

Zeitmanagement

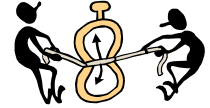
von

Prof.Dr. Kurt Buchinger

1. Einleitende Bemerkungen, oder: „DU WIRST NOCH MANAGER-KRANK WERDEN!“	3
2. Zeit ist eine Erfindung der Menschen, abhängig von der Kultur	6
3. Unsere Kultur hat die zyklischen zugunsten linearer Zeitvorstellungen zurückgedrängt	12
4. Zeitmanagement, oder zyklische Zeitvorstellungen kehren als Störung im linearen Ablauf wieder	15
5. Lineare beschleunigte Zeit und die Eigenzeit des Menschen	18
5.1. Die Eigenzeit primärer Bedürfnisse	18
5.2. Die Dialektik von Anspannung und Entspannung, oder der positive Aspekt leerer Zeit: Distanzierungsfähigkeit	19
5.3. Lineare beschleunigte zeitbeschleunigung und Lebenszyklus (eine Nebenbemerkung zur Todesangst)	21
6. Lineare Zeit und die unterschiedlichen Eigenzeitanprüche, die in Strukturen begründet sind	24
6.1. Wichtigkeit und Grenzen von Zeitmanagement im vorliegenden strukturellen Kontext	24
6.2. Die unterschiedliche Eigenzeit verschiedener Arbeitsbereiche	26
6.3. Teamarbeit und Projektmanagement haben andere Eigenzeit wie Einzelarbeit	27
6.4. Die Eigenzeit von Problem- und Konfliktmanagement.....	28
6.5. Die Eigenzeit von Organisationen: Lebenszyklen, Organisationsentwicklung, Organisationskultur	29
6.6. Innerbetriebliche Selbstreflexion.....	30
Literatur	32

Zeitmanagement

Einleitende Bemerkungen, oder: „DU WIRST NOCH MANAGERKRANK WERDEN!“



1. Einleitende Bemerkungen, oder: „DU WIRST NOCH MANAGERKRANK WERDEN!“

"DU WIRST NOCH MANAGERKRANK WERDEN!", dieser Satz enthält vieles, was unsere heutige Problematik des sogenannten Umgangs mit der Zeit kennzeichnet.

1. Er ist offensichtlich eine verschärfte Form, jemandem nahezu legen, er möge sich nicht "so hetzen". Wobei er voraussetzt, dass es zu bestimmten jüngeren Berufen gehört, das zu tun, was umgangssprachlich als "sich hetzen" bezeichnet wird, d.h. in immer kürzeren Zeitabschnitten immer mehr Aktivitäten unterzubringen.

2. Er deutet weiters eine Vorstellung davon an, dass eine solche Zeiteinteilung krank machen kann. Er enthält damit, ohne es klar formulieren zu können, das Grunddilemma, mit dem uns die Zeit als zentrale gesellschaftliche Institution unserer Kultur konfrontiert. Es ist das Dilemma von linearer (teleologisch zielgerichteter, oder physikalischer) Zeit und zyklischer oder der Eigenzeit lebendiger Vorgänge, von dem noch ausführlicher die Rede sein muss.

Hier sei soviel vorweggenommen: die dominante Zeitvorstellung unserer Gesellschaft ist seit der Neuzeit eine primär lineare, die es erlaubt, auf einer endlos vorgestellten Zeitlinie immer kleinere Zeitintervalle aufzutragen, welche es auszufüllen gilt. Die alles bestimmende Vorstellung, in der Zeit seither angeeignet, "genutzt" wird, ist die der Arbeit. Diese Idee der Nutzung führt gemeinsam mit einem Prozess der Verdichtung interdependenter gesellschaftlicher Abläufe zu einer Beschleunigung der linearen Zeit unter dem Primat der ökonomischen Vernunft.

Da alle lebendigen Prozesse sowohl im organisch-leiblichen, als auch im psychischen und sozialen Leben ihre Eigenzeit benötigen, die nach einem zyklischen Muster abläuft, kommt es ab einem bestimmten Ausmaß der Beschleunigung zu Störungen dieser Zyklen, die bei aller Flexibilität der lebenden Systeme nicht mehr anders bewältigbar sind als durch Krankheiten. Damit ist nicht allein die Erkrankung eines Organismus oder eines psychischen Systems gemeint. Auch soziale Systeme, seien es Gruppen oder Organisationen, können an einer solchen Diskrepanz "erkranken". Die Folgen sind Beeinträchtigungen der Arbeitsfähigkeit und des Wohlbefindens ihrer Mitglieder.

3. Der Vorwurf: "DU WIRST NOCH MANAGERKRANK WERDEN!" enthält eine Wertung, die so tut, als könnte der Angesprochene mehr oder weniger frei darüber verfügen, ob er sich hetzen lässt oder nicht. Die Unterstellung ist die, dass jene Beschleunigung so etwas darstellt wie einen Ausdruck von Lebens-, Prestige- oder Geldgier, welche man individuell wohl zügeln könnte, wollte man nur.

Wenn man versucht, den allgemein behaupteten Verdacht im Detail zu überprüfen, also nachzusehen, wo man denn anders könnte, dann stellt sich meistens heraus, dass der Rückzug aus der beschleunigten Zeit den Verlust der Integration in diejenigen sozialen Zusammenhängen mit sich bringen würde, für welche die Beschleunigung besonders charakteristisch ist. Das sind vor allem die Institutionen der Arbeit. Aus ihnen schöpft der Einzelne aber zentrale Momente seiner persönlichen sozialen Identität. Rückzug würde daher so etwas wie sozialem Selbstmord nahekommen. Dieser stellt im Normalfall keine verlockende Option dar.

Zeitmanagement

Einleitende Bemerkungen, oder: „DU WIRST NOCH MANAGERKRANK WERDEN!“



Das heißt, man erlebt die Situation als korrekturbedürftig bei gleichzeitiger weitgehender Hilflosigkeit, sie tatsächlich korrigieren zu können. Und man greift in diesem Dilemma zu einer bewährten Methode: man individualisiert und psychologisiert eine soziale Norm.

Die Unterstellung, jeder könnte auch anders, individualisiert und psychologisiert die Zeitnorm der Knappheit der Zeit. Sie erzeugt damit nicht nur Schuldgefühle beim Einzelnen, sie trägt auch dazu bei, dass die Situation für den Einzelnen als ausweglos (auch das wieder aus eigener Schuld) angesehen wird. Denn soziale, institutionell und organisatorisch fest verankerte Normen sind durch individuelle Maßnahmen nicht zu ändern. Es bedarf dazu eines öffentlichen Verständnisses der Bedingungen ihrer Entstehung und der gesellschaftlichen Möglichkeiten der Weiterentwicklung dieser Bedingungen.

4. Vielleicht enthält der Vorwurf "DU WIRST NOCH MANAGERKRANK WERDEN!" eine zusätzliche wertende Unterstellung, die auf eine weitverbreitete Vorstellung vom Manager verweist, und die man etwa folgendermaßen zusammenfassen könnte: "Würdest Du Dich von einer sinnvollen, produktiven Tätigkeit leiten lassen. Deine Zeit wäre kein Problem. Sie würde sich von selbst auf befriedigende Weise füllen, und damit knapp werden. Man fängt nur dann an, sich mehr und mehr mit der Organisation, dem Management von Tätigkeiten zu befassen, wenn man nicht fähig oder willens ist, diese Tätigkeiten oder eine davon selbst auszuüben", so lautet der heimliche Vorwurf. Those who cannot do it manage it.

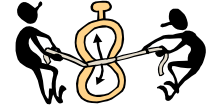
Insbesondere im Kreis hochprofessioneller Spezialisten, wie sie Wissenschaftler, Ärzte, Techniker dem Anspruch nach sind, hat der Begriff des Managements einen sehr ambivalenten Beigeschmack. Zwar nimmt man den Aspekt der Zeitknappheit als einen positiv besetzten sozialen Wert für sich in Anspruch. Nicht aber respektiert man des Managers Gründe für die Zeitknappheit. Managen, so unterstellt man, sei nicht wirkliche Arbeit, bloß lästige unproduktive Nebentätigkeit, die man selbst auch mit der linken Hand erledigt, um die "eigentliche" fachliche Arbeit tun zu können. Jeder ist sein eigener kleiner Manager. Das Problem des professionellen Managers liege darin, dass diese Nebentätigkeit zu seiner Hauptaktivität geworden ist. Er managt nicht die Abläufe seiner eigenen Tätigkeiten, er managt die der anderen. Und er bezeichnet dies als seine Tätigkeit. Er füllt seine Arbeitszeit mit der Koordination der zeitlichen Abläufe anderer. Man ist geneigt zu denken: pervers.

(Diese Abwertung von Management als eigener professioneller Tätigkeit ist einer der Gründe, warum die Organisation - und damit letztlich auch die Effizienz - von Institutionen, die einer solchen Wertung verpflichtet sind, meistens im Argen liegt - wie leicht nachzuvollziehen ist an den Universitäten und Spitalern, aber auch an Organisationen der Wirtschaft, deren dominanter Wertmaßstab von der traditionell im Zentrum stehenden Produktionstätigkeit her gewonnen wird. In ihnen herrscht der Standard, dass nur die Arbeit am Produkt diesen Namen verdient, alles andere, insbesondere Managen und Führen, sind unproduktive Aktivitäten, die in die Nähe dessen kommen, was man als Verwaltungstätigkeit geringschätzt).

Dass Arbeitsabläufe, die immer zeitliche Abläufe sind, organisiert und miteinander zeitlich koordiniert werden müssen, erscheint klar. Dass diese Aufgabe der Koordination unter bestimmten Bedingungen zu einer eigenen Art von professioneller Tätigkeit geworden ist, bleibt weithin unverständlich. Man stellt zwar das Faktum fest, bewertet es aber in der dargestellten Art und Weise.

Zeitmanagement

Einleitende Bemerkungen, oder: „DU WIRST NOCH MANAGERKRANK WERDEN!“



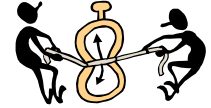
5. Immerhin bringt man damit in der Drohung "DU WIRST NOCH MANAGERKRANK WERDEN!" den Beruf des Managers mit einer bestimmten "modernen" Vorstellung von Zeit in einen ausdrücklichen und engen Zusammenhang, in dem die vier genannten Momente eine Rolle spielen: der Manager ist erstens eine Figur, die von Termin zu Termin hetzt, sogar seine Pausen, das Essen, die Wegzeiten, die er gegebenenfalls von einem Termin zum anderen zurücklegen muss, werden als eigene Termine "genutzt" (Arbeitsessen, Besprechungen am Flughafen, Telefonate im Auto, usw.). Zweitens ist diese Art von Leben "unnatürlich" und daher ungesund. Man kennt die Symptome von psychosomatischen Störungen über Suchtverhalten verschiedenster Art, psychosoziale Problematik wie geschiedene Ehen, Depressionen, Lebenskrisen, bis zum Herzinfarkt. Drittens meint man, dass dies alles auf krankhaften Ehrgeiz oder ähnliche individuelle Pathologien zurückzuführen und durch mehr Bescheidenheit und Leisetreten bewältigbar wäre. Und viertens ist man davon überzeugt, dass diese Art des Umgangs mit der Zeit, wie sie dem Manager nachgesagt wird, nicht befriedigend sein kann. Die Befriedigung kann nur aus dem sekundären Gewinn, den man daraus zieht, erlangt werden, aus dem vielen Schmerzensgeld, das man für den Verschleiß erhält, und dem damit verbundenen Prestige.

Schließlich sei noch vermerkt, dass der Manager zwar als Prototyp für einen modernen, sehr ambivalent bewerteten Umgang mit der Zeit angesehen wird - einen Umgang mit der Zeit, der sich allerdings über diesen Beruf hinaus, in dem er in Reinkultur anzutreffen ist, auch in andere Berufe und schließlich überhaupt in die meisten Lebensbereiche eingeschlichen hat. Niemand hat mehr Zeit, das ist beklagenswert. Hat allerdings jemand Zeit, dann stimmt mit ihm etwas nicht.

Ein Paradox dieser Situation liegt darin, dass wegen der chronischen Zeitknappheit zusätzliche Zeit aufgebracht und Instrumente entwickelt werden müssen, deren Gegenstand und Inhalt die Beschäftigung mit der Zeit, also Zeitmanagement ist.

Um die hier angedeuteten Sachverhalte besser zu verstehen, wollen wir folgenden Fragen genauer nachgehen:

- a) Wie kommt es, dass die Zeit in unserer Kultur als Konflikt erlebt wird, und damit zum Gegenstand gesellschaftlicher Reflexion erhoben werden muss? Wie kommt es zur Tendenz, die auftretenden Zeitfragen als individuelles Problem anzusehen und die soziale Dimension dabei zu übersehen?
- b) Wie kommt es im Rahmen der allgemeinen Problematisierung der Zeit zu einer Professionalisierung des Umgangs mit der Zeiteinteilung, die im besonderen mit dem Beruf des Managers verbunden wird?
- c) Worin bestehen die Aufgaben professionellen Zeitmanagements?



2. Zeit ist eine Erfindung der Menschen, abhängig von der Kultur

A) Die folgenden Ausführungen dienen dazu, einen nicht ganz einfachen, weil quer zu unseren Auffassungsgewohnheiten liegenden Sachverhalt für unseren Zweck zu skizzieren. Gemeint ist die Kongruenz unserer Vorstellung von Zeit; der Sachverhalt also, dass diese Zeitvorstellung etwas historisch Entstandenes ist. Zeit ist eine soziale Institution, die es nicht immer in dieser Weise gegeben hat. Sie dient der Lösung von Aufgaben, die sich im Laufe der Entwicklung einer Gesellschaft gestellt haben. Eine Veränderung dieser Aufgaben führt zu entsprechenden Modifikationen der Zeitvorstellung. Es sieht so aus, als wären wir mitten im Prozess einer solchen Modifikation.

Wie sieht die uns selbstverständliche Konzeption von Zeit aus? Sie stellt uns das Phänomen Zeit als eine zwar schwer greifbare, aber in ihrer unerbittlichen Macht deutlich erlebbare Realität vor, die unabhängig davon wirksam zu sein scheint, ob wir sie individuell wahrnehmen oder nicht. Sie vergeht auch im Schlaf, vor unserer Geburt ebenso wie nach unserem Tod. Sie ist dadurch charakterisiert, dass alles Geschehen ihrem unaufhaltsamen kontinuierlichen Fluss ausgeliefert ist. Alles findet in ihr statt, ist bis ins Innerste von ihr durchdrungen, jeder Moment in jedem Geschehen gehört ihr - im natürlichen Kosmos, in der belebten und unbelebten Natur, in jeder Gesellschaft, in allen individuellen Personen. Es gibt schlechterdings nichts, was außerhalb ihrer stattfindet. Was nicht in ihr ist, ist eben nicht, oder nicht mehr.

Nun lehrt uns die vergleichende Kulturanthropologie, dass andere Kulturen andere Zeitvorstellungen haben. Die Entwicklungspsychologie führt uns vor, dass unsere Vorstellung von Zeit das Resultat eines mühsamen sozialen Lernprozesses darstellt, mit dem das Individuum im Laufe seines ersten Dezenniums der Herrschaft der Uhr als eines symbolischen Repräsentanten der Zeit unterworfen wird und sich unterwirft.

Wir wissen aus der Sozialgeschichte, dass der heute alles regierende Zeitbegriff ein "Produkt" der Neuzeit darstellt, dessen Herrschaft ältere Zeitvorstellungen mehr oder weniger verdrängt hat, auch wenn er sich in mancher Hinsicht an sie anlehnt und sie für seine Zwecke nutzt.

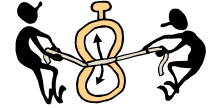
Darüber hinaus finden sich Indizien, die dafür sprechen, dass mit dieser Vorstellung von Objektivität und menschenunabhängiger Geltung der Zeit etwas verdeckt oder entstellt werden soll:

Die Vorstellung von Zeit als einem objektiv vorhandenen, stetigen, allumfassenden Fluss, in dem alles abläuft, kann nur aufrecht erhalten werden, wenn man sie sich nicht allzu genau zu vergegenwärtigen versucht. Von ihrem sozialen Zweck her gesehen, ist ihr sozusagen die Botschaft eingebaut: "Glaube an mich und richte Dich nach diesem Glauben. Beschäftige Dich nicht zu genau mit mir, sonst kommst Du in Schwierigkeiten."

Versucht man das dennoch, so kann man eine interessante Beobachtung machen. Die Zeit als eigene Realität vorgestellt, ohne die Dinge, die sich in ihr befinden, ergibt eine sinnlose Vorstellung. Entweder sie verschwindet ganz; oder sie wird selbst wie ein Gegenstand vorgestellt, etwa ein gleichmäßig fließender Fluss, in dem bloß gerade nichts schwimmt. Als solcher verliert sie den Charakter der Zeit und muss selber als Prozess in der Zeit vorgestellt werden: Ein Fluss im Fluss der Zeit.

Zeitmanagement

Zeit ist eine Erfindung der Menschen, abhängig von der Kultur



Man kann sich also die Zeit nur gemeinsam mit allem, was sich in ihr befindet, vorstellen.

Unproblematisch bleibt auch dann die Vorstellung von der Zeit als eigene Realität nur, wenn man sich aufgrund dieser Voraussetzung mehr mit den Phänomenen in der Zeit als mit dem Phänomen Zeit selbst beschäftigt. Denn auch unter der Voraussetzung, dass Zeit immer nur mit Phänomenen in ihr vorstellbar ist, bleibt sie, als dieser angefüllte Fluss, ihrerseits auch eine Ablaufsequenz. (Man versucht sie sich vielleicht ohne Anfang und Ende vorzustellen, was eine unmögliche Idee gibt. Konzipiert man allerdings Anfang und Ende, dann stellt sich automatisch die Frage, was vorher war und was danach ist. Damit wäre man allerdings wieder bei einem Strom in der Zeit) Die Besonderheit, durch welche diese Ablaufsequenz zur Zeit selbst wird, liegt darin, dass sie die Funktion bekommt, den anderen in ihrem Fluss befindlichen Ablaufsequenzen als Maßstab zu dienen.

Nimmt man das als des Rätsels Lösung, so kann man sagen: Zeit entsteht erst mit dem Prozess des Zeitmessens, oder genauer, Zeit ist nichts anderes als der Vorgang des Zeitmessens. Das setzt voraus, dass zwei Ablaufsequenzen so aneinander angelegt, miteinander verglichen werden, dass eine davon zum Maßstab der anderen dient. Zu diesem Zweck muss sie, in normierter Weise immer wiederkehrende regelmäßige Intervalle aufweisen, oder selbst ein Intervall markieren. Es müssen in einem als Maßstab fungierenden Ablauf Einschnitte vorgenommen werden. (Die indogermanische Wurzel unseres Wortes Zeit findet sich im Verbum "teilen, zerschneiden")

So kann man je nach Bedarf das Intervall vom Anfang bis zum Untergang der Sonne als Zeitmaßstab nehmen (Tag), oder das Intervall von Neumond zu Neumond (Monat), oder von einem bestimmten Stand der Sonne z.B. bei ihrem Aufgang bis zu ihrem Wiedereintreffen an derselben Stelle (Jahr). Man kann nicht nur vom Menschen beobachtete Intervalle zur Zeitmessung heranziehen, man kann bei verändertem Bedarf auch Geräte entwickeln, wie die Sanduhr, den Kalender, die Uhr. Je nach Abstimmungsbedarf wird man immer genauere, auf immer kleinere Intervalle abgestimmte Instrumente der Zeitmessung entwickeln.

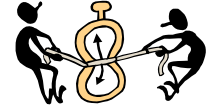
Immer benötigt man also zwei Ablaufsequenzen, aus deren Vergleich Zeit als Vorgang des Zeitmessens entsteht. Das erklärt auch, warum die Vorstellung der Zeit als einer menschenunabhängigen Angelegenheit bei genauerem Hinsehen zur scheinbaren Verdopplung des Problems geführt hat. Eine Ablaufsequenz allein, auch wenn man sie sich als die Zeit selbst vorstellen will, gibt noch keine Zeit. Sie gibt einen Prozess, eine Veränderung, vielleicht mit einem Anfang und einem Ende. Erst wenn dieser Prozess zum Maßstab für einen anderen Prozess und wenn die Sequenz wiederholbar wird, kann Zeit generiert werden.

Das soeben angedeutete Problem, welches eine als objektiv vorhanden konzipierte Zeit der Reflexion bietet, entsteht dann, wenn man, wie dies üblich ist, den Maßstab als die Zeit selbst ansieht, und dabei außer Acht lässt, dass die Zeit vielmehr der Prozess des Vergleichens einer Sequenz an einer anderen, zu diesem Zweck standardisierten Sequenz, also die Tätigkeit des Zeitmessens darstellt. Weil die Sequenz, welche als Maßstab dient, auch unabhängig von ihrer Verwendung als Maßstab abläuft, kann es zu Vorstellungen von der Objektivität der Zeit kommen.

Es ist unter diesen Voraussetzungen klar, dass die Zeit nicht eine naturnotwendig vorgegebene Angelegenheit ist, sondern das Resultat menschlicher Messvorgänge,

Zeitmanagement

Zeit ist eine Erfindung der Menschen, abhängig von der Kultur



die zu bestimmten Zwecken vorgenommen werden. Je nach den Zwecken und den damit zu lösenden Problemen kann sie anders aussehen. Gerade dieses Erkenntnis, dass Zeitbegriffe entstanden sind und sich nach Bedarf verändern können, dass sie gesellschaftlich hervorgebrachte Institutionen - und als solche zwar mächtig über die Mitglieder der Gesellschaft, aber doch kontingent und nicht naturnotwendig - sind, sollte durch die Vorstellung der Zeit als natürlicher Realität verdeckt werden. Es soll verhindert werden, dass man sich ihrem Zwang und damit der festen Integration in eine Gesellschaft mit ihren Normen und Standards zu entziehen versucht. Die Erkenntnis, dass die Zeit eine soziale Institution darstellt, wird erst dann aktuell, wenn dieser Zwang seine Funktion zum Teil oder ganz eingebüßt hat, und neuen Aufgaben der Zeitbestimmung entgegensteht.

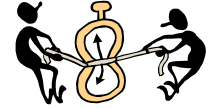
(Eine wissenschaftsgeschichtliche Anmerkung am Rande mag zeigen, welche Anstrengungen philosophisch unternommen wurden, um die Verbindlichkeit der neuzeitlichen Vorstellung von Zeit als eines gleichmäßigen mit unerbittlicher Notwendigkeit alles umfassenden Flusses zu gewährleisten. Ein scharfsinniger Denker wie Kant hat wahrgenommen, dass die Vorstellung der Zeit als einer objektiven Realität in die angedeuteten Schwierigkeiten führt, in denen sich die Zeit entweder in einem unendlichen Regress verflüchtigt oder selbst zum Gegenstand in der Zeit wird und damit neuerlich ihren Charakter als Zeit verliert. Um die Verbindlichkeit dieser Zeitvorstellung mit ihrem zwingenden, alle unsere Erfahrung durchziehenden Charakter dennoch zu retten, hat er sie als reine Form der Anschauung (die er identisch setzt mit Selbstwahrnehmung) zu einer notwendigen Bedingung aller Wahrnehmung im menschlichen Subjekt verankert. Die Zeit stellt dann zwar keine objektive Realität mehr dar, aber ohne sie als subjektiver Bedingung der Wahrnehmung kann keine Realität konstituiert werden. Der Zwang, den sie ausübt, ist mit dieser Vorstellung noch effizienter, weil in uns selbst abgesichert. Man könnte darin unter soziologischem Gesichtspunkt mit Norbert Elias eine Tendenz sehen, die für die Entwicklung der Kultur charakteristisch ist: den Übergang von Fremdzwang, den die alles durchdringende realistisch vorgestellte Konzeption von Zeit repräsentiert, in Selbstzwang, der diese Zeitwahrnehmung zu einer im Subjekt verankerten Form der Selbstdisziplin werden lässt. Tatsächlich wird unser Tagesablauf heute von außen und von innen durch eine bis ins kleinste gehende Zeitdisziplin strukturiert. Die meisten Tätigkeiten sind ohne Uhr, ohne Kalender und ohne genaue Kenntnis exakter Zeiten nicht mehr auszuüben. Arbeitszeiten, Termine in der Arbeit, Fahrpläne, Öffnungszeiten von Geschäften, Ämtern und anderen Einrichtungen erfordern diese Zeitdisziplin. Sogar bis in den Schlaf hinein regiert die Uhr als Wecker. Unser Zeitgewissen ist streng. Es besteht so etwas wie eine moralische Norm, Zeit bis in die kleinste Einheit zu nutzen. Untätig sein ist Zeitvergeudung, Arbeitslosigkeit eine nutzlose Existenz - in der sich übrigens auch das subjektive Zeiterleben verändert.)

Zu welchem Zweck wird Zeit vom Menschen generiert? Wozu dienen Zeitmessung und Zeitdisziplin?

Wenn man unsere, an Norbert Elias orientierte Analyse zugrunde legt, kann man Folgendes annehmen. Zeit entsteht, wo es nötig wird, Handlungen zu organisieren, d.h. mit Vorgängen der äußeren Natur oder mit anderen menschlichen Handlungen zu koordinieren. Man kann vermuten, dass dies dort der Fall zu sein beginnt, wo man nicht einfach von den vorfindbaren Produkten der Natur durch Sammeln und Jagen lebt, sondern dazu übergegangen ist, der Hervorbringung dieser Produkte durch eigene Tätigkeit nachzuhelfen, indem man Ackerbau und Viehzucht betreibt. Im ersten Fall gibt es zwar auch zyklisch wiederkehrende Handlungen, die dem Einzelnen und der Sozietät von Bedürfnissen, wie z.B. Hunger abgenötigt werden. Nach unserer heutigen Vorstellung von Zeit konzipiert man diese Handlungen natür-

Zeitmanagement

Zeit ist eine Erfindung der Menschen, abhängig von der Kultur



lich auch als in einem zeitlichen Ablauf stehend. Dennoch ist für ihre Durchführung die Institution der Zeit nicht nötig und wurde daher auch nicht entwickelt. Im Idealfall folgt jedem Auftreten eines Bedürfnisses die bedürfnisbefriedigende Handlung. Es gibt zwar zyklisch wiederkehrende Handlungen, aber keine Zeit als Institution. Baut man jedoch Pflanzen an, dann genügt es nicht, sich an einem Bedürfnis zu orientieren. Man muss wissen, wann der Augenblick zur Aussaat, zur Ernte usw. günstig ist. Man muss aktiv Zeit bestimmen, eine geheimnisvolle Aktivität, die den Priestern überlassen wird. Sie legen bestimmte Punkte in den als Maßstab fungierenden zyklischen Ereignisketten, z.B. dem Wechsel der Gestirne oder des Sonnenstandes fest, an denen es sinnvoll ist, andere Ereignisketten, wie z.B. die Aussaat, zu beginnen. Damit entsteht Zeit - wenn auch noch nicht in unserem heutigen Sinn als kontinuierlich fließender Strom der alles erfasst, sondern punktuell als besonders hervorgehobener Zeitpunkt, den es in zyklischen Abständen immer wieder zu bestimmen gilt.

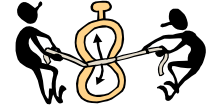
Wenn aufgrund fortschreitender Arbeitsteilung, wie sie mit dem Handel zwischen Sozietäten beginnen mag, der Bedarf steigt, unterschiedliche menschliche Handlungen miteinander zu koordinieren und aufeinander abzustimmen - z.B. durch die Festsetzung von Marktzeiten an zentralen Orten des Austausches - dann braucht man auch dazu einen Zeitmaßstab. Wird beim Ackerbau der Einsatz einer menschlichen Handlungskette an einer solchen eines standardisierten Naturablaufs gemessen, so werden beim Handel unterschiedliche Handlungsketten von Menschengruppen miteinander zu koordinieren sein. Ist es im ersten Fall ausreichend, in der Natur beobachtbare Prozesse wie wiederkehrenden Sonnen- oder Mondstand als Zeitmaßstab zu nehmen, so weicht sich dieser Zusammenhang im zweiten Fall der Tendenz nach auf. Um Warenaustausch zu koordinieren, muss man sich nicht nach dem Sonnenstand richten. Je mehr die auszutauschenden Waren vom Menschen gemacht sind, desto loser wird die Abhängigkeit der Zeitmessung von Vorgängen der äußeren Natur. Man wird zwar das vorhandene, bereits etablierte zeitliche Orientierungsmittel benutzen, aber man wird es in einer Art und Weise verfeinern, die immer unabhängiger von der Natur wird. Je ausgeprägter die Arbeitsteiligkeit wird, je mehr es darum geht, vielfältige relativ naturunabhängige Handlungsketten miteinander zu koordinieren, bzw. Interaktionsketten, die schon das Resultat von zeitlichen Koordinationsbemühungen darstellen (z.B. die Arbeit in einer Organisation) mit anderen Interaktionsketten (z.B. Vorgängen am Markt) abzustimmen, desto größer wird die Abhängigkeit von immer genaueren, immer kleinere Zeiträume erfassenden, kontinuierlich zur Verfügung stehenden Zeitmessungsinstrumenten. Für diese reichen die in den Regelmäßigkeiten der äußeren Natur beobachtbaren Intervalle nicht mehr aus.

Man kann versuchen, folgende Formel für die Zunahme der Herrschaft der Zeit aufzupstellen:

- 1) Je autarker, je mehr in ihren Handlungen an der Natur orientiert, je weniger arbeitsteilig und in ihrem Koordinationsbedarf komplex eine menschliche Gemeinschaft ist, desto punktueller, auf besonders hervorgehobene Momente in einem zyklisch wiederkehrenden Naturablauf abgestimmt wird ihre Zeitmessung ausfallen. Es wird nicht das ganze Leben in einem gleichmäßigen Fluss der Zeit vorgestellt werden. Es wird lange zeitfreie Intervalle geben, für welche man keine Vorstellung einer gleichmäßig gleitenden Zeit benötigt. Und es wird wenige hervorgehobene Abschnitte, die mit der Bestellung der Natur zu tun haben, geben,

Zeitmanagement

Zeit ist eine Erfindung der Menschen, abhängig von der Kultur



für die es wichtig ist, den geeigneten Zeitpunkt festzulegen. Auch in diesen Fällen muss die zyklische Wiederkehr des richtigen Zeitpunkts keine Selbstverständlichkeit sein, sondern kann z.B. Ausdruck der Gunst des Sonnen- oder Mondgottes sein, dass er an einer bestimmten Stelle zu erscheinen geruht. Sein Eintreten wird entsprechend mit Festlichkeiten beantwortet, die bestimmt sind, den Göttern zu danken. (Sie können auch den Charakter einer magischen Beschwörung haben, welche den Eintritt des brauchbaren Zeitpunktes herbeiführen sollen.) Die meisten jahreszeitlich bedingten Feste haben hier ihren Ursprung. Sie sind Feste der Zeitbestimmung einer agrarischen Kultur, feierlich begangene hohe Zeiten.

- 2) Die heute dominante Vorstellung der Zeit als eines alles durchdringenden gleichmäßigen Flusses ist charakteristisch für eine ganz anders geartete Gesellschaft. Ihre dominanten Tätigkeiten sind nicht an der Natur im Sinne der agrarischen Gesellschaften orientiert. Sie hat eine hohe Arbeitsteiligkeit entwickelt mit unüberschaubaren interdependenten Handlungs- und Interaktionsketten. Die einzelnen gesellschaftlichen Subsysteme sind komplex und in sich ausdifferenziert. Ihre Interdependenz ist hoch, ebenso der entsprechende Abstimmungsbedarf. Das in der Neuzeit beginnende Zusammenspiel zwischen technisch orientierter Naturwissenschaft und ökonomischem Denken hat alle diese Aspekte in einer sich potenzierenden Beschleunigung zur Entfaltung gebracht.

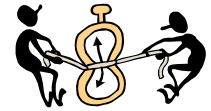
Maß wurde dabei genommen an der anorganischen Natur, die unter dem Aspekt ihrer technischen Manipulierbarkeit aus ihrem natürlichen Zusammenhang isoliert, in die künstliche Welt des Labors gebracht, und dort auf ihre Eigengesetzlichkeit hin untersucht wurde. Dazu wurden Zeitmessungsmethoden entwickelt, die den Laborbedingungen und ihren Anforderungen an Exaktheit entsprechen mussten. Für die genaue Feststellung von linearen Ursache-Wirkungsketten brauchte man genaue zeitliche Messinstrumente, in denen natürliche Zyklen keine Rolle mehr spielten, auch zu grobmaschig und ungenau waren. Je kleiner die untersuchten Einheiten, desto genauer mussten die Messinstrumente werden.

Diese Laboruntersuchungen haben zur Entwicklung der modernen Maschinen geführt, die nach solchen Laborbedingungen funktionieren. Sie wurden mit den ihnen entsprechenden Zeitmaßstäben in die industrielle Realität entlassen. Der Mensch musste sich in der Bedienung der Maschinen den in sie eingebauten Zeitrhythmen anpassen. Diese wurden verfeinert, die Anpassungsanforderungen daher größer, die Dominanz der Ökonomie dadurch beflügelt, dass sich die Effizienz maschineller Produktion mit der Verkürzung der einzelnen Zeitzyklen erhöhte. Die ökonomischen Austauschprozesse beschleunigten sich. Die im Sinne der Effizienzsteigerung zunehmende Beschleunigung entwickelte eine Eigendynamik, die ihrerseits zirkulär durch eigens erfundene und immer weiter verfeinerte Maschinen der Beschleunigung im Sinne moderner Verkehrs-, Kommunikations- und Informationsverarbeitungsmaschinen vorangetrieben wurde und weiter wird. Diese Beschleunigung der Zeit breitete sich auf alle Bereiche der Gesellschaft aus. Sie wurde ihrerseits durch verschiedene andere Mechanismen, wie z.B. das einer wachsenden wirtschaftlichen Effizienz inhärente Prinzip der Konkurrenz unterstützt. (In einem sehr engen und immer enger werdenden Markt gewinnt der, der auch kleine Zeitvorteile für sich zu nutzen weiß)

Diese im Dienste der Effizienzsteigerung sich beschleunigende Zeit erfasste auch Bereiche, auf die sie nur bedingt anwendbar ist, wie die lebende Natur. Die Industrialisierung der Landwirtschaft und darüber hinaus in letzter Zeit generell

Zeitmanagement

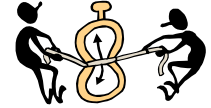
Zeit ist eine Erfindung der Menschen, abhängig von der Kultur



des organischen Lebens geben Zeugnis davon. Die vielfach besungenen und beklagten Vor- und Nachteile dieser Entwicklung von Möglichkeiten sind nicht unser Thema.

Uns interessieren einige ungeplante Nebeneffekte der Beschleunigung von Zeit:

- a) Die Zurückdrängung organisch-zyklischer Zeitvorstellungen.
- b) Die Folgen, die immer kürzere Zeitrhythmen bei immer längeren Prozessverläufen und immer dichteren Interdependenzketten für das Management der Zeit mit sich bringen.



3. Unsere Kultur hat zyklische zugunsten linearer Zeitvorstellungen zurückgedrängt

Ab einem bestimmten Ausmaß der Ausdifferenzierung von Funktionen ist es Aufgabe jeder Kultur, zyklische und lineare Zeitvorstellungen miteinander in Einklang zu bringen. Die zyklischen Zeitvorstellungen dominieren in Gesellschaften, die in ihren lebens- und gesellschaftserhaltenden Tätigkeiten primär an der Natur orientiert sind.

Lineare Zeitbestimmungen werden eine untergeordnete Bedeutung haben. Dort wo sie benötigt werden, werden sie an Naturereignissen, allerdings an solchen, die nicht durch regelmäßige zyklische Wiederkehr charakterisiert sind, Maß nehmen. Man wird vielleicht sagen, dass man bald nach dem großen Erdbeben oder Waldbrand usw. geboren wurde.

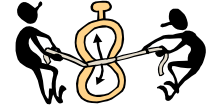
Mit der Entwicklung von Städten nimmt der interne Differenzierungsgrad der Gesellschaften zu, mit ihm die Tätigkeiten, die der Koordination der Abläufe in der Gesellschaft dienen. Damit wird die lineare Zeitmessung von größerer Bedeutung. Man wird einen Kalender entwickeln, in dem die Jahreszahl das lineare Maß darstellt, die einzelnen Einheiten, also Jahre, aber in ihrer Unterteilung das immer noch primär zyklische Prinzip der Zeitmessung repräsentieren. Damit bedürfen die Zyklen allerdings auch einer genaueren Strukturierung. Waren sie ausreichend für die Einteilung der an der Natur orientierten und ihrer Bestellung dienenden Handlungen, so erweisen sie sich zur Messung sozialer Kontinuität immer wieder als zu ungenau. Die natürlichen Zyklen sind nicht immer gleich, sondern haben leichte Schwankungen. Die Kalender bedurften daher immer wieder der Reform.

Dennoch werden die täglichen Verrichtungen und ihre Koordination weiterhin Maß an zyklischen Vorgängen der Natur nehmen. Zwar werden zu bestimmten punktuellen, gesellschaftlichen Zwecken wie z.B. der Abstimmung von Redezeiten im Senat künstliche Instrumente der Zeitmessung, wie die Sanduhr, entwickelt und eingesetzt. Aber man wird nicht die gesamte Tageseinteilung an ihnen orientieren. Die soziale Strukturierung von Zeit gerät in keinen problematischen Gegensatz zur naturhaft-zyklischen, nach der sich auch das Leben des menschlichen Organismus strukturiert. Die lineare Zeitmessung ist ein großmaschiges Netz, das nicht der Strukturierung und Koordination des Alltags menschlicher Tätigkeiten dient.

In unserer heutigen, vorhin skizzierten gesellschaftlichen Situation dreht sich das Verhältnis von zyklischer und linearer Zeiteinteilung um. Die Linearität des Zeitflusses, charakterisiert durch die Nutzung der kleinsten Intervalle im Dienste des Fortschritts, ist zum dominanten Prinzip der Zeiteinteilung geworden. (Überhaupt repräsentiert die neuzeitliche Idee des Fortschritts den dazugehörigen gesellschaftlichen Wert. Die lineare Zeitvorstellung ist die Schiene, auf der er für die Praxis transportierbar geworden ist. Die Fortschrittsidee ist zwar im Großen und Ganzen heute in einer Krise bzw. zusammengebrochen und ideologisch nicht mehr so gut brauchbar. Weil sie jedoch als Wert im Laufe einiger Jahrhunderte internalisiert und in den gesellschaftlichen Institutionen fest verankert und geronnen ist, erweist sie sich als immer noch äußerst praxiswirksam, wenn es um die konkrete Planung von Arbeitsvorhaben geht. In ihrer operationalisierten Form als Zeitmaß der Einteilung und vielfältigen Koordination interdependenter Prozesse und Interaktionsketten hat sie eine kaum zu bremsende Eigendynamik der Beschleunigung entwickelt.)

Zeitmanagement

Unsere Kultur hat zyklische zugunsten linearer Zeitvorstellungen zurückgedrängt



Aus Gründen der unterschiedlichen Dimensionen der Messbarkeit bleibt man zwar bei einem Zyklen markierenden Instrumentarium wie Kalender und Uhr. Man orientiert sich an wiederkehrenden Jahren, Monaten, Tagen und Stunden. Aber es geht dabei nicht mehr um natürliche Zyklen, sondern um Fixpunkte einer durchgängigen Strukturierung aller Zeit nach linearem Maßstab. Zyklen wie die Jahreszeiten haben kaum mehr eine das Leben und die Einteilung seiner Tätigkeiten bestimmende Bedeutung. Für einen beruflichen Termin ist es heute meist irrelevant, ob er in den Sommer oder in den Winter fällt. Wichtig ist, dass er sich mit anderen Terminen nicht überschneidet. Nicht einmal mehr für Zeiten, in denen man Tätigkeiten nach der Natur und ihren Zyklen richten will, ist die Jahreszeit wichtig. Man kann heute zu jeder Jahreszeit jede an der Natur orientierte Tätigkeit verrichten. Irgendwo kann man immer Ski fahren, schwimmen, in der Sonne liegen. Wenn einen das Flugzeug nicht hinbefördert, so steht die Kunstpiste, das Hallenbad, das Solarium zur Verfügung.

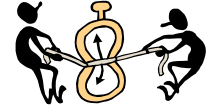
Auch die zyklische Differenz von Tag und Nacht mit den dazugehörigen Zyklen von hell und dunkel verliert ihre zeit- und damit tätigkeitsbestimmende Bedeutung. Bis in die Architektur hinein und die Entwicklung wichtiger Arbeitsgeräte wie des Computers wird dies sichtbar. Man plant das künstliche Licht als durchgängige tageszeitunabhängige Einrichtung ein. Zwar gibt es üblicherweise Zeiten für Nahrungsaufnahme und Schlaf. Es gehört aber zum guten Ton, die Erfüllung dieser Bedürfnisse den Arbeitsnotwendigkeiten unterzuordnen. Alles das geschieht nach dem Vorbild der Maschine, die keine natürlichen Zyklen kennt, sondern Tag und Nacht in Betrieb sein kann und dies aus ökonomischen Gründen auch soll. Es gilt allenthalben "leere Kilometer" auszuschalten. Das beginnt mit der Zurückdrängung, Verkürzung bis zur tendentiellen Ausschaltung von Leerzeiten, die aufgrund zyklisch wiederkehrender und schwer abzuweisender Bedürfnisse zur Verfügung gestellt werden müssen. Man denke an die Festlegung und Normierung von Pausen die Verkürzung von Essenszeiten (mit der Entwicklung entsprechender Fast-food-Einrichtungen), an Forschungen, die untersuchen sollen, ob die Ersetzung einer durchschlafenen Nacht durch eine regelmäßige Verteilung von kurzen Schlafperioden über den ganzen Tag nicht die gesamte für die Arbeit "verlorene" Zeit verkürzen und so die Effizienz der Arbeit erhöhen kann. Man findet in manchen Betrieben Zetteln auf den Toiletten, die daran erinnern, dass die an diesem Ort verbrachte Zeit erschlichene Pausenzeit und damit Betrug am Arbeitgeber darstellt.

Geschlechtsbedingte, nicht der linearen Zeiteinteilung unterzuordnende Angelegenheiten, wie Kinder bekommen und damit verbundene Karenzen werden als Störfaktoren im Arbeitsprozess erlebt.

Nun wurden zwar für derartige dem Fortschritts-Zeitmaß gegenüber resistente Angelegenheiten "Freizeiten" im Laufe der Industrialisierung erkämpft. Sie stellen jedoch kein wirkliches Gegengewicht zur linearen Arbeitszeit dar. Sie kommen vielfach nur zustande, wenn sie nach Muster und Maß der beschleunigten Zeit strukturiert werden. Der Zwang zur Nutzung der Zeit in immer kleineren messbaren Einheiten ist derart internalisiert, dass auch die sogenannte "Freizeit" von dem Sog der Beschleunigung erfasst ist. Die professionelle Verwaltung der Freizeit nach dem Takt der Arbeit hat einen einigermaßen krisensicheren und immer noch wachstums-trächtigen Wirtschaftszweig hervorgebracht. Schwangerschaft, Geburt und Karenz stellen eine derartig gravierende Verletzung des Arbeitszeitmaßes dar, dass es notwendig war, die ökonomische und soziale Diskriminierung, die damit verbunden

Zeitmanagement

Unsere Kultur hat zyklische zugunsten linearer Zeitvorstellungen zurückgedrängt



ist, auszugleichen. Das war nur möglich, indem man versucht hat, diese Tätigkeit dienst- und pensionsrechtlich der Arbeit anzunähern bzw. gleichzustellen, um nicht zu riskieren, dass sich das Kinderkriegen in hochentwickelten Gesellschaften wie der unseren überhaupt aufhört.

Sogar Zeiten, die man zur Pflege menschlicher Beziehungen, insbesondere der Paarbeziehungen braucht, und die im Sinne der Arbeit die genannten "leeren Kilometer" darstellen, kommen oft nur mehr dann zustande, wenn man sie mit einer entsprechenden aus der Arbeit gewonnen Verbindlichkeit und mit einem der Arbeit entliehenen Zeitplanungsinstrumentarium festlegt.

Was die Entwicklung der Maschinen in der Neuzeit betrifft, so kann man ein eigenartiges in unseren Zusammenhang passendes, scheinbar paradoxes Phänomen beobachten. Ursprünglich hat die mit den Methoden des naturwissenschaftlichen Laboratoriums entwickelte moderne Maschine den Takt für die Beschleunigung der Zeit vorgegeben. Sie hat den Menschen, der sie bedienen musste, gezwungen, sich nach ihr zu richten.

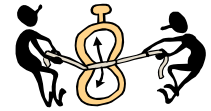
Inzwischen gibt es eine Generation von Maschinen, die den zeitbeschleunigenden Vorteil der Maschine, rund um die Uhr einsatzfähig zu sein, ausspielen, indem sie den Menschen von ihrer Bedienung entlasten. Es sind Maschinen, die lange Zeitstrecken keine Bedienung zur Verrichtung ihrer differenzierten Tätigkeiten benötigen, sondern diese selbstgesteuert übernehmen. Automatisierte Produktionshallen oder Computer, die stundenlang differenzierteste Prozesse ohne Bedienungsaufwand zu jeder Zeit des Tages und der Nacht durchführen können, setzen menschliche Arbeitszeit frei.

Aber auch diese den Menschen entlastenden Maschinen dienen nicht der Wiederentdeckung zyklischer Zeiteinteilung, sie dienen neben einer Steigerung der ökonomischen Effizienz im Produktionsvorgang der Entlastung des Menschen gerade zu Zwecken der Erhöhung seiner zeitlichen Verfügbarkeit. Die Zeitknappheit ist eine derart allumfassende soziale Einrichtung geworden, dass das Postulat, in immer kürzerer Zeit immer mehr unterzubringen, nur mehr erfüllbar ist durch derart intelligente Maschinen, die bislang zeitlich erstreckte Arbeitsphasen für den einzelnen Menschen auf einen Punkt reduzieren. Sie dienen also der Möglichkeit, den Druck, von dem sie entlasten, zu erhöhen. Denn der Druck der Zeitbeschleunigung nimmt weiter zu. Weder hat die Industrialisierung der Landwirtschaft, die den Bauern viele mühsame und zeitaufwendige Tätigkeiten maschinell abgenommen hat, dazu geführt, dass diese über mehr Zeit verfügen. Noch hat die Automation der Produktion, haben Computer oder sonstige technische Geräte der Beschleunigung menschlicher Kommunikation, also der zeitlichen Entlastung, dazu geführt, dass die Menschen mehr Zeit haben. Sie haben Menschen aus dem Arbeitsprozess ausgegliedert und zu marginären Existenzen gemacht.

Bemerkenswert ist, dass es sich hier um einen Prozess und eine Dynamik handelt, an der niemand "schuld" ist. Sie hängt nicht vom guten oder bösen Willen einzelner oder bestimmter Schichten von Menschen ab, wie man gern zu meinen geneigt wäre. Wir haben vielmehr eine Entwicklung vor uns, die sich konsequent aus der Eigendynamik der unaufhaltsamen Beschleunigung der linearen Zeit ergibt.

Zeitmanagement

Zeitmanagement oder zyklische Zeitvorstellungen kehren als Störungen im linearen Ablauf wieder



4. Zeitmanagement oder zyklische Zeitvorstellungen kehren als Störungen im linearen Ablauf wieder

1) Die Schritte, die in unserer Gesellschaft zu einer Professionalisierung der Beschäftigung mit der Zeit führen, lassen sich unter Bezugnahme auf die vorangehenden Überlegungen kurz darstellen.

Solange Zeit nicht gemessen wird, d.h. nicht vorhanden ist, regeln sich idealtypisch gesprochen, die Handlungsabläufe einer Sozietät von selbst. Das Prinzip, nach dem sie strukturiert werden, ist das von Bedürfnis und Bedürfnisbefriedigung. In dem Moment Handlungsketten aus diesem unmittelbaren Ablauf herausgenommen werden, entsteht die Frage nach dem rechten Augenblick ihres Beginns. Es entsteht ein Bedarf an Zeit, was gleichbedeutend ist mit einem Bedarf an Zeitmessung. Zeit bedeutet, dass es jemanden geben muss, der sie misst. Ursprünglich ist dies die Aufgabe besonders hervorgehobener Personen, die Markierungen in dem, was heute als Jahresablauf bezeichnet wird, vornehmen. Wird der Bedarf an Abstimmung menschlicher Tätigkeiten miteinander dichter, so werden Instrumente wie der Kalender entwickelt, in denen die Aufmerksamkeit auf kleinere Zeiteinheiten, wie die einzelnen Monate und Wochentage, festgehalten und geronnen ist. Müssen die zu koordinierenden Prozesse noch genauer aufeinander abgestimmt werden, so gilt es, auch Tageszeiten durch die Uhr zu markieren. Ursprünglich wird es ausreichen, wenn diese ganze oder halbe Stunden angibt, und wenn dies durch entsprechende Signale einer Gemeinschaft als Ganzer bekanntgegeben werden. Dazu genügt eine Turmuhr. Wenn noch kleinere Intervalle von Bedeutung werden, dann werden die Uhren genauer gehen müssen. Je mehr sie für jeden Einzelnen in seiner individuellen Zeiteinteilung von Bedeutung werden, desto notwendiger wird es, dass jeder über seine eigene Uhr verfügt. Die Aufmerksamkeit auf die Zeit wird in diesem Prozess immer durchgängiger, immer mehr kollektivisiert und gleichzeitig individualisiert.

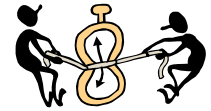
Heute genügen auch Kalender und eine gut gehende Uhr nicht mehr. Immer mehr Menschen müssen eine Vielfalt von Tätigkeiten unter den verschiedensten Zeithorizonten aufeinander abstimmen. Dazu bedarf es eigens entwickelter Abstimmungsinstrumente, genannt Time-Manager. Diese stellen Kategorien für die verschiedenen Dimensionen der linearen Zeiteinteilung zur Verfügung. Es werden die Tage eigens mit unterschiedlichen Tätigkeitsperspektiven versehen, wie Terminen (nach Halbstunden eingeteilt von 7 bis 21 Uhr), Telefonaten, Briefen, allgemeinen Tageszielen, usw. Es werden ähnliche Teilinstrumente für Wochen, Monate, Jahre (meist 2 Jahre im voraus) zur Verfügung gestellt. Es werden Pläne für Wochen-, Monats- und Jahresziele entwickelt. Es gibt allgemein Platz für Ideen, für unerledigte Angelegenheiten (Pendenzen), für die 10 bis 12 wichtigsten gleichzeitig laufenden Projekte und ähnliches mehr.

Der Manager hat die Aufgabe, nicht nur für sich eine solche komplexe Koordination vorzunehmen; er muss die Tätigkeiten seiner Mitarbeiter und ganzer Bereiche der Organisation in ihrem unterschiedlichen Zeitbedarf miteinander und mit den Zeitperspektiven der Umwelt koordinieren.

Die Aufmerksamkeit auf die Zeit wird also nicht nur immer durchgängiger, differenzierter. Für bestimmte Berufe, wie den des Managers wird es zu einer eigenen Aufgabe, sich mit der Zeiteinteilung professionell zu beschäftigen. Alles dies

Zeitmanagement

Zeitmanagement oder zyklische Zeitvorstellungen kehren als Störungen im linearen Ablauf wieder



geschieht unter dem Primat der Beschleunigung linearer Zeit. Üblicherweise beschränkt sich die Vorstellung des Zeitmanagements darauf, so als wäre die Beschleunigung eine naturwüchsige Sache, der man im Sinne der technischen Beherrschung der Natur mit technischen Instrumenten begegnen muss. Hier soll hervorgehoben werden, dass unter den heutigen Anforderungen dies wahrscheinlich den weitaus unproblematischeren Teil des Zeitmanagements darstellt.

2) Der beschriebene Prozess der Beschleunigung der Zeit hat zu einer eigenartigen Wiederkehr nicht linearer und nicht beschleunigbarer Zeit geführt. Die Eigenart dieser Wiederkehr besteht darin, dass nicht lineare Ansprüche an zeitliche Verläufe sich als Störungen des linearen Ablaufs melden.

Solange die Beschleunigung noch nicht ein derartiges Ausmaß erreicht hatte wie heute, haben nicht lineare zeitliche Prozesse ausreichend Möglichkeit gehabt, zu ihrem Recht zu kommen, ohne dass dies besonders aufgefallen wäre. Da noch nicht jeder kleinste Zeitraum im Sinne einer Effizienzsteigerung und Rationalisierung genutzt und "erfüllt" werden musste, stand ein ausreichender Rahmen von nicht linear genutzter "Abfallzeit" zur Verfügung. Es brauchte kein Gegenstand besonderer Aufmerksamkeit sein, dass dieser Rahmen mit zyklischen, nicht beliebig beschleunigbaren Zeitabläufen erfüllt wurde. Da diesen überdies eine gewisse Flexibilität eignet, sie meist nicht auf einen fixen "natürlich" vorgegebenen Zyklus starr festgelegt sind, können sie sich in einem gewissen Rahmen an die Dominanz der linear durchstrukturierten zeitlichen Prozesse anpassen.

Ab einem bestimmten Ausmaß der Unterordnung unter die lineare Beschleunigung der Zeit, ab einem bestimmten Ausmaß der Straffung, Zurückdrängung, Verschiebung melden sie sich als Störung des dominanten Zeitmaßes und Zeittaktes.

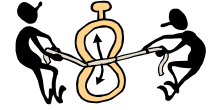
Ein bestimmtes Ausmaß von Zurückdrängung des Schlafs, vorgenommen mit dem Ziel, in einem kreativen Arbeitsprozess nicht behindert zu sein, führt zur Erlahmung der Kreativität und Aufmerksamkeit. Ein bestimmtes Ausmaß an chronisch gewordener Flexibilisierung, Verschiebung, Vernachlässigung der für zyklische Bedürfnisse reservierten Zeiten kann zu Krankheit führen, welche der linearen Beschleunigung ein mehr oder weniger großes Hindernis in den Weg legt. Um nur ein Beispiel zu nennen, sei auf Untersuchungen hingewiesen, die zum Ergebnis kommen, dass Städter ein signifikant höheres Ausmaß an Blasenkrebsleiden aufweisen als die Landbevölkerung. Als Erklärung dafür wird angegeben, dass die Verrichtung der Notdurft in der Stadt sich aus Gründen der sozialen Zeitökonomie weniger nach dem Auftreten des Bedürfnisses richtet als bei der Landbevölkerung.

Dieser um vieles vermehrbare Befund hat nun (fast möchte man sagen: leider) nicht die Funktion, eine romantische Hoffnung auf die Rückkehr zu langsameren, an wiederkehrenden Zyklen orientierten Zeiten zu nähren. Vielmehr ist es gerade die praktische Dominanz des linearen Zeitbegriffs, welche dazu drängt, die Behebung der Störungen zu betreiben.

Die Störung, die sich als Krankheit manifestiert, ist vor allem unter dem Aspekt gesellschaftlich interessant, dass sie den beschleunigten und weiter zu beschleunigenden Arbeitsprozess hemmt. Sie stellt primär eine Störung des linearen Zeitablaufs dar, erst sekundär Störung im Sinne von Krankheit der betreffenden

Zeitmanagement

Zeitmanagement oder zyklische Zeitvorstellungen kehren als Störungen im linearen Ablauf wieder



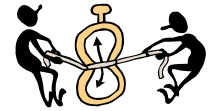
Person. Die Aufmerksamkeit auf die zur Störung im doppelten Sinn gewordenen nichtlinearen zeitlichen Prozesse dient der Wiederherstellung ungestörter Linearität.

Mag sein, dass die im Dienste dieser Linearität erzwungene Aufmerksamkeit auf nicht lineare zeitliche Abläufe dazu führt, dass der Eigendynamik der nicht linearen Prozesse Anerkennung zuteil wird. Mag sein, dass die Berücksichtigung von bestimmten Eigenzeitanprüchen deshalb zunehmen wird, weil im Laufe der Analyse der Störungen entdeckt wird, dass die durch sie charakterisierten Prozesse in sich sinnvoll und befriedigend sind. Doch auch unter dieser utopischen Perspektive kann es nicht um eine Rückkehr zu "natürlichen" zyklischen Abläufen in unserer Zeiteinteilung gehen. Es geht vielmehr um eine noch komplexer gewordene Aufgabe des Zeitmanagements. Es geht um die auf einer höheren Ebene der Komplexität zu leistende Koordination linearer mit nichtlinearer Zeit. Die nichtlineare Zeit ist nicht beschränkt auf die zyklischen Bedürfnisse der sogenannten "Natur". Vielmehr geht es um die Entdeckung der Eigenzeit, welche natürliche Prozesse mit vielen sozialen Prozessen, wenn auch unter sehr unterschiedlicher Gesetzmäßigkeit teilen.

Zeitmanagement bedeutet für jeden in dieser Gesellschaft integrierten Menschen - und im besonderen für Manager -

- a) das was üblicherweise darunter verstanden wird: eine Beherrschung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten der zeitlichen Koordination verschiedener interdependenter Tätigkeitsketten im Sinne der effizienzsteigernden Beschleunigung linearer Zeit.
- b) eine differenzierte Kenntnis der Eigenzeit beanspruchenden, nichtlinear beschleunigbaren Prozesse auf den verschiedenen Ebenen sozialen menschlichen Lebens. Das verlangt die Entwicklung einer Diagnosefähigkeit für deren Störung im doppelten Sinn - für Störungen der Eigenzeit und dafür, wie weit diese Störungen als Störungen des linearen Prozesse auftreten. In der Folge bedeutet Zeitmanagement die Fähigkeit, solche Störungen zu beheben, besser noch zu vermeiden.
- c) Zeitmanagement bedeutet auch die Fähigkeit, die beiden zueinander immer in einem gewissen Widerspruch stehenden Ansprüche der linearen und der nicht-linearen oder Eigenzeit miteinander zu koordinieren, aufeinander abzustimmen: a) und b) sind genau besehen nur die notwendige Voraussetzung für diese Aufgabe.

Die hier unter b) und c) genannten Aufgaben haben sich noch keinen adäquaten Platz im Managementwissen und keinen Stellenwert in den Aufgaben des Managers erobert. Es wird aber in Zukunft unvermeidlich sein, hier über ausreichende Kenntnisse und soziale Fertigkeiten zu verfügen. In der Folge soll dieser Aufgabenbereich genauer beschrieben werden.



5. Lineare beschleunigte Zeit und die Eigenzeit des Menschen

Was alles beansprucht Eigenzeit und muss daher im Zeitmanagement Beachtung finden? Diese Frage ist wichtig, denn nur wenn man sie differenziert beantworten kann, kennt man mögliche Störfaktoren im Arbeitsprozess (im doppelten Sinn der Störung). Nur dann kann man helfen, diese Störfaktoren durch eine gesteigerte Beachtung und ein effizientes Management der entsprechenden eigenzeitlichen Prozesse auszuschalten. Man bemerke, das im Folgenden noch deutlicher werdende Paradox, dass die sogenannten Störfaktoren ausschalten heißt, sie integrieren. Nur so kann man verhindern, dass sie im Sinne der Krankheit zu noch größeren Störfaktoren werden.

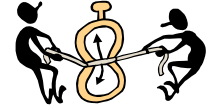
5.1. Die Eigenzeit primärer Bedürfnisse

Schon erwähnt wurden die am Biologischen orientierten Bedürfnisse, Nahrung, Schlaf, Notdurft, deren Zurückdrängung zu Krankheiten führen kann. Sie fordern ihr eigenes, eben auch zeitliches Recht und "strahlen" darüberhinaus, dass sie der linearen Zeit etwas abziehen, in diese aus.

Man weiß, dass die Zeit nach einer Mittagsmahlzeit zumindest kreativer Arbeit verloren geht, es daher am besten wäre, sie als Arbeitszeit auszuschalten und z.B. als Schlafzeit zu nutzen. Hier gibt es nicht nur private Bedürfnisse (möglichst früher Feierabend) sondern auch internalisierte soziale Normen, die einer günstigeren Tageszeiteinteilung entgegenstehen. Man hat ein schlechtes Gewissen, wenn man zu Zeiten, wo die Kollegen arbeiten, ein Nickerchen hält, auch wenn man dann für den Rest des Tages um einiges arbeitsfähiger ist und die sogenannte verlorene Zeit bei höherem Wohlbefinden wieder wett macht. Stark Über-Ich-orientierte Menschen, die wir alle in unserer Zeiteinteilung sind, bedürfen dazu eines Trainings.

Man weiß, dass es biologisch vorgegebene Tagesrhythmen gibt, denen gemäß die Tätigkeiten einzuteilen sowohl für die Arbeit als auch für die Zufriedenheit in der Arbeit günstig wäre. Und man weiß, dass es für verschiedene Menschen unterschiedliche Tagesrhythmen gibt (Morgen- und Abendmenschen). Auch hier gäbe es bei entsprechender Aufmerksamkeit auf diese Zeitrhythmen Möglichkeiten einer Regelung, die im Interesse beider einander entgegengesetzter Zeitvorstellungen (der linearen Arbeitszeit und der individuellen zyklischen Zeit) vorgenommen werden kann. Allerdings entsteht bei Berücksichtigung individueller Rhythmen ein neuer Koordinationsbedarf zwischen individueller Arbeitszeit und der Zeit der aufeinander abzustimmenden Tätigkeiten.

Solcher Abstimmungsbedarf wächst. Nicht nur deshalb, weil in einem beschleunigten linearen Zeitablauf nicht mehr genug „ungenutzte“ Zeiträume vorhanden sind, in denen zyklische Bedürfnisse adäquat unterzubringen sind, und schon gar nicht deshalb, weil man aus humanitären Gründen den Eigenzeitbedarf unterschiedlicher Mitarbeiter in der Arbeit zu berücksichtigen bereit wäre. Der Abstimmungsbedarf nimmt deshalb zu, weil die Art der Arbeiten zunehmen, die unter einer solchen Berücksichtigung effizienter erfüllt werden können, und weil in diesen Bereichen der



Arbeit die Arbeitsteiligkeit hoch entwickelt und daher der Koordinationsbedarf groß ist. Wo es um höher spezialisierte oder kreative Arbeit geht, die von einzelnen Mitarbeitern ein hohes Maß an Aufmerksamkeit und Konzentration verlangt, dort wird sich ein entsprechender Aufwand an Zeitmanagement lohnen.

Die Beachtung der Eigenzeiten der primären Bedürfnisse ist nicht so einfach, wie es den Anschein haben mag. Denn diese sind auch in ihrer Eigendynamik immer schon sozial bestimmt und es bedarf der Aufmerksamkeit auf diese soziale Prägung. Ein Beispiel möge das illustrieren. Es gibt eine Ausbildungsinstitution einer Arbeitnehmerorganisation, in der ausgewählte Arbeiter aus verschiedenen Betrieben zu einem mehrjährigen Lehrgang ausgewählt und zugelassen werden, einem Lehrgang, der sie für weitere Karriereschritte der verschiedensten Art prädestiniert. Auf Grund ihrer bisherigen Tätigkeit vorwiegend körperlicher Art bringen die Kandidaten eine Gewohnheit mit, ganz zeitig und ausgiebig zu frühstücken, eine kräftige Jause vormittags einzunehmen, und am Nachmittag wiederum zwischen Mittags- und frühem Abendessen eine solche zu verzehren. Das führt dazu, dass sie für ihre nun völlig veränderte Tätigkeit einen Zeitrhythmus für Nahrungsaufnahme mitbringen, der zwar der alten aber nicht der neuen (Lern-) Tätigkeit angemessen ist, sie in dieser behindert und zu körperlichen Schwierigkeiten führt. Versucht man einen Zeitrhythmus zu installieren, der die Erfüllung der genannten Bedürfnisse auf die neue Form der Tätigkeit abstimmt, so ist mit Verunsicherungen und Widerstand der Betroffenen zu rechnen. Situationen dieser Art lassen Zeitmanagement zu einer komplexen Aufgabe werden. Es verlangt die Fähigkeit, die emotionelle Bindung biologischer Bedürfnisse an soziale Gegebenheiten zu erkennen, und die Folgen zu diagnostizieren, welche eine Veränderung in einem Bereich auf den anderen hat. Es verlangt die Fähigkeit, angemessene Abstimmungsmaßnahmen zu überlegen und ihre praktische Umsetzung zu steuern, bzw. den damit verbundenen emotionalen Prozessen der Betroffenen gerecht zu werden.

5.2. Die Dialektik von Anspannung und Entspannung, oder der positive Aspekt leerer Zeit: Distanzierungsfähigkeit

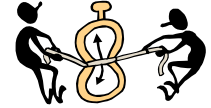
Es gibt zyklische, oder zumindest nicht linear beschleunigbare Zeitanprüche, die primär psychosoziale Sachverhalte darstellen, wie immer diese zirkulär mit der Biologie verbunden sein mögen. Auch diese bedürfen aufgrund der wachsenden Beschleunigung der linearen Zeit eines viel bewußteren Management als jemals zuvor.

Ich denke vor allem an den Zyklus von Spannung und Entspannung, der in unterschiedlichen Zeitdimensionen sein Recht fordert. Im täglichen Ablauf tut er dies als Pause, im Wochenablauf als sogenanntes Wochenende, im Jahresablauf als Urlaub.

Man weiß Bescheid über die Grenzen von Aufmerksamkeitsspannen im Tagesablauf. Man weiß, dass länger als eineinhalb Stunden ohne Pause zu arbeiten, automatische Leerzeiten in der Arbeit mit sich bringt. Man weiß, dass Sitzungen, die aus linearem Zeitdruck heraus nicht durch regelmäßige Pausen unterbrochen werden, nichts an Zeit gewinnen, eher im Gegenteil. Hier gilt es, bei der Strukturierung des Tagesablaufs eine der jeweiligen Tätigkeit entsprechende Regelung zu finden und

Zeitmanagement

Lineare beschleunigte Zeit und die Eigenzeit des Menschen



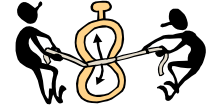
sie gerade dort, wo der lineare Zeitdruck erfahrungsgemäß sehr groß zu werden droht, vorweg festzulegen und zu institutionalisieren.

Es gibt eine Fülle von Techniken, die es ermöglichen sollen, Entspannungsphasen zu intensivieren, ohne sie verlängern zu müssen, wie autogenes Training und andere Entspannungsmethoden. Sie sind im Dienste der Beschleunigung der Zeit entwickelt worden. Wer sich schnell regenerieren kann, so lautet das Motto, der kann mehr leisten. Dennoch darf ein Mindestzeitbedarf, der je nach Person unterschiedlich sein kann, und den zu entdecken Selbstbeobachtung nötig ist, nicht unterschritten werden.

Überdies macht sich ein Paradox bemerkbar, das auch für andere vergleichbare Zyklen gilt: je weniger der Eigenwert der Entspannungszeit als einer in sich sinnvollen Zeit zugestanden und im Erleben zugelassen wird, je mehr man sich diese Zeit im Dienst der Beschleunigung der linearen Arbeitszeit abringt, desto weniger wird sie ihren Zweck erfüllen. Je mehr ich mich zwingen muss, mich zu entspannen, damit ich eine weitere Anspannung in der Arbeit besser aushalte, und weil ich das zum Ziel habe, desto weniger kann ich mich entspannen. Je mehr ich die Arbeit vergessen kann, weil ich mich entspannen will, je intensiver ich mich auf die Eigendynamik der Entspannungszeit einlasse, desto mehr wird sie ihren Zweck erfüllen - vielleicht sogar in einer Hinsicht, die ich nicht erwartet habe: Der in den Denkgewohnheiten und der Terminologie der linearen Arbeitszeit schwer beschreibbare Eigensinn dieser Entspannungszeit wird nach und nach immer intensiver erlebbar werden. Man wird beginnen wahrzunehmen, dass sie ihren Eigenwert umso mehr entfalten kann, je weniger sie mit anderer Freizeitarbeit, nach dem linearen Muster der Arbeitszeit, erfüllt wird. Sie wird als eigene qualitativ differente Form von Tätigkeit erlebbar werden, die nur mit dem Maßstab der Arbeit als leere Zeit beschreibbar ist. Es gibt hochkarätige Manager, die täglich eine halbe Stunde meditieren.

Dabei wird etwas geübt, das für Managementtätigkeit eine unabdingbare, aber viel zu wenig integrierte Voraussetzung darstellt. Gemeint ist Distanzierungs- und Aufnahmefähigkeit, Rezeptivität, möglichst wenig gestört durch eigene Impulse. Sie fördert nicht nur Reflexions- und Analysefähigkeit, die nötig sind, um korrekte Diagnosen der zu managenden Sachverhalte erstellen zu können. Sie gewährt einen inneren Fixpunkt, der außerhalb des Zeitpfeils der linearen Beschleunigung angesiedelt und subjektiv als Gelassenheit erlebt wird.

Nicht nur im täglichen Zeitablauf ist es nötig, Entspannungs- und Distanzierungszeiten einzubauen. Auch in größeren Zeitrhythmen wie im Wochen- und Jahresablauf spielen sie eine Rolle. Früher hat die Religion als soziale Institution diesen Zyklus von Spannung und Entspannung in den Zeitrhythmen verwaltet, die im Christentum durch Sonntag und Kirchenjahr gekennzeichnet sind. Sie hat den Charakter der Eigenzeit dieser zyklisch wiederkehrenden Phasen dadurch betont, dass sie von heiligen Zeiten gesprochen hat, die, besonders hervorgehoben, den profanen Zeiten gegenübergestellt, nicht untergeordnet wurden. Sie hat entsprechende Rituale der Distanzierung von der profanen mit Arbeit gefüllten Zeit zur Verfügung gestellt, Rituale die einer eigenen dramatischen nicht linear aufzulösenden Zeit verpflichtet sind. Sie hat streng darauf geachtet, dass diese Freizeiten nicht in den Dienst der Arbeit gestellt, nicht profaniert werden. Unter dem Primat der linearen Zeitbeschleunigung ist es viel schwerer, diesen Zyklen, die heute Wochenende und



Urlaub heißen, das entsprechende Gegengewicht zur Arbeit zu sichern. Das um so mehr, als es keine sozial verbindlichen Rituale gibt, die dies gewährleisten. Es bedarf einer individualisierten Anstrengung, diesen Zeiten einen Sinn zu geben, der nicht bloß eine Wiederholung der Zeitstruktur der Arbeit darstellt. Dem steht nicht nur die verinnerlichte Zeitbeschleunigungsnorm entgegen. Auch das „Freizeitangebot“ ist als Gegenstand eines eigenen Industriezweigs in jeder Hinsicht nach dem Muster der Arbeitswelt strukturiert. Freizeitgestaltung ist zu einer Form von Arbeit geworden, in der man das Geld, das man in der Arbeit verdient hat, wieder ausgeben darf. Man denke auch an die Länge der Urlaube, die man sich gestattet. Je höher die Ebene, auf der man in einer Organisation angesiedelt ist, desto weniger meint man, es sich gestatten zu können, mehr als vierzehn Tage Urlaub zu nehmen. Um ein Gegengewicht zur Arbeit zu setzen, d.h. um eine andere Zeitform inhaltlich und nicht nur als Nichtarbeitszeit zu erleben, bedarf es zumindest drei kontinuierlich ohne Arbeit verbrachter Wochen. Mit einer Urlaubseinteilung, die immer wieder nur aus ein paar Tagen besteht, verhindert man, dass jene Art Entspannung, die vorhin angedeutet wurde, zustande kommt. Man hält die Dialektik von Arbeit und meditativer Eigenzeit nicht aus. Eine gewisse Art von Freizeit- und Urlaubsgestaltung kann als pathologisches Symptom angesehen werden, welches der Absicherung einer einseitigen linearen, der Beschleunigung unterliegenden Zeitnorm dient.

Die Dialektik von Anspannung und Entspannung taucht noch in einer anderen Dimension auf, deren Berücksichtigung für sinnvolles Zeitmanagement von Bedeutung ist. Es gibt Tätigkeiten, die in dem für Arbeit vorgesehenen Zeitrhythmus nicht gut unterzubringen sind. Es handelt sich um Arbeiten, die an einen kontinuierlichen Prozess gebunden sind. Man denke an konzeptive und kreative Tätigkeiten, an die Bewältigung akuter Krisen, die Lösung wissenschaftlicher Probleme und ähnliches: Tätigkeiten dieser Art nehmen im Arbeitsleben zu. Um sie zu einem befriedigendem Ende zu bringen, muss meistens ein überdurchschnittliches Ausmaß an Anspannung im Laufe der Arbeit mobilisiert werden, das sich aus seiner Eigendynamik heraus nicht den üblichen Tages- und Wochenrhythmen anpasst, sondern diese vorübergehend außer Kraft setzt. Im Verlauf einer solchen Tätigkeit sind oft nur sehr schwer längere Pausen unterzubringen. Es wird sinnvoll sein, die Schließung der zeitlichen Gestalt rituell besonders hervorzuheben, z.B. mit einer Feier. Unser Arbeitsleben verfügt über keine brauchbaren Muster, diese immer wichtiger werdenden Tätigkeiten mit dem ihnen eigenen Rhythmus von Anspannung und Entspannung so in den Arbeitsalltag zu integrieren, dass ihr Erfolg von der zeitlichen Organisation her nicht behindert wird.

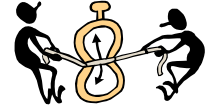
5.3. Lineare Zeitbeschleunigung und Lebenszyklus (eine Nebenbemerkung zur Todesangst)

Individuelle Lebenszyklen in der Gestaltung der Arbeits- und Karrieremöglichkeiten zu berücksichtigen und für die Effizienz der Arbeit zu nutzen, ist schwierig, weil es sich um längerfristige Zyklen handelt, welche zur Kenntnis genommen und in die Arbeit eingeplant, eine gravierende Störung des beschleunigten linearen Zeitablaufs bedeuten.

Man hat lange Zeit versucht, solche Zyklen aus der organisierten Arbeit auszuschalten. Frauen, die Kinder bekommen, stören den Arbeitsablauf mehr als ein drei-

Zeitmanagement

Lineare beschleunigte Zeit und die Eigenzeit des Menschen



wöchiger Urlaub. Aber auch die im Dienste des linearen Zeitpfeils leichter managbaren Arbeitskräfte, die Männer, sind Lebenszyklen unterworfen, deren Dynamik nicht nur für das Leben der einzelnen Arbeitskraft, sondern auch für die Organisation, in der sie tätig ist, von Bedeutung sind. Meist bleibt diese Dynamik für die Arbeit ungenutzt, weil man sie in der Aufgabenverteilung und -gestaltung zu wenig berücksichtigt.

Zeitliche Beschleunigung und zeitliche Flexibilität sind Werte, die im Leben des Individuum einem bestimmten Lebensabschnitt entsprechen. Grob gesprochen handelt es sich um die Zeit vor dem vierzigsten Lebensjahr. Danach melden sich langsam, aber stetig andere Werte: die Grenzen der eigenen Möglichkeiten werden sichtbar. Man beginnt die Zeit deutlicher in der Dimension der eigenen Lebenszeit, d.h. als begrenzt zu sehen. Beides bringt die Person in einen Kontrast zum Prinzip der linearen Beschleunigung.

Psychologisch betrachtet könnte es sich bei diesem Prinzip der linearen Beschleunigung der Zeit, um eine unzureichende Form der Bewältigung von Todesangst handeln. Unzureichend ist sie deshalb, weil sie dem Tod, ganz im Gegenteil zu ihrer Intention, besondere Brutalität verleiht. Auf der Zeitlinie aufgetragen, wird er zu einem willkürlichen Punkt des über ihn hinauschießenden Zeitpfeils. Er wird zum Abbruch, zur Katastrophe, zum Scheitern zielorientierten Handelns. In einem Zeitkonzept, in dem zyklische Prozesse einen Stellenwert haben, kann der Tod als die Schließung einer Gestalt angesehen werden.

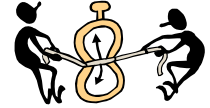
Wenn die lineare Zeitbeschleunigung das alles dominierende Prinzip einer der Arbeit untergeordneten Lebensgestaltung ist, so bedeutet der Beginn der Einsicht in die Beschränktheit der eigenen Lebenszeit eine Krise. Die Krise der Lebensmitte ist ein Ausdruck dieser Diskrepanz zwischen gesellschaftlicher Zeitnorm und individueller Lebenszeit. Die Psychologie hat sie der Dynamik psychischer Entwicklung zugeschrieben, was der individualisierenden Festlegung einer Schuldfrage gleichkommt. Damit bleibt das der Krise zugrunde liegende gesellschaftliche Konzept von Zeit unangetastet. Sie muss individuell bewältigt werden.

So entdecken Führungskräfte über vierzig zwar oft die Grenzen der Machbarkeit, erwägen andere organisatorische Vernetzungsnotwendigkeiten von Tätigkeiten als die herrschenden, entdecken, dass bestimmte Arbeitsstrukturen ihre Eigenzeit benötigen, nehmen vielleicht auch die Bedeutung reflexiver Prozesse wahr und ähnliches mehr - alles jedoch ohne sich im Rahmen der Arbeit wirklich darauf einlassen zu können. Denn es passt nicht zu den Zeitvorstellungen, die in den vorgegebenen Strukturen verankert sind. Dies erlebt man um so problematischer, als es sich dabei um Möglichkeiten handelt, die in den komplexen Organisationen zunehmend an Bedeutung gewinnen, denen innerhalb dieser aber meist ein sehr geringer Stellenwert gegeben wird. Hat man daher derartige Überlegungen und Sinnkrisen als individuelle Probleme definiert, so ist es nicht nötig, Überlegungen im Sinn eines qualitativen Zeitmanagements anzustellen, sich zu fragen, ob es nicht Arbeitsdimensionen gibt, die den verschiedenen Lebensphasen und ihren Potential sinnvoll zuzuordnen wären.

Wir haben hier ein Managementfeld vor uns, das sich mit der Veränderung der Altersstruktur in unserer Gesellschaft als immer wichtiger erweisen wird, und in

Zeitmanagement

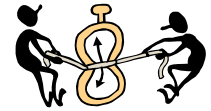
Lineare beschleunigte Zeit und die Eigenzeit des Menschen



welchem im Moment an wenigen Stellen Pionierarbeit geleistet wird. So beginnen sich die Ausbildungsabteilungen in manchen Unternehmen mit der Entwicklung eines lebensphasenorientierten Fortbildungskonzepts zu befassen: Sie wollen dem Motivationsverlust begegnen, der mit der Diskrepanz zwischen einem Lebensalter über vierzig einerseits und institutionalisierten Arbeits- und Karrierenormen, die orientiert sind an der Dynamik von Menschen unter vierzig andererseits, auftritt. Allerdings handelt es sich meistens um Konzepte, die beim Individuum ansetzen. Sie wären zu ergänzen um die Reflexion derjenigen in einer Organisation nötigen Aktivitäten, die einem höheren Alter und seinen Werten entgegen kommen. Es ist keine Frage, dass der Bedarf an den entsprechenden oben erwähnten Fähigkeiten in den meisten Organisationen mit der Zunahme der Komplexität steigt. Hier gilt es im Sinne eines qualitativen Zeitmanagements Konzepte der Kooperation zwischen jüngeren und älteren Führungskräften zu entwickeln. So gibt es in einer österreichischen Bank ein Coaching-Konzept, in dem es Aufgabe eines pensionierten Direktors des Instituts ist, als Konsulent junge Führungskräfte zu beraten.

Zeitmanagement

Lineare Zeit und die unterschiedlichen Eigenzeitanprüche, die in Strukturen begründet sind



6. Lineare Zeit und die unterschiedlichen Eigenzeitanprüche, die in Strukturen begründet sind

Die bisher angeführten Aufgaben eines qualitativen Zeitmanagements, dessen Ziel in der Integration von Eigenzeitprozessen und linearer Zeit liegt, haben alle bei der einzelnen Person angesetzt. Es ging um ihre biologischen Rhythmen, ihre Dialektik von Arbeit und Erholung, ihre Lebenszyklen und deren Auswirkung auf die Arbeit. Die Aufgaben des Zeitmanagements verlangen aber nicht nur ein personenbezogenes, sondern ebenso ein sachbezogenes und ein organisationsbezogenes Verständnis für unterschiedliche Zeitrhythmen. Und es bedarf der Fähigkeit, diese mit der dominanten lineären Zeitkultur, in der für sie an sich kein Platz vorgesehen ist, zu koordinieren.

Bei der Bewältigung dieser Managementaufgabe geht es nicht mehr primär und unmittelbar um Lebensstil und Gesundheit des Managers und der Mitarbeiter, und auf diesem Umweg erst um die Arbeitsfähigkeit und „Gesundheit“ der Organisation. Sondern es geht direkt um die Kultur einer Organisation und um die Möglichkeit, in ihr auch den Eigenzeiten der sachlichen und strukturellen Erfordernisse adäquaten Platz einzuräumen. Störungen bzw. Vernachlässigungen der Eigenzeitanprüche struktureller Prozesse haben ihre Auswirkungen nicht nur auf die Arbeit, sondern auch auf die involvierten Personen, Auswirkungen welche sich in Störungen und Beeinträchtigungen der verschiedensten Art äußern können.

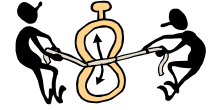
6.1. Wichtigkeit und Grenzen von Zeitmanagement im vorliegenden strukturellen Kontext

A. Die meisten Organisationen, in denen sich Fragen des Managements und besonders des Zeitmanagements als Fragen stellen, zu deren Beantwortung Professionalität von Nöten ist, sind komplexe Organisationen in einer noch komplexeren Umwelt. Es handelt sich um Organisationen, die gekennzeichnet sind durch ein hohes Ausmaß von fachlicher und organisatorischer Ausdifferenzierung verschiedener Spezialbereiche, deren Zusammenwirken nicht einfach durch quasi mechanische oder hierarchische Prinzipien abzusichern ist. Die Integration stellt vielmehr einen sich selbst regulierenden Prozess dar. Es handelt sich um innerorganisatorische Verhältnisse, welche den Zustand der Gesellschaft, in der sie sich befinden, spiegeln und spiegeln müssen, um in dieser Gesellschaft überlebensfähig zu sein. Diese ist selbst gekennzeichnet durch ein hohes Ausmaß an Komplexität: die einzelnen gesellschaftlichen Subsysteme haben einen hohen Grad funktionaler Ausdifferenzierung. Das bedeutet, dass sie nach einer spezifischen Eigenlogik die ihnen zugewiesenen und von ihnen definierten Aufgaben erfüllen. Den spezifischen Eigenlogiken entspricht ein Eigenzeitbedarf, der häufig nicht klar artikuliert ist.

Diese Gesellschaft ist durch kein Zentrum, das allen Bereichen übergeordnet wäre, mehr als Ganzes steuerbar. Dem gegenwärtigen Grad der Differenzierung entsprechend manifestiert sie ihren Charakter als autopoietisches, d.h. sich selbst regulierendes und durch diese Selbstregulation am Leben erhaltendes System deutlicher als jemals zuvor. Die lineare alles umfassende Zeitvorstellung reicht zur

Zeitmanagement

Lineare Zeit und die unterschiedlichen Eigenzeitanprüche, die in Strukturen begründet sind



Organisation der Interaktionsketten in und zwischen den einzelnen gesellschaftlichen Subsystemen nicht mehr aus. Das Dilemma besteht darin, dass sie dennoch den einzig anerkannten Maßstab darstellt.

Die Komplexität der einzelnen Organisationen ist 1) gekennzeichnet durch den sich beschleunigenden Prozess einer internen Spezialisierung, 2) durch eine weitere Zunahme der Differenzierung, welche eine Antwort auf die komplexer gewordene Umwelt darstellt. Wenn z.B. der Markt enger wird, können die Betriebe nicht mehr darauf warten, ob jemand ihre Produkte kauft. Sie müssen ihre interne Organisation um einen hochspezialisierten Verkauf erweitern. Das führt wiederum zu zusätzlichen organisationsinternen Schwierigkeiten. Oder wenn die Produkte der Konkurrenz einander zunehmend ähnlicher werden, dann müssen zur Differenzierung andere Aspekte als der unterschiedliche Nutzen der Produkte hervorgehoben und professionell entfaltet werden. Marketing und Werbung, Design und Marktforschung, Beobachtung der Produktionszyklen, Forschung zur Beschleunigung der nötigen Innovationen u.a. werden zu eigenen Aufgabenbereiche, denen in der Organisation eigene organisatorische Subsysteme entsprechen. Diese sind ihrerseits mit einem hohen Ausmaß an Eigenständigkeit und einem hohen Grad an Eigendynamik ihrer internen Prozesse ausgestattet. Alle diese Subsysteme beanspruchen eine spezifische Eigenzeit für die erfolgreiche Abwicklung ihrer internen Prozesse.

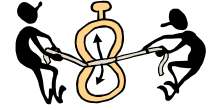
B. Die Frage der Steuerbarkeit sowohl der gesamten Gesellschaft als auch ihrer einzelnen Subsysteme und innerhalb dieser wieder der einzelnen Organisationen wird zum Problem. Einerseits ist kein einziges der Systeme und Subsysteme so eindeutig steuerbar wie eine Maschine. Diese Vorstellung von Steuerung und Management war für eine einfachere gesellschaftliche und organisatorische Situation ausreichend als ein Modell, mit dem es noch gelungen ist, die vorhandene Komplexität zu reduzieren. Andererseits ist heute aufgrund der enorm gewachsenen Komplexität, und gerade weil die Steuerung keine eindeutig planbaren Resultate bringt, die Frage der Steuerung von Bedeutung.

Führen kann sich weniger verstehen als Anweisungshandeln. Es muss sich vielmehr als Versuch begreifen, in ein System zu intervenieren, der erst dann über sich Bescheid weiß, wenn er das erzielte Resultat vor sich hat. Dieses wird in den wenigsten Fällen eindeutig vorhersehbar sein. D.h. das Resultat einer Steuerungsintervention ist eine Rückmeldung über sie, ein Feedback, das in diesem zirkulären Prozess der Anstoß für weiteres Management ist. Management muss sich als Interaktions- und Austauschprozess in einem nicht eindeutig kausal bestimmbar, sondern sich selbst in Feedback-Schleifen regulierenden Geschehen verstehen. Management ist ein Teil des Geschehens, das es zu steuern versucht. Es ist, professionell unternommen, ein sich selbst als Prozess verstehender Versuch, die Selbststeuerung eines Systems in Gang zu halten.

Aufgrund der funktionalen Ausdifferenzierung und der Eigendynamik der miteinander verbundenen Bereiche hat man es dabei in weiten Teilen mit dem Managen von Widersprüchen und Konflikten zu tun. Man muss sich dauernd überraschen lassen und bereit sein, Perspektiven und Planungshorizonte zu verändern. So kann eine unvorhergesehene Entwicklung am Markt, hervorgerufen z.B. durch veränderte politische Konstellationen, den Zeitplan für Entwicklung oder Vertrieb eines Produkts, der für einen Markt vor dieser Veränderung erstellt wurde, völlig über den Haufen werfen.

Zeitmanagement

Lineare Zeit und die unterschiedlichen Eigenzeitansprüche, die in Strukturen begründet sind



Alle diese Prozesse, mit denen man verbunden ist, auf die man reagieren muss, haben ihre eigene Zeit, die sich von der Eigenzeit des zur Antwort gezwungenen Systems unterscheidet. Beides gilt es zu synchronisieren.

C. Zeitmanagement entspricht in der beschriebenen Situation nicht mehr der vergleichsweise einfachen Aufgabe der Koordination von Terminen, der Abstimmung von Prioritäten, der Einplanung von Urlauben, der Abstimmung all dessen mit den Zeitperspektiven und vorgegebenen Zielen der Organisation usw.

Zeitmanagement bedeutet im vorliegenden Kontext das Erfassen von Eigenzeitzyklen der jeweiligen Bereiche, mit denen man verbunden ist. Es bedeutet weiters das Erfassen der zeitlichen Widersprüche zwischen diesen Bereichen, und die Einsicht in die Unvorhersehbarkeit neuer zeitlicher Anforderungen durch alle möglichen Turbulenzen, mit denen zu rechnen ist. Es verlangt also ein hohes Ausmaß von Einsicht in Eigenzeitzyklen, eine hohe Fähigkeit des Widerspruchsmanagements, ein ebenso hohes Ausmaß an Flexibilität zeitlicher Planung. Das alles ist nur möglich auf der Basis des Wissens, dass es hier keine eindeutige kausale Steuerung gibt, die es erlaubt, das Resultat einer Maßnahme und die Dauer bis zum Eintreten der erwünschten oder einer anderen Reaktion eindeutig vorauszusagen.

Die angedeutete Problematik erhellt, wie wichtig die vorhin anlässlich der Dialektik von Anspannung und Entspannung angesprochene Distanzierungsfähigkeit ist. Die Differenziertheit und Vielfalt der aufeinander zu beziehenden Zeitperspektiven verlangt einen entsprechenden Überblick, den man nur durch größere Distanz zu der eingespielten Routine von Alltagsaufgaben gewinnt. Die Gefahr, sich auf Bekanntes zu verlassen, das vor unliebsamen Überraschungen schützen soll, ist groß. Die lineare Zeit stellt gegenüber der Schwierigkeit, verschiedene Eigenzeitprozesse zu erfassen und darauf adäquat zu reagieren, eine angenehme Verführung dar, den angesprochenen Schwierigkeiten auf der falschen Ebene nach dem Muster: „Mehr (und schneller) vom Selben“ zu begegnen. Die Fähigkeit zur Distanzierung enthebt der linearen Zeitvorstellung als der ausschließlichen „Wahrheit“ über die Zeit.

Welches sind die wichtigsten Bereiche des hier angesprochenen Zeitmanagements?

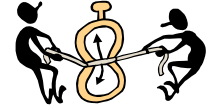
6.2. Die unterschiedliche Eigenzeit verschiedener Arbeitsbereiche

Dort wo es mehrere nach unterschiedlicher Eigendynamik arbeitende Bereiche miteinander zu koordinieren gilt, ist es wichtig, ein Verständnis ihrer unterschiedlichen Eigenzeiten zu entwickeln und in der Organisation zu verankern. So hat z.B. die Produktion eines Betriebes andere Zeitperspektiven wie der Verkauf. Die Folgen sind dauernde Konflikte zwischen diesen Bereichen, wenn es gilt, sie auf einander abzustimmen. Es kann nicht das Ziel sein, die Zeitperspektive des einen Bereiches gänzlich der des anderen unterwerfen zu wollen.

Ebenso wichtig ist, um noch ein Beispiel zu nennen, ein Verständnis für die Eigenzeit der internen Fortbildung und Beratung, die sich sehr unterscheidet von jener der meisten Bereiche, für die sie interne Produkte zu entwickeln hat. Sie wird oft von diesen anderen Bereichen unter Druck gesetzt. Fühlt sie sich aufgrund ihres Images in der Organisation verpflichtet, ihre eigenen Zeitansprüche denen ihrer internen

Zeitmanagement

Lineare Zeit und die unterschiedlichen Eigenzeitansprüche, die in Strukturen begründet sind



Klienten zu opfern, so wird sie „Ausschuss“ produzieren. Dies wird ihr nur kurz einen Konflikt, welcher beim Aushandeln geeigneter Zeithorizonte aufgetreten wäre, ersparen. Langfristig wird gerade das eintreten, was sie damit vermeiden wollte, eine Verschlechterung ihres internen Images.

6.3. Teamarbeit und Projektmanagement haben andere Eigenzeit wie Einzelarbeit

Teamarbeit und Projektmanagement sind Methoden und Instrumente der Problembewältigung, die deshalb zunehmend zum Einsatz gelangen, weil die herkömmliche Organisation sich für komplexere Aufgaben als unzureichend herausstellt.

Nun sind Teams hochsensible Arbeitsinstrumente mit einem spezifischen Eigenzeitbedarf, der in der traditionellen Organisation kein Vorbild hat. Das führt oft dazu, dass man eine ausgewählte Gruppe von Mitarbeitern zusammensetzt, ihr die Aufgabe, zu deren Zweck man sie gebildet hat, überlässt, und meint, die Arbeit am Problem könne beginnen und nach vorgegebenem Zeitplan zu Ende geführt werden. Man übersieht, dass ein Team zu seiner Konstituierung mehr bedarf als das Zusammensetzen von Personen. Es bedarf eigener, inzwischen gut erforschter und steuerbarer Prozesse, in denen eine Kooperationsbasis erst gebildet werden muss, bevor die Arbeit am Sachproblem beginnen kann. Es bedarf weiters der Installierung von Feedback-Möglichkeiten, die der Bewältigung von leicht auftretenden Störungen am „Instrument“ dienen. All das setzt Zeitvorstellungen voraus, die im linearen arbeitsbezogenen Zeitmanagement nicht vorgesehen sind.

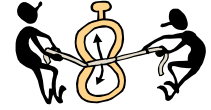
Noch schwieriger gestalten sich diese Sachverhalte beim Projektmanagement. Je nach Größe und Komplexität der Aufgabe stellt dieses eine in sich selbst komplexe, zeitlich begrenzte Organisation in der Organisation dar. Diese Suborganisation liegt in vielen Hinsichten quer zu den Strukturen der übergeordneten Organisation. Sie ist zusammengesetzt aus Mitarbeitern verschiedener Bereiche, die ihrerseits mit den gewohnten bereichsspezifischen Eigenzeitvorstellungen aufeinander stoßen. Meistens enthält sie auch Mitglieder verschiedener Ebenen der Hierarchie, in welche die Projektmitarbeiter nach Beendigung des Projekts wieder zurückkehren. Sie stehen vor der Schwierigkeit, vorübergehend in nicht hierarchischen Verhältnissen zusammenzuarbeiten, ohne dass sie deshalb die Hierarchie, in der sie ja weiterhin integriert bleiben, hinter sich lassen können. Noch dazu wird ihnen meist ebenso wenig wie anderen Teams die Eigenzeit, die sie einerseits sozial brauchen, um funktionsfähig zu werden, und die sie andererseits von der Sache her entwickeln sollen, zugestanden.

Projektmanagement bedeutet deshalb sorgfältigstes Zeitmanagement. Man muss Zeitperspektiven, die meist als sachfremd erlebt werden, aber der Erhaltung und Festigung des Instruments dienen, explizit miteinkalkulieren. Projektmanagement bedeutet auch, das Management des unvermeidlichen Konflikts zwischen der Eigenzeitvorstellung des Projekts und der linearen übergeordneten Zeit der Gesamtorganisation.

Wenn man nicht gelernt hat, reflektiertes, differenziertes Zeitmanagement zu betreiben, in dem Widersprüche zwischen unterschiedlichen Zeitvorstellungen und Zeitbegriffen Platz haben, so handelt man sich gravierende Probleme ein. Diese

Zeitmanagement

Lineare Zeit und die unterschiedlichen Eigenzeitansprüche, die in Strukturen begründet sind



neigt man sich selbst zuzuschreiben, und wird in dieser Fehldiagnose von der Organisation ausreichend bestätigt. Man entwickelt Insuffizienzgefühle, weil man erlebt, dass man einer gestellten Aufgabe nicht gerecht wird. Man kommt nicht auf die Idee, dass die Aufgabe so gestellt wurde, dass man ihr nicht gerecht werden kann. Kommt man aber auf diese Idee, so dreht man die Zuschreibung um und gibt denen, die die Aufgabe gestellt haben, die Schuld. Die Schwierigkeit besteht darin, zu erfassen, dass hier einander widersprechende Zeitmaßstäbe auf einander stoßen und miteinander integriert werden müssen.

6.4. Die Eigenzeit von Problem- und Konfliktmanagement

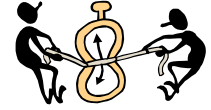
Ein Gutteil der Führungsaufgaben in den meisten Organisationen besteht darin, strukturell bedingte unvermeidliche Konflikte sorgfältig zu diagnostizieren und zu managen. Der Eigenzeitbedarf dieser Aufgaben unterscheidet sich drastisch von der linearen produktions- und outputorientierten Zeiteinteilung der übrigen Arbeitsprozesse. Sie sind charakterisiert durch ein Verhältnis von Reflexion als Handlungsvorbereitung auf der einen Seite und Handlung auf der anderen Seite, das der herkömmlichen Auffassung von Arbeit diametral entgegengesetzt ist. Die Informationsgewinnung und das Erarbeiten einer korrekten Konfliktdiagnose stellen oft einen hohen zeitlichen Aufwand dar. Es handelt sich um Prozesse, die mit einem Phänomen konfrontiert sind, das es in der Logik der linearen Zeit gar nicht gibt: Mit der Bearbeitung emotioneller, oder kollektiv unbewusster Phänomene, institutioneller Verleugnungs- und Beharrungstendenzen, welche sich einer professionellen Befassung mit Konflikten querlegen und ihrer deshalb in besonderem Ausmaß bedürfen.

Die Logik der linearen Zeit ist getragen von einer Auffassung, auf der die Macht der Zeitbeschleunigung zum Großteil beruht. Es ist die Auffassung, dass Konflikte und Probleme der Ausdruck dafür sind, dass irgendwo ein Fehler begangen wurde, den es rasch zu beseitigen gilt, weil er den Zeitfluss in seiner Linearität behindert. Allein die Notwendigkeit, im Umgang mit Konflikten und Problemen Standards zu entwickeln und zu etablieren, die dieser Norm entgegengesetzt sind, stellt einen Zeitbedarf dar, der noch vor dem Einsetzen der eigenzeitlich ablaufenden Problem- und Konfliktbearbeitungsprozesse in den meisten Unternehmen ansteht. Gesteht man sich diesen Zeitbedarf nicht zu, so werden die kollektiv verankerten Abwehnormen im Prozess der Konfliktbearbeitung unentdeckt ihre Wirkung entfalten, und eine brauchbare Problemlösung behindern. Aber auch wenn man ihn einplant, so ist man damit konfrontiert, dass ein Großteil des Prozesses nach außen ohne vorzeigbares Resultat abläuft. Es wird Reflexions- und Diagnosezeit beansprucht, die nicht als Arbeit, sondern als Zeitverschwendung bewertet wird.

Ein Verständnis dafür, dass parallel mit der Zunahme der Komplexität auch die unvermeidlichen Konflikte zunehmen, deren Bestehen ein Zeichen dafür ist, dass alles in Ordnung ist, und dass daher eigens Zeit für deren Management im Arbeitsalltag veranschlagt werden muss, ist in den meisten Organisationen nicht anzutreffen.

Zeitmanagement

Lineare Zeit und die unterschiedlichen Eigenzeitansprüche, die in Strukturen begründet sind



6.5. Die Eigenzeit von Organisationen: Lebenszyklen, Organisationsentwicklung, Organisationskultur

1) Organisationen haben traditionellerweise eine Tendenz, ihr Bestehen nicht in den Kategorien der Zeit zu konzipieren. Es gehört zum Wesen einer Organisation, ihre Funktionsträger zu überleben. Die organisatorischen Strukturen und Regelungen von Abläufen dienen dem Ziel, die Erfüllung der Aufgaben, welche sich die Organisation gesetzt hat, relativ unabhängig von den einzelnen Personen, welche in der Organisation tatsächlich aktiv werden, zu gewährleisten. Das unterstützt den Glauben an das ewige Leben von Organisationen. Es führt auch zu einer besonders hartnäckigen Tendenz, einmal bestehende Strukturen in Kraft zu lassen, ohne zu überprüfen, ob sie den Aufgaben, die sich vielleicht im Laufe der Zeit verändert haben, noch entsprechen.

Die vorhin angedeutete Veränderungsdynamik, die sich aufgrund der Vernetzungsdichte der gesellschaftlichen Subsysteme und ihrer Organisationen ergeben hat, stellt die Organisationen unter einen ungewohnten Druck. Sie müssen in der Lage sein, rasch und flexibel auf veränderte Umweltbedingungen und entsprechende innerorganisatorische Anforderungen zu reagieren. Sie sind gezwungen, in wachsendem Ausmaß temporalisierte Strukturen zu entwickeln. Das Bewusstsein davon muss in diesen Strukturen selbst präsent sein. Dies ist eine Aufgabe, die den Organisationen das erste Mal in der Geschichte des Bestehens von Organisationen in großem Umfang zugemutet wird. Die meisten Organisationen sind in ihrer primär fachlich orientierten Produktionsausrichtung darauf nicht vorbereitet.

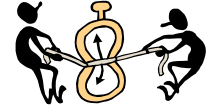
Zeitmanagement heißt in diesem Zusammenhang erstens ein Verständnis für diese neuen Perspektiven zu entwickeln. Es bedeutet zweitens laufend zu überprüfen, ob die innerorganisatorischen Vernetzungen bzw. die Umweltbedingungen nicht neue Strukturen und Funktionen erfordern, denen ihrerseits ein neuer Eigenzeitbedarf entspricht.

2) Aus den genannten Gründen müssen Organisationen im Laufe ihres „Lebens“ mit vielfältigen Entwicklungen rechnen. Diese stellen mehr oder weniger gravierende Einschnitte dar, die sorgfältiger Planung und Durchführung bedürfen. Dafür muss ein eigener Zeitbedarf veranschlagt werden, der in der Dynamik produktionsorientierter Prozesse nicht vorgesehen ist.

Als professioneller Organisationsberater erlebt man die damit verbundenen Probleme hautnah. Man weiß, dass Beratungskonzepte, die der Dominanz der linearen Zeit entsprechen, von den Klienten solchen Konzepten vorgezogen werden, welche die Eigenzeit von heiklen Veränderungsprozessen einkalkulieren. Man weiß aber auch, dass die Umsetzung der ersten Konzepte einen Rattenschwanz von Problemen nach sich zieht, während in den letzteren das Problem der Umsetzung nicht auftritt. In ihnen besteht der Beratungsprozess in einer schrittweisen durch-reflektierten, in der Eigenverantwortung der Organisation durchgeführten Umsetzung der Veränderungsschritte. Es wird eine zunehmend wichtigere Managementaufgabe, ein Verständnis für die zeitliche Eigendynamik von organisationsinternen Prozessen der Strukturveränderung aufzubringen und Techniken zu erlernen, um solche zu moderieren.

Zeitmanagement

Lineare Zeit und die unterschiedlichen Eigenzeitanprüche, die in Strukturen begründet sind



3) Schließlich gilt es noch einen Aspekt von besonderer Wichtigkeit für die innerorganisatorischen Zeithorizonte zu beachten: die Organisationskultur. Damit ist ein Vorbewusstes Set von Normen und Standards gemeint, das für die Besonderheit verschiedener innerbetrieblicher Ablaufstrukturen verantwortlich ist. Es ist nirgends ausdrücklich reflektiert oder formell verankert, deshalb auch nicht direkt angreifbar und veränderbar. Dazu gehören die für die einzelnen Tätigkeiten implizit vorgegebenen Zeithorizonte. Diese können mit den sachlichen Anforderungen kollidieren. Ohne entsprechende Aufmerksamkeit auf solche Kollisionen ist es nicht möglich, ein Verständnis für die auftretenden Probleme, geschweige denn adäquate Lösungen zu entwickeln.

Dazu ein Beispiel aus dem Universitätsinstitut, an dem ich arbeite. Ich hatte lange Zeit das Gefühl, dass meine Beratungen und Therapien, die ich im Rahmen des Instituts durchführte, erfolglos waren. Sie dauerten zu lang, die Klienten zeigten zu wenig wünschenswerte Veränderungen in angemessener Zeit. Ich glaubte, schlechte Arbeit zu leisten, hoffte aus Prestige- und Statusgründen, dass dies nicht öffentlich würde. Dies führte zu größeren Belastungen, solange bis ich in einem Gespräch mit einem befreundeten Kollegen feststellen konnte, dass es ihm genauso ging. Daraufhin erwachte mein Interesse, die anderen Kollegen auch zu befragen. Es ging allen ähnlich. Nach weiterer Analyse stellte sich heraus, dass ein Element der Organisationskultur für diese Problematik, die sich jeder Mitarbeiter heimlich selber zurechnete, verantwortlich war. Es herrschte die unausgesprochene Norm, dass Beratungen und Therapien eine bestimmte Zeitdauer nicht überschreiten dürfen. Diese Norm hatte der ehemalige Vorstand, der seinerseits der Gründer des Instituts war, aus einer anderen Institution, in der er davor gearbeitet hatte, mitgebracht. Die andere Institution hatte aber ganz andere Aufgabenprioritäten wie unser Institut und sie hatte auch eine andere Auswahl von Klienten, für die jener Zeithorizont angemessen war. Für unsere Klienten und unsere Aufgabenpalette war der unreflektiert vorgegebene Zeithorizont nicht brauchbar. Das führte zu der Diskrepanz zwischen sachlicher Anforderung an unsere beratenerische und therapeutische Tätigkeit einerseits und vorgegebener Zeitnorm andererseits. Ein Verständnis für diese Diskrepanz löste das Problem. Die Zeitnorm wurde den Sachanforderungen angepasst und die Insuffizienzgefühle schwächten sich zumindest ab.

6.6. Innerebetriebliche Selbstreflexion

Alle im letzten Kapitel genannten Aufgaben des Zeitmanagements machen es unentbehrlich, eine Art von Managementtätigkeit, welche die Voraussetzung für den Erfolg dieser Aufgaben darstellt, in den betrieblichen Alltag zu integrieren. Ich nenne diese Art von Tätigkeit innerbetriebliche Selbstreflexion. Gemeint ist die Reflexion innerorganisatorischer Verhältnisse in Hinsicht auf ihre Angemessenheit gegenüber den rasch wechselnden Problemen. Innerbetriebliche Selbstreflexion bedeutet die Installierung laufender Feedbackprozesse innerhalb der Organisation. Sie bedeutet die Organisation von differenzierten Situationsanalysen, Diagnosen über die Prozesse und Entwicklungen in der Institution und in ihrer Umwelt. Innerbetriebliche Selbstreflexion bedeutet weiters die Entwicklung von Maßnahmen, welche die Antwortfähigkeit der Organisation oder der organisatorischen Subsysteme innerhalb der relevanten Vernetzungen gewährleisten sollen. Aus den beschriebenen Gründen der Zunahme von Komplexität in unseren Organisationen und deren Umwelt gehört

Zeitmanagement

Lineare Zeit und die unterschiedlichen Eigenzeitansprüche, die in Strukturen begründet sind



eine hohe Bewusstheit der Organisation über sich selbst heute zu deren Überlebensbedingungen. Über sie zu verfügen und sie zu fördern, stellt eine zentrale Managementfunktion dar.

Diese Anforderungen liegen allerdings nach wie vor quer zu den üblichen Gegebenheiten in unseren Organisationen. Es genügt dazu nicht, diese Reflexionstätigkeit nebenbei, in Phasen der Unaufmerksamkeit auf die „produktive“ Arbeit, oder in Pausen bzw. in informellen Gesprächen unterzubringen. Es genügt auch nicht, sich bei Bedarf dazu einmal herzugeben. Innerbetriebliche Selbstreflexion bringt einen eigenen Zeitbedarf mit sich. Sie beansprucht Eigenzeit, die in einer sich beschleunigenden Beschleunigung der Arbeitszeit nach „Bedarf“ nicht vorhanden sein wird. Man muss sie organisatorisch absichern. Das bedeutet 1. für diese Aktivität im Zeitablauf der Arbeit institutionalisierte, rituell festgelegte zyklisch wiederkehrende Zeiträume fix zu reservieren. Es bedeutet 2. diese Reflexionszeiten mit einem Selbstverständnis zu versehen, in dem es keine Frage darstellt, dass es sich um einen Bestandteil der Arbeit handelt. Auch die Aufgaben des Zeitmanagements potenzieren sich in komplexen, turbulenten gesellschaftlichen und organisatorischen Verhältnissen.

Zeitmanagement

Lineare Zeit und die unterschiedlichen Eigenzeitanprüche, die in Strukturen begründet sind



LITERATUR

1. Buchinger, K.: Innerbetriebliche Selbstreflexion, unveröffentl. Manuskript
2. Buchinger, K.: Widersprüche in Organisationen. In: System. Therapie 1988, Jg. 6, Heft 4
3. Dörner, D.: Die Logik des Mißlingens. Rowohlt, Frankfurt am Main, 1989
4. Elias, N.: Über die Zeit. Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1984
5. Elias, N.: Engagement und Distanzierung. Frankfurt am Main, 1983
6. Heintel, P.: Beschleunigte und verzögerte Zeit. In: Arnold, U., Heintel P. (Hrsg.): Zeit und Identität. Verlag des Verbandes wissenschaftl. Gesellschaften Österreichs, Wien, 1983
7. Heintel, P., Macho, Th.: Zeit und Arbeit, Klagenfurter Beiträge zur Philosophie. Verlag des Verbandes der wissenschaftl. Gesellschaften Österreichs, Wien, 1985
8. Heintel, P.: Projektmanagement. Gabler, Wiesbaden, 1988
9. Lay, R.: Meditationstechniken für Manager. Langenmüller/Herbig, München, 1976
10. Luhmann, N.: Soziale Systeme. Suhrkamp, Frankfurt am Main, 1984
11. Nowotny, H.: Eigenzeit. Suhrkamp, Frankfurt an Main, 1989
12. Macho, Th.: Über die Kunst der Pause, unveröffentl. Manuskript
13. Moeller, L.M.: Die Wahrheit beginnt zu zweit. Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, 1988