

Willi Darr

*Konzepte und Paradigmen im
operativen, strategischen und
gesellschaftlichen Zeitmanagement*



Willi Darr

**Konzepte und Paradigmen im operativen,
strategischen und gesellschaftlichen
Zeitmanagement**

Willi Darr

**Konzepte und Paradigmen im operativen,
strategischen und gesellschaftlichen
Zeitmanagement**

tribution Verlag
Hamburg

Prof. Dr. Willi Darr
Hochschule für Angewandte Wissenschaften Hof
Allgemeine BWL, insbesondere Beschaffungs- und Logistikmanagement
Alfons-Goppel-Platz 1
95028 Hof/Saale

Hardcover ISBN 978-3-7482-3314-5

Paperback ISBN 978-3-7482-3310-7

E-Books ISBN 978-3-7482-3315-2

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.dnb.de> abrufbar.

© 2019 Willi Darr

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung. Dies gilt insbesondere für den Nachdruck, für Vervielfältigung,

Bearbeitungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und
Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Herstellung und Verlag
redition GmbH, Halenreihe 40-44, 22359 Hamburg

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis

Einführende Gedanken anstelle eines Vorworts

1. Die Zeit als alltägliches Phänomen und seine Funktionen

- a. Zitat: Morgen ist ein neuer Tag*
- b. Die Definition der Zeit in diesem Buch*
- c. Ausgewählte Phänomene zur Zeit: ein historischer und kultureller Rückblick*
- d. Ausgewählte kulturelle Studien zur Zeit*
- e. Analyse gesellschaftlicher Zeitstrukturen: Die Konzeption der Beschleunigung von Hartmut Rosa*
- f. Zuständigkeiten der Zeit und Messmethoden*
- g. Die Funktionen der Zeit*

2. Syntax: Standardisierung der Sprache zur Zeit

- a. Zitat: 20 ist gleich 15*
- b. Ein Rückblick zur Standardisierung*
- c. Heutige standardisierte Zeichen*

3. Semantik: Die Zeit als wertendes Kriterium

- a. Zitat: Alles hat seine Zeit*
- b. Prozesse als Abbild der realen Welt*
- c. Zeit als Ausdruck von Dauer und Zuverlässigkeit*
- d. Zeit als Ausdruck einer Reserve*
- e. Zeit als einzigartiges Produkt*

- f. *Industrie 4.0 und die zeitliche Abbildung unternehmerischer Prozesse*
- g. *Kurzes Zwischenfazit*

4. Pragmatik: Das Paradigma im operativen Management

- a. *Zitat: Time is money (Zeit ist Geld)*
- b. *Grundsatz der Bewertung*
- c. *Methoden zur Analyse und Steuerung der Zeit*
- d. *Zeit in Einkauf, Produktion und Distribution*
- e. *Grundsatzfrage der operativen Planung: beschleunigt oder entschleunigt?*
- f. *Die Bewertung operativer Prozesse vor dem Hintergrund der Diskussion von Industrie 4.0*
- g. *Zwischenfazit*

5. Pragmatik: Das Paradigma im strategischen Management

- a. *Zitat: Handeln wir nicht schnell, so ist das Spiel verloren*
- b. *Zeit in den führenden Strategiekonzepten*
- c. *Zeitstrategien im Sinne von kurzen Lieferzeiten*
- d. *Zeitstrategien im Sinne von Zuverlässigkeit und Pünktlichkeit*
- e. *Zeitstrategien im Sinne von Robustheit und Resilienz*
- f. *Zeitstrategien im Sinne von Rechtzeitigkeit*
- g. *Die Bewertung von Zeitstrategien vor dem Hintergrund der Diskussion von Industrie 4.0*
- h. *Zwischenfazit*

6. Pragmatik: Das Paradigma zur Zeit in der Gesellschaft

- a. *Zitat: Die Zeitfalle oder das Hamsterrad sieht von innen so aus wie eine Karriereleiter*
- b. *Beschleunigung bedeutet Entfremdung*
- c. *Entschleunigung und Muße als Auswege?*
- d. *Resonanz oder Selbstorganisation?*
- e. *Finales Fazit*

7. Fußnoten

8. *Literaturverzeichnis*

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1: In-Beziehung-Setzen von Tätigkeiten

Abbildung 1.2: Kernaussagen zu den Phänomenen und Funktionen der
»Zeit«

Abbildung 3.1: Varianten von Prozessen

Abbildung 3.2: Hierarchie von Prozessen

Abbildung 3.3: Abfolge von Prozessen

Abbildung 3.4: Länge und Breite von Netzwerken

Abbildung 4.1: Langsamer und schneller Umlauf

Abbildung 4.2: Beschleunigung und Entschleunigung

Abbildung 4.3: Effekte der Digitalisierung

Abbildung 4.4: Auftragszyklus und Zeiteffekte

Abbildung 5.1: (Un-) Pünktlichkeitskaskade

Abbildung 5.2: Robustheit und Resilienz

Abbildung 6.1: Zusammenfassung zu den Phänomenen, Funktionen und
Paradigmen des Zeitmanagements

Abbildung 7.1: Digital Penetration Points

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1.1: Ausgewählte Aussagen zur Abgrenzung der Gesellschaften

Tabelle 3.1: Einflussgrößen der Prozessanalyse

Tabelle 6.1: Übersicht zu den Entwicklungen der »Zeit«

Abkürzungsverzeichnis

Abs.	Absatz
Art.	Artikel
AtO	Assemble to Order
Aufl.	Auflage
bzw.	beziehungsweise
BtO	Build-to-Order
BtS	Build-to-Stock
BVerfG	Bundesverfassungsgericht
c.p.	ceteris paribus
d.h.	das heißt
DVD	Digital Video Disc bzw. Digital Versatile Disc
EDIFACT	United Nations Electronic Data Interchange for Administration, Commerce and Transport
EinhZeitG	Einheiten- und Zeitgesetz
EU	Europäische Union
Fn.	Fußnote
GB	Großbritannien
GG	Grundgesetz
GMT	Greenwich Mean Time
GPS	Global Positioning System
GTIN	Global Trade Item Number
ILIPT	Intelligent Logistics for Innovative Product Technologies
INCOTERMS	International Commercial Terms
Iss.	Issue (Band, Heft)
IoT	Internet of Things
K	Kosten (Prozesskosten)
n.Chr.	nach Christus

OPP	Order Penetration Point
PTB	Physikalisch-Technische Bundesanstalt
Rn.	Randnummer
S.	Seite
SDD	Same Day Delivery
TAI	Internationale Atomzeit
TPS	Toyota Produktionssystem
US	United States
USP	Unique Selling Proposition
UT	Universal Time
UTC	Coordinated Universal Time
v.Chr.	vor Christus
Vol.	Volume (Jahrgang)
Z	Zeit (Prozesszeit)
ZeitG	Zeitgesetz

Einführende Gedanken anstelle eines Vorworts

Der Gegenstand dieses Buches ist eine fachspezifische betriebswirtschaftliche Diskussion zu den Konzepten und Paradigmen des Zeitmanagements. Die Zeit selbst ist nicht handelbar, nicht speicherbar und auch nicht käuflich zu erwerben. Sie ist weder zu hören, zu riechen, zu schmecken oder zu fühlen. Dennoch ist sie allgegenwärtig für alle Personen in Unternehmen wie im privaten Leben. Einige ausgewählte Beispiele mögen dies belegen und jeder Leser mag seine persönliche Bewertung vornehmen, inwieweit die Zeit bzw. der Zeitdruck für ihn ein bedrückendes oder entspannendes Gefühl auslöst. Hier die Beispiele aus dem **täglichen Leben**:

- Der Wecker und die Kirchenglocken klingeln um 6 Uhr in der Früh.
- Die Kinder sollen rechtzeitig aufstehen, um pünktlich in der Schule zu sein oder den Schulbus zu erreichen.
- Der morgendliche Straßenverkehr quält sich durch die Stadt und macht zugesagte Termine am frühen Morgen unsicher. Die Dauer der Grünphase an der Ampel ist sehr kurz und nur wenige Autos schaffen es, weiter zu kommen.
- Die Arbeitnehmer sollen schon früh am Arbeitsplatz erscheinen. Der Terminplan ist gut gefüllt. Dies gilt auch für Studenten: Die Vorlesung beginnt pünktlich um 8 Uhr.
- Die jährliche Urlaubszeit beträgt mehrere Wochen und für die Planung des jährlichen Sommerurlaubs haben alle Kollegen eine gemeinschaftliche Regelung im Abgleich mit ihrem Vorgesetzten/Unternehmen zu treffen.
- Für das Mittagessen bzw. die Mittagspause bleibt heute nur wenig Zeit. Der nächste Termin steht schon „vor der Tür“.

Diese Beispiele machen deutlich, dass die Zeit im tag-täglichen Leben eine permanente Rolle spielt. Mögliche Zeitpuffer können die zeitliche Anspannung mildern und den Zeitdruck entschärfen (und umgekehrt). Dies drückt sich in Redensarten oder Sprichwörtern aus, wie z.B. keine Zeit haben bzw. keine Zeit verlieren oder der Wettlauf mit der Zeit.

Auch im **Sport** spielt die Zeit eine herausragende Rolle. Nicht nur ein Fußballspiel dauert 90 Minuten (plus Nachspielzeit), sondern der Ruhm und die Ehre der besten Leistungssportler hängen im Motorsport, im Skisport oder in der Leichtathletik manchmal nur von wenigen hundertstel Sekunden ab. Die zehntel Sekunde ist häufig schon kein Maßstab mehr, um zwischen Sieg und Niederlage zu unterscheiden.

Auch in der Kunst und der Literatur spielt die Zeit eine prominente Rolle. Das Bild „La persistencia de la memoria“ (die Beständigkeit der Erinnerung bzw. die verrinnende Zeit) von Salvadore Dali aus dem Jahre 1931, Bilder zum Stilleben, die Bücher von Michael Ende (Momo) und von Thomas Mann (Der Zauberberg) oder die Filme „In Time“ bzw. „Moderne Zeiten“ mit Charlie Chaplin belegen dies. Weltbekannt sind auch die Bücher zu Zeitreisen mit der Zeitmaschinen von H.G. Wells oder zur Weltumrundung in (damaliger) Rekordzeit von Jules Verne („In 80 Tagen um die Welt“).

Die Zeit wird auch **aktuell** diskutiert: (i) So wurde die Zeitdiskussion im Freistaat Bayern in der Schulpolitik zum G8 oder G9 auf den Gymnasien erneut entschieden.

(ii) Kurz zuvor titelte die Süddeutsche Zeitung anlässlich der Sondierung zur Regierungsbildung „Jamaika-Sondierern läuft die Zeit davon“ (Süddeutsche Zeitung vom 16.11.2017, S. 1). (iii) Ein weiteres Beispiel ist die Vergabe des Nobelpreises 2017 für Medizin an die US-Forscher Jeffrey Hall, Michael Rosbash und Michel Young zu ihren Arbeiten des Tag-Nacht-Rhythmus, der sogenannten ‚Inneren Uhr‘.

(iv) Als private Kunden im Distanzhandel werden in bestimmten Städten die Auslieferungen mit einem Same Day Delivery-Service angeboten. In