

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.

Illustration (180x77mm)

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.

Zeitliche Strukturen sind keine festen Vorgaben – sie entstehen durch Entscheidungen und Kommunikation. Bestehende Rhythmen müssen hinterfragt, neue Zeitmuster entwickelt werden, die Veränderung ermöglichen, ohne die organisationale Identität zu verlieren. Um diese komplexen zeitlichen Sinnverhältnisse bewusst zu erfassen und in ihrer Wirkung zu reflektie-

Abbildung 1

Ausführliche Zeitmatrix mit Beispiel-Zuordnungen aus dem Praxisbeispiel

Vergangene Vergangenheit: Die Vergangenheit, die vergangen bleibt. (Wie stellen wir sicher, dass wir Ressourcen und Aufmerksamkeit nicht in Verwerfene investieren?) Beispiel: Eine Stiftung hatte früher ein Wohnangebot für bestimmte Zielgruppen, das inzwischen eingestellt wurde – es wird bedeutungslos und vergessen.	Vergangene Gegenwart: Die Vergangenheit, die aktuell noch bedeutsam ist. (Wie verhindern wir, dass vergangene Entscheidungen unreflektiert fortgeschrieben werden?) Beispiel: Ein in der Vergangenheit etabliertes Fördermodell bestimmt nach wie vor die Strukturen und Entscheidungswege der Stiftung.	Vergangene Zukunft: Die Zukunft, die nie Gegenwart wurde. (Wie gehen wir damit um, dass uns Möglichkeiten unwiederbringlich verbaut wurden?) Beispiel: Vor zehn Jahren entwickelte die Stiftung eine Strategie für ein neues inklusives Bildungsangebot, das nie umgesetzt wurde – es könnte sich in Zukunft die Frage stellen, ob eine solche Initiative doch noch sinnvoll ist.
Gegenwärtige Vergangenheit: Die gegenwärtige Relevanz des bereits Geschehenen. (Wie schützen wir uns davor, die Vergangenheit nur durch bestehende Vorannahmen zu bestätigen?) Beispiel: Die Stiftung baut auf ihren vergangenen Entscheidungen weiter auf und setzt diese pfadabhängig fort.	Gegenwärtige Gegenwart: Das gegenwärtig Erlebbare und Wahrnehmbare. (Wie erkennen wir, welche Chancen uns dieser Moment bietet?) Beispiel: Die Stiftung lebt im Hier und Jetzt in ihren gegenwärtigen Strukturen.	Gegenwärtige Zukunft: Die Zukunft, wie sie gegenwärtig gesehen wird. (Wie sorgen wir für Robustheit unseres Plans?) Beispiel: Die Stiftung entwickelt ein neues Förderprogramm mit einer Laufzeit von fünf Jahren – die erwartete Zukunft ist geplant, aber noch nicht eingetreten.
Zukünftige Vergangenheit: Vergangenheit, die zur künftigen Überraschung wird. (Wie halten wir verworfene Alternativen im Gedächtnis?) Beispiel: In zehn Jahren wird deutlich, dass (unbekannte) Konsequenzen vergangenen Handelns Auswirkungen auf zukünftige Wahlmöglichkeiten haben. Die Stiftung hat z. B. nicht in IT investiert, so dass ihr morgen Kompetenzen für KI fehlen.	Zukünftige Gegenwart: Die Zukunft, die Gegenwart wird. (Was ist unser Plan B?) Beispiel: Morgen oder in einem Jahr wird deutlich, dass in der Strategie Fehlannahmen über die (gegenwärtige) Zukunft vorgenommen wurden.	Zukünftige Zukunft: Die Zukunft, die jetzt noch nicht vorgestellt werden kann. (Wie bleiben wir offen dafür, unser Wollen verändern zu lassen?) Beispiel: Die Stiftung kann nicht wissen, welche Zukunft nicht eintritt.

Eidenschink, Klaus & Merkes, Ulrich & Team (o.J.): Metatheorie der Veränderung – Die Zeitmatrix. Online verfügbar unter: www.metatheorie-der-veraenderung.info

ren, nutzen wir in unserer Beratungspraxis die metatheoretische Zeitmatrix. Sie unterscheidet neun Zeitbezüge, die aus der Kombination von Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft entstehen. So wird sichtbar, welche Zeitverhältnisse aktuell dominieren, welche ausgeblendet bleiben – und wo strategische Vielfalt entsteht oder vorschnell getilgt wird.

Die metatheoretische Zeitmatrix

Organisationen bewegen sich nicht linear durch Zeit – sie verarbeiten Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft auf unterschiedliche Weise. Dabei entstehen neun mögliche Zeitverhältnisse: drei Arten von Vergangenheit, drei von Gegenwart und drei von

Zukunft. Diese Verhältnisse sind keine Phasen, sondern Beobachtungsformen, mit denen Organisationen Bedeutung erzeugen.

Die metatheoretische Zeitmatrix macht diese Zeitverhältnisse systematisch unterscheidbar. Sie zeigt auf, aus welchen Zeitpositionen heraus Organisationen handeln, entscheiden oder sich blockieren – und welche zeitlichen Perspektiven übersehen bleiben.

Gerade in Strategieprozessen wird deutlich: Zukunft wird oft vorschnell operationalisiert, Vergangenheit unhinterfragt fortgeschrieben, mögliche Alternativen gar nicht erst bedacht. Die Zeitmatrix schafft hier einen Denkraum, in dem zeitliche Vielfalt bewusst wahrgenommen, verhandelt und als Entscheidungsressource genutzt werden kann.

Praxisbeispiel

Zeit unter Spannung – eine Stiftung im Wandel

Der Ausgangspunkt unserer Begleitung war die Anfrage einer gemeinnützigen Stiftung, die als spezialisierte Institution seit Jahrzehnten Menschen mit mehrfachen Sinnesbeeinträchtigungen begleitet und nun ihre bestehende Strategie aus dem Jahr 2021 überprüfen wollte. Bereits in der Auftragsklärung zeigte sich: Die damalige Strategie enthielt zahlreiche sinnvolle operative Maßnahmen – von der Angebotserweiterung über die Modernisierung der Kommunikation bis hin zur digitalen Vereinfachung interner Prozesse. Was jedoch fehlte, war eine übergeordnete strategische Idee: eine Perspektive, die langfristige Entwicklungen, strukturelle Veränderungen und die Positionierung der Stiftung im Versorgungssystem mitdachte.

Im Austausch mit dem Stiftungsrat und der erweiterten Geschäftsleitung wurde klar: Es ging nicht um ein Feintuning, sondern um einen grundlegenden Perspektivwechsel. Gemeinsam fiel die Entscheidung, eine neue strategische Ausrichtung zu erarbeiten – und damit begann unsere Zusammenarbeit.

Die neu entwickelte Strategie orientierte sich nicht mehr an stabilen Bedarfen, klar umrissenen Zielgruppen und langfristig gesicherten Ressourcen, sondern an durchlässigeren Angebotsstrukturen, wirtschaftlicher Tragfähigkeit und einer fachlich fundierten Weiterentwicklung der Stiftungsarbeit. Künftig richtet die Stiftung ihren Fokus stärker auf ihre Expertise in der Gestaltung von Kommunikation und ihre Fähigkeit, tragfähige Beziehungen in komplexen Kontexten zu gestalten – weniger auf eine enge Definition über eine spezifische Behinderungsform. Damit eröffnet sie sich strategisch neue Handlungsspielräume: im Frühbereich, durch eine breitere Zielgruppenansprache, und im Erwachsenenbereich, durch eine spezialisierte Ausrichtung der Angebote.

Getragen wurde dieser Prozess von einer neuen Geschäftsführerin, die gestalten wollte – nicht nur verwalten. Sie stand unter erheblichem Veränderungsdruck seitens des Kantons, der zugleich Aufsichtsbehörde und Kostenträger war. Gleichzeitig wurden viele ihrer Initiativen durch zähe politische Prozesse ausgebremst. Diese Spannung – zwischen hohem Erwartungsdruck und begrenztem Handlungsspielraum – spiegelte sich auch intern wider.

Im Verlauf des Prozesses zeigte sich, dass unterschiedliche Rollen und Gremien innerhalb der Stiftung aus je eigenen zeitlichen Perspektiven heraus argumentierten – ein Umstand, der mit Hilfe der Zeitmatrix (vgl. Abbildung 1) sichtbar wurde. Während die neue Geschäftsführerin stark auf eine gegenwärtige Zukunft fokussierte – also auf das strategische Programm, das unmittelbar wirksam werden sollte –, war der Stiftungsrat in Teilen noch stark von einer vergangenen Gegenwart geprägt, etwa durch das Festhalten an einem alten Fördermodell. Gleichzeitig wirkten vergangene Zukünfte nach – zum Beispiel die nicht realisierte Strategie eines inklusiven Bildungsangebots, die aus

dem organisationalen Gedächtnis verschwunden war. Solche Unterschiede in der zeitlichen Orientierung führten zu Spannungen in der Entscheidungsfindung – und wurden erst durch die gemeinsame Reflexion explizit besprechbar.

Viele Entscheidungen im Alltag bezogen sich auf frühere Entwicklungen – ohne deren damalige Bedingungen erneut zu reflektieren. Vergangenes wurde zur unhinterfragten Norm – die gegenwärtige Vergangenheit. Gleichzeitig dominierte die operative Gegenwart: Budgetengpässe, Personalmangel und kurzfristige Anforderungen bestimmten den Takt, strategische Überlegungen hatten wenig Raum – eine starke gegenwärtige Gegenwart. Im gemeinsamen Strategieprozess mit Stiftungsrat und Geschäftsleitung entstand ein mehrjähriges Programm, das rasch zur verbindlichen Zukunftsperspektive wurde. Die erwartete Zukunft wurde zur Gegenwart gemacht – eine gegenwärtige Zukunft, die strategische Vielfalt unbewusst begrenzte.

Wenig Beachtung fand die Frage, welche heutigen Entscheidungen sich künftig als folgenreich oder versäumt herausstellen könnten – etwa die zögerliche Auseinandersetzung mit Digitalisierung oder das strategische Zögern bei der Öffnung zu neuen Zielgruppen – aus Unsicherheit über die zukünftige Identität der Organisation. Diese Perspektive einer zukünftigen Vergangenheit wurde zwar in den Prozess eingebracht, fand jedoch nur begrenzte Resonanz – möglicherweise, weil sie identitätsstiftende Narrative der Organisation infrage gestellt hätten.

«Vergangenes wurde zur unhinterfragten Norm – die gegenwärtige Vergangenheit.»

Ebenso wenig wurde vertieft, was geschieht, wenn sich zentrale Annahmen des Strategieprozesses als nicht tragfähig erweisen – etwa Sparmaßnahmen im Sozialbereich oder kurzfristige Änderungen bei den Leistungsverträgen. Solche zukünftigen Gegenwarten, in denen sich zeigt, ob die eingeschlagene Richtung Bestand hat, sind für viele Organisationen schwierig – insbesondere auf Stiftungsratsebene, weil sie die Bereitschaft verlangen, mit Ungewissheit und Widersprüchen umzugehen – statt sich auf vermeintlich sichere Szenarien zu verlassen.

Auch die Möglichkeit, dass sich ganz andere, heute noch unvorstellbare Zukünfte abzeichnen könnten – etwa durch gesellschaftliche oder technologische Umbrüche –, fand nur wenig Raum. Diese Zukünfte, die aus heutiger Sicht weder planbar noch erwartbar erscheinen, entsprechen dem, was als zukünftige Zukunft bezeichnet wird: eine Zukunft, die nie zur Gegenwart wird und sich gerade deshalb dem Denken entzieht. Dass sie kaum Eingang in die strategischen Überlegungen fand, lag nicht an Nachlässigkeit, sondern daran, dass sie mit den etablierten Selbstbeschreibungen der Organisation schwer vereinbar waren.

Gerade hier zeigte sich die Funktion der Zeitmatrix: Sie half, sichtbar zu machen, wie strategische Vielfalt – etwa durch das Ausblenden unvorstellbarer Zukünfte – unbewusst eingeschränkt wurde. Zugleich eröffnete sie einen Raum, in dem Alternativen nicht vorschnell ausgeschlossen, sondern bewusst verhandelt werden konnten.

Unsere Rolle als Beratung bestand darin, diese zeitlichen Muster gemeinsam mit der Organisation zu reflektieren – nicht um schnelle Lösungen zu finden, sondern um neue Entscheidungsräume zu ermöglichen. Die intensive Auseinandersetzung mit den Zeitverhältnissen zeigte: Der Strategieprozess war in der gegenwärtigen Zukunft und der vergangenen Gegenwart verhaftet – genau hier öffnete die Matrix einen Raum für neue Perspektiven.

«Organisationen verändern sich nicht beliebig, sondern entlang eigener zeitlicher Muster.»

Heute ist nicht alles entschieden – aber vieles ist in Bewegung. Und genau darin liegt das Potenzial eines Strategieprozesses, der Zeit nicht nur als Rahmen, sondern als Gestaltungsdimension versteht.

Der richtige Moment für Veränderung

Organisationen verändern sich nicht beliebig, sondern entlang eigener zeitlicher Muster. Nicht jede Entscheidung ist zu jedem Zeitpunkt möglich – und was wie ein günstiger Moment erscheint, ist stets Ergebnis gemeinsamer Deutungen. Ob sich Veränderungsprozesse anschließen, stocken oder vorschnell wirken, hängt davon ab, wie Organisationen Zeit beobachten: Wer vor allem auf Vergangenes blickt, erkennt andere Chancen als jemand, der mit Diskontinuitäten rechnet. Gerade in der Organisationsentwicklung zeigt sich: Veränderung braucht nicht nur ein Ziel, sondern das richtige Timing – also das Gefühl dafür, wann Anschlussfähigkeit entsteht, wann Irritation produktiv wird und wann Entscheidungen reifen können. Deshalb heißt Veränderung auch: die eigene Perspektive auf Zeit zu reflektieren – und aus ihr heraus Wandel bewusst zu ermöglichen.

Fazit – Zeithorizonte bewusst gestalten

Organisationen bewegen sich nicht linear durch die Zeit, sondern entwickeln ihren eigenen Umgang mit zeitlichen Horizonten. Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft stehen nicht einfach nebeneinander – sie werden durch Kommunikation, Entscheidungen und Erwartungen miteinander verknüpft.

- **Vergangenheit** ist nicht bloß Erinnerung, sondern strategische Ressource. Welche Erfahrungen tragen – und welche Routinen stehen einer Erneuerung im Weg?

- **Gegenwart** ist kein Zustand, sondern ein Aushandlungsprozess. Welche Themen setzen sich durch – und wessen Deutungen bestimmen den Fokus?
- **Zukunft** ist nicht planbar, sondern wird in Organisationen aktiv entworfen. Welche Erwartungen strukturieren Entscheidungen – und welche möglichen Entwicklungen bleiben unbeachtet?

Gerade in Veränderungsprozessen zeigt sich: Es ist anspruchsvoll, unterschiedliche zeitliche Perspektiven zusammenzubringen – nicht nur, weil sie Zielkonflikte erzeugen, sondern weil sie mit unterschiedlichen Geschwindigkeiten operieren.

Zwischen organisationaler Beschleunigung und notwendiger Verlangsamung braucht es eine bewusste Reflexion der Zeitverhältnisse – und die Bereitschaft, Ungewissheit nicht als Störung, sondern als Impuls für neue Perspektiven zu begreifen.

Unsere Aufgabe als Berater*innen ist es, diese zeitlichen Verhältnisse beobachtbar und besprechbar zu machen – als Grundlage für Entscheidungen, die nicht vorschnell vereinfachen, sondern strategische Vielfalt ermöglichen.

Organisationen verändern sich laufend – in Mustern, die sie selbst erzeugen. Deshalb ist nicht die Veränderung erklärungsbedürftig, sondern das, was sich über Zeit stabilisiert. Zeit als Sinndimension in den Blick zu nehmen heißt, Organisationen nicht nur über ihre Strukturen, sondern über ihren Umgang mit zeitlicher Komplexität zu verstehen.



Literatur

- **Eidenschink, K. & Merkes, U. (2021).** Entscheidung ohne Grund. Organisationen verstehen und beraten, Vandenhoeck & Ruprecht.
- **Eidenschink, K. & Team (o. J.).** Metatheorie der Veränderung. Online verfügbar unter: www.metatheorie-der-veraenderung.info
- **Luhmann, N. (1984).** Soziale Systeme. Grundriss einer allgemeinen Theorie. Suhrkamp.
- **Luhmann, N. (1997).** Die Gesellschaft der Gesellschaft. Suhrkamp.
- **Simon, F. B. (2007).** Einführung in Systemtheorie und Konstruktivismus. Carl-Auer.