

Alexander Rager
Stücklenstr. 2

81247 München

E-Mail: ~~Alexander.Rager@onlinehome.de~~

Internet: ~~<http://www.alexander-rager.de>~~

Alexander Rager

Was aber ist Zeitmanagement?

Eine kritische Literatursichtung



Dieses Werk unterliegt den Lizenzbedingungen der **Creative Commons 3.0**.

Sie dürfen

- das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen und
- Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen.

Folgende Bedingungen sind dabei zu beachten:

- **Namensnennung (BY)** — Sie müssen den Namen von mir nach den gebräuchlichen Zitierregeln nennen.
- **Keine kommerzielle Nutzung (NC)** — Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.
- **Weitergabe unter gleichen Bedingungen (SA)** — Wenn Sie das lizenzierte Werk bzw. den lizenzierten Inhalt bearbeiten oder in anderer Weise erkennbar als Grundlage für eigenes Schaffen verwenden, dürfen Sie die daraufhin neu entstandenen Werke bzw. Inhalte nur unter Verwendung von Lizenzbedingungen weitergeben, die mit denen dieses Lizenzvertrages identisch oder vergleichbar sind.

1. Einleitung

Befasst man sich mit dem Thema Umgang mit Zeit und Zeitknappheit in Organisationen wie einem Betrieb, dann ist ein wichtiges Instrumentarium hierfür das Zeit-Management, wie der ständig steigende Anteil an Ausgaben von Unternehmen für Coachings und spezielle Trainings¹, sowie der enorme - und ebenfalls weiter steigende - Umsatz an Zeitmanagement Literatur und allgemeinen Ratgebern zum Umgang mit Zeit zeigen². Zunehmend ist Zeit-Management dabei nicht nur ein Thema für Manager/ -innen, sondern auch breiter Schichten von Arbeitnehmer/ -innen innerhalb von Betrieben. Zeitmanagement und seine konzeptionell unterschiedlichen Verfahren oder „Tools“ scheint, durch eine weitgehende private und öffentliche Akzeptanz, eine fundamentale (individuelle) Kompetenz in (betrieblichen) Organisationen darzustellen (Slaven & Totterdell 1993).

Wenn Management allgemein „die Leitung soziotechnischer Systeme in personen- und sachbezogener Hinsicht mit Hilfe von professionellen Methoden“ (Ulrich & Fluri 1992) ist, so zielen viele Konzepte des Zeit-Management auf die Planung und Beherrschung von Zeit, ebenfalls mittels professioneller Methoden, ab. Sie versprechen einen effizienten und effektiven Umgang mit der eigenen Arbeitszeit, bessere und schnellere Organisation der Arbeit sowie weniger Hektik und Stress. Sie zielen darauf ab Zeit als Ressource zu betrachten, die optimal und effizient zu nutzen ist. Im Mittelpunkt stehen dabei in der Regel *individuelle* Zeitvorgaben (oder Umgangsformen) und ihre Planung³.

Zeitmanagement ist dabei zwar Gegenstand zahlreicher normativer Werke und populärer Seminare, „aber selten Gegenstand wissenschaftlicher, empirischer Forschungsarbeit“ (Davoine & Tscheulin 1999, 444). Auf erhebliche Lücken in der Theorie und Empirie von Zeitmanagement weisen nicht nur Hinz (2000) und Macan (1994) hin. Wenn es empirische Untersuchungen zum Instrument Zeitmanagement gab, so war vor allem das tatsächliche Verhalten und die Struktur des Arbeitsalltags von Managern (wie z.B. in der „Work-Activity“ Forschung, Punkt 2.6.1) Gegenstand der Betrachtung, weniger die Wirksamkeit der verschiedenen Konzepte des Umgangs mit Zeit in der konkreten Arbeitssituation.

Tatsächlich gibt es empirische Studien die belegen, dass der (falsche?) Umgang mit Zeit für viele Menschen einer der größten Stressfaktoren in der beruflichen Welt ist (z.B. Macan 1990, Hawkins & Klas 1997 und Wegner 2000)⁴.

¹ "[...] many organizations promote efficient use of company time and spend a great deal of money on having their employees learn these time management behaviors. This emphasis on time management stems from the untested popular belief that poor allocation of time not only increases employee stress, but also impairs performance" (Macan 1994, 381).

² Nach Höna (2001) beschäftigen sich in Deutschland derzeit mehr als 30.000 Menschen beruflich mit der „Zeit“. Zu diesem Thema sind mehr als 200 entsprechende Bücher auf dem Markt und der Jahresumsatz beläuft sich dabei auf etwa zehn Milliarden Mark. Wegner (2000) vermerkt dazu, dass von 600 Seminaranbietern und 100 großen Unternehmen in Deutschland mehr als ein Drittel beim Thema Zeitmanagement wieder 'größten Bildungsbedarf' sieht (lt. Umfrage der Zeitschrift 'Manager Seminare').

³ In einer ersten Abgrenzung sei hier Zeitmanagement durch eben jenen *individuellen Ansatz* gekennzeichnet, mit der Zeit umzugehen. Zeitmanagement ist also von sozialen Arbeitszeitregelungen oder Arbeitszeitordnungen zu unterscheiden. Zeitmanagement im letztgenannten und weiteren (sozialen) Sinn gibt es bereits erheblich länger, als die relativ kurze Zeit des traditionellen Zeitmanagements. Vergleiche hierzu vor allem den Vortrag von Karlheinz Geißler, sowie Albert 2000.

⁴ Einschränkend muss hier hinzugefügt werden, dass sich viele dieser Studien auf gut beobachtbare Gruppen wie z.B. Lehrer, Sozialarbeiter und Studenten beziehen.
"Whenever people in the helping profession meet at conferences, training seminars, tetrates, or interdisciplinary sessions, the topic of "time" seems to come under discussion. There ist not enough time to accomplish what ist expected, not enough time to follow up earliar contacts, not enough time to keep up one´s professional reading. Time seems to be wasted or poorly managed" (Hawkins & Klas 1997, S. 2).

Insofern werden die vielen Zeitratschläge und Anweisungen zur Verbesserung des Umgangs mit der Zeit dankbar aufgenommen. Ernst nehmen muss man dabei also die Menschen mit ihrem Anliegen, die (Zeit-) Not und konkreten Problemen wie z.B. Zeit- und Termindruck, sowie die dadurch bedingten Folgeerscheinungen und Krankheiten, zu beseitigen⁵. Durch den verbreiteten individuellen Problemdruck im Umgang mit Zeit stellt Zeitmanagement allerdings auch ein gesellschaftlich brisantes Thema dar, mit dem man sich (kritisch) auseinandersetzen sollte, denn der zunehmende Bedarf nach Ratschlägen wird zwar durch ein enormes Angebot an Literatur und Trainings gedeckt, oft genug aber steht hinter den Angeboten nicht mehr als eine (sehr einträgliche) Geschäftsidee.

Das Phänomen Zeit ist in diesem Zusammenhang ein sehr komplexes Problem. Zeit lässt sich nicht (so) einfach managen. Insofern ist eine zentrale und oftmals gemachte Erfahrung derjenigen, die auf Zeitmanagementseminare gehen, eine „Vergeblichkeitserfahrung“. Das heißt, vieles am Umgang mit Zeit ist „therapieresistent“. Dies unter anderem deshalb, weil die meisten Verhaltensweisen beim Umgang mit Zeit Routinen sind, die man im Laufe des Lebens erlernt - und ständig wiederholt - hat und die oft dazu dienen, mit den eigenen (inneren) Antreibern auszukommen bzw. umzugehen (vgl. hierzu Hatzelmann 2001). Das Scheitern vieler Methoden wird allerdings meist nur der Anlass zu einem erneuten Zeitmanagement Training. Eine wirkliche und systematische Auseinandersetzung mit dem Phänomen Zeit und des Umgangs damit, auch und gerade vor dem Hintergrund der ökonomischen Rationalität, fand und findet, zumindest im traditionellen Zeitmanagement, nicht statt.

Im Folgenden soll zunächst das (Selbst-) Verständnis und die Entwicklung von Zeitmanagementkonzepten untersucht werden. Wichtiger noch ist aber die anschließende Beleuchtung der impliziten Grundannahmen von Zeitmanagement, denn möglicherweise ist es aufgrund dieser Präsuppositionen so problematisch, adäquat mit der Zeit umzugehen. Jedenfalls ist es nicht so einfach - oder sogar unmöglich - nur anhand der verschiedenen Verfahren des Zeitmanagements die Zeit „in den Griff“ (so ein Aspekt der Tutzingener Zeitakademie im September 2001) zu bekommen.

⁵ Hierzu auch Wegner (2000, 2): „Zwei Drittel der Berufstätigen stehen nach einer repräsentativen Umfragen der GfK Marktforschung im Auftrag von FOCUS heute bereits so unter Zeitdruck, dass ihre Gesundheit 'manchmal' oder sogar 'oft' darunter leidet. Vor allem im Job verdichtet sich die Zeit: Fast 40 Prozent der befragten Berufstätigen träumen deshalb von einem Tag, der 30 oder noch mehr Stunden hat - nur um dann 'ausreichend Zeit' für alles zu haben“.

Inhalt

1. Einleitung	1
2. Zeitmanagement	4
2.1 Was also ist Zeitmanagement?	4
2.2 Ein (psychologisches) Zeitmanagement Modell - und seine empirische Validität	5
2.3 Techniken des Zeitmanagements	6
2.3.1 Planung und Kontrolle der Zeit	6
2.3.2 Beseitigung von Störquellen („Fassen der Zeitdiebe“)	6
2.3.3 Unterscheidung zwischen wichtigen und dringenden Aufgaben (Entscheidung)	7
2.4 Probleme des Zeitmanagements - die impliziten Wertvorstellungen	8
2.4.1 Was tun Manager wirklich?	8
2.4.2 Funktionale Theorien des (Zeit-) Managements	9
2.4.3 Das Problem mit „der“ Zeit	10
2.4.4 Handeln und Leben in Vergangenheit, Zukunft und Gegenwart	11
2.4.5 Die Frage der Kontrolle über die Zeit	12
2.4.6 Methoden und Prinzipien des klassischen Zeitmanagement	13
2.4.7 Zeitmanagement als normatives Lebensführungskonzept?	13
3. Folgerungen	15
3.1 Die Nichteinlösbarkeit des Kontrollversprechens	15
3.2 Ausblick	16
4. Literatur	18

2. Zeitmanagement

An sich ist das ökonomische Konzept professionellen Zeitmanagements nicht neu. Bereits 1951 wurde in einer ersten systematischen Studie das Arbeitsverhalten schwedischer Manager analysiert (nach Rühle 1993, 99). Hauptuntersuchungsergebnisse dabei waren eine exzessiv hohe Arbeitsbelastung mit hoher durchschnittlicher Arbeitszeit, ein nur geringer Umfang zeitlich ungestörter Arbeit im Büro oder am Schreibtisch, sowie ein „Kalenderkomplex“, d.h. dass nur im Kalender exakt vorgemerkte Termine auch erledigt wurden. Die empirisch gefundenen Ergebnisse (z.B. von „Störungen“ und „Unterbrechungen“ des ge- und verplanten Zeitpensums) der sich daran anschließenden „Work-Activity“ Forschung zeigt(t)en dabei deutlich, dass „Zeit“ nicht so einfach zu planen ist und Manager grundsätzlich immer damit rechnen müssen, dass unvorhergesehene Ereignisse eintreten.

In der Literatur wird angegeben, dass Drucker (1966) mit seinem Werk „The Effective Executive“ (dt. etwas verändert: „Die ideale Führungskraft“ (1971)) das Thema Zeitmanagement einführte. Populär wurde Zeitmanagement in der Folge zwar durch die Rezeption, und sicher auch Weiterentwicklung, durch Autoren und sogenannte (Zeit-) „Experten“ wie im angelsächsischen Raum z.B. Covey und Mackenzie oder im deutschsprachigen Raum Seiwert und Helfrecht¹, aber die wesentlichen Grundlagen des traditionellen Zeitmanagements lagen hier bereits vor². Hatzelmann (2001, siehe dazu auch den Vortrag in diesem Materialband) unterscheidet dabei folgende Entwicklungsschritte des Zeitmanagements: 1. Traditionelles Zeitmanagement (80' er Jahre), 2. Selbstmanagement, 3. Life-Leadership (Lebensmanagement) und schließlich 4. ein (noch) zu entwickelndes Umfeldmanagement.

2.1 Was also ist Zeitmanagement?

„Zeitmanagement ist das systematische und disziplinierte Planen Ihrer Zeit. Der Zweck des Zeitmanagements ist es, mehr Zeit für die wichtigen Dinge in Ihrem Beruf und in Ihrem Privatleben zu haben. Sie können durch eine systematische Zeitplanung täglich erstaunlich viel Zeit gewinnen [...] Durch ein gezieltes Zeitmanagement gewinnen Sie mehr Zeit, die Sie frei nutzen können [...] Das Zeitmanagement hilft Ihnen nicht nur dabei, Zeit zu gewinnen, sondern es unterstützt Sie auch dabei, die wirklich wesentlichen Dinge zu erledigen“ (Senftleben 2001).

Obwohl sich das Managen von Zeit prinzipiell auf sehr viele Bereiche erstrecken könnte, wird doch beim überwiegenden Teil der traditionellen Zeitmanagementliteratur und Ratgebern zum Thema Zeitmanagement vom *individuellen Planen und Strukturieren der Zeit im beruflichen Alltag*, also der ökonomischen und produktiven Sphäre, ausgegangen. Zeitmanagement im gesamten Bereich der reproduktiven Tätigkeiten ist dagegen nur in Ausnahmefällen Gegenstand der Literatur. *Mehrheitlich wird Zeitmanagement dabei als persönliches Selbstmanagement* verstanden und ist „eher eine suggestive, als eine sachverständige Denotation“ (Eberle 1994, 124)³.

¹ Nach Wegner (2000) hat alleine Seiwert fast zwei Millionen Bücher in 20 Sprachen verkauft und annähernd 100.000 Menschen im Umgang mit Zeit geschult. Covey verkaufte von seinem Buch „Die sieben Wege zur Effektivität“ 13 Millionen Exemplare und wurde vom „Time Magazine“ zu einem der „25 einflussreichsten Amerikaner“ gekürt.

² Vergleiche hierzu insbesondere Drucker (1971) Kapitel 2: „Kenne deinen Zeitplan“ (S. 29ff), Kapitel 5: „Erstrangige Dinge zuerst“ (S. 99ff) oder Kapitel 6: „Wie treffe ich Entscheidungen“ (S. 111ff). Des Weiteren auch Kapitel 1: „Effektive Führung kann gelernt werden“ mit der Auseinandersetzung um das Thema Effektivität und Effizienz.

³ Zum „Expertenstatus“ der sogenannten Zeitmanagement-Experten äußert sich Eberle (1994, 136ff) ebenfalls sehr kritisch.

Zeitmanagement wendet sich also vorwiegend an Führungskräfte und Berufstätige, nicht dagegen z.B. an Hausfrauen. Ziel von Zeitmanagement-Konzepten ist es, wie in obigem Zitat angeführt, Zeit dadurch zu gewinnen, dass man die einzelnen Aufgaben plant, um Zeit dafür zu haben, die wirklich *wesentlichen Dinge* erledigen zu können - was auch immer diese im einzelnen sind. Hierzu werden vielerlei Methoden und konkrete Übungen vorgeschlagen (siehe dazu auch Rager 2001, Punkt 2.5, sowie Hatzelmann 2001). Dabei haben sich, dies sollte an dieser Stelle auch ausdrücklich festgehalten werden, viele Zeitmanagement Konzepte im Laufe der Zeit (weiter-) entwickelt⁴, so dass in der heutigen Zeit nicht mehr ohne weiteres von „dem“ Zeitmanagement gesprochen werden kann (vgl. hierzu Punkt 3.1.1 bei Rager 2001, sowie Hatzelmann 2001). Inwiefern auf die neuen Konzepte und ihre Methoden aber dann überhaupt noch der Begriff Zeitmanagement zutrifft, ist an anderer Stelle zu erörtern (Punkt 3) - sicher jedoch nicht (mehr) im ursprünglichen Sinn.

2.2 Ein (psychologisches) Zeitmanagement Modell - und seine empirische Validität

Macan (1994) legt ein idealtypisches Modell von Zeitmanagement und dessen Grundannahmen vor, dem im weiteren Verlauf gefolgt werden soll.

Eine *erste Grundannahme* des (traditionellen) Zeitmanagements geht davon aus, dass das Training von Zeitmanagement zu spezifischem Verhalten im Umgang mit Zeit führt. Drei Faktoren erhalten hierbei einen großen Stellenwert: a) das Setzen von Zielen und Prioritäten, b) die Techniken des Zeitmanagements (z.B. schriftliches Festhalten von Aufgaben) und c) eine Präferenz für die Planung und Organisation - und damit Kontrolle - von Zeit.

Eine *zweite Grundannahme* des Modells (von Macan) ist, dass die (antrainierten) Verhaltensweisen zu einer *Wahrnehmung* der Kontrolle über die Zeit führen. *„By setting goals, scheduling, and organizing, one gains a sense of mastery over how one allocate one's time; that is, the perception that one has control over one's time”* (Macan 1994, 382).

Erst die wahrgenommene Kontrolle über die Zeit ist mit den tatsächlichen Auswirkungen am Arbeitsplatz verknüpft, so eine *dritte Grundannahme* des Modells von Macan. Mit anderen Worten: das Verhalten im Umgang mit Zeit ist nicht direkt mit den Ergebnissen (z.B. einer Effizienzverbesserung) verknüpft, sondern Veränderungen im Umgang mit Zeit stellen sich erst über die *Wahrnehmung der Kontrolle* über die Zeit ein. *„Thus, it is not the time management behavior per se that affects these outcomes but the perceived control over time that these behaviors afford an individual”* (Macan 1994, 382).

Viele Untersuchungsergebnisse weisen darauf hin, dass Menschen, die sich selbst so wahrnehmen, dass sie Kontrolle über die Zeit haben, weniger somatische Spannungen und betrieblichen Stress verspüren (gegenüber Kontrollgruppen, die dieses Gefühl nicht haben). Ob die wahrgenommenen Kontrolle über die Zeit aber tatsächlich zu einer besseren Performance am Arbeitsplatz führt (effizienteres und effektiveres arbeiten), bleibt weiteren empirischen Überprüfung vorbehalten. In weniger kontrollierten Studien (hier fehlten Variablen wie z.B. Vergleichsgruppen, die nicht an Zeitmanagementtrainings teilnahmen) wurden hierzu positive Zusammenhänge (anhand persönlicher Tagebuchaufzeichnungen) gefunden. Je genauer allerdings die Studien wurden (also je mehr Variablen einbezogen wurden), desto schlechter waren die unterstellten bzw. angenommenen Resultate für das Zeitmanagement. *„Contrary to popular time management claims, however, the link between perceived control over time and job performance was not significant”* (Macan 1994, 389).⁵

⁴ Dies betrifft insbesondere die Erweiterung um die Dimension des Lebenssinns und des sozialen Kontextes z.B. dadurch, dass komplette Teams an Zeitmanagement Trainings teilnehmen können. Hierzu vor allem Hatzelmann 2001.

⁵ Hierzu kritisch auch Slaven & Totterdell (1993, 20): *„The results of the extant research do suggest that, at the least, individuals percei-*

Umgekehrt scheinen die Ergebnisse eher darauf hinzuweisen, dass die Variationen des Verhaltens im tatsächlichen Umgang mit Zeit bereits vor den Trainings existiert haben (z.B. durch den Glauben an die Wirksamkeit von Zeitmanagementtechniken) und vor allem, dass die verschiedenen Techniken und Tools nicht für alle Teilnehmer/ -innen gleichermaßen von Vorteil sind.

2.3 Techniken des Zeitmanagements

Das traditionelle Zeitmanagement bietet viele Techniken, Übungen und (Verhaltens-) Regeln zur besseren Nutzung der Zeit an. Nachfolgend sollen die häufigsten Empfehlungen kurz skizziert werden (Nach Seiwert 1996 und ¹⁸1998, Hinz 2000, Hatzelmann 2001 und Senftleben 2001)⁶.

2.3.1 Planung und Kontrolle der Zeit

„Je besser wir unsere **Zeit einteilen (= planen)**, desto besser können wir sie für unsere persönlichen und beruflichen Zielvorstellungen nutzen [...] Planung bedeutet Zeit-Gewinn“ (Seiwert ¹⁸1998, 30).

Planung spart Zeit und das Arbeitsergebnis hat oft eine bessere Qualität, so die elementare Grundaussage von Zeitmanagement Ratgebern. Seiwert behauptet diesbezüglich, dass 8 Minuten Planung 1 Stunde Zeitgewinn bedeuten (¹⁸1998, 31). Täglich 5 bis 15 Minuten Zeit zur Planung des Tagesablaufes einzuplanen! ist eine der Grundregeln im Rahmen von Zeitmanagement. Um eine solche Planung zu erstellen, soll zuerst ein exakter Überblick über den tatsächlichen Zeitverbrauch angefertigt werden. Letztes Ziel ist, die Zeit und Arbeit zu beherrschen, statt sich von der Zeit (Termine und Streß) oder Arbeit (externen Vorgaben) beherrschen zu lassen (Seiwert 1996, 9f).

Zur (Ziel- und) Zeitplanung gehören eine ganze Reihe von Prinzipien, Taktiken und Regeln (Hinz 2000, 128). Als erstes werden Zeitprotokolle, Tagespläne und/oder Zeitplanbücher empfohlen. Die Planung selbst sollte grundsätzlich schriftlich erfolgen (ALPEN-Methode, d.h. Aufschreiben, Länge der Aufgaben schätzen, Pufferzeiten einplanen, Entscheiden über Prioritäten, Nachkontrolle). Auf die (Ein-) Planung von genügend Pufferzeiten wird dabei meist ebenso eindringlich hingewiesen wie auf den „Fehler“, die benötigte Zeit verschiedener Aufgaben zu unterschätzen. Mit den Pufferzeiten soll schließlich aufgefangen werden, dass bestimmte Tätigkeiten nicht (vorher) planbar sind.

Entscheidend für die Planung ist dabei eine durchgängige Ziel- und Ergebnisorientierung. Absichten und Wunschvorstellungen müssen dazu in konkrete Handlungsziele umgemünzt werden. Dabei sollen sie, wie in einem Unternehmen auch, klar verständlich, konkret, messbar, terminier- und kontrollierbar sein (Eberle 1994, 130f). Ausmaß und Qualität der Zielerreichung sollen dabei durch ständige Kontrollen eruiert werden.

2.3.2 Beseitigung von Störquellen („Fassen der Zeitdiebe“)

„Wenn Sie den Umgang mit Ihrer Zeit verbessern wollen, sollten Sie zuerst schauen, wo Ihre Zeit eigentlich bleibt. Um Zeitfresser auszumerzen, müssen Sie erst wissen, was Ihnen Ihre Zeit stiehlt“ (Senftleben 2001).

Eng mit der Zeitplanung verbunden ist die Beseitigung von Störquellen. Anhand von Fragebögen zur Selbsteinschätzung (Tätigkeits- und *Störblatt* bei Seiwert 1996, 11) soll versucht werden, die größten Störquellen beim Arbeiten bzw. die Zeitdiebe festzustellen. Empfohlene Mittel sind, nachdem die Störquellen erfasst wurden, z.B. die Zusammenfassung der Arbeit zu Blöcken, um nicht ständig Arbeiten zu unterbrechen („Sägeblatteeffekt“), die Einrichtung einer „Stillen Stunde“, in der man - ungestört von anderen - seine wichtigen Aufgaben erledigen kann.

ve themselves to have improved their time management skills after training. However, this enhanced self perception is not always accompanied by a change in behavior“.

⁶ Eine ausführliche Übersicht über die vorgeschlagenen Methoden, deren Hintergründe und Probleme gibt Hinz (2000, 126 - 137).

Die Erfassung der Zeitdiebe dient der Realisierung zuvor festgelegter Ziele oder getroffener Entscheidungen. Aufgespürt werden soll, durch einen „bewußteren“ Umgang damit, die „nicht genutzte“ Zeit mit dem (vorgeblichen) Ziel, den permanenten Zeitdruck zu beseitigen - oder wenigstens zu mildern. Angenommen wird dabei, unabhängig vom kulturellen und sozialen Kontext sowie der konkreten Situation, dass es sich im wesentlichen immer um dieselben „zentralen“ Zeitdiebe (oder -fallen) handelt⁷.

2.3.3 Unterscheidung zwischen wichtigen und dringenden Aufgaben (Entscheidung)

„Am Ende eines harten Arbeitstages steht meist die Erkenntnis, daß man zwar viel gearbeitet hat, **wichtige Dinge** aber **oft liegengelassen** oder nicht fertiggestellt worden sind“ (Seiwert ¹⁸1998, 43). Aufgaben und Arbeiten sollten beim Zeitmanagement nach Wichtigkeit und Dringlichkeit unterschieden werden, d.h. den Aufgaben und Tätigkeiten werden Prioritäten zugewiesen (ABC-Analyse). Dringende Aufgaben zeichnen sich hiernach durch einen festen, in der Regel sehr nahen Termin aus, wichtige Aufgaben dadurch, dass sie von Ihren Auswirkungen und Folgen her gewichtig sind und nicht delegiert werden können. Meist werden dazu auch vier Aufgabenklassen (A, B, C und D - Eisenhower-Prinzip) unterschieden und entsprechend in ein Diagramm, das nach Dringlichkeit und Wichtigkeit unterscheidet, eingeordnet. Die Einordnung unterscheidet sich, je nach Autor, geringfügig (vgl. hierzu auch Hatzelmann 2001, sowie Rager 2001, 16).

Die Aufgabenklasse A beinhaltet hierbei Aufgaben, die dringend und wichtig sind, Aufgaben der Klasse B sind solche, die im Augenblick nicht dringend wirken, aber für die Zukunft wichtig sind, in die Aufgabenklasse C gehört das typische Tagesgeschäft von Aufgaben, die zwar dringend (weil sie schnell erledigt werden müssen), aber langfristig gesehen nicht wichtig sind und schließlich sind D-Aufgaben solche, die nicht dringend und auch nicht wichtig sind. Wenn die D-Aufgaben nicht erledigt werden, entsteht nach Annahme der Autoren kein Schaden, weshalb diese Aufgaben eigentlich in den Papierkorb gehören.

A-Aufgaben sollen zu den individuell typischen und kreativen Spitzenzeiten (Biorhythmus, Leistungskurve) erledigt werden, dann folgen die B-Aufgaben. C-Aufgaben sollten nach Möglichkeit delegiert (oder in leistungsschwachen Phasen abgewickelt) werden, denn der ständige Versuch, zuviel auf einmal - und alles auch noch selbst - zu tun, und sich dabei zu verzetteln, sei schließlich „eines der Hauptprobleme von Führungskräften“ (Seiwert 1996, 32).

In Form von „Erfahrungsthesen“ wird nun davon ausgegangen, dass A-Aufgaben z.B. 65 % der Zielerreichung ausmachen, Führungskräfte ihnen aber nur 15 % der Zeit widmen (vgl. hierzu und zum Folgenden vor allem Eberle 1994). Auch die Faustregel des „Pareto-Prinzips“, nach der 20 % des Arbeitseinsatzes 80 % der Erfolge ausmachen, soll helfen, sich auf die richtigen Aufgaben zu besinnen. Die Unterscheidung nach Dringlichkeit und Wichtigkeit und Zuordnung der entsprechenden Aufgaben dient schließlich auch der Entscheidungsfindung.

⁷ Inwiefern dies tatsächlich zutrifft, wird allerdings an keinem Beispiel empirisch, und schon gar nicht kulturübergreifend, belegt. „Es besteht [deshalb] Grund zu der Annahme, daß nicht gemeinsame Erfahrungstypen beschrieben, sondern den individuellen Erfahrungen im Umgang mit Zeit vielmehr ein generalisiertes Deutungsmuster und eine 'gemeinsame' Typologie übergestülpt wird“ (Eberle 1994).

2.4 Probleme des Zeitmanagements - die impliziten Wertvorstellungen

Zeitmanagement will sich, wie der Name bereits impliziert, mit dem Management von Zeit befassen. Fast die gesamte Literatur zum Thema Zeitmanagement nimmt dabei aber das Phänomen der Zeit als feststehende Tatsache an. Zeit wird deshalb meist weder definiert, noch wird sich über das Phänomen (z.B. des Zeiterlebens) selbst kritisch auseinandergesetzt. Insofern verwundert es auch nicht, dass spezielle Aspekte, wie z.B. die Vielfalt oder Qualitäten der Zeit, nicht behandelt werden. Genausowenig übrigens, wie die daraus folgenden, durchaus sehr unterschiedlichen, Vorstellungen und praktischen Ratschläge zum Umgang mit der Zeit theoretisch grundgelegt werden. Die Herleitung der Verhaltensregeln und Anleitungen zur Verbesserung des Umgangs mit der Zeit werden an keiner Stelle inhaltlich eingeführt. Sie gelten als „Erfahrungstatsachen“ und Tipps von erfolgreichen Managern. Einzig der Hinweis auf die Unwiderbringlichkeit von Zeit und/oder dass Zeit als Ressource verstanden werden sollte, ist expliziter Bestandteil der Auseinandersetzung mit der Zeit.

Geißler (vergleiche den Vortrag in diesem Materialband) geht deshalb davon aus, dass es beim Zeitmanagement gar nicht um das Management von Zeit geht, sondern um Ordnung und Planung. Hinz (2000) merkt zu den meisten Zeit-Management Konzepten kritisch an, dass bei allen Zeitratgebern „nicht offengelegte Wertvorstellungen“ eine große Rolle spielen. Nachfolgend sollen deshalb einige der - meist impliziten - Wertvorstellungen und Vorentscheidungen analysiert und betrachtet werden.

2.4.1 Was tun Manager wirklich?

Die sogenannte „Work-Activity-Forschung“ schloss in den siebziger und achtziger Jahren an die Studien zum Arbeitsverhalten Schwedischer Manager (1951) an. Das Interesse dieser Forschungsrichtung galt der möglichst genauen und umfassenden Dokumentation des „Verhaltensstromes“ im alltäglichen Arbeitsvollzug von Managern. Die dahinterstehende Überzeugung war, dass die dabei auftretenden und analysierten (Verhaltens-) Muster für eine Vielzahl von Situationen Grundlage einer fruchtbaren Theoriebildung, z.B. in Bezug auf ein „besseres“ Führungsverhalten (oder bezüglich des Umgangs mit Zeit) sein könnte. Für die Managementforschung und das Wissen über Phänomene des Managements in und von Organisationen ist diese Richtung auch ein grundlegender Ansatz geworden (speziell hierzu Schirmer 1991).

„Eine Durchsicht vorliegender Aktivitätsstudien in Hinblick auf Untersuchungs- und Ergebnisschwerpunkte läßt eine starke Tendenz erkennen, Arbeitsverhalten von Managern in *statischer* Sicht, als *Addition einzelner Elemente* zu erfassen. Es entstehen gleichsam ‘Standbilder’ bzw. Schnappschüsse von Aktivitäten. Eine *prozessual-integrative* Betrachtungsweise des Aktivitätsstromes bildet erkennbar die Ausnahme“ (Schirmer 1991, 213).

Vorherrschend war die Tendenz einer statischen Betrachtung des Arbeitsverhaltens. Wesentlichen Einfluss auf diese Tendenz hatten dabei sicherlich die Untersuchungsmethoden selbst, da als Kontinuitätsmaße die Länge von Aktivitäten sowie die Länge und Häufigkeit ungestörter (Allein-) Arbeitsphasen je Arbeitseinheit (z.B. Tag) gewählt wurden. Die wichtigsten Forschungsergebnisse waren: a) dass die Aktivität von Managern/ -innen typischerweise durch ein hohes Ausmaß an Fragmentierung, Vielfalt und Kürze der Aktivitäten gekennzeichnet ist und b) ein wesentlicher Anteil der Aktivität die Aufnahme, Verarbeitung und Weitergabe von Informationen betrifft (bis zu 80 %).

Problematisch an der Work-Activity Forschung war und ist, dass es zwar eine Vielzahl deskriptiver Studien gab, dieser Ansatz aber eine mangelnde theoretische Fundierung der Ergebnisse zur Folge hatte (Schirmer 1991, 206f). Für eine wissenschaftlich fundierte Beurteilung ist aber mehr nötig, als eine rein empirische Aufzählung von Aktivitäten und Rollen.

Statisch-analytische ausgerichtete Studien nach Art der Work-Activity Forschung hatten (und haben) konzeptionell und methodisch große Ähnlichkeit mit den Prinzipien tayloristischer Zeit- und Bewegungsstudien. Erfasst wurden kleinste, zeitlich und inhaltlich isoliert voneinander (be-) stehende Aktivitätseinheiten, die anschließend durch Summierung zu einer Gesamtbeschreibung zusammengefasst wurden (Schirmer 1991). Dieses Vorgehen verleitete, durch die langanhaltende Dominanz des (neo-) behavioristischen Menschen- und Erkenntnisleitbildes bestärkt, tendenziell dazu, mentale Leistungen, die zur Verrichtung von Tätigkeiten notwendig sind, auszublenden.

„Dies hängt damit zusammen, dass bei einem solchen Vorgehen - implizit - das Verhalten in und von Organisationen in Analogie zum Vorbild der Maschine rekonstruiert wird. Dabei wird (stillschweigend) vorausgesetzt, dass zu erzielende Arbeitsergebnisse und Art und Menge der dazu notwendigen Arbeitsvollzüge regelhaft bestimmt werden können“ (Schirmer 1991, 236).

2.4.2 Funktionale Theorien des (Zeit-) Managements

Im Gegensatz zu den aktivitätsnah und empirisch orientierten Studien der „Work-Activity“ Forschung haben analytisch-funktionale (Zeit-) Management Theorien, die teilweise noch älter sind, zwar eine theoretische Fundierung, meist wird diese aber rein deduktiv gewonnen. Daneben haben funktionale Theorien auch *einen normativen Anspruch*, denn sie beschreiben, wie sich Manager am besten verhalten *sollen*, um z.B. effektiv mit der Zeit umzugehen. Das Bild des Arbeitsverhaltens von Managern in diesem Sinne zeichnet sich dadurch aus, dass es sich um ein geordnetes und geplantes Vorgehen handelt, das in der Zusammenarbeit mit Vorgesetzten und Untergebenen feste und formelle Kontakte vorsieht - und tendenziell eher konfliktfrei verläuft. Das (Maschinen-) Modell der Mechanik steht hier, noch deutlicher als bei der „Work-Activity“ Forschung, im Hintergrund⁸, denn Planung, Organisation und schließlich Kontrolle (Controlling) stehen hier im Zentrum. Viele dieser Management Theorien haben zu gewaltigen „Regelwerken“ geführt, in denen genau beschrieben ist, was Manager im Einzelnen tun sollen (wie z.B. die Standardfunktionen POSDCORB = Planning, Organizing, Staffing, Directing, Coordinating, Budgeting), und welche Methoden dazu geeignet scheinen⁹.

Die meisten traditionellen Zeitmanagement Konzepte (siehe hierzu auch Hatzelmann 2001) rekurren in zweierlei Hinsicht auf diese Vorstellungen. Zum einen bedeutet Zeit-Management in einem solchen Kontext die Orientierung am Paradigma der Beschleunigung durch Rationalisierung des Zeitvollzugs. Unterstellt wird in der Regel, dass „zeitfressende“ Tätigkeiten erkannt und aus dem Arbeitsalltag eliminiert werden können, wenn man diesen genau zeitlich erfasst und zergliedert - sowie anschließend die Ziel- mit den Sollwerten vergleicht (die man zu Beginn oder Ende des Tages schriftlich fixiert hat). Dies kann man insbesondere an den Empfehlungen und Methoden (den „Werkzeugen“ und Hilfestellungen) zum Umgang mit Zeit, die angeboten werden, sehen.

Zum anderen aber haben die meisten klassischen Zeitmanagement Konzepte auch einen - oft impliziten - normativen Anspruch, d.h. sie machen Aussagen dazu, wie man sich am besten im Umgang mit Zeit *verhalten soll*¹⁰, um sie, und das ist bereits eine normative Aussage, *effektiv und effizient zu nutzen* (im Sinne des ökonomischen Kalküls). Orientierungsgrößen sind dabei (berufliche) Leistung und Erfolg.

⁸ Dies ergibt sich einfach aus der Tatsache, dass die Managementwissenschaft mit den Arbeiten von Taylor ihren Anfang nahm.

⁹ Seiwert (1996, 13f) bezieht sich auch direkt auf ein solches (Selbstmanagement-Regelkreis) Modell. Er unterscheidet zwar zwischen Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Realisation und Kontrolle, doch es gibt eine genau festgelegte (mechanische) Reihenfolge. Information und Kommunikation sollen dabei alle diese Schritte begleiten bzw. unterstützen.

¹⁰ „Including attempted efficiency in the time management definition reflects that time management is generally not understood as a descriptive, but as a normative concept“ (Koch & Kleinmann 2001, 7).

Dadurch ergibt sich aber auch der - negative - Bezug zur „Work-Activity“ Forschung. Da Führungskräfte vor allem mit der Informationsgewinnung, -verarbeitung und -weitergabe befasst sind, bedeuten effizientere und effektivere Maßnahmen in diesem Bereich einen Zeitgewinn. Insofern *sollen* Führungskräfte, gemäß der funktionalen Vorstellungen, darauf achten, dass ihr Arbeitsvollzug *nicht* fragmentiert ist, sie keine informellen Kontakte nutzen und sie organisiert und geplant zu Werke gehen.

„Es überrascht daher nicht, daß in der Zeitmanagementlehre zu einer ganzen Reihe Informations- und Kommunikationstätigkeiten Regeln zusammengetragen werden, nach denen (angeblich) Besprechungen, Besuchermanagement, Telefongespräche, Teamsitzungen, aber auch die Korrespondenz oder das Lesen rationeller abgewickelt werden können“ (Eberle 1994, 132).

2.4.3 Das Problem mit „der“ Zeit

„Da die Zeit - wie auch der Raum - eine konstitutive Dimension der Lebenswelt ist, also alles ‘in der Zeit’ ist bzw. stattfindet, kann ‘die Zeit’ als solche sicherlich nicht ‘gemanagt’ werden (genauso wenig wie ‘der Raum’ gemanagt werden kann)“ (Eberle 1994, 124).

Gegenstand von Management können nur Handlungen und Ereignisse *in* der Zeit sein. Grundlage der meisten Zeitmanagement Konzeptionen ist die Zeit „als ein lineares und quantifizierbares Objekt“. Letztlich laufen alle Zeittips darauf hinaus, durch ein geschicktes Management dieser linearen Zeit Zeit zu sparen. Kurz: Je weniger Zeit für eine bestimmte Aufgabe gebraucht wird, desto *effizienter* ist das Zeitmanagement (Koch & Kleinmann 2001).

Grundlage ist meist aber nicht nur ein lineares, sondern auch ein utilitaristisches Zeitkonzept (Vgl. dazu Eberle 1994, 126), d.h. Zeit wird als ein *nutzenstiftendes Gut* bzw. als Ressource oder Kapital betrachtet, das man, analog der wirtschaftlichen Güter oder anderer Ressourcen, optimieren oder maximieren kann (Hinze 2000, 125)¹¹.

„**Zeit** ist das wertvollste Gut, das wir besitzen [...] Zeit ist mehr wert als **Geld**. Unser Zeitkapital muß sorgfältig angelegt werden [...] Unsere wichtigste Aufgabe im **Leben** ist es, so viel wie möglich aus dieser Zeit zu machen“ (Seiwert 1998, 10).¹²

Ähnlich argumentieren Koch & Kleinmann (2001), die die Probleme des Zeitmanagements gerade auf die diesem zugrundeliegende Theorie der Nutzenmaximierung innerhalb der (ökonomischen) „Rational-Choice“ Theorie zurückführen¹³. Die Theorie der rational choice ist eine grundlegende Theorie innerhalb der modernen Ökonomie. Ihre Grundannahme ist, dass Menschen immer dazu tendieren, rational ihren (individuellen) Nutzen zu maximieren, wobei der Nutzen meist in der Lustmaximierung gesehen wird. Dabei wird der Nutzen zunächst einfach im Ergebnis (Lustgewinn), abzüglich der aufgewendeten Kosten (Unlust oder Schmerz), betrachtet und die Rationalität der Entscheidung liegt eben darin, den Nutzen zu maximieren¹⁴.

¹¹ Wengleich dazu auch betont wird, dass sich Zeit dadurch, dass sie nicht gespart!, vermehrt oder gelagert werden kann, deutlich von anderen Gütern unterscheidet (Vgl. dazu Seiwert 1994 und Eberle 1994). Hier ergibt sich auch ein Selbstwiderspruch.

¹² Für Seiwert (1996, 25f) kann die Optimierung entweder so geschehen, dass die zur Verfügung stehende Zeit für die ertrag- und erfolgreichsten Tätigkeiten eingesetzt wird (Maximalkriterium), oder die angestrebten und fixierten Ziele mit möglichst geringem Zeitaufwand erreicht werden (Minimalkriterium).

¹³ „In the present article, we will use rational choice theory as a normative theory of time management“ (Koch & Kleinmann 2001, 9).

¹⁴ Die Lösung, die Koch & Kleinmann anbieten, liegt allerdings nur in der Logik der ökonomischen Theorie der rational choice und ist einerseits auf die Unsicherheit in der Planung von Zielen und Feststellung der Kosten zurückzuführen. Andererseits aber, so ihre Argumentation, ist diese Unsicherheit bzw. fehlerhafte Planung darauf zurückzuführen, dass der „wahrgenommene“ Nutzen um so geringer ist, je weiter das Ziel (und damit der Nutzen) in der Zukunft liegt.

„The crucial argument is that gains that are obtained later are worth less. If we have to choose between two pleasurable events of equal atemporal, nondiscounted value, but one is delayed, we choose the nondelayed one, because the present, subjective value of an outcome decreases as the delay to its receipt increases. Or, more succinctly: the sooner, the better“ (13).

Die Konsequenz für sie bedeutet, dass der Nutzen in der Abwägung für das Zeitmanagement abdiskontiert werden muss.

Koch & Kleinmann führen einige empirische Belege dafür an, dass die Nutzenabwägung für die Menschen tatsächlich einen Bezug zur zeitlichen Entfernung des Zieles hat. Inwiefern dies allerdings für das Zeitmanagement eine nützliche Aussage sein kann, muss an dieser Stelle dahingestellt bleiben.

”By defining time management as the self-controlled attempt to use time for achieving goals in a subjectively efficient way we have already incorporated a normative element: efficiency. If people try to use their time in an efficient way, then ‘an efficient way’ can also be translated into the economic term of ‘utility maximization’. The time passing by is maximized by using it for important goals. According to standard economic definitions, efficiency is nothing else than utility maximization. Thus, people with perfect time management behave in agreement with rational choice theory” (Koch & Kleinmann 2001, 9).

2.4.4 Handeln und Leben in Vergangenheit, Zukunft und Gegenwart - Die Kontrolle von Zeit¹⁵

Der Management Begriff in Bezug zur Zeit ist nicht zufällig gewählt. Eine „gute“ Zeitznutzung orientiert sich am Idealtypus einer erfolgreichen Person, „die die Übersicht über ihre Aktivitäten hat, zielorientiert ist und Prioritäten setzt, kreativ und streßfrei ist, genügend Freizeit hat und im Beruf und Privatleben erfolgreich ist” (Eberle 1994, 127). Zeitmanagement kann die Verdichtung zeitorganisatorischer Regelungen jedoch weiter voran treiben, denn die Zeit gilt nur dann als gut genutzt, wenn sie (ökonomisch) genutzt wird. Zeit wird hier als knappe Ressource betrachtet, die es nach ökonomischen Prinzipien optimal zu nutzen gilt. Von der Idee und Logik her soll dies in einem *nacheinander*, ausgerichtet auf die Zukunft, geschehen. Vorausgesetzt wird in diesem Fall ein Herrschafts- und Besitzverhältnis des Menschen zur Zeit.

„Eine bessere oder gar optimale **Nutzung** Ihrer wertvollen und knappen Zeit erreichen Sie nur durch ein bewußtes, kontinuierliches und konsequentes Zeitmanagement: **Zeitmanagement** bedeutet, die eigene Zeit und Arbeit zu beherrschen, anstatt sich von ihnen beherrschen zu lassen” (Seiwert ¹⁸1998, 13).

Grundlegend für das Zeitmanagement ist dabei, wie bei der Konzeption des „Management by Objectives” (MbO) auch, die Unterscheidung von Effizienz und Effektivität (Vgl. zum Folgenden vor allem Eberle 1994). *Effizienz* bedeutet dabei, die *Dinge richtig zu tun*, während demgegenüber *Effektivität* heißt, die *richtigen Dinge zu tun*. Effizienz ist nur bei der Ausrichtung auf die richtigen Ziele gut, denn sonst kann eben auch sehr effizient viel Leerlauf produziert werden. Die *implizite Unterstellung* im Zeitmanagement heißt folgerichtig, dass die meisten (oder viele) Menschen es vorziehen, die Dinge richtig zu tun, anstatt die richtigen Dinge zu erledigen. Während MbO ursprünglich auf Organisationen bezogen war und zum Ziel hatte, die verschiedenen Aktivitäten in einem Unternehmen auf gemeinsame Ziele hin auszurichten, wird es in der klassischen Zeitmanagementlehre auf *Personen mit individuellen Zielen* angewandt - wobei die Grundprinzipien und Methoden (Zielfindung, Planung, Entscheidung und Kontrolle) im Kern beibehalten werden (vgl. dazu auch Seiwert 1996, 22f und Rager 2001, Punkt 2.6.5).

Aktuelle Tätigkeiten und Handlungen, auch im Management, haben dadurch, dass (ökonomische) *Ziele* (Objectives) damit erreicht werden sollen, einen starken Zukunftsbezug. Sie sind allerdings nicht einfach durch ihre Zukunftsbedeutung zu rechtfertigen. Sie müssen vielmehr, sollten sie als Ziele selbst bestimmt worden sein, auch in der Gegenwart Befriedigung verschaffen. Einerseits lässt sich also der Zukunftsbezug nicht vermeiden, andererseits wird dadurch das Leben und Handeln in der Gegenwart tendenziell entwertet. Daraus ergibt sich für Hinz (2000, 111) ein grundsätzliches Dilemma, denn „wähle ich die Befriedigung des Augenblicks, dann verleugne ich, daß die menschliche Existenz grundsätzlich auf die Zukunft gerichtet ist [...], beziehe ich mich hingegen auf die Möglichkeiten in der Zukunft, setze ich mich selbst als ein Ding und entwerte damit tendenziell meine Gegenwart”.

¹⁵ Vgl. hierzu ausführlicher Rager 2001, S. 12ff

Viele „Zeitmanagementexperten“ nehmen den Konflikt zwischen der Zukunfts- und Gegenwartsorientierung allerdings nicht wahr, denn die Betonung liegt auf den *Ergebnissen* (in engem Bezug auf die Ziele) des individuellen Tuns, nicht auf der Zeit, die dafür aufgewendet werden muss (Hinz 2000, 125. Vgl. dazu auch Punkt 1.6.5 des Werkstattberichtes). Noss (2000, 2) merkt gleiches für viele Konzepte von Management-Theorien an:

„Because of their time concept contemporary management approaches reveal a severe deficit. They focus exclusively either on the future or on the past as the relevant time horizon, whereas the mentioned challenges are first of all phenomena of the present-time. Crisis, surpris and the like emerge in the actual time dimension of the presence and a management concept, which takes flexibility and adaptility seriously into consideration, therefore must have a perspective of all the incidences that unfold in the actual and ongoing present time“.

2.4.5 Methoden und Prinzipien des klassischen Zeitmanagement

Grundlagen der konkreten Methoden, Taktiken, Prinzipien oder „Gesetze“ des klassischen Zeitmanagements sind (in neuerer Zeit) teilweise Ableitungen aus der Chronobiologie, der Lern- und Motivationspsychologie sowie der Ökonomie. Vielfach ist es aber auch nur die Übernahme alltäglichen Sachverstandes oder persönlicher Erfahrungen im Umgang mit Zeit, die verallgemeinert werden (Hinz 2000 und Eberle 1994)¹⁶.

Viele Zeitmanagementautoren unterscheiden in ihren konkreten Ratschlägen dabei nicht zwischen *organisatorischen* und *individuellen* Problemen im Umgang mit der Zeit¹⁷, sondern geben nur formale Konzepte vor, deren Umsetzung dem jeweils Einzelnen obliegt (Eberle 1994, 142). Entsprechend ineffektiv sind auch die unzähligen pauschalen Ratschläge, wenn sie konkret angewendet werden sollen (Hinz 2000, Walgenbach 1995, Koch & Kleinmann 2001). Auf die fehlende empirische Validität wurde bereits in der Einleitung hingewiesen.

„Überraschend ist, daß es trotz des großen Marktanteils der Zeitratgeber und der Zeitmanagementseminare kaum eine wissenschaftlich ernstzunehmende Studie über die Effektivität von Zeitratgebern und Zeitmanagementseminaren gibt. Angesichts der nicht geringen Kosten für die Teilnahme an Zeitmanagementseminaren wäre eigentlich zu erwarten, daß hier ähnliche Anforderungen gestellt werden wie bei der Psychotherapieforschung“ (Hinz 2000, S. 144).

Trotz der Orientierung an funktionalen Management Theorien wird im traditionellen Zeit-Management - implizit - unterstellt, dass die wirklich wichtigen Aufgaben solche seien, die ohne verbale Kommunikation erfüllt werden können und sollen („stille Stunde“). Falls jedoch der Arbeitstag in erheblichem Maße gerade durch verbale Kommunikation gekennzeichnet ist, hat die individuelle *Kommunikationsfähigkeit* einen engen Bezug zu den (externen) *Kommunikationsstrukturen* innerhalb eines Betriebes. Deren mögliche Defizite können, aufgrund der dominanten Stellung von Kommunikation im Arbeitsalltag von Managern, durch kein *individuelles* Zeitmanagement aufgefangen werden.

„Die große Popularität des Zeitmanagementkonzepts in der jetzigen Form, so läßt sich abschließend feststellen, ist wohl weniger ein Indikator für dessen Güte als ein Indikator dafür, daß eine große Nachfrage nach Konzepten besteht, die Führungskräfte bei der Bewältigung der täglichen Arbeit nutzbar machen können, jedoch zur Zeit noch keine umfassenden, wissenschaftlich abgesicherte Konzepte existieren, die diesen Bedarf befriedigen könnten“ (Walgenbach 1995, 195).

¹⁶ Siehe hierzu vor allem das Vorwort von Drucker (1971, 5): „[...] Seit dieser Zeit weiß ich, daß es 'ideale Führungskräfte' gibt, und habe diejenigen beobachtet, mit denen ich zusammentraf, in der Hoffnung, von ihnen zu erfahren, worauf ihre Erfolge beruhten“.

¹⁷ Hinz (2000, 127f) versteht unter organisatorischen Problemen im Umgang mit Zeit diejenigen Verhaltensweisen, die vor allem lerntheoretisch (im Sinne von Qualifikationen oder Know How) erklärt und korrigiert werden können. Individuelle Probleme sind für ihn vor allem eher psychologische Fehlentwicklungen (siehe dazu auch Rager 2001, Punkt 3.2, „Die innere Antreiber“). Das Problem der Zeitmanagement Ratgeber ist für ihn, dass beides unterschiedliche Problemfelder, insbesondere in der „Behandlung“, betrifft, in der Literatur aber beide gleich behandelt werden.

Obwohl sich viele Manager für die Relevanz eines methodischen Zeitmanagements - und die Lernbarkeit - in ihrem Arbeitsverhalten aussprechen, sind es dennoch die „persönlichen Rationalisierungstechniken“, die das gesamte Konzept des Zeitmanagement überhaupt erst anwendbar machen (vgl. dazu Davoine und Tscheulin, 1999). Mit anderen Worten: Im Umgang mit Zeit als Zeitmanagement „gibt es keine einfachen Lösungen im Sinne allgemeinverbindlicher Maßnahmenkataloge. Und wenn solche Handlungsanweisungen aufgestellt werden, greifen sie meist zu kurz und *funktionieren in der Praxis nicht*“ (Rühle 1993, 102, Hervorhebung durch A.R.).

2.4.6 Zeitmanagement als normatives Lebensführungskonzept?

„Werden Managementtechniken auf die eigene Person bezogen, wie im Zeitmanagement, verschmilzt die Frage nach einem guten Selbstmanagement unter der Hand mit der Frage nach dem ‘rechten Leben’“ (Eberle 1994, 133).

In einer Zeit, in der es selbst Führungskräften nicht mehr fraglos möglich ist, Familienleben und Freizeitvergnügen fraglos dem Beruf unterzuordnen, geben viele klassische Zeitmanagement Theorien vor, durch richtiges *Selbstmanagement* die verschiedenen Anforderungen, die sich aus den Ansprüchen des sozialen Umfeldes ergeben, bewältigen zu können (vgl. zum Folgenden vor allem Eberle, 134)¹⁸. Vor allem in Bezug auf Zeitnutzung (effizientes und effektives Arbeiten), Timing (Sequenzierung, Positionierung und Rhythmisierung des Arbeitsvollzuges) sowie der Zeitverteilung (Ausgleich Arbeit/Freizeit, Wichtigem/Unwichtigem, Geplantem/Ungeplantem) trifft dabei zu, dass sich das klassische Zeitmanagement in wesentlichen Wertbezügen am calvinistischen Arbeitsethos orientiert. Insbesondere in den einzelnen Ratschlägen, Begründungen und Handlungstipps finden sich diese vielfältigen, von den direkten religiösen Bezügen entkoppelten Wertbezüge¹⁹.

Wenn aber rationales Zeitmanagement in dieser Form auf den Privatbereich angewandt wird, dann „stellt sich die Frage nach der *Kolonialisierung der privaten Lebenswelt*“ (Eberle 1994, 135). Persönliche Ziele sind für eine gelungene Lebensführung ebenso wichtig wie berufliche. In den meisten Zeitmanagement-Ratgebern wird die Privatsphäre aber nur marginal, im Rahmen von Lebenswunschzielen, angesprochen. Diesen Zielen sollen nun entsprechende Anteile am Zeitbudget zugewiesen werden. Inwiefern sich diese Ziele aber dazu überhaupt eignen, wird nicht weiter thematisiert.

An einem konkreten Beispiel wird das Problem deutlicher: Wenn sich eine Führungskraft vornimmt, in der Woche mindestens einmal Schwimmen zu gehen, dann ist dieses Ziel erreicht, wenn es ihr im Rahmen ihrer Terminplanung tatsächlich gelingt, dies umzusetzen. Das Schwimmen ist in diesem Fall das Ziel - und damit Selbstzweck. Im Rahmen des Zeitmanagements besteht jedoch die Gefahr, dass das Schwimmen nicht mehr Selbstzweck ist, sondern zum Mittel für andere Zwecke, z.B. der körperlichen Ertüchtigung, des Ausgleichs oder der Erholung, wird.

Dies kann dann auch mit vielen anderen wichtigen Dingen, vor allem aber Zeiten, geschehen, die für die Produktivität von Menschen wichtig sind. Wenn Pausen, die persönlichen Leistungskurven und die Beachtung des Biorhythmus nur noch Mittel werden, die eigene Produktivität und Effizienz zu steigern²⁰, wird der ganze Ansatz eines rechten Umgangs mit der Zeit hinfällig.

¹⁸ „Paradoxiere *reproduziert* die Zeitmanagementlehre diese Ansprüche und legitimiert sie zusätzlich, indem sie diese von vielen Menschen als Antagonismus erlebte Wertekonstellation aufrechterhält und behauptet, durch richtiges Selbstmanagement sei *beides* erreichbar: Leistung *und* Freizeit, Erfolg *und* Streisfreiheit“ (Eberle 1994, 134).

¹⁹ Sabelis (2001) spricht deshalb nicht umsonst von Mythen im Zeitmanagement. Die Kurzfassung Ihrer Analyse steht in Rager (2001), S. 11 und 16. Ihr Vortrag ist in diesem Materialband.

²⁰ Zur Illustration noch einmal Seiwert (181998, 62) mit dem Hinweis, dass an keiner Stelle seiner Ausführungen auf einen (möglichen) Eigenwert von Pausen (z.B. weil es schön ist, Pause zu machen) hingewiesen wird: „Einschlägige medizinische Untersuchungen haben ergeben, daß der **beste Erholungswert** nach etwa 1 Stunde Arbeitszeit erzielt wird. Die Pause sollte nur bis zu 10 Minuten dauern, weil der optimale Effekt in den **ersten 10 Minuten eintritt**, danach jedoch sin-

„Bedenkt man, dass es in der Zeitmanagementlehre nur einen Typus des idealen Zeitmanagers - mit einer ebenso monovalenten Motivationskonstellation - gibt, so wird deutlich, wie sehr die Vielfalt empirisch vorfindlicher Arbeits- und Zeitumgangsformen systematisch desavouiert wird [...] [und] verstellt den Blick auf alternative Stile ebenbürtiger Qualität. Eine empirische Studie könnte am Ende herausfinden, daß erfolgreiche Manager (was immer diese genau kennzeichne) sich viel weniger an einem utilitaristischen Zeitkonzept orientieren und viel mehr Spontaneität leben, als uns die Zeitmanagementlehre glauben machen will“ (Hitzler 1994, 142f).

3. Folgerungen

Dass sich aus der fehlenden (theoretischen und empirischen) Auseinandersetzung des Zeitmanagements mit ihrem ursprünglichen Thema, dem Phänomen der Zeit, enorme Probleme im praktischen Einsatz ergeben können¹, scheint vielen Autoren nicht bewusst zu sein. Insofern ist der Ansatz des „Tutzinger Projektes Ökologie der Zeit“, das Thema Zeitmanagement auf seine impliziten Wert- und Zeitvorstellungen hin zu befragen und sich damit kritisch auseinanderzusetzen, richtig (vgl. dazu Rager 2001 und diesen Materialband).

3.1 Die Nichteinlösbarkeit des Kontrollversprechens

Wenn die *Zeit* in Unternehmungen als *Ressource* effektiver und effizienter genutzt wird, führt das im Ergebnis nicht zu mehr freier Zeit, sondern zu zusätzlichen Aufgaben, die man nun wieder - aufgrund freier (zeitlicher) Ressourcen - erledigen kann. Anders formuliert: Zeitknappheit resultiert meist nicht aus dem Sachverhalt zu geringer Zeitplanung, sondern ist im Gegenteil die Folge eines „erfolgreichen“ Zeitmanagements (Geißler 1999 und ⁴2000). Dieses treibt die Verdichtung zeitorganisatorischer Regelungen weiter voran. Durch die Zentrierung (auf der praktischen Ebene) auf das Individuum - ohne einen strukturell-sozialen Rückbezug - und die Vermischung unterschiedlicher Problemebenen werden viele Zeit-Management Konzepte deshalb hochproblematisch. Im Grunde geht es dann nicht mehr um die Synchronisation individueller Bedürfnisse, sondern um die Erhöhung der Systemrationalität durch die effektive, d.h. beschleunigte Nutzung der individuellen Arbeitskraft, für die auch noch die individuellen Bedürfnisse *effizient* befriedigt werden sollen. Implizit vorausgesetzt wird dabei, dass die meiste Energie und Zeit „verpufft“, da sie nicht effektiv genutzt wird² und nicht, dass oft einfach zuviel an Arbeit vorhanden ist. Das heißt im Umkehrschluss, dass bei einem effektiveren Arbeiten infolge eines Zeitmanagements Regelungen und Vereinbarungen getroffen werden muss(t)en, die den Umgang mit Zeit dahingehend regeln, dass hierfür tatsächlich wieder Zeiten zur Verfügung stehen (z.B. durch pünktliches oder rechtzeitiges Nachhausekommen (Hatzelmann) - um den wirklich wichtigen Dingen auch tatsächlich einen höheren Stellenwert geben zu können.

Eine Orientierung des Zeitmanagements auf die *individuelle Gestaltung* des Arbeitstages geht zudem völlig an dem Problem vorbei, dass Manager immer in systemische Zusammenhänge und Arbeitsprozesse eingebunden sind. Das heißt nicht nur, dass sie selbst ständig Anforderungen erfüllen müssen und nicht beliebig frei über ihre Zeit verfügen können, sondern auch, dass andere von ihren zeitlichen Entscheidungen und Strukturen betroffen sind.

„Die wohl problematischste [Grundannahme] ist zugleich diejenige, auf der das ganze Konzept [des Zeitmanagements] basiert. Es wird davon ausgegangen, daß sich die Arbeit von Managern weitestgehend, das heißt im Sinne einer ideal funktionierenden Maschine [...] [die] ohne jedes unwesentliche Teil und ohne jede unwichtige Bewegung ihren Dienst tut, programmieren ließe“ (Walgenbach 1995, S. 193).

Viele Aktivitäten sind zu nicht vorhersehbaren Zeiten erforderlich, das legen nicht nur die Ergebnisse der umfangreichen Work-Activity Forschung nahe. Vor allem zeigt sich deshalb eines: Das Versprechen der Kontrolle von Zeit kann von den Zeitmanagement Konzepten nicht eingelöst werden.

¹ „Despite the prevalence of time management problems and the vast size of the time management training market, there have been no theoretical explanations why time management is a problem for so many people“ (Koch & Kleinmann 2001, 28).

² „Der Nutzungsgrad des menschlichen Leistungspotentials in der Wirtschaft wird auf nur 30% bis 40% geschätzt“ (Seiwert ¹⁸1998, S. 11).

Warum aber dann trotzdem Zeitmanagement? Weil die Illusion, die Zeit sei quasi ein Gegenstand, der durch menschliches Handeln beeinflussbar ist, äußerst fruchtbar ist. Aus der Ohnmacht gegenüber dem Phänomen Zeit soll im Zeitmanagement eine Macht werden (Vgl. hierzu Geißler im Materialband). Mit anderen Worten: Zeitmanagement hat vielleicht gerade deshalb einen so regen Zuspruch, weil das Gegenteil der Intention der Fall ist: Die individuelle Unsicherheit (auch im Lebensverlauf) nimmt zu, die zeitliche Planbarkeit in hochkomplexen systemischen Gesellschaftsstrukturen der Betriebe dagegen ab. In diesen unsicheren Zeiten hilft die Idee und Vorstellung einer plan- und kontrollierbaren Zeit, den Überblick zu bewahren³.

3.2 Ausblick

Im Vordergrund neuerer und zukünftiger Generationen von Zeitmanagement steht die Orientierung an individuellen Werten und am Kontext des (individuellen) Umgangs mit Zeit. Diese Auseinandersetzung hat aber nicht (mehr) nur oder nicht immer spezifisch mit der Zeit zu tun. Es stellt sich die grundsätzliche Frage, warum hier (immer noch) von einem „Zeitmanagement“ geredet wird.

Was lässt sich aus dem Vorgegangenen ableiten? Zunächst lassen sich zweierlei (Weiter-) Entwicklungen des Zeitmanagements vorhersagen:

- Zum einen wird es in Zukunft vermehrt darum gehen, das Umfeld in das individuelle Management von Zeit einzubeziehen (siehe hierzu nochmals Hatzelmann 2001). Ohne diese Dimension lässt sich Zeitmanagement heute nicht mehr sinnvoll praktizieren. Zudem werden weitere Erkenntnisse aus der Chronobiologie und inhaltlichen Auseinandersetzungen mit dem Thema Zeit (z.B. durch das Tutzingen Projekt „Ökologie der Zeit“) in Konzeption und Methodik einfließen.
- Zum anderen werden systemisch-administrative „Zeitmanagementkonzepte“, also (informationstechnologisch gestützte) Koordinationsinstrumente, die in den Unternehmen die notwendige Synchronisation und Flexibilität beim Umgang mit Zeit gewährleisten sollen, enorm an Bedeutung gewinnen (vgl. hierzu den Vortrag von Ivo Muri im Materialband bzw. Rager 2001, Pkt. 2.2).

Diese Entwicklungen werden jedoch die grundsätzlichen Probleme nicht lösen können, die mit dem rechten Umgang mit Zeit verbunden sind. Ein zentraler Aspekt bei der Suche nach einer neuen Zeitkultur scheint mir die gesamte Frage um den Stellenwert von Planung und Kontrolle der Zeit zu sein. Dass dieses Versprechen nicht einlösbar ist, wurde bereits ausgeführt.

Eine weiterführende Debatte bei der Suche einer neuen Zeitkultur ist m.E. die Diskussion um den Arbeitsbegriff und den Stellenwert von bezahlter Erwerbsarbeit. Hierzu bietet sich der Zugang über ein (wohlverstandenes) Selbstmanagement durchaus an:

- Es geht um die zentrale Frage, welchen Stellenwert reproduktive Tätigkeiten und ihre (Eigen-) Zeiten in der individuellen Biographie haben oder einnehmen sollen. Dies ist natürlich sehr eng die Frage des Lebenssinnes und der eigenen Werte geknüpft, im individuellen wie im gesellschaftlichen Verständnis. Es geht letztlich um das glückliche *Sein* und die Frage, ob dies im herkömmlichen Sinn erreichbar ist.

³ Dies würde mit den vielen Befunden, auch von Macan (1994) korrelieren, dass das *Gefühl der Kontrolle über die Zeit* zu weniger empfundenem Streß im beruflichen Umfeld - oder ganz allgemein bei Anforderungen der Arbeit - führt, obwohl es keine eindeutigen empirischen Hinweise auf eine tatsächliche Wirksamkeit gibt. Vgl. hierzu das Modell von Macan in Punkt 2.2.

- Doch nicht nur der Arbeitsbegriff selbst ist neu zu diskutieren. Ein weiterer für die Zukunft wichtiger Aspekt bei der Suche nach einer neuen Zeitkultur, der damit eng verbunden ist, könnte m.E. sein: Die Selbstzwecklichkeit von Tätigkeiten (also nicht deren Ergebnis) und die Selbstzwecklichkeit zeitlicher Strukturen (Qualitäten). Zeit sparen, nutzen und haben sind die falschen Ziele. Insofern stellt sich auch die Frage, ob nicht auch eine Diskussion um (ökonomische) Suffizienz, gegenüber einer reinen Effektivitätsdebatte, einen anderen Umgang mit Zeit bewirken könnte.

Literaturverzeichnis

- Achenbach, G. B.** (1995): Alles - auch "die Zeit" - hat seine Zeit. In: Rothbacher, H. et. al. (Hrsg.): Alles hat seine Zeit. Ich hab keine Zeit, S. 11 - 23. Salzburg: Otto Müller
- Albert, B.** (2000): Zeitmanagement. Unveröffentlichtes Manuskript im Rahmen des Tutzing Projekts "Ökologie der Zeit". Tutzing
- Blanchard, K.** (1990): Der Minuten-Manager und der Klammer-Affe. Wie man lernt, sich nicht zuviel aufzuhalsen. Reinbek: Rowohlt
- Braem, H.** (1988): Selftiming. Über den Umgang mit der Zeit. München: Herbig
- Covey, S.R.** (1994): Die sieben Wege zur Effektivität. München: Heyne
- Covey, S.R.** (1997): Der Weg zum Wesentlichen. Frankfurt: Campus
- Covey, S. R., Merrill, R. & R.** (1999). First things first. Coping with the ever-increasing demands of the workplace. London: Simon & Schuster
- Davoine, E. & Tscheulin, D. K.** (1999): Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: DBW (Die Betriebswirtschaft) Nr. 59, S. 443 - 457. Stuttgart: Schäffer-Poeschl
- Deutschmann, Ch.** (1990): Der Normalarbeitstag. Historische Funktion und Grenzen industriellen Zeitarrangements. In: Leviathan, Sonderheft 11, Sozialphilosophie der industriellen Arbeit
- Drucker, P. F.** (1971): Die ideale Führungskraft. : Droemer-Knauer
- Eberle, T. S.** (1994): Zeitmanagement-Experten. In: Hitzler, R. (Hrsg.). Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion der Wirklichkeit, S. 124 - 145. Opladen: Westdt. Verlag
- Eberling M.** (1996): Beschleunigung und Politik: Zur Wirkung steigender Geschwindigkeiten des ökonomischen, technischen und gesellschaftlichen Wandels auf den demokratischen Staat, Frankfurt a. M., S. 111 f.
- Eckart, Ch.** (1993): Normalarbeitstag, Teilzeitarbeit und Frauenautonomie. In: Widerspruch 25/1993, Arbeitslosigkeit – wirtschaftspolitische Alternativen
- Ende, M.** (1974): Momo oder die seltsame Geschichte von den Zeit-Dieben und von dem Kind, das den Menschen die gestohlene Zeit zurückbrachte. Stuttgart: Thienemanns
- Graichen, W. U.; Seiwert, L. J.; Fuchs, H.** (1992): Ganzheitliches Zeitmanagement. Landsberg: mvg
- Geißler, K. H.** (1999): Vom Tempo der Welt - Am Ende der Uhrzeit. Freiburg, Herder/Spektrum
- Geißler, K.H.** (2000): Zeit verweile doch, denn du bist so schön. Lebensformen gegen die Hast. Freiburg: Herder
- Hatzelmann, E.** (1997): Keine Macht dem Stress. München: Humboldt
- Hatzelmann, E.** (2001): Zeit sparen, Zeit nutzen, Zeit haben? Zeitmanagement heute: Eine Übersicht; Vortrag im Rahmen der Tutzing Zeitakademie „Die Zeit im Griff - im Griff der Zeit“ des Tutzing Projekts Ökologie der Zeit v. 7. - 9.09.2001 an der Evangelischen Akademie in Tutzing. Veröffentlicht in diesem Materialband und unter <http://www.zeitoeekologie.de/literatur.htm>.
- Hawkins, F. & Klas, L.** (1997): Time Management as a Stressor for Helping Professionals: Implications for Employment, In: Journal of Employment Counseling, Vol. 34, No. 1, S. 2 - 6.
- Höna, M.** (2001): Die Zeit im Griff - im Griff der Zeit, in: Südwestpresse Ulm v. 01.10.2001
- Hinz, A.** (2000): Psychologie der Zeit. Umgang mit Zeit, Zeiterleben und Wohlbefinden. Münster: Waxmann
- Koch, C.J. & Kleinmann, M.** (2001): Behavioural Decision Making Explanations for Time Management Problems. Erscheint in: European Journal of Work and Organizational Psychology
- Lugger, B. et al.** (2001): Entspannung durch kreatives Nichtstun, In: Focus Nr. 31/2001, S. 86 - 96
- Mackenzie, A.** (1995): Die Zeitfalle. Der Klassiker für Zeitmanagement in Neuausgabe. Heidelberg: Sauer
- Macan, T.H. et al.** (1990): College Student's Time Management: Correlations with academic Performance and Stress, In: Journal of Educational Psychology, Vol. 82, No. 4, S. 760 - 768.
- Macan, T.H.** (1994): Time Management: Test of a Process Model, In: Journal of Applied Psychology, Vol. 19, No. 3, S. 381 - 391

- Märchy, B.** (2001): Zeit ist Leben: Individuelles Zeitmanagement. Kilchberg: Smart Books
- Noss, Ch.** (2000). Time Conceptions and the Management of Organizations: Integrating Organizational Adaptiveness and Flexibility. Unveröffentlichtes Manuskript für das 16te EGOS Kolloquium "Organizational Praxis", 2. - 4. Juli 2000, Helsinki
- Orpen, C.** (1994): The Effect of Time-Management Training on Employee Attitudes and Behavior: A Field Experiment; In: Journal of Psychology, Nr. 128, S. 393 - 396
- Pfiffner, M.** (1991): Das Management von Zeitstrukturen. Zur Soziologie von Zeitplansystemen. Diplomarbeit an der Hochschule St. Gallen
- Popp, M.** (Institut für Beratung und Training) (1997): Mit Pep an die Arbeit. München: Heyne
- Rager, A.** (2001): Werkstattbericht der Zeitakademie „Die Zeit im Griff - im Griff der Zeit“ des Tutzing Projekts „Ökologie der Zeit“ v. 7. - 9.09.2001 an der Evangelischen Akademie in Tutzing. Tutzing: <http://www.zeitökologie.de/literatur.htm>
- Rinderspacher, J. P.** (1985): Gesellschaft ohne Zeit. Individuelle Zeitverwendung und soziale Organisation der Arbeit. Frankfurt: Campus
- Rühle, H.** (1993): Zeitmanagement. In: Rosenstiel, L. u.a. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, S. 515 - 530. Stuttgart: Schäffer-Poeschl
- Sabelis, I.** (Dissertation, erscheint 2001): Managers' Time/s. An exploratory Study of Time-dimensions in the everyday Life of Dutch Top-Managers. Amsterdam: Vrije Universiteit
- Sabelis, I.** (2001a): Time Management. Paradoxes and Patterns, In: Time & Society, Vol. 10, 2/3, S. 387 - 400
- Sabelis, I.** (2001b): Mythen, Zeit und Management. Vortrag an der Zeitakademie „Die Zeit im Griff. Im Griff der Zeit“ des Tutzing Projekts „Ökologie der Zeit“ vom 07. - 09.09.2001 in Tutzing. Veröffentlicht in diesem Materialband und unter <http://www.zeitökologie.de/literatur.htm>.
- Schirmer, F.** (1991): Aktivitäten von Managern: Ein kritischer Review über 40 Jahre "Work Activity"-Forschung. In: Staehle, W.H. & Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 1, S. 205 - 251 Berlin: de Gruyter
- Schlote, A.** (2000): Zeit genug. Wege zum persönlichen Zeitwohlstand. Weinheim: Beltz
- Schömb, W.** (1989): Nichts für Kreative! Wie Erfolgreiche wirklich arbeiten. In: Office Management Nr. 12, S. 12 - 14
- Schwefer, D.** (2000): Zeitmanagement und persönliche Arbeitstechniken, unter: http://www.daniel-schwefer.de/content/zeitmana.htm#T3_0
- Senftleben, R.** (2001): Was ist Zeitmanagement? unter: http://www.zeitzuleben.de/inhalte/beruf_karriere/arbeitsmethode/zm_1_was.htm
- Seiwert, L. J.** (³1985): Mehr Zeit für das Wesentliche. Landsberg: mvg-Verlag
- Seiwert, L. J.** (¹⁸1998): Das 1x1 des Zeitmanagement. Landsberg: mvg-Verlag
- Seiwert, L. J.** (1996): Selbst-Management. Landsberg: mvg-Verlag
- Seiwert, L. J. & McGee, C. A.** (2000): Wenn Du es eilig hast, gehe langsam. Das neue Zeitmanagement in einer beschleunigten Welt. Frankfurt: Campus
- Seiwert, L. J. et al.** (2000): Zeitmanagement für Chaoten. Offenbach: Gabal
- Seiwert, L. J.** (2001): Life-Leadership. Frankfurt: Campus
- Selby, J.** (2000): Wer warten kann, hat mehr vom Leben. Wartezeiten sinnvoll nutzen. München: Kösel
- Slaven, G. & Totterdell, P.** (1993): Time Management Training: Does it transfer to the workplace? In: Journal of Managerial Psychology Nr. 8, S. 20 - 28
- Ulrich, P. & Fluri, E.** (⁶1992): Management. Eine konzentrierte Einführung. Bern/Stuttgart: Haupt
- Walgenbach, P.** (1995): Kann das Zeitmanagementkonzept halten, was es verspricht? In: DBW (Die Betriebswirtschaft) 2/55, S. 187 - 197. Stuttgart: Schäffer-Poeschl
- Wegner, J.** (2000): Zeitmanagement: Mit neuen Konzepten gegen die Hektik des Alltags, In: Focus Nr. 1, Jan. 2000, S. 94 - 102 oder unter: <http://www.jochen.jonet.org/texte/uhrknall.html>
- Weiler, H. P.** (1995): Umgangsform Zeit. In: Rothbucher, H. et. al. (Hrsg.): Alles hat seine Zeit. Ich hab keine Zeit, S. 11 - 23. Salzburg: Otto Müller
- Wilson, P.** (1999): Das Buch der Ruhe. Gelassenheit am Arbeitsplatz. München: Heyne