifferenzierung von Strukturen und Prozessen entgegen – entgehen damit aber kaum der Paradoxie der Zeit: der Stau an der Scannerkasse oder auf der neu ausgebauten vierspurigen Autobahn steht für diese Widersprüchlichkeiten. Zeitknappheit und unausgefüllte Zeit, Beschleunigung und Verlangsamung hängen offenbar untrennbar zusammen: die Beschleunigung von Verfahren produziert z.B. Verlangsamungen, weil die Verfahren eingerichtet, erlernt, erprobt, evaluiert und modifiziert werden müssen.

Nichtsdestoweniger versuchen Systeme über Strukturen und Prozesse Zeitautonomie herzustellen. Das macht für sie Sinn! Tendenziell führt diese Form der Zeit-Organisation heutzutage zur *Abkoppelung von natürlichen Rhythmen und zur Entwicklung höchst eigenzeitlicher und eigentümlicher systemeigener Zeitformen*. „Die richtigen Zeitpunkte folgen dann nicht mehr aus der Natur, sondern aus Problemen der Synchronisation, aus der Logistik der Zeit selbst.“ (Luhmann 1993, S. 256) Die Referenz zur Bestimmung und Gestaltung von Zeiten wird damit unnatürlich, manchmal auch widernatürlich, weil sie von der Natur entkoppelt ist. Es handelt sich um ein abstraktes Referenzsystem, das einer Koordinierungs- oder Synchronisationslogik folgt. Die Folgen dieser abstrakten Zeit-Organisation werden indes angewandt auf ganz konkrete natürliche, individuelle, soziale und inhaltliche Zeiten. Und dort sind die Folgen dann auch zu spüren, zu tragen und zu kompensieren.

In diesem Sinne lösen Systeme heutzutage Zeitprobleme über Versuche der Vergleichzeitigung. Der multi-tasking-fähige Mensch ist deren alltagssprachliche Verdichtung. Würde Komplexität üblicherweise im zeitlichen Nacheinander verteilt, so soll sie im neuen Paradigma zeitlich übereinander geschichtet bewältigt werden. Dieser Unmöglichkeit stellen sich die „Simultanten“ (Geißler/Orthey 2007), die Meister der Vergleichzeitigung. Die Illusionen solcher personifizierter Vergleichzeitigungsleistungen, die durch technische Möglichkeiten weiter geschürt werden, erhöhen den Verarbeitungs- und Orientierungsbedarf für Bewusstsein, Kommunikation und Organisation. Der wahrgenommene „Zeit-Druck“ steigt. Dabei bleibt die Zeit wie oder was sie ist – oder eben auch nicht. Ihre Wahrnehmung indes ändert sich drastisch – mit Folgen: Die Unsicherheitsniveaus bei personalen, sozialen und in organisationalen Systemen erhöhen sich auch deshalb, weil sie sich in einer spezifischen Art und Weise über Zeit verorten und identifizieren. Sie beobachten, beschreiben und „geben“ sich zeitlich, wie es eben gerade an der Zeit ist! Ach Du liebe Zeit!

### **Organisation**

Unter „Organisation“ kann eine auf *Entscheidungen abstellende, besondere Form von Kommunikation* in sozialen Systemen verstanden werden. Die Besonderheit basiert auf dem organisationalen „Kit“, dem organisationalen Zweck, der dieser Form der Kommunikation *einen Sinn vorgibt*. Die Organisation konserviert damit eine *Vorab einschränkung der Möglichkeiten der Kommunikation*. Das heißt nicht, dass in einer ökonomisch agierenden Bildungsorganisation nicht auch über Liebe, Recht oder Glauben gesprochen wird – es heißt aber schon, dass letztlich dieses „Gerede“ in dem Zweck der Generierung von *Anschlusszahlungen und Mehrwert durch Lernprozesse* geerdet ist. Wenn es diesbezüglich zweckdienlich ist, dann ist es „sinnvoll“ – und ob es dies ist, darüber wird in Organisationen viel und lange geredet.

Damit konstituiert eine Organisation ein *operatives Kommunikationsnetzwerk von Entscheidungen*. Durch dieses Netzwerk wird die Aufrechterhaltung und das Weiterbestehen derjenigen Prämissen gewährleistet, „unter denen die Entscheidungen kommuniziert werden können“ (Baecker 2003, S. 153).

Insofern wird in einer Organisation kommunikativ nach solchen Problemen gesucht, die zu denjenigen Lösungen und Entscheidungen passen, die sie

bereithält. Diese Suche braucht natürlich Zeit: zahllose Termine für Besprechungen, Meetings und Jour-fixes künden in den heute üblicherweise organisational vernetzten elektronischen Terminkalendern davon. Und von der Macht der Organisation in der Zeitdimension eben auch.

Solche organisierten Formen der Kommunikation sind „Erfindungen“ sozialer Systeme im Hinblick auf die Erhaltung ihrer selbst – das ist die innengerichtete Perspektive. In einer außengerichteten Perspektive werden bestimmte Inputs (Ressourcen) mittels der Organisation (Throughput) zu solchen Outputs (Dienstleistungen, Produkte) verarbeitet, die von der relevanten Umwelt des Systems als brauchbar akzeptiert werden (vgl. Wimmer 2004, S. 33).

Dazu konserviert das organisationale System Entscheidungen und andere Routinen in Strukturen und vorstrukturierten Prozessen. Und gibt damit der Organisation auch spezifische Zeithorizonte. So muss z.B. das Bildungsprogramm 2010 bis 30.09. verabschiedet sein, damit dann die Feinplanung und Aufbereitung so erfolgen kann, dass es zum 15. Oktober online gehen und die Anmeldefristen 2010 terminiert werden können.

Und ach übrigens: der Termin für die Meldung der Quartalszahlen war vergangenen Freitag und heute eigentlich derjenige für die interne Bedarfsmeldung.

Ach Du liebe Zeit!

Wart' mal schnell!

### **Exkurs zur Spezialform der Bildungsorganisation: Zeit und Lernen**

Bildungsorganisationen sind ein Spezialfall von Organisationen, weil sie gleichzeitig nach zwei nicht immer kompatiblen Logiken ticken: derjenigen, die vom Lernen mit der Unterscheidung Wissen/Nichtwissen bestimmt ist und derjenigen, die ökonomisch auf Zahlung und Nichtzahlung hin zentriert ist. Das führt zu Widersprüchen, die auch zeitliche Auswirkungen haben, nicht zuletzt diejenige, dass immer wieder neu verhandelt werden muss, wie viel Zeit zum Lernen sich rechnet. Alleine solche Fragen rufen ambitionierte Pädagogen auf den Plan, die in Auseinandersetzung mit *Bildungsmanagern* geraten. Auseinandersetzungen, die ihre Zeit brauchen, bis – immer wieder neu – ein Kompromiss zwischen Bildung und Ökonomie gefunden ist. Dies ist meist auch ein zeitlicher Kompromiss, denn Bildungsprozesse erfordern sehr unterschiedliche Zeiten zwischen Aneignung und Ablehnung und vor allem auch zum Entlernen. Solche Ablösungs- und Aneignungsprozesse gehören



zeitlich gut abgesichert, monieren die Pädagogen. „Aber das muss sich doch rechnen“ entgegnen die dem Beschleunigungsmotto „Zeit ist Geld“ verpflichteten Ökonomen. *Bildungsorganisationen vergleichzeitigen den Widerspruch von Bildung und Ökonomie*. Und weil das nur virtuell klappt, temporalisieren sie ihn wieder in Prozessen der Vermittlung, um handlungsfähig zu bleiben. Das Vermittlungsergebnis ist dabei immer wieder neu offen, weil grundsätzlich die Differenzen nicht kompatibel sind. Eine der besonderen zeitlichen Herausforderungen von Bildungsorganisationen besteht also darin, dass immer wieder neu *Prozesse der Verhandlung und Vermittlung* nötig werden. Das ist anders als in einer Organisation, in der es um Büchsenfleischproduktion geht. Es liegt daran, dass Profit-Bildungsorganisationen mit zwei unterschiedlichen Systemen ihrer Umwelt gekoppelt sind: mit dem Wirtschaftssystem und mit dem Bildungssystem.

Das Management in und von Bildungsorganisationen, das diesen Widerspruch auch sprachlich im „Bildungsmanagement“ (vgl. Gütl/Laske/Orthey 2006) verdichtet, ist insofern – so Stephan Laske – „Management von Widersprüchen“ (Laske 1997). Und dies sind auch zeitliche Widersprüche.

Dass Bildungsorganisationen derzeit zudem in einem angestregten Verhältnis zu den Systemen ihrer Umwelt, d.h. insbesondere zum politischen System stehen, hat seinen Grund in der größer werdenden *Differenz von Erwartungsüberfrachtung und Mittelverknappung*. Die Mittelverknappung wird gerne der entstandenen Krisengemengelage zugerechnet, die Erwartungsüberfrachtung korrespondiert mit den vielen – übrigens auch zeitlichen Hoffnungen – des Lernens als gesellschaftlich favorisiertem Veränderungsmodell. Der *Lernreflex* ist eine mittlerweile fest konditionierte Zuckung angesichts allerlei Anforderungen, Problemen, Herausforderungen und anderem Unverständlichen. Denn Lernen macht Hoffnung!

Drei solcher Hoffnungen sind:

### **1. Lernen macht Sinn!**

Die Wahrnehmung von Zeitknappheit und die damit einhergehende „Vordringlichkeit des Befristeten“ (Luhmann 1968) favorisieren das Aneignungsmodell „Lernen“. Denn Lernen ist eine Form der (*reflexiven*) *Aneignung von Zeit*, indem es „Sinn“ zugänglich macht, *der eine Verortung im Fluss der Zeit ermöglicht*. Und Sinn brauchen wir

immer häufiger dann, wenn feste Systemreferenzen beim Leben und Arbeiten verloren gehen - wie z.B. die Religion, der Lebensberuf, lebenslange Partnerschaft usw. Diese werden heute durch ein immer wieder neu zu komponierendes, loses Geflecht unterschiedlicher Systembezüge ersetzt. Dadurch muss „Identität“ immer öfters neu (re-) konstruiert werden. Identität wird von personalen oder auch von sozialen Systemen wie z.B. Unternehmen in der (temporär begrenzten) Markierung von Grenzen zu den als relevant eingeschätzten Systemen der Umwelt generiert. Angesichts der Ablösung des Lebensberufes durch die Patchworker-Erwerbsbiografie und die der stabilen Unternehmen durch immer wieder neu konstruierbare virtuelle Betriebsamkeit, wird diese Leistung *häufiger gebraucht*.

## 2. Lernen lässt uns bewusst (Zeit er-) leben

Lernen bedeutet, einer dem Lernen vorgelagerten Gemengelage von Unentschiedenheit, im *Lernereignis* selbst einen *imaginären Wert* entgegen zu setzen. Dieses „Lern-Ereignis“ (vgl. Orthey 1999, S. 178f) erlaubt die Bezeichnung dessen, was noch nicht entschieden ist so, als wäre es bereits entschieden. Das hat sachliche, soziale, aber eben auch zeitliche Auswirkungen: Einerseits bezogen auf das Lernereignis, das einen geschützten Raum entschiedenen Simultanprozessierens zum Unentschiedenen bereitstellt, den wir angesichts der turbulenten Hektik unserer Alltagserfahrung auch als neue Variante der selbstbestimmten Eigenzeit wertschätzen. Andererseits kommen wir durch den „imaginären Wert“ beim Lernen auch zu Vorstellungen zur Zeitordnung, die unser Lerngegenstand „braucht“ – und auch: die wir mit ihm brauchen.

Dergestalt lernend finden wir letztlich eine „Sprache“ für das, was uns derart antreibt. Auch dadurch entwickeln wir ein (anderes) Bewusstsein von Zeit. Peter Hoeg hat das Gemeinte sehr schön in Sprache gebracht: „Zeitbewusstsein aber besteht aus dem doppelten Gefühl von Unveränderlichkeit und Veränderung. Es kann nur denen zugeschrieben werden, die es auch ausdrücken können. Und das ist nur möglich in Verbindung mit der Sprache, und nur der Mensch hat Sprache. Zeitgefühl und Sprache gehören untrennbar zusammen.“ (Hoeg 1995, S. 266) Zeit und Lernen auch. Immer öfter. „Auch die Zeit selbst ist ein Unterschied, der einen Unterschied macht.“ (Luhmann 1995, S. 82) Lernen ist ein zeitlich bedeutungsvoller Unterschiedsgenerator. Lernen *oszilliert zwischen Aneignung und Ablehnung, zwischen*

*Unveränderlichkeit und Veränderung* – und bringt dadurch neue Unterschiede „zur Sprache“.

Eine Erfahrung in vielen Führungstrainings ist beispielsweise diejenige, dass die Teilnehmenden vor den angebotenen Inhalten zuallererst Zeit brauchen und auch reklamieren, um das zu verarbeiten, was sie in ihrem Rucksack angesichts ambitionierter oder auch stümperhafter Veränderungshetik belastet und drückt. Die Zeit, sich dies bewusst zu machen, lassen heute Organisationen offenbar in ihren Changeprozessen nicht immer. Sie wird hinausverlagert ins Lernen. Dort bekommt der Gegenstand aus dem Rucksack Sinn, indem er mit neuen Unterscheidungen gedeutet werden kann. Und er erhält die Zeit, die ihm gebührt.

Auch deshalb brauchen wir zeitlebens viel „Zeit zu Lernen“ (Orthey 2003).

„Wer aufhört zu lernen, hört auf zu leben!“ So verkündete es vor vielen Jahren eine Werbekampagne der Münchner Volkshochschule. Das wollen wir alle nicht so gerne, deshalb dehnen wir unsere Lernzeiten aus. Die Bildungsinstitution spendet uns auf einem anderen Werbeplakat Trost, indem sie uns Lern-Support offeriert: „Täglich frische Kurse!“

### **3. Lernen macht Zukunft!**

Dadurch dass durch Lernen neuer Sinn generiert wird, werden auch neue Möglichkeiten zugänglich. Zudem steht mit dem Lernen nun eine bewährte und erprobte Form für den Fall bereit, wenn es denn wieder mal Möglichkeitsüberschuss und Selektionsprobleme geben sollte. Dann setzen wir auf das Anschlusslernen. Dadurch wird Lernen auch zu einem *Motor gesellschaftlicher Beschleunigung*. Lernen macht der Welt dadurch Tempo, dass es Aneignungs- und Ablösungsarbeit gleichermaßen leistet. Beim Lernen *verlernen* wir notwendigerweise immer auch etwas, das wir nicht mehr brauchen. Das entlastet, und derart erleichtert können wir an Geschwindigkeit zulegen. Deshalb fordern Organisationen und politische Steuerungssysteme uns so vehement zum Lernen auf: weil sie wissen, dass wir derart entlastet, besser und schneller verfügbar werden für neue Veränderungshypes.

Lernen vermittelt dadurch eine *starke Zukunftsorientierung*. Mit dieser starken Zukunftsorientierung lenkt Lernen uns auch von der Gegenwart und ihren Problemen ab. Lernend können wir Gegenwärtiges und Vergangenes *besser vergessen* und uns ganz auf die *wohlgeordnet*

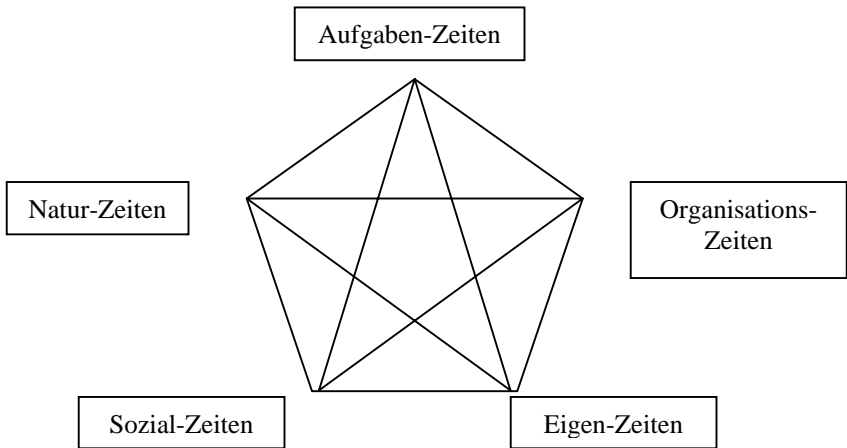
*erscheinende Zukunft* konzentrieren – und natürlich darauf, schnellstmöglich deren möglich erscheinende Heilszustände zu erreichen. Das wirkt beschleunigend – jedenfalls bis zu dem Zeitpunkt, wo klar wird, dass die Zukunft doch anders kommen wird, kann oder gar: soll. Dann vertrauen wir in eine neuerliche Lernschleife, die uns mit neuen Beschleunigungsmöglichkeiten ausstattet: Wart mal schnell!

Die Beschleunigungsspirale ist eine Lernspirale. Sie dreht sich durch die Unterschiede, die sie selbst macht, immer schneller. Und weil das Lernen und die sich immer schneller drehende Lernspirale gut organisiert sein will, brauchen wir Bildungsorganisationen! Das immerhin ist doch hoffentlich für diese entlastend!

### 3. Zeit-Modell

Vor diesen begrifflichen Hintergründen folgt das Vorhaben, die eingangs skizzierten Differenzen und Spannungsfelder weiter zu beleuchten, folgender Modellhaftigkeit:

#### Zeit Modell



Dies Modell macht die unterschiedlichen Referenzbezüge der Zeit oder unterschiedliche „Systemzeiten“ (Orthey 1999, CD, Systemzeiten und Störungen.doc) deutlich – und damit auch unterschiedliche „Qualitäten“, die Zeit annimmt, wenn sie

- der Inhaltlichkeit der Aufgabe angemessen ist,
- der Zeitstrukturierung der Organisation folgt,
- an den eigenen Bedürfnissen orientiert ist,
- an Beziehungen und am Kommunikativen
- bzw. an dem, was die Natur vorgibt.

Die Natur hatte übrigens die meiste Zeit, sich ihre Zeitmuster zu überlegen. Aber wir wollen ja immer alles besser wissen.

Deshalb streben wir heute im Gefolge zahlloser Einredungen, die uns in Balance bringen und wissen wollen, zu einer „Zeitbalance“. Um diesen Zustand zu erreichen (was voraussetzt, dass er erstrebenswert ist, woran Zweifel allerdings sicher angemessen sind), ist das vorstehende Modell

diagnostisch hilfreich. Charmant auch, dass es im Fünfeck deutlich macht, dass doch alles irgendwie natürlich zusammenhängt. Denn der Zahl 5 und ihrem geometrischen Symbol, dem Pentagramm, wird häufig die Bedeutung eines formbestimmenden Prinzips der organisch belebten Natur zugeschrieben. Die Zeitlichkeit, wie sie sich die Person im Zentrum des Fünfecks konstruiert, wird durch die benannten 5 Zeitdimensionen situativ ganz unterschiedlich gewichtet. Günstigstenfalls wirkt dies Konstrukt ausbalanciert, oft weißt es Spannungen oder gar Schieflagen auf.

In der Folge werden die spannenden Verhältnisse innerhalb dieses Modells mit Fokus auf die Organisation ausgeleuchtet.

#### **4. Zeit und Organisation: ein spannendes Verhältnis**

Die grundlegende Spannung des Verhältnisses wurde eingangs skizziert: sie besteht –zusammengefasst - im Unterschied von sehr unterschiedlichen und eigentümlichen Natur-/Aufgaben, Sozial- und Eigenzeiten zu den zeitlichen Rationalisierungs- und Standardisierungsformen der Organisation.

Im einzelnen bedeutet dies bezogen auf das Verhältnis von Organisationszeiten und den anderen Zeit-Dimensionen im gezeigten Zeitmodell folgendes:

##### **a. Spannungsfeld Organisations- und Natur-Zeiten**

Natürliche Zeiten, die ehemals dem Leben und Arbeiten eine natürliche Rhythmik verliehen, geraten angesichts der organisational angesagten Veränderungs- und Flexibilisierungsschübe ins Hintertreffen. Diese Entwicklung lässt sich von der Erfindung der Glühbirne her rekonstruieren und man könnte angesichts der globalen und zeitlosen virtuellen Dynamik des Internets einen Verlust der natürlichen Zeitstrukturierung beklagen. Ob das immer angemessen ist, müssen diejenigen gefragt werden, deren Natur es offenbar entspricht, nachts im Fitnessstudio zu schwitzen, spätabends ein Konzept für einen Aufsatz zu entwerfen oder zu nächtllicher Stunde eine stundenlange Telefonkonferenz abzuhalten. Natürlich gibt es noch relevante natürliche Rhythmen – nicht nur für Bildungsorganisationen: es gibt u.a. Tag- und Nachtrhythmen, Monats- und Jahreszeiten usw. Aber deren Relevanz ist zunehmend weniger verallgemeinerbar, weil in dieser Dimension eine Verlagerung auf die jeweilige Zeit-Natur des Individuums zu beobachten ist. Bezogen auf das Organisationsthema sind Indikatoren hierfür allerlei Arbeitszeitflexibilisierungsmodelle. Trotzdem werden

Schichtarbeiter manchmal öfters krank und Menschen im Home-Office arbeiten rund um die Uhr.

Damit eine Berücksichtigung der Natur-Zeiten und deren Rhythmen funktionieren kann, müssten wir uns zunächst vergegenwärtigen, welche es da noch gibt. Beobachten könnten wir Aspekte der *inneren Natur*, also den biologischen Rhythmus (Leistungskurve, Rhythmus von Aktivität und Entspannung, Lebensrhythmus, Tages-, Wochen-, Monats-, Jahreszyklen, etc.). Wir können auch die *äußere Natur* auf Rhythmen hin beobachten und finden: das Wetter, den Rhythmus von Tages- und Jahreszeiten, den Tag-Nacht- oder den Hell-Dunkel-Rhythmus.

Angesichts der Verlagerungstendenz auf die Individuen entstehen heutzutage andere als natürliche ‚heiße Rhythmen‘, die womöglich einem eher postmodernen Naturverständnis entsprechen: Anything goes – auch in der (gen-) manipulierten Natur. Aber it goes auch natürlicherweise vorbei. Nur anders als früher. Übernatürlich quasi. Oder besser: abgekoppelt vom natürlichen Maß der Zeiten – und mehr orientiert an abstrakten Zeitmaßen, die sich aus derjenigen Logistik der Zeit selbst ergeben, wie sie in Organisationen gehandhabt wird. *Die formale Organisationslogik der Zeit ist eine Synchronisationslogik*. Aufgabenzeiten, organisationsbedingte Zeiten, soziale Zeiten (z.B. für Besprechungen) und Eigenzeitanprüche der Mitarbeiter müssen synchronisiert werden. Dies wird heutzutage oftmals kleinen Outlook-Helferlein anvertraut. Dass da mal ein gut synchronisierter Termin in die Abendstunden rutscht – die Natur möge es uns verzeihen. In der Outlook-Synchronisationslogik kommt sie auch gar nicht vor. Sie ist nicht da, um verzeihen zu können. Es sei denn durch die natürlichen Folgen widernatürlicher Zeitmaße, also durch z.B. stress- oder krankheitsbedingte Ausfallzeiten. Denn die Natur verzeiht nicht wirklich was. Sie hat nur andere Systemzeiten. Das zeigt gerade auch der umstrittene Klimawandel – und auch die Dinosaurier waren ziemlich überrascht als sie trotz – oder wegen – aller Größe, Erhabenheit und Macht plötzlich doch ausstarben. Lange hat’s gedauert, aber natürlich war’s dann doch. Von solchen Naturzeiterfahrungen könnten sich sogenannte „lernende Organisationen“ übrigens was abschauen. Die Kirche hat das ganz gut hingekriegt – bisher jedenfalls – die Versandhausorganisation „Quelle“ nicht so gut. Die teilt eher das Dinosaurier-Schicksal.

Gut beraten wären Mitglieder in Bildungsorganisationen, wenn sie natürliche Zeiten in ihr Zeithandeln mit einbeziehen und sie nicht, wie heute üblich, als Einschränkung empfinden würden, weil doch alles

irgendwie immer und überall und gleichzeitig gehen muss. Das entspricht oft nicht der Natur der lebendigen Dinge, die sich dann in zunehmenden Stress- und Überlastungskrankheiten anderen Ortes und zu anderen Zeiten den Zutritt zurück verschafft ins Zeit-Erleben. „Wer die Natur beherrschen will, muss ihr gehorchen.“ rät uns Francis Bacon – und könnte damit meinen, auf eine gesundheitsorientierte Zeitkoordination zu achten. Oder auf die Rhythmen des eigenen Körpers und die der äußeren Natur Rücksicht zu nehmen oder aber auch die natürlichen Flexibilitätsspielräume der Rhythmen der Natur zu nutzen und zu beachten.

Natürlicherweise mutet das heute anachronistisch an.

Natürlich kann es aber dennoch eine Überlegung wert sein, die die Natur des Lebendigen schätzt und Nutzen bringt.

Allem widernatürlichen organisationalen Zeitmanagement zum Trotz.

Es wäre aber womöglich keine schlechte Perspektive für eine lebendige Lernende Zeit-Organisation: *Ein Zeit-Synchronisationshandeln, dass natürliche Zeitmaße berücksichtigt.*

## **b. Spannungsfeld Organisations- und Aufgaben-Zeiten**

Wir haben es bei den Aufgaben-Zeiten in der Sachdimension von Bildungsorganisationen zunächst mit Lern-Inhalten zu tun. Dass in Bildungsorganisationen aber auch Aufgaben anfallen, die nichts oder wenig mit der sachlichen und zeitlichen Logik von Lerninhalten zu tun haben, bestätigen deren Angehörige nicht immer mit voller Begeisterung. Nichtsdestoweniger wäre das – um im heute gerne gewählten ökonomischen Sprachduktus zu bleiben – doch das ‚Kerngeschäft‘ von Bildungsorganisationen: die Lerninhalte. Deren Zeitlichkeit ist nicht abgekoppelt von den individuellen Lern- und Zeitverarbeitungsmustern zu bewerten. Denn Lernen beschreibt einen Oszillationsprozess zwischen Aneignung- und Ablehnung (vgl. Orthey 2006, S. 173ff) . Und der ist abhängig davon, wie der jeweilige Lerninhalt an den je individuellen Sinn- und Wissensbestand angeschlossen oder eben von ihm ausgeschlossen werden kann.

Die Bildungsleserschaft weiß natürlich, was das bedeutet: weil das so unterschiedlich ist und ein Prozess der Auseinandersetzung, braucht es eher mehr als weniger Zeit. Die Zeit für echte Lern- oder Bildungsprozesse ist insofern eher großzügig zu bemessen (vgl. Orthey/Orthey 2004).

Bildungsorganisationen sind derjenige Ort, an dem es darum geht, die entsprechenden didaktischen Konzepte zu entwickeln, zu realisieren und zu managen. „Bildungsmanagement“ (vgl. Gütl/Laske/Orthey 2006) ist die



dazu ausdifferenzierte Sprachform für dieses Aufgabenspektrum. Ob die Aufgaben, die sich zur Ermöglichung von zeitlich angemessen ausgestatteten Lernräumen ergeben, auch selbst organisational zeitlich angemessen ausgestattet sind, das ist eine berechtigte Frage.

Genügend Zeit für Konzeptentwicklung zu veranschlagen ist ebenso ein Qualitätskriterium für die Aufgabenzeiten in Bildungsorganisationen wie Zeit für Marketing-, Leitbild- oder Qualitätssicherungsaktivitäten vorzuhalten.

Klar wird angesichts dieser vielfältigen Bezüge vor allem, dass Lernzeiten und die Zeitlichkeit derjenigen Tätigkeiten, die diese in Bildungsorganisationen auch noch erfordern, anderen eher eigentümlichen und eigenzeitlichen Logiken genügen, wie teilweise standardisierbare Aufgabenzeiten anderer Arbeitstätigkeiten. Wo doch so klar ist, dass Kreativität und Innovation ansprechende, anregende und gut ausgestattete Zeiten und Räumen braucht, macht sich diese Erkenntnis im Rahmen der Diskurse um Lernumgebungen und –kontexte gerade erst breit. Wie es allerdings mit den Aufgaben-Zeitlandschaften derjenigen bestellt ist, die in Bildungsorganisationen hierfür zuständig sind, das bleibt einstweilen noch ein blinder Fleck der Diskurse – so scheint es.

Die Organisation ist hierfür zunächst einmal ebenfalls blind. Das kann ihr keiner verübeln, denn sie ist auf *Selbsterhaltung* hin konditioniert. Natürlich hat das auch mit inkludierten Menschen, MitarbeiterInnen, zu tun. Aber diese wollen eben auch weiter dazugehören. Dazu ist ihnen vieles recht, was mit den eigentlichen Kernaufgaben und deren Zeitlichkeit nichts zu tun hat. Gerade in Krisenzeiten dominiert oft machtpolitisches Gehabe die organisationale Mikropolitik. Das ist nicht nur Gerede, sondern das sind auch neu erfundene Aufgaben wie Strukturoptimierungen, Verfahrensvereinigungen, Routinen und Prozesse, die zu pflegen und zu perfektionieren sind – und das gerade jetzt. Gerade jetzt! Das führt bei denjenigen, die es trifft, zu dem eingangs zitierten Seufzer „Was habe ich heute eigentlich gemacht?“ Bei denjenigen, die diese Bestandserhaltungs- und Existenzsicherungsrouninen initiiert haben – in Krisenzeiten oftmals bedrohte Referenten in zentralen Einheiten – schafft es indes diejenige Legitimation, die es braucht, um weiter dazugehören zu können. Sie haben ihre Macht sichtbar gemacht. Und weil *Zeit ein sehr wichtiger Machtfaktor in Organisationen* ist, braucht die Zeitstrukturierung in Organisationen mit den eigentlichen Kernaufgaben eigentlich gar nix zu tun zu haben.

Macht ja nix!

### c. Spannungsfeld Organisations- und Soziale Zeiten

Auffällig erscheint, dass sich in vielen Anliegen von Klienten in Coachingsituationen Beziehungsthemen mehren, die der als zu knapp wahrgenommenen Zeit zugeschrieben werden. Erst im pädagogischen Raum wird die Bedeutung der sozialen, d.h. der miteinander in gutem Kontakt verbrachten Zeiten wieder deutlich. Die Lösung ist dann oft einfach: das, was früher ‚normal‘ war an Sozialkontakten und durch die organisationalen Zeitfresser verloren gegangen ist, wird nun in zum Teil aufwändigen Arrangements wieder neu an- und eingerichtet. Ehedem war es normal, miteinander zu reden und vielleicht auch mal was miteinander zu unternehmen. Heutzutage wird eine „After Work Party“ organisiert fürs Team und wenn wieder mehr Geld da ist auch noch ein Outdoor-Event, zudem ein weiteres Jour Fixe wegen des Informationsflusses – versteht sich - sowie womöglich eine Konfliktklärung zu dritt. Es werden Kicker aufgestellt und Stehtische neben der Espressomaschine angeschafft, damit das Soziale wieder seine Zeiten und Räume bekommen kann.

Auch dass ist letztlich Indiz für die hier vertretene zentrale These, dass *Zeit in Organisationen eine zentraler Machtfaktor* ist. Und wenn mit Formen der Organisation sozialer Zeiten Macht ausgeübt wird, indem sich das Team zum Wochenabschluss-Jour-Fixe mit anschließendem Dienstabchlussbier treffen *muss*, dann richtet sich hierauf auch der Widerstand. Das heißt, die Organisationsmitglieder widersetzen sich der machtvollen Zumutung dieser organisierten sozialen Zeit durch Abwesenheit oder Ablehnung. „Und dabei war’s doch nur gut gemeint ...“, stöhnt der Abteilungsleiter im Coaching.

Die Organisation kann in ihrer Organisationsdimension zwar soziale Strukturen einrichten, die Qualitäten des Sozialen kann sie aber nur in ihrer *Kulturdimension* entwickeln, also z.B. Nähe, Wertschätzung, gegenseitiges Vertrauen usw.

Und Kulturentwicklung hat viel mit Zeit zu tun, denn Vertrauen lässt sich nicht organisieren, es kann sich nur unter einzurichtenden förderlichen Rahmenbedingungen *entwickeln*. Das immerhin kann die Organisation tun: Räume und Zeiten für Begegnungen vorsehen, die den vorhandenen sozialen und individuellen Rhythmen nahe kommen – und sich ihnen nicht machtvoll entgegen stellen.

Sonst hat die soziale Subkultur im Raucher-Eck - und das nächste Führungskräfteseminar natürlich auch – schon wieder sein Thema: „Hast Du schon gehört, der Müller-Lüdenscheid hat alle zu sich nach Hause eingeladen. Freitagabend um 18.00 Uhr ...“

Soziale Zeiten sind für die Balance und das Wohlbefinden der Organisationsmitglieder zentral, für die Aufgabenzeiten häufig außerordentlich förderlich, auch oder weil sie nicht mit Aufgaben angefüllt sind. Die Produktivität von Kaffeepausen in Seminaren – konzeptionell ja mittlerweile in didaktischen Konzepten wie z.B. dem World Cafe angekommen - steht hierfür. Sie lassen sich nur begrenzt wirkungsvoll fremd organisieren, sehr wohl aber selbst organisieren. Dafür stehen allerlei Formen sozialer Zeiten, die in keiner offiziellen Organisationslandkarte vorkommen. Was dort an sozialen Zeiten verzeichnet ist, das ist eben häufig wenig brauchbar für die sozialen Bedürfnisse.

Die Organisation produziert also in ihrer Verzweckung und Rationalisierung des Sozialen für den Organisationszweck häufig Bedürfnisse nach anderen als den organisationalen sozialen Zeiten. Das ist der – übrigens nicht auflösbare – Widerspruch. Denn irgendwo muss das Gerede ja stattfinden und seinen *vor dem Zugriff der Organisation geschützten sozialen Zeitrahmen* haben. In den selbstorganisierten sozialen Zeiten formiert sich auch *zeitlicher Widerstand gegen die Allmacht der Organisation* – gerade dann, wenn sie umfassenden zeitlichen Zugriff beansprucht.

Irgendwo braucht es *Zeiten jenseits der Zeitstrukturierungsmacht der Organisation*.

Feixend, der Organisation ein Schnippchen geschlagen zu haben, stehen draußen die Raucher zusammen ...

#### **d. Spannungsfeld Organisations- und Eigen-Zeiten**

„Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt.“ So hat vor vielen Jahren der Organisationspsychologe Oswald Neuberger (1990) einen kleinen aber einiges Aufsehen erregenden Artikel überschrieben. Diese beiden Sätze stehen dabei für eine Veränderung organisationaler Rationalisierungsanstrengungen. Das Selbst wird zum Fokus der Rationalisierung. Der Mensch wird nun nicht mehr trivial über Fremdsteuerung verzweckt, sondern indem er ganzheitlich so vereinnahmt wird, dass er sich selbst so steuert, dass er oder sie sich möglichst wirkungsvoll selbst ausbeutet. Das hat ambivalente Folgen: einerseits steigen die Möglichkeiten der Selbstverwirklichung, andererseits gibt es keine Alternative dazu: „Der große Zwang zur kleinen Freiheit“ (Geißler/Orthey 1998) eben! In einer Zeitperspektive bedeutet dies, dass auch die Eigenzeiten des Menschen in den Blick der organisationalen Rationalisierungsbemühungen geraten – er aber dafür selbst verantwortlich gemacht wird. Die „Work life balance“ muss halt jede/r selbst hinkriegen, sodass Arbeiten und Leben so harmonisieren, dass die Arbeit profitiert und das Leben nicht gar zu kurz kommt. Das hat vielerlei zeitliche Implikationen, unter anderem diejenige, dass Zeit eine zentrale Reflexionsperspektive wird und mehr „Zeitmanagement“ in die individuelle Verantwortung verlagert wird. Wenn's klappt ist es gut, wenn nicht, muss eben die individuelle Balance nachjustiert werden. Das führt tendenziell zur Erhöhung des Drucks: die Erwartungen an die Entlastungsmöglichkeiten der Eigenzeiten und an die Produktivität von Arbeitszeiten steigen. Jede/r selbst ist dafür zuständig, dass dies funktioniert. Und dies bei stetig zunehmenden steigendem Innovations- und Veränderungstempo. Das ist jedenfalls die Wahrnehmung von 78,7% der Befragten in der quantitativen Befragung der Untersuchung „Arbeiten und Leben in Organisationen“ (Haubl/Voß 2008). Bilanziert wird auch, dass die permanenten Anpassungserfordernisse an Veränderungen für viele Beschäftigte zu einer Belastung eigener Art werden: Anpassungsleistungen benötigen bei den meisten Beschäftigten neben Flexibilität auch Zeit. Vier Fünftel der Befragten meinen aber, dass Beschäftigte überwiegend nicht genug Zeit erhalten, sich an Veränderungen anzupassen. Wohlgedacht: die Beschäftigten müssen sich anpassen! Da die zitierte Untersuchung auch belegt, dass sich vier Fünftel der Beschäftigten um ihre berufliche Zukunft sorgen, ist klar, dass das Konzept der Selbststeuerung funktionieren *muss*. Die Beschäftigten werden sich möglichst wirkungsvoll an die organisationalen Veränderungsschübe anpassen, damit ihre

Zukunftsansichten abgesichert werden. Langzeithoffnung, die durch Kurzzeitbelastungen der Eigenzeiten erkaufte wird. Dem werden sogar Zeitbiotope wie Wochenenden oder Krankenstände geopfert.

Das Zeit-Dilemma zwischen Eigenzeit-Bedürfnissen und organisationalen Zeitansprüchen *verdichtet sich in der Person*. Das Dilemma wird einerseits genährt aus organisationaler Zeitstrukturierung in systemischer Rationalisierungsabsicht: das heißt, dass eben keine vorgegebene Zeitstrukturierung mehr stattfinden, sondern diese unter dem Signum von „Flexibilisierung“ in das Individuum hineinverlagert wird. In dem Wissen, dass keine Ausbeutung wirkungsvoller ist wie die Selbstaussbeutung! Andererseits gibt es durchaus gestiegene Bedürfnisse nach Eigenzeit und insbesondere nach Zeitautonomie – Folge der jahrzehntelangen Individualisierungsgeschichte in der Gesellschaft. Beides, also individualisierte Fremdansprüche wie auch individuelle Bedürfnisse nach Zeitautonomie erhöhen den wahrgenommenen Zeitdruck. Da nimmt man sich doch gerne etwas Zeit für die Work-life-balance!

Die hier vertretene These ist, dass sich Bildungsmenschen damit besonders schwer tun. Denn sie sind es von ihrem professionellen Gegenstand anders gewohnt. Lernen ist eine eigenzeitliche Form. Seine Systemzeit ist individuell, sozial oder organisational systemisch sehr spezifisch. Wenn der Zeitaspekt des Lernens überhaupt verallgemeinerbar ist, dann wohl nur verkürzt: Lernen heißt „Zeit lassen, nehmen und geben“. Denn Lernen ist eine Unterbrechung zeitlicher Routinen, eine Möglichkeit des Innehaltens, der Reflexion und das heißt auch: der Kontemplation – fern der Verwertungszwänge und –absichten. Wenn Karlheinz Geißlers These, dass heutzutage das Lernen das Beten ersetzt (vgl. Geißler 2001b), stimmt, dann ermöglicht uns das Lernen auch die kontemplativen Zustände des Innehaltens, der Sammlung und Besinnung, die wir durch den Verlust des Betens verloren haben. Das setzt der heutzutage üblichen Form der ‚eiligen‘ Zeiterfahrung eine eher ‚müßige‘ Differenzenerfahrung entgegen.

Vor diesem Erfahrungs- und Erwartungshintergrund stoßen Bildungsmenschen auf die zeitlichen Erwartungen von Bildungsorganisationen, die ganz anders ticken als eigenzeitliche Lernprozesse. Organisationen versuchen sich in der Zeitdimension Sinn zu geben durch verallgemeinerte und standardisierte Strukturen und Prozesse. Diese sollen günstigstenfalls erwartbar ticken. Das ist eine besonders große Zumutung für diejenigen, die sich über eher unerwartbare Zeitstrukturierungen definieren. Und die natürlich dies häufig auch zum Muster ihrer Eigenzeitstrukturierungen machen. Bildungsmenschen – so die

These – machen gerne was sie wollen, und zwar: *wann* sie es wollen. Und in ihrem eigenen Tempo!

Sie halten das u.a. für innovativ und kreativ. Die Bildungsorganisation strebt nach Standardisierung von Kreativität und Innovation – denkt sich dazu zwar zunehmend raffiniertere Formen aus, die sie bei systemischen Organisationsberatern abgeschaut hat, aber die Grundtendenz organisationaler Zeiterfassung bleibt erhalten. Und gerät damit notwendigerweise in den Konflikt zu Eigenzeitbedürfnissen ihrer Mitglieder.

Der Appell „Es muss in diesem Leben mehr als Eile geben!“ (Geißler 2001a) wird im Lernen eingelöst, in der Bildungsorganisation geht’s indes um die Forcierung der neuen Eiligkeit: immer mehr Erwartungen, unterschiedliche zeitliche Anforderungen über Vergleichzeitigungsanstrengungen zu kompensieren. In Besprechungen verschiedene elektronische Geräte bedienende Organisationsmitglieder liefern das Bild hierzu.

Was beim Lernen so klar ist, das ist in der Bildungsorganisation oft nicht klar. Spannend und spannungsgeladen ist der Synchronisationsbedarf, der zwischen organisationalen Zeiten und den Ansprüchen nach individuellen Zeitmustern entsteht. In Bildungsprozessen – dem „Produkt“ von Bildungsorganisationen – wird dieser Widerspruch häufig in methodisch mehr oder weniger raffinierten Settings aufgehoben. In der Organisation hingegen entwickelt sich dieser Widerspruch häufig konfliktär.

Auch auf der individuellen Seite steigt der Erwartungsdruck an die Möglichkeiten des Erlebens von Eigenzeiten. Verkürzt: unter den Bedingungen von eingelöster Emanzipation und Aufgeklärtheit wollen wir uns zunehmend *mehr zu spüren* bekommen. Auch für diese eigenzeitlichen Gegenwart stehen immer mehr mögliche denkbare Zukünfte zur Verfügung: die Möglichkeiten, seine Zeit mehr oder weniger sinnvoll zu verbringen, reichen nicht mehr nur bis ans Ortsschild, sondern von allen Weiten des Internet über vielfältigste mediale und reale Erlebnis- und Erfahrungsmöglichkeiten bis zur Ayurveda-Kur in Sri Lanka. Und das alles ist nahezu jederzeit möglich. Und soll es natürlich auch bleiben.

Aber bitte bald. Die Zeit ist schließlich knapp!

#### **e. Weitere Dilemmata der *Organisations-Zeiten***

Organisationen treten an, um Aufgaben, Sozialbeziehungen und Personen zweckrational zu verbinden. Dazu macht es für die Organisation Sinn, auch

die Zeit zu strukturieren. Natürliche Organisationen orientierten sich hier an der Natur, moderne eher an der Vertaktungsmöglichkeit der Aufgabe, z.B. in Fordismus und Taylorismus, postmoderne Organisationen produzieren eine Gemengelage unterschiedlicher Zeitstrukturierungen im Chaos definierter und selbstorganisierter Prozesse, die sich in der heutzutage gerne genommenen Matrix nicht immer ganz reibungsfrei überschneiden. Die Organisation strukturiert insofern Zeit, entwickelt spezifische Zeitmuster, die manchmal eben auch als Zeitvernichtungsmuster oder Zeitverknappungsmuster wahrgenommen werden.

Diese zeitlichen ‚irrationalen‘ Auswirkungen der Organisation können zudem als *Widerstandsmuster der Organisationsmitglieder* gegen die Rationalisierungsstrategien der Organisation gedeutet werden: Krankfeiern, Dienst-Nach-Vorschrift oder das nicht enden wollende Gerede über die jüngste organisationale Rationalisierungsmaßnahme bei der Kaffeepause oder am Kopierer sind Indizien für diese zeitlichen Auswirkungen der Organisation. Aber auch zunehmende stressbedingte Erkrankungen oder burn-out-Syndrome können Formen des Widerstand gegen die (zeitliche) Reichweite der Organisation sein.

Hintergründe dieser zeitlichen Organisationsdynamiken sind zunächst in deren Umwelt zu suchen – und zu finden:

„Zeit ist Geld.“ In dieser Ökonomisierungsformel zur Rationalisierung von Zeit war ehemals die „Arbeit“ zwischengeschaltet. Heutzutage ist es „Wissen“. Wissensgesellschaft und Wissensmanagement künden davon. Kein Wunder, dass mit Wissen Geld gemacht wird – ebenso wie mit seinem Management, seiner Aneignung und Vermarktung. Wissen wird nicht nur marktfähig, Wissen wird auch ein Markt. Das führt zur verstärkten Ökonomisierung derjenigen Kontexte, in denen Lernen, dem das Wissen weitgehend zugeschrieben wird, institutionell aufgehoben ist. Und es führt zur Anwendung ökonomisch zentrierter Zeit-Logiken auf Lern-Zeiten. Denn Markt heißt: sich über die Zeit vergleichen! Je mehr Lernen und je mehr die Systeme, in denen es institutionell verortet ist, einer Marktlogik angepasst werden, umso mehr gerät die Zeit-Logik des Lernens, die durch „wertvolle Zeitverluste“ von Langsamkeit, Langeweile, Umwegen und Umtrieben, Eigenzeiten und –rhythmen gekennzeichnet ist, unter Druck. Das entzieht den Lernmöglichkeiten den Boden oder besser: die Zeit. Was da noch als Lernen bzw. als ‚Lernerfolg‘ verglichen wird, das ist das, was von dem, was gelernt werden hätte können, angesichts der Selektion, die eine Logik der Marktlichkeit bedingt, noch übriggeblieben ist.

Wenn Wissen gemanagt wird, dann bezieht sich das Management notwendigerweise auf diejenigen Wissensarten, die dem Management zugänglich gemacht werden können und von denen sich die Managementlogik Profit verspricht. Formen informellen, impliziten oder mikropolitischen organisationalen Wissens verwehren sich dem Management-Zugriff. Oder das Management hält diese Formen für nicht bedeutungsvoll. Dies zeigt: Wissen und Lernen marktförmig zu organisieren, bedeutet Vereinfachungen in Kauf zu nehmen, die zu „Leistungsverlusten“ – so der ökonomische Begriff - führen. Das liegt an den unterschiedlichen Zeitlichkeiten der hier verkoppelten Systeme. Das Streben nach (zeitlicher!) Unterordnung und Vollendung in einer logischen Heilsfigur (der Ökonomie) steht für moderne Einheitsvorstellungen. Von postmoderner (Zeit-) Vielfalt keine Spur.

Die Zeit der großen Bildungsindustrie hat mit den Systemzeiten von Bildung und Lernen nichts gemein. Sie unterläuft diese mit ihrem allerorten hohen Anschlusswert und trivialisiert eben dadurch das pädagogische Geschehen in seiner eigenzeitlich begründeten Leistungsvielfalt für personale, soziale und organisationale Systeme. Wenn es denn tatsächlich um Wissen, Lernen oder gar Bildung ginge, dann kann man sich diese Zeit getrost sparen – und das ist ja heutzutage auch ökonomisch sehr gefragt. Insofern wird in der momentanen Krisenstimmung auch am lauthals herbeigerufenen Lernen gespart. Das ist schlüssig – wenn denn Zeit Geld sein soll. Aber es zeigt auch sehr deutlich, worum es eigentlich geht in Bildungsorganisationen!

Zusätzlich zu dieser von der Umwelt herrührenden zeitlich relevanten Dynamik, sind einige *organisationsinterne Zeit-Dilemmata* zu benennen. Stefan Kühl (1998) hat nach solchen organisationalen Dilemmata gefragt, die hier in der Zeitperspektive interpretiert werden:

- Die fremdorganisierte – meist zentralistische - Einführung von – dezentraler – Selbstorganisation führt ins „Sei-selbstständig-Dilemma“, das allen Pädagogen irgendwie bekannt vorkommen könnte ... Oder anders: Mit mehr Abhängigkeit zu mehr Autonomie! Zeitlich heißt dies in Bildungsorganisationen: sei HerrscherIn Deiner eigenen Zeit – aber bitte in den Grenzen der Organisation.
- Dezentralisierung fördert die Innovationsfähigkeit. Hinderlich ist sie aber für die Durchsetzbarkeit von Innovationen. Dadurch wird ein „Innovationsdilemma“ markiert. Zeitlich gewendet: Zeithoheit wird dezentralisiert in Organisationseinheiten, die dadurch innovativ



werden. Dass dadurch aber auch gesamtorganisational sinnvolle Zeiten abgetrennt werden, verhindert, dass die gute Idee ihre Zeit in der Gesamtorganisation bekommt. Solche zeitlichen Reserven zur Innovation werden damit zu Formen der Selbstbehinderung.

- Sie führen ins „Fettpolsterdilemma“ und machen gesamtorganisational sinnhafte Synchronisation schwierig, da ja zum Schutz von Innovation und Fettpolstern auch der Widerstand dagegen zunimmt.
- Das „Standardisierungsdilemma“ besagt, dass Kompetenzverlagerungen in dezentrale Einheiten zuallererst zeitliche Standardisierung benötigen.
- Und das Management der Bildungsorganisation entscheidet, dass es entscheiden lässt – und produziert damit allzu oft das „Entscheidselbst-aber-nur-unter-Vorbehalt-Dilemma“. Die zeitlichen Auswirkungen sind geläufig: Der Wust an Kommunikationsanlässen, den dies Dilemma produziert, führt in den Dschungel von zeitintensiven Meetings, Klärungen und Gerüchteküchen.
- Die von oben herbeigerufene – auch zeitliche - Selbstorganisation trifft auf die bereits existierende eigenzeitliche Selbstorganisation und bedroht diese – heraus kommt dabei das „Organisier-dich-selbst-aber-nicht-so-Dilemma“.
- Und natürlich ist auch das Lernen nicht ganz dilemma-frei: wäre eine Organisation erfolgreich in ihrem Lernen in der Zeitdimension, dann würden dadurch auch Muster etabliert, die für spätere Lernprozesse hinderlich sein könnten. Angesichts dieses „Lerndilemmas“ dürfen wir uns an Muster erinnern, die unser kindlich-schulisches Lernen bei uns hinterlassen hat und die für unser Erwachsenenlernen nicht wirklich förderlich sind. Lernen macht lernbehindert. Manchmal lebenslang, manchmal nur bis zum nächsten harten Change-Prozess.

Gut bedient wäre also diejenige „lernende Zeit- Organisation“, die gelernt hätte, „lernend“ mit diesen Dilemmata zurechtzukommen - und dabei nicht gleich wieder in ein neues Lern- oder Zeitdilemma geschlittert wäre!

Das ist ein Ding der Unmöglichkeit.

Die Formen der Organisation gaukeln uns aber offenbar ziemlich nachhaltig und wirkungsvoll vor, dass es doch möglich ist. Zukünftig versteht sich. Weil die Gegenwart eben als optimierungsfähig daherkommt. So nimmt sich denn die Organisation immer wieder Zeit für die Zeit – teilt indes ein Schicksal mit ihren Mitgliedern: entkommen kann sie ihr nicht.

Auch nicht ihren Dilemmata.

Aber sie kann ja mal so tun, als ob.

## **5. Zeiten der Entspannung zwischen Zeit und Organisation: Perspektiven der „Zeit-Organisation“**

*„All dies mag erklären, dass in komplexeren Gesellschaften  
das Interesse an bestimmten Zeitproblemen zunimmt  
und die Zeitersparnis entsprechend umformt.  
Das alte Interesse am ‚richtigen Zeitpunkt‘  
und an entsprechenden Markierungen im Kalender  
wird überformt durch ein Interesse an Beschleunigungen  
und an zeitsparenden Einrichtungen.  
Schon im 16. Jahrhundert findet man dafür Belege,  
etwa im Zusammenhang mit Buchdruck und Systematisierungsbestrebungen  
zur Beschleunigung der Wissensverbreitung.  
Die Kritik der Zeitvergeudung nimmt zu  
und löst sich allmählich von den Grenzen der individuellen Lebenszeit.“*  
(Luhmann 1993, S. 256)

Angesichts von so vielen Spannungsfeldern, Widersprüchlichkeiten und Dilemmata macht sich Ratlosigkeit breit. Dennoch sollen abschließend drei Perspektiven und Anregungen zur Frage „Was nun, was tun?“ angeboten werden.

### **1. Zeit zu Lernen: zur kompetenten Zeit-Organisation**

Dirk Baecker plädiert dafür, „vom Paradigma der lernenden auf das Paradigma der kompetenten Organisation“ umzustellen. Eine solch kompetente Organisation kann etwas, „worauf sie auch angesichts der überzeugendsten Versuche, sie lernfähig zu machen, nicht verzichten will“: Sie „weigert sich zu verlernen, was sie bereits kann“ (Baecker 2003, S. 179). Sie weiß etwas, das diejenigen, die sie zum Lernen bringen wollen, nicht wissen. Baecker macht dies zum Ausgangspunkt und folgert, dass es – wenn überhaupt – möglich sein sollte, „eine Organisation lernfähig zu machen, so nur auf der Ebene dieses Wissens und nicht gegen es“ (ebd., S. 179/180).

Insofern wäre eine „kompetente“ Organisation daran zu erkennen, inwiefern es ihr gelänge, unter Reflexion auf ihre erfolgreichen zeitlichen Regeln und Routinen, solche *zeitlichen Routinen zu etablieren, die es ermöglichen, im Bedarfsfall existierende Routinen aufheben* zu können. Das

impliziert, dass in einer solchen Organisation nicht zufällig und vor allem nicht unorganisiert gelernt wird. Eine solche Organisation bestimmt ihr Lernen vorab genau „im Hinblick auf Zeitpunkte, Beteiligte und sachliche Anlässe“. In einer „kompetenten Organisation“ wird in der Tat die *eigene Lernfähigkeit organisiert*. Auch zeitlich.

In einer kompetenten Zeit-Organisation ginge es insofern zunächst darum, sich gewahr zu werden, welche Zeitlichkeiten die gelebte Zeitkultur in der Organisation auszeichnen – und das umfasst auch die organisationale Subkultur. Der innengerichtete diagnostische Blick würde relevante natürliche, aufgabenbezogene und soziale Zeiten sowie von der Organisation und den Eigenzeiten ihrer Mitglieder her gestaltete Zeiten identifizieren. Wie wird in dieser Organisation mit Zeit umgegangen? So lautete die Forschungsfrage.

Im Anschluss würde in einer kompetenten Organisation reflektiert, was dieser gelebte Umgang mit der Zeit ermöglicht – und was er womöglich auch verhindert. Und welchen Nutzen letzteres hat.

Statt reflexartig den Umgang mit der Zeit revolutionieren zu wollen, würde in der kompetenten Organisation auf Basis dieser Diagnose- und Reflexionsschritte sehr ressourcenorientiert und eher vorsichtig überlegt werden, welche vernetzenden Zeitformen angemessen wären mit Blick auf

- die Aufgaben der Organisation,
- den Zweck der Organisation,
- die für Aufgaben- und Zweckerfüllung hilfreichen sozialen Beziehungen
- die zeitlichen Bedürfnisse der Organisationsmitglieder
- die zu berücksichtigenden natürlichen Zeiten.

Dabei ginge es darum, vom bestehenden „kompetenten“ Umgang mit der Zeit auszugehen und diesen zu optimieren, also konkret, z.B. zu schauen, was denn individuelle Erfolgsmodelle, die organisationalen Zeiten zu unterlaufen, für die Zeit-Organisation bedeuten könnten oder aber, welchen Nutzen denn bestimmte organisational nicht eingerichtete, aber gelebte Sozialzeiten haben könnten – bis dahin, z.B. bestimmte zentrale Aufgabenzeiten, die in der Diagnose als „zu kurz gekommen“ bewertet wurden, besser abzusichern. Bei dieser Neubewertung und Veränderung würde eine kompetente Zeit-Organisation auch bestimmte natürliche Zeitrhythmen und – abfolgen berücksichtigen, z.B. die Zeitlichkeit in Veränderungsprozessen, deren Erfolg ja letztlich von der gelingenden Ablösungsarbeit vom Alten abhängt. Sie würde in Veränderungsprozessen

individuelle und soziale Zeiten für die Phasen von Leugnung, Wut, Aggression, Trauer, Widerstand und Neuorientierung vorhalten, denn es wäre ihr lieber, dies zeitlich gut abgesichert zu haben, als „ewige Zeiten“ weiter damit beschäftigt zu werden, was denn früher besser war als heute.

Eine kompetente Zeit-Organisation würde es auch nicht versäumen, zeitliche Routinen einzurichten, um immer wieder neu den zeitlichen Sinn in der Organisation in den Blick zu nehmen. Genauso wie Workshops in der Sachdimension, Teamentwicklungsmaßnahmen für die Sozialdimension „Sinn machen“, sind auch Reflexionsstrukturen in der Zeitdimension hilfreich, damit die Organisation ihre zeitliche ‚Brauchbarkeit‘ verbessern kann.

## **2. Rhythmen statt Takte!**

In einer solch kompetenten Zeit-Organisation wäre *Rhythmus* das *grundlegende Gestaltungsprinzip*. Denn Rhythmus gibt dem zeitlichen Sinn im System eine spezifische und eine der postmodernen Zeitvielfalt sehr angemessene Form. Angemessener als die „moderne“ Figur des Taktes, die ja auf standardisierte Wiederholbarkeit angelegt ist. Die Vertaktung von Arbeitsabfolgen entspricht nicht den rhythmischen Bedingungen der beteiligten Systeme, nicht denen der psychischen und auch nicht denen der arbeitsorganisatorischen und sozialen. Vertaktung ist also künstliche Intervention im Sinne einer modernen instrumentell orientierten und letztlich „trivialen“ Steuerungsmentalität. Vertaktung heißt immer auch Zeitverlust – und zwar durch die notwendige Berücksichtigung der jeweils ungünstigsten Rhythmen. Kurzum: Vertaktung war die Zeitgestalt der Moderne, Rhythmik diejenige der sogenannten Postmoderne.

Denn der Rhythmus:

- umfasst sowohl die Kontinuität der Wiederholung als auch die Freiheitsgrade der Veränderung und Flexibilisierung,
- beinhaltet sowohl die reversiblen Zeiten in der Organisation als auch die irreversiblen Zeiten z.B. diejenigen von Übergängen,
- integriert zeitlich gegliederte Unregelmäßigkeit und auch deren Regelmäßigkeit
- integriert Unterschiede in einer angemessenen und meist auch angenehmen Zeitform, z.B. den Unterschied von Be- und Entschleunigung: schnelle, dahinstürmende Passagen werden mit plötzlichen Zäsuren, Pausen und sehr langsamen Zeiten des vorsichtigen Dahinschreitens in einen unregelmäßigen, aber

lebendig abgestimmten Fluss unterschiedlichster Zeit-Werte komponiert.

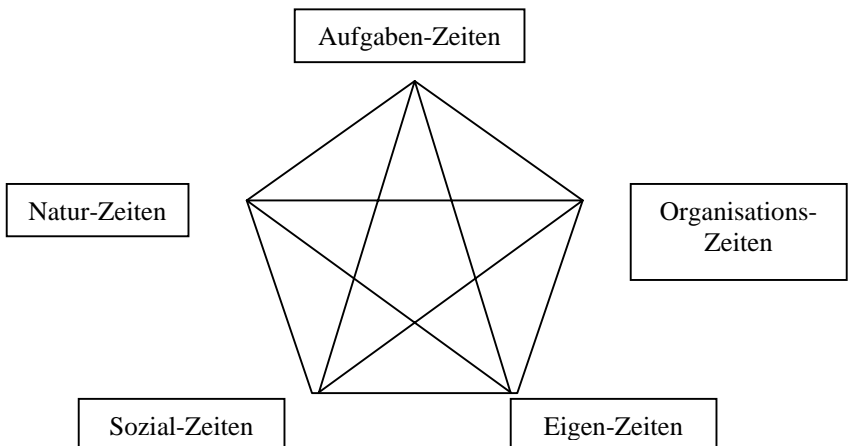
- setzt unverwechselbare Akzente!

Die Forschungsarbeit einer kompetenten Zeit-Organisation bestünde also darin, erst einmal den eigenen Rhythmus zu entdecken bzw. dann: einen Rhythmus zu finden, der passend ist für diese spezielle Organisation.

Rhythmen haben ja zudem den Charme, dass sie interpretierbar sind. Anders als Takte, die ein stures und rigides Metronom vorgibt. Den Rhythmus macht – musikalisch gesehen – im Rahmen dessen, was das Notenbild vorgibt, immer auch der Interpret. Auch diese Freiheitsgrade würden in einer rhythmisch-lebendigen Zeit-Organisation reflektiert und gewollt sein. Das führt zu kalkulierbaren aber auch gestaltbaren organisationalen Zeitgestalten und günstigstenfalls zu lebendigem Zeit-(Er-)Leben.

### 3. Eine organisationale Zeitökologie entwickeln: vom „rasenden Stillstand“ (Virilio 1992) zum reflexiven Zeitbewusstsein

Es sollte bislang deutlich geworden sein, dass es hier nicht um eine raffiniertere Variante der weiteren Beschleunigung hinein in den „rasenden Stillstand“ (Virilio 1992) geht, sondern dass es um die *brauchbare Integration von zeitlichen Unterschiedlichkeiten* geht. Es geht um die je angemessene Vernetzung der unterschiedlichen in einer Organisation relevanten Zeiten und Zeitformen, die hier ausgeleuchtet wurden – und zwar einschließlich ihrer Spannungsfelder:



Das heißt auch eine Abkehr vom Paradigma zeitlicher Berechenbarkeit. Es wird ersetzt durch Prozesse *reflexiver zeitlicher Abstimmungen* im System: eine *Zeit-Vereinbarungskultur* statt eine *Zeit-Management-Kultur*.

Das führt zu anderen Organisationsformen wie den üblichen verdächtigen, die irgendwie doch auf Zeitverdichtung und –synchronisation hinauslaufen. Es heißt z.B. Steuerung über die Einrichtung von zeitlichen Freiräumen. Eine pädagogische Form findet sich im „World Cafe“ wieder, im „Open Space“ ist diese noch radikaler angelegt, denn der ist auf die Produktivität der Kaffeepausen hin angelegt. Und hat dennoch eine sehr klare zeitliche Rahmenstruktur.

Konkret bedeutet dies: mehr Kontext- als Detailsteuerung, das Einrichten von großzügig angelegten Zeit-Räumen, die es ermöglichen, selbstorganisiert die unterschiedlichen bedeutungsvollen Zeitlichkeiten zu vernetzen. Das ist ein lebendiges Geschehen, ein ökologisches, kein ökonomisches. Das, was entstehen könnte, wäre eine organisationale Zeit-Ökologie, die ähnlich viel Sinn machen und Nutzen generieren könnte, wie natürliche Zeit-Rhythmen.

Kleiner Haken an der Sache. Die Organisation ist zwar eine bestimmte Form sozialer Systeme, aber ohne Personen gibt es sie nur in Texten oder Vorträgen. Das, was geschieht oder auch nicht in Organisationen, ist fest gekoppelt mit den inkludierten Personen. Insofern steht und fällt die Entwicklung einer organisationalen Zeit-Ökologie mit der Zeitkompetenz der Organisationsmitglieder. Das hat was mit Lernen zu tun – aber das ist ein anderes spannendes Thema.

Nichtsdestoweniger läuft's darauf hinaus, dass es doch irgendwie an uns selbst hängen bleibt. Als hätten wir's nicht geahnt.  
Zeit aufzuhören.

*„Die Zeit lässt sich nicht vereinfachen und reduzieren.  
Man kann nicht sagen, sie finde sich nur im Bewusstsein  
oder nur im Universum, sie habe nur eine Richtung oder alle erdenklichen.  
Sie sei nur das biologische Fundament  
oder nur eine historische gesellschaftliche Konvention.*

*Sie sei nur individuell oder nur kollektiv,  
nur zyklisch, nur linear, relativ, absolut, determiniert, universal, nur lokal,  
nur unbestimmt, illusorisch, total wahr, unmessbar, messbar, erklärlich  
oder unmöglich zu beschreiben. Sie ist all das."*  
(Hoeg 1995, S. 269-272)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> In dem Roman "Der Plan von der Abschaffung des Dunkels", in dem es um Zeit und um Schule geht.

## **Literatur**

**Baecker**, Dirk (2003): Organisation und Management. Frankfurt am Main: Suhrkamp.

**Geißler**, Karlheinz A. (2001a): Es muss in diesem Leben mehr als Eile geben. Freiburg: Herder.

**Geißler**, Karlheinz A. (2001b): Vom Beten zum Lernen – und wieder zurück? In: Manager-Seminare Heft 48, Mai 2001, S. 22 – 28.

**Geißler**, Karlheinz A./**Orthey**, Frank Michael (1998): Der große Zwang zur kleinen Freiheit. Berufliche Bildung im Modernisierungsprozess. Stuttgart: Hirzel.

**Geißler**, Karlheinz A./**Orthey**, Frank Michael (2007): Avanti Simultanti. Exzellente Vergleichzeitigung – vergleichzeitigte Exzellenz. In: duzMAGAZIN 04/2007, S. 22-23.

**Gütl**, Brigitte/**Laske**, Stephan/**Orthey**, Frank Michael (Hrsg.) (2006): Differenzen bilden: Bildungsmanagement zwischen System und Umwelt. München und Mering: Hampp.

**Haubl**, Rolf/**Voß**, Günther (2009): Psychosoziale Kosten turbulenter Veränderungen. Arbeiten und Lernen in Organisationen 2008. In: Positionen. Beiträge zur Beratung in der Arbeitswelt. Heft 1\_2009.

**Hoeg**, Peter (1995): Der Plan von der Abschaffung des Dunkels. Roman. München, Wien: Hanser.

**Kühl**, Stefan (1998): Von der Suche nach Rationalität zur Arbeit an Dilemmata und Paradoxien. In: Howald, Jürgen/Kopp, Ralf (Hg.): Sozialwissenschaftliche Organisationsberatung. Auf der Suche nach einem spezifischen Beraterverständnis. Berlin. S. 303 – 322.

**Laske**, Stephan (1997): Führung als Management von Widersprüchen – Gedanken zur Steuerung von Bildungsorganisationen. In: Benedikter, Roland (Hrsg.): Wirtschaft und Kultur im Gespräch. Bozen: alpha & beta, S. 139 –159.

**Luhmann**, Niklas (1968): Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten. In: Die Verwaltung 1/1968, S. 3-30.

**Luhmann**, Niklas (1972): Weltzeit und Systemgeschichte. In: Ludz, P. C. (Hg.): Soziologie und Sozialgeschichte. Kölner Zs. f. Soziologie und Sozialpsychologie. Sonderheft 16 (1972), 91, S. 81-115.

**Luhmann**, Niklas (1993): Soziale Systeme. 4. Aufl., Frankfurt/Main: Suhrkamp.

**Luhmann**, Niklas (1995): Gesellschaftsstruktur und Semantik. Frankfurt am Main: Suhrkamp.



- Neuberger, Oswald** (1990): Der Mensch ist Mittelpunkt. Der Mensch ist Mittel. Punkt. In: Personalführung. Nr. 1, 1990, S. 3 – 10.
- Orthey, Frank Michael** (1999): Zeit der Modernisierung. Zugänge einer Modernisierungstheorie beruflicher Bildung. Mit CD-ROM. Stuttgart: Hirzel.
- Orthey, Frank Michael** (2003): Zeit zu lernen? Gegenrede. In: Grundlagen der Weiterbildung, 6 (2003), S. 277 – 280.
- Orthey, Frank Michael** (2006): betriebe – lernen – systeme. Wie Unternehmen sich durch lernen verändern. Beobachtungen und Perspektiven zwischen Theorie und Praxis. Veröffentlicht unter: [http://bieson.ub.uni-bielefeld.de/frontdoor.php?source\\_opus=859](http://bieson.ub.uni-bielefeld.de/frontdoor.php?source_opus=859).
- Orthey, Astrid/Orthey, Frank Michael** (2004): BildZeitung. (Un-) Zeitgemäßes zu Zeitaspekten von Bildung und Lernen im Modernisierungsprozess. In: Thedorff, Andreas (Hrsg.): Schon so spät? Zeit. Lehren. Lernen. Eine Festschrift anlässlich des 60. Geburtstages von Karlheinz Geißler. Stuttgart: Hirzel, S. 258 – 275.
- Virilio, Paul** (1986): Ästhetik des Verschwindens. Berlin: Merve.
- Virilio, Paul** (1992): Rasender Stillstand. Essay. München, Wien: Merve.
- Wimmer, Rudolf** (2004): OE am Scheideweg. Hat die Organisationsberatung ihre Zukunft bereits hinter sich? In: OrganisationsEntwicklung 1-04, S. 26 – 39.

## **Autor**

### **PD Dr. phil. habil. Frank Michael Orthey, Diplom Pädagoge**

Trainer und Berater für Lern-, Führungs- und Modernisierungsprozesse in Profit- und Non-Profit-Organisationen, Konzeptentwicklung und -beratung, Einzel- und Gruppencoaching, Zeitberatung, Autor, Gesellschafter der AG SoVal Beratung und „Zeitarbeiter“ bei timesandmore, Privatdozent an der Fakultät für Pädagogik der Universität Bielefeld, Gastprofessuren in Klagenfurt und Wien.

Anschrift: Matterhornstraße 23a  
81825 München  
Tel.: 0049/(0)89/42001281  
E-mail: Frank@Ortheys.de  
[www.orthesys.de](http://www.orthesys.de)  
[www.timesandmore.com](http://www.timesandmore.com)  
[www.ag-soval-beratung.org](http://www.ag-soval-beratung.org)