

Zeit gestalten, Veränderung steuern

Die Sinndimension Zeit in Organisationen

Andrea Capol

Organisationen existieren nicht einfach in der Zeit – sie erzeugen ihre eigene Zeitlogik. Doch wie lässt sich diese komplexe Struktur so beobachten und gestalten, dass Veränderung möglich wird? Dieser Artikel zeigt anhand eines Praxisbeispiels, wie Organisationen zeitliche Vielfalt sichtbar machen und als Grundlage für strategische Entscheidungen nutzen können – mit Hilfe der metatheoretischen Zeitmatrix als Instrument zur Reflexion und Orientierung.



Andrea Capol

Beraterin für Führung und Organisation,
Geschäftsführerin Capol Consulting GmbH

Kontakt:
info@capol-consulting.ch

Organisationen lassen sich als «zeitliche Organismen» beobachten. Sie entwickeln eigene Rhythmen, verarbeiten unterschiedliche Zeithorizonte je nach Kontext – und richten ihr Handeln an spezifischen Zeitlogiken aus. Strategiearbeit bedeutet in diesem Verständnis: Zeit nicht linear zu denken, sondern Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft so miteinander in Beziehung zu setzen, dass Veränderung möglich wird. Wer lediglich die Vergangenheit fortschreibt oder Zukunft plant, als wäre sie bereits Gegenwart, unterschätzt die Paradoxien zeitlicher Sinnkonstruktion. Strategisches Denken heißt, dieser Komplexität nicht auszuweichen, sondern sie bewusst zu nutzen – um Veränderung gestaltbar zu machen.

Organisationen bewegen sich im Spannungsfeld von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Sie müssen entscheiden, woran sie anknüpfen, was sie verändern und wie sie mit Unsicherheit umgehen. Dabei zeigt sich: Organisationen reagieren nicht einfach – sie gestalten aktiv, unter Bedingungen struktureller Ungewissheit.

Vergangenheit: Welche Ereignisse werden erinnert, welche vergessen? Vergangenheit wirkt als Identitätsanker – sie legitimiert Entscheidungen und beeinflusst, welche Zukunft überhaupt als plausibel erscheint.



Beibehaltend vs. Lernend: Organisationen entscheiden, ob sie am Alten festhalten oder ob sie neue Optionen zum Anlass nehmen, Vergangenes infrage zu stellen. Lernen bedeutet in diesem Verständnis immer auch Verlernen – und das ist häufig anspruchsvoller als vermutet.

Gegenwart: Welche Themen sind aktuell relevant? Hier entscheidet sich, ob Organisationen an generellen Regeln festhalten oder situativ angemessene Ausnahmen zulassen.

Regelgerecht vs. Situationsgerecht: Organisationen stehen vor der Herausforderung, einerseits stabile Strukturen aufrechtzuerhalten und andererseits flexibel auf Unvorhergesehenes zu reagieren. Reine Regelorientierung kann ebenso problematisch sein wie vollständiger Regelverzicht.

Zukunft: Welche Szenarien werden entworfen, welche Erwartungen aufgebaut? Zukunft ist nicht gegeben – sie entsteht in Organisationen durch Erwartungen, Kommunikation und Entscheidungen.

Risikonehmend vs. Gefahrentragend: Organisationen müssen abwägen, ob sie bewusst auf eine ungewisse Zukunft hin entscheiden oder ob sie Risiken vermeiden und stattdessen versuchen, mit dem umzugehen, was sich ereignet. In jedem Fall entstehen Spannungen zwischen jenen, die Risiken eingehen, und jenen, die die Folgen tragen.

Besonders markant zeigt sich die gegenwärtige Gegenwart in Form verdichteter Situationen – Momente, in denen Organisationen unter Zeitdruck entscheiden müssen, ohne dass die Lage eindeutig ist.

Verdichtete Gegenwarten erkennen

Veränderungsprozesse erzeugen verdichtete Gegenwarten: Situationen, in denen Regeln nicht mehr greifen und Entschei-

dungen beschleunigt getroffen werden müssen – oft unter Zeitdruck und Unsicherheit. In diesen Momenten entscheidet sich, ob Organisationen ihre Zeitlogik reflektieren – oder sie durch operative Notwendigkeiten ersetzen. Solche verdichteten Gegenwarten führen nicht selten zu vorschnellen Entscheidungen – mit Folgen, die Organisationen später zu teuren Korrekturen oder gar zu grundlegenden Richtungswechseln zwingen.

Den richtigen Takt finden: Wie Organisationen mit Zeit umgehen

Organisationen sind nicht nur durch ihre internen Strukturen geprägt, sondern auch durch die zeitlichen Dynamiken ihres Umfelds. Ihre Entscheidungsrythmen treffen auf externe Erwartungen wie Marktzyklen, politische Prozesse oder gesellschaftliche Entwicklungen. Die Herausforderung besteht darin, innere Rhythmen und äußere Anforderungen in Einklang zu bringen. Organisationen müssen immer wieder aushandeln, ob sie an bestehenden Mustern festhalten oder sich neuen zeitlichen Dynamiken anpassen. Doch woran orientieren sie sich?

Wenn interne Zeitmuster und externe Erwartungen nicht zusammenpassen, entstehen Reibungen: Zu frühe Entscheidungen stoßen auf Widerstände, wenn Organisation oder Umfeld noch nicht bereit sind. Zu späte Entscheidungen führen dazu, dass strategische Gelegenheiten ungenutzt bleiben oder sich externe Rahmenbedingungen bereits verändert haben.

Sie wollen den Artikel gerne weiterlesen?

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