

COMPUTER UND ARBEIT

6
2012

Vernetztes Wissen für Betriebs- und Personalräte



Zukunft der Arbeit

Das Internet verändert unsere Arbeitswelt – höchste Zeit für eine neue Arbeitskultur und eine moderne Arbeitsgestaltung . . . **Seite 18**

Apps und Blogs

Bei der Nutzung von Internet, Blogs und Apps müssen Belegschaftsvertreter sehr genau auf rechtliche Fallstricke achten **Seite 24**

Zeitmanagement

Der Siegeszug der Team- und Projektarbeit verlangt nach einer neuen Betrachtungsweise für die Arbeit von Beschäftigten **Seite 28**

**Schwerpunkt: Automatische Sprach-
erkennung vor dem Durchbruch (?)**

In Zusammenarbeit mit:

- Arbeitsrecht im Betrieb
- Der Personalrat

Zeitmanagement versus soziale Zeitautonomie

Warum „Zeitmanagement“ bei Projekten, Gruppen und Teams nicht funktionieren kann

Alexander Klier // DGB-Bildungswerk Bayern

HIER LESEN SIE:

- warum nicht nur für die elektronischen Hilfsmittel Zeit in sozialen Zusammenhängen eine weitgehend unbekannte Größe ist
- dass aus diesem Grund das klassische Zeitmanagement bei der Arbeit von Teams und Projekten nicht funktionieren kann
- welche alternativen zeitlichen Betrachtungsweisen für die Arbeit von Gruppen hilfreich sein können



Es gibt heutzutage unzählige elektronische Varianten zur Verwaltung der Zeit. Schließlich soll diese wertvolle Ressource vor allem seit dem Siegeszug der Team- und Projektarbeit möglichst optimal genutzt werden. Das Zeitmanagement stellt diese Instrumente zur Verfügung, weil es einen falschen Umgang mit der vorhandenen Zeit und eine damit einhergehende zu niedrige Arbeitsproduktivität unterstellt. Die eigentliche und entscheidende Frage, ob vielleicht einfach zu viel Arbeit vorhanden ist, wird hingegen in der Regel nicht gestellt. Hier müssen betriebliche Interessenvertretungen jedoch ansetzen und Antworten im Sinne der Belegschaft finden.

Outlook, iCal und die Zeit oder: die unbekannte Gemeinsame

„Der Zeitznutzung in Unternehmen wird, in Relation zur Bedeutung der Thematik [...], sowohl von den Geschäftsleitungen als auch von der Wissenschaft wenig Aufmerksamkeit geschenkt.“¹

Wer kennt es nicht: Da wird im Organizer oder Smartphone fleißig der nächste freie

Termin gesucht – mit dem Papierkalender ist man schneller. Will man mehrere Partner aufeinander abstimmen, ist die individuelle elektronische Suche aufwendiger.

Dagegen kann man elektronisch wunderbar alle seine Kalender abgleichen und – wenn sie richtig eingepflegt sind – die verschiedenen (individuellen) Kalender gegeneinander. Auch andere können diesen Terminkalender stellvertretend verwalten. Der Ausdruck und das Einheften der Zeitabtafeln ist dann reine Routine. Auch eine

Terminfindung via Doodle kann ein hilfreiches Instrument sein. Vor allem zwischen verschiedenen Institutionen und wenn es um die Abstimmung zwischen mehreren Personen geht. Und schließlich wird man – je nach Einstellung – pünktlich an die Erledigung von Aufgaben erinnert.

Als elektronische Variante eines Organizers auf Papier hat die PIM-(Personal Information Management)-Software, wie sie neben Outlook auch von iCal oder Mozilla Lightning abgebildet werden, eine steile

Karriere hinter sich. Manche Firma, wie etwa Palm, hatte dadurch eine einträgliche Geschäftsidee. Obwohl mittlerweile fast jedes Handy über eine Kalenderfunktion verfügt, muss man feststellen, dass diese Instrumente zu einem nicht befähigen: Zeit im sozialen Zusammenhang zu gewinnen.

Überhaupt ist es ein Missverständnis, dass Zeit im Sinne eines Ressourcenpools gemanagt werden kann. Die Zeit, die Menschen zur Verfügung haben, ist ziemlich demokratisch verteilt: 24 Stunden am Tag und das an sieben Tagen die Woche über eine unbestimmte Dauer an Jahren. Der Umgang mit Interessen und Tätigkeiten in dieser Zeit ist jedoch alles andere als gerecht verteilt. Das ist das eigentliche Problem, das sich jedoch erst erschließt, wenn man sich ein paar grundsätzliche Gedanken zur Zeit, ihren Qualitäten und ihrer Verwendung gemacht hat.²

Grundsätzlich zeigen alle gängigen Management- und Organisationstheorien Probleme damit, das reale zeitliche Handeln (= Zeithandeln) von Mitarbeitern einzuordnen. Das belegen folgende, nicht ungewöhnliche Ausführungen wie: „Im Büro herrscht eine Kultur der Verschwendung“, „Wie vorgerechnet, liegt die Arbeitsproduktivität in Deutschland gerade einmal bei 68%“, „Das Arbeitsumfeld zwingt viele Beschäftigte zum Nichtstun“, „Führungskräfte widmen sich nicht ihrem eigentlichen Job“.

So behauptet auch der „Zeitmanagementpapst“ Lothar Seiwert, dass das menschliche Leistungspotenzial in der Wirtschaft nur bei etwa 30 bis 40% läge. Die vorgebrachten Ergebnisse decken sich nicht zufällig mit Aussagen gängiger Zeitmanagementliteratur und Ratgebern für Personalverantwortliche, dass genau deshalb ein Einsatz von System XY sinnvoll sei. Doch Zeit taucht dann lediglich als logische Abfolge von Prozessen im Sinne des individuellen Setzens von fixen Zeitpunkten (Termine) und dem Festlegen von Zeiträumen (Abläufe) auf. Insofern geht es auch beim Zeitmanagement mit Outlook nicht um Zeit und ihre Gestaltung, sondern um Planung und Ordnung – sowie das Delegieren von Tätigkeiten.³

Übrigens: in der Regel ohne ein einziges Mal zu fragen, ob es tatsächlich ein zeitliches Problem im Sinne falschen Umgangs

damit gibt. Die Frage, die betriebliche Interessenvertretungen interessiert, ob nicht vielleicht tatsächlich zu viel Arbeit vorhanden ist, wird beim Zeitmanagement in der Regel nicht gestellt. Eine zu niedrige Arbeitsproduktivität ist somit die Ausgangsthese von Zeitmanagement – auch in der elektronischen Variante.

Prozessmanagement und virtuelle Strukturen

„Vor allen Dingen, jetzt, sag' ich mal, von der Planungsseite ist es nervig, weil man halt dann selten sagen kann, ob der Termin, den man sich jetzt da ausgedacht hat für das, wo man fertig sein möchte, wirklich halten kann.“⁴

Prozessmanagement soll die historisch entstandene tayloristische Zergliederung und hierarchische Ordnung der Betriebsorganisation rückgängig machen. Nicht zuletzt deshalb liegt die Betonung moderner Organisationstheorien und des Qualitätsmanagements auf der schnellen und fehlerfreien Abwicklung von Prozessen. Prozessmanagement wird nach heutigem Selbstverständnis als effizientere Form der Arbeitsteilung betrachtet.

Der Übergang auf möglichst flache Hierarchien und die Organisation über indirekte Steuerungsformen sowie die Erledigung der Arbeit durch Gruppen, Teams und Projekte sind dabei die zentralen Stellenschrauben. Diese Entwicklungen – weiter in die Zukunft projiziert – ergeben schließlich das Modell modularer Netzwerke bzw. virtueller Organisationen. Im Fall einer virtuellen Führung wird diese durch die Prozesse, vorgegebene Arbeitsabläufe oder aber die Zielvorgaben der Teams und Ressourcenausstattung der Projekte, geregelt. Auch erfolgreiche reale Führung wird mehr und mehr am Erreichen der vorgegebenen Ziele gemessen. Diese neuen Organisationsformen und Arbeitsstrukturen sind jedoch zeitlich aufwendiger und komplizierter als hierarchische Lösungen.

Projektarbeit lebt beispielsweise davon, dass sie nicht unmittelbar an die Hierarchie gekoppelt ist. Die Einführung von Prozessmanagement im betrieblichen Kontext bedeutet jedoch zusätzlichen Koordinations-

aufwand für die betroffenen Teams, über die Projektarbeit begleitet, umgesetzt und gesteuert wird. Koordinationsaufwand im Sinne einer organisationsnotwendigen Arbeitszeit bedeutet es auch für die Beschäftigten, die über diesen Weg die Abstimmungen und Planungen zur „eigentlichen“ Arbeit hinzu bekommen. Damit es also über eine so organisierte Leistungssteuerung überhaupt ein Arbeitsergebnis gibt, ist eine „Selbststeuerung“ als Leistung notwendig.

Diese Leistung bleibt jedoch dann „unsichtbar“, wenn sie nicht explizit thematisiert wird. „Sie wird oft nur negativ sichtbar – wenn Termine platzen, die Qualität nicht stimmt, der Kunde unzufrieden ist usw.“⁵

In diesem Fall passt aber die Empfehlung, ein vernünftiges Zeitmanagement zu betreiben, nicht mehr. Im Gegenteil: Damit wird der Leistungsdruck noch größer, da eine Lösung auf der individuellen Ebene nicht funktionieren kann.

Was aber ist Zeitmanagement?

„Kundenwünsche werden nicht in einem Funktions-Silo erfüllt, sondern durch die aktive Zusammenarbeit von Menschen. Gespräche sind mit die Wichtigste Form von Wertschöpfung, insbesondere dort, wo Wissen vermarktet wird.“⁶

Das Management von Zeit spielt im Bereich des individuellen Handelns in Betrieben (Zeithandeln) eine zentrale Rolle. Das belegen nicht nur die Verkaufszahlen der einschlägigen Zeitmanagement-Literatur. Doch die größtenteils theorieleeren Konzepte begreifen und thematisieren den Umgang mit Zeit weiterhin nur als persönliche Kompetenz, nicht als organisationale Voraussetzung gelingenden Teamhandelns.

Ob es dabei Bedingungen, also etwa eine gewisse Zeitautonomie und Flexibilität oder eine entsprechende Ausstattung mit Ressourcen, als Voraussetzung geben muss, ist weiterhin kein Thema der Ratgeber. Die möglichst genaue individuelle Planung von Wochen, Tagen und konkreten Aufgaben, am besten durch elektronisches Fixieren, ist der eigentliche Kern. Analog wird dabei in lang-, mittel- und kurzfristige Ziele unterschieden – sowie in wichtige

und dringende Aufgaben bzw. Mischformen davon. Drei Faktoren erhalten hierbei einen großen Stellenwert: das Setzen von Zielen und Prioritäten, die Anwendung verschiedener Techniken und Tools zum Erreichen der Ziele und eine Präferenz für die Planung und Organisation – und damit Ordnung – von Zeit.

Egal ob dies mit klassischen Zeitbüchern, per Mindmap oder Outlook erfolgen soll: Die Logik der verschiedenen Planungszeiträume geht stets von einer genau planbaren Abfolge aus, die nur von sogenannten Zeitkillern unterbrochen werden kann. Von Komplexität, sozialer Bedingtheit von Entscheidungen oder unterschiedlichen zeitlichen Verläufen ist keine Rede.

Von Zeitkillern und verkehrt gesetzten Prioritäten

Mehr und gründlichere Planung der richtigen Ziele – weniger Zeitprobleme in der Umsetzung – mehr eigene Zeiten für individuelle Ziele. So die einfache Formel der meisten Zeitmanagement-Ratgeber. Sie bieten zur besseren Nutzung der Zeit viele Techniken, Übungen und Verhaltensregeln an, die sich auf ein rigides Selbstmanagement stützen. Empfohlen werden Zeitprotokolle, Tagespläne, Zeitplanung – in diesem Fall eben in elektronischer Form – und vieles mehr. Die nicht ausgesprochene Grundannahme hierbei:

Die meisten Beschäftigten setzen verkehrte Prioritäten. Und: Sie können eine Änderung der Ziele (oder Prioritäten) individuell bzw. durch persönliche Planungen erreichen. Wird also nur falsch geplant? Spätestens bei der Empfehlung, das Pareto-Prinzip zu beachten, wird es spannend:

Die überwiegende Zeit sei auf diejenigen 20 % der Arbeit zu legen, die 80 % des Erfolgs darstellen. Nur – welche sind das im Kontext von Team- und Projektarbeit? Und was passiert tatsächlich mit den anderen Tätigkeiten, wenn sie wichtig für den Gruppenkontext und die organisationale Aufgabenverteilung sind, jedoch individuell in den Papierkorb wandern (sollen)? Auf der Ebene des einzelnen Beschäftigten oder Gruppenmitglieds effizient geplante Teillösungen haben nicht zwingend eine Effizienzsteigerung der gesamten Arbeitsprozesse einer Einheit zur Folge. Die aufge-

zeigte Lösungsstrategie besteht ohnehin, nachdem die Störquellen lokalisiert wurden, nur darin, „durch Institutionalisierung des Befehls“⁷ – also die hierarchische Delegation von Arbeit auf andere – Zeit zu sparen. Doch das ist zugleich das größte Problem in einem Gruppen- und Teamzusammenhang:

Hier kann man Arbeit nicht einfach delegieren, sondern muss sich mit den Teammitgliedern mindestens abstimmen. Und in dem Moment, in dem in der Gruppe Gleichgestellte kommunikativ dazu gewonnen werden müssen, zusätzliche Arbeit zu übernehmen, ist die Zeit, die für diesen Kommunikationsakt aufgewendet werden muss, im Regelfall größer als die Zeit zur Erledigung der Aufgabe.

Delete: Die (a)sozialen Zeiten des Zeitmanagements

„Das Beste und Zeitsparendste, was sie mit eingehenden Mails tun können: löschen.“⁸

Dieser Tipp geht ziemlich direkt auf die klassische Zeitmanagement-Literatur zurück. Gerade am Beispiel von Mails als „Zeitfresser“ nehmen diese auf deutliche Weise zu sozialen Aufgaben und kommunikativen Beziehungen Stellung: Es wird unterstellt, dass die wirklich wichtigen Aufgaben solche sind, die weitgehend ohne elektronische Kommunikation erfüllt werden können oder ohne kommunikative Synchronisation stattfinden. Sie findet in Form von Berichten am Schreibtisch statt.

Doch spätestens dann, wenn spontane Unterbrechungen durch Gespräche – oder wichtige Informationen anhand eingehender Mails – als Zeitkiller bezeichnet werden, sollte man sich überlegen: Gerade das Zulassen solcher Gespräche, oder das Lesen der Mails erspart möglicherweise weitere Gespräche oder Antworten mit vielleicht höherem zeitlichen Aufwand. Letztlich hilft das Löschen der Mails mit Anforderungen nicht weiter bei der Erledigung der Arbeit in der Gruppe.⁹

Im Rahmen von Zeitmanagement individuell zurückgestellte Aufgaben oder nicht ausgeführte Tätigkeiten erfordern, da sie im Regelfall im organisationalen Gefüge ihre Berechtigung haben, entweder Mehr-

arbeit in anderen Abteilungen oder Teams bzw. bringen zusätzliche organisatorische Belastungen anderer mit sich.

Das klassische Zeitmanagement weist damit immer wieder ein grundlegendes Problem auf: Das Bild des hochgradig individuellen Arbeitsverhaltens, das noch nicht einmal die Tatsache, dass es im Kontext von Gruppen- und Teamarbeit die unterschiedlichsten – gleichwohl notwendigen – Bedingungen für das Gelingen der eigenen Aufgaben gibt, berücksichtigt. In den seltensten Fällen können individuelle Entscheidungen und Planungen den gemeinschaftlichen Prozess der Leistungserstellung steuern. Störungen und Unterbrechungen haben nicht nur in der Kommunikation Vorrang – sie gehören zum Konzept komplexer sozialer Systeme und von Teamstrukturen.

Ähnlich verhält es sich mit Telefonaten oder Mails als Zeitfallen: Die Aussage, Telefonate immer nur dienstlich zu führen und keine „privaten Schwätze“ – oder entsprechende Mails – zuzulassen, geht z. B. an dem Problem vorbei, dass in hochkommunikativen Arbeitszusammenhängen die Beziehungsebene eine zentrale Rolle spielt.

Ohne Klärungen auf dieser gibt es in der Regel auch auf der Sachebene wenig Erfolge. Dass Unterbrechungen durch Kurzpausen auch die Chance zu Kontakten und Kommunikation eröffnen, wird in den Ratgebern nicht nur nicht erwähnt: Durch die Charakterisierung von spontanen Gesprächen als „Zeitfallen“ verkennt das klassische Zeitmanagement systematisch die soziale Eingebundenheit aller Projektmitglieder.

Pseudo-Planungen: MS-Project genügt nicht

„Zeitautonomie bedeutet nicht: Bedingungslose Durchsetzung eigener Zeitintessen, sondern Anerkennung der Zeitinteressen anderer im eigenen Handeln.“¹⁰

Auch wenn es Teamfunktionen und Abstimmungstools in Outlook gibt: Das ist nur die eine, sehr oberflächliche Seite eines Prozesses, den man im Prinzip kennen muss, um die Zeit darin sinnvoll gestalten zu können. Auch MS-Project funktioniert nur, wenn man die Ressourcen, die zur Ver-

fügung stehen, adäquat einstellt. Und nicht mit Über- oder auch Pseudoplanungen den gegenteiligen Effekt erzeugt. Dabei ist Zeit innerhalb betrieblicher Organisationen nicht an sich knapp. Die Knappheit entsteht durch die verschiedenen Ziele und Aufgaben sowie die daraus erwachsenden Verpflichtungen.

In dem Maße, in dem erfolgreiche betriebliche Kooperationen stattfinden sollen, müssen Termine als Zeitpunkte bestimmt werden; je spezialisierter und komplexer, desto koordinationsbedürftiger und mehr voneinander abhängig. Doch nicht nur als reine Zeitpunkte, die einzuhalten sind, sondern auch als Fristen, innerhalb derer Themen oder Probleme bearbeitet werden müssen, sind Termine wichtig. Individuelle Termine lassen sich nicht isoliert betrachten, sondern stehen – aufgrund der Arbeitsteilung – in Abhängigkeit zueinander.

Dies gilt umso mehr, je komplexer die Arbeits- und daraus resultierenden Entscheidungsprozesse sind. Gerade Gruppen- und Teamarbeit erfordert eine zunehmende Synchronisation mit dem sozialen und betrieblichen Umfeld. Genau das kommt aber im klassischen Zeitmanagement – und seiner technischen Umsetzung – nicht vor.

**E-Mail für Dich:
Kommunikation im Prozess**

Die ernsthafte Implementierung von Projektorganisation bedeutet eine zunehmende Differenzierung und zusätzlichen Koordinationsaufwand. Einzelne Personen, Gruppen und Projekte erhalten in diesem Zusammenhang eine relative Autonomie.

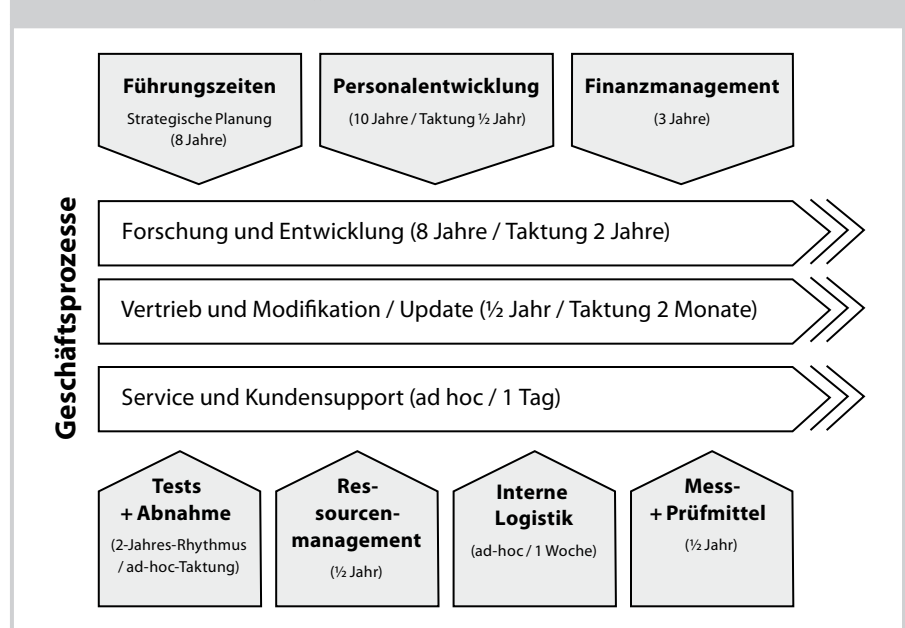
Neben der veränderten Organisationsstruktur ergibt sich dabei aber auch eine immer größere Vielfalt ungeplanter Ereignisse und unvorhergesehener Verhaltensweisen. Gruppen und Teams bilden sich erst kommunikativ heraus, indem die einzelnen Personen über längere Zeit zusammenarbeiten und dabei miteinander Kontakt haben. Kommunikation ist deshalb die Grundlage des Zeithandelns im Teamzusammenhang. Gerade das Planen und Festlegen erwünschter Ziele im Projektkontext stellt einen hochkommunikativen Akt dar. Zwar ist nicht jedes Planen und Handeln in betrieblichen Organisationen das Ergebnis von Verständigungsprozessen, aber „sta-

bile Handlungsmuster werden nicht durch formale Regelungen, sondern durch fortgesetzte Interaktion aufrechterhalten“.¹¹

Konsensentscheidungen zeigen nicht zufällig die besten Ergebnisse für Gruppen und Betriebe. Sie sind wiederum nicht unter zeitlichem Zwang herbeizuführen. Dauerhafte Orte der Begegnung und kollektive Zeiten für Kommunikation zu schaffen erleichtert diese Funktionen. Rituale im betrieblichen Kontext und dem Umgang von Gruppen bringen diese existenzielle kommunikative Bezogenheit von Menschen ebenfalls zum Ausdruck. Rituale stellen auch ein hochwirksames Kommunikationsmedium dar.

dies, dass in Betrieben und Unternehmen ohne ausreichend Entscheidungs- und Handlungsspielräume sehr schnell Probleme entstehen. Die notwendige Balance zwischen den individuellen und kollektiven Zeitinteressen kann ebenfalls nur kommunikativ erreicht werden. Kategorien wie „Rücksichtnahme“, „Aushandlung“ und „Interaktion“ bekommen in der gelingenden Team- und Projektarbeit einen dominanten Stellenwert. Kollektive Zeitautonomie darf also nicht in der individualistisch verkürzten Fassung von Zeitmanagement gedacht werden. Daraus ergibt sich im Umkehrschluss noch nicht automatisch, dass sich Gruppen oder Teams als Kollektiv dem

Eine betriebliche Zeit-„Landkarte“ – die erste Ebene



Auch betriebliche Zeit-Landkarten können Belegschaftsvertretungen helfen, Gruppen und Teams mit zeitlichen Ressourcen auszustatten. Die Erstellung betrieblicher Zeit-Landkarten ist nicht leicht. Um sie zu bekommen, kann man sich in einem ersten Schritt an der Prozesslandschaft, wie es das Qualitätsmanagement nach ISO vorsieht, orientieren. Zumindest werden dann die unterschiedlichen Zeithorizonte eines Betriebs deutlich ...

Die wichtigen Rituale zu identifizieren und zu fördern ist für eine effiziente Arbeit in Gruppen viel zentraler, als etwa die Planung der Meilensteine über MS-Project.

Kollektive Zeitautonomie schaffen

Die Möglichkeit Pläne umsetzen zu können erfordert persönlichen und gemeinsamen Freiraum. Gute Projektarbeit gibt es nur unter der Bedingung hoher persönlicher und sozialer Autonomie. Umgekehrt bedeutet

betrieblichen Druck entziehen können. Oft genug wird der zeitliche Druck in die Gruppe getragen und verteilt. In so einem Fall übernehmen die Projektmitglieder eine vorgelagerte Überwachungsfunktion des Managements, bei der innerhalb der Gruppe genau betrachtet wird, dass alle effizient arbeiten, obwohl z.B. die Ressourcen zu knapp bemessen sind. Solange innerhalb der Gruppen kein Konsens darüber besteht, dass nur bei vernünftigen zeitlichen Vorga-

ben und adäquater Ressourcenausstattung die Aufgaben zu bewältigen sind, werden sie auch als Gesamtheit ihre Ziele verfehlen. Die Schuld nicht bei einzelnen Gruppenmitgliedern zu suchen und gemeinsam auf eine entsprechende Ausstattung mit Ressourcen, sei es personell, sei es zeitlich, zu achten, ist insofern Aufgabe von Teams und Gruppen.

Dies erfordert besondere Kompetenzen im Bereich der Teamfähigkeit und die Achtung der jeweils unterschiedlichen individuellen zeitlichen Interessen und Bedürfnisse der Gruppenmitglieder. Für Betriebs- und Personalräte ist darauf zu achten, dass eine solche Koordinationsleistung ihren Platz gerade nicht im individuellen Arbeitshandeln und persönlichen Zeitmanagement hat, sondern beispielsweise im Teamgespräch erbracht wird.

Kollektive Zeitautonomie – der Belegschaftsvertretung sei Dank

„Die Vorstellung, einen Beschäftigten als in idealer Weise zeitautonom agierendes Subjekt zu bezeichnen, der ohne Rücksicht auf die Zeitbedürfnisse seiner KollegInnen seine privaten Zeitinteressen realisiert, diskreditiert das Autonomiekonzept von vornherein [...] Autonomie und Intersubjektivität verweisen [...] wechselseitig aufeinander.“¹²

Die zunächst wichtigste Aufgabe ist, die Zeitautonomie sehr ernstzunehmen. Es ist nicht nur eine erzwungene Freiheit, quasi als Ausgleich für gesteigerte Arbeitsleistung. Den Beschäftigten ist sie in der Regel so wichtig, dass sie persönlich viel dafür in Kauf nehmen. Das führt zu paradoxen Phänomenen und macht zumindest das zentrale Schwert der Mitbestimmung bei Beginn und Ende der täglichen Arbeitszeit äußerst stumpf. Zentrale Aufgabe ist eher, den Projekten, Teams und Gruppen die kollektive Autonomie einzuräumen und dafür zu sorgen, dass eine anständige zeitliche Ressourcenausstattung vorgesehen wird.

So könnte z.B. über Betriebsvereinbarungen geregelt werden, dass die „unsichtbare“ Organisationsarbeit wieder messbar und Grundlage für die Ausstattung mit

den notwendigen personellen Ressourcen wird. Weiter ist darauf zu achten, dass im Rahmen der betrieblichen Fortbildung statt vieler Zeitmanagement-Seminare eine Kompetenzbildung im Sinne kollektiver Zeitautonomie stattfindet. Denn nur im Rahmen eines kollektiven Zeitmanagements wird die gemeinsame Zusammenarbeit gelingen.

Ein anderer Aspekt ist, das Thema Zeit ausdrücklich in die betrieblich vorhandenen Managementsysteme einzubringen. Als Beispiel sei hier das Qualitätsmanagementsystem genannt. Die Qualität einer Ware, eines Gutes oder einer Dienstleistung ergibt sich aus einer Vielzahl von Eigenschaften, Maßnahmen und Ereignissen und geht weit über das eigentliche Produkt hinaus.

Eine Eigenschaft davon ist Zeit. Dahinter steht die Erkenntnis, dass nachhaltige Qualitätserbringung in der Produktion nur durch eine umfassende systemische Einbeziehung aller Strukturen erreicht werden kann. Kein Produkt, keine Anwendung und kein System kommen via „Instant-Aktivitäten“ zu Qualität. Man kann sie auch nicht hineinprüfeln. Qualität in den Produkten und seinen Erstellungsprozessen entsteht vor allem durch qualitativ gute Arbeit der entsprechenden Teams und diese wiederum benötigt qualitative Zeiten – als Ressourcen und als Gestaltungsmittel.

Auch jede qualitativ gute Projektarbeit und Prozessorganisation benötigt zeitliche Ressourcen, sei es in Form von Personal, sei es in Form von Zeit(en). Erst dadurch werden die Beschäftigten befähigt, in der Teamarbeit gute Arbeitsergebnisse zu liefern. Entscheidend kommt es deshalb auf die jeweilige Ausstattung mit Ressourcen sowie die zeitliche Verschränkung der verschiedenen Organisationseinheiten an. Diesen Zusammenhang können Betriebsräte, Personal- und Mitarbeitervertretungen argumentativ nutzen und organisational schaffen.

Der Einsatz von Outlook oder MS-Project kann in diesen Fällen eine sinnvolle elektronische Ergänzung sein. Denn dann ist klar, dass man mittels dieser Instrumente die Zeit eben doch nicht vermehren, sondern nur klug – und vor allem gemeinsam – organisieren kann.

Autor

Dr. Alexander Klier ist Pädagogischer Leiter beim DGB-Bildungswerk Bayern, Region München, alexander.klier@bildungswerk-bayern.de, www.dgb-bildungswerk-bayern.de

Fußnoten

- 1 Vedder, Zeitnutzung und Zeitknappheit im mittleren Management, 2001, 248
- 2 Klier, Betriebliche Synchronie, 2007
- 3 Das ist insofern kein Wunder, als das dem klassischen Zeitmanagement zugrunde gelegte Zeitmodell im Zuge des Aufbaus der betriebsförmigen Organisation moderner Fabriken entstand. Zeitmanagement stellt sich als individuelle Form dessen dar, was innerhalb der industriellen Organisation als Arbeitsvorbereitung gilt. Eine Voraussetzung, die in Teams und Projekten im Regelfall nicht gegeben ist
- 4 Interview mit einem Entwickler, in: Kratzer/Menz, Von der Produktions- in die Reproduktionskrise. Arbeitsleistung – Lebensleistung. Leistungssteuerung und lebensweltliche Arrangements im Umbruch. Powerpoint-Vortrag anlässlich des TheorieWorkshops des Projekts Lanceo am 8.6.2010 in München, www.lanceo.de
- 5 Dieser Aspekt ist zentral und wird auch von den Forschungsbefunden, z. B. des Projekts Lanceo, bestätigt. Demnach übernehmen die Beschäftigten zunehmend Aufgaben, die früher der Organisation vorbehalten waren wie beispielsweise die Abstimmung von Anforderungen und Ressourcen. Aus dem Organisationsproblem wird durch die Struktur jedoch ein individuelles Problem der veränderten Tätigkeit gemacht. „Die Beschäftigten müssen neben ihrer ‚Kernarbeit‘ mehr und mehr ‚Organisationsarbeit‘ leisten“, Kratzer/Menz, aaO.
- 6 Simon, Ist das Zeitmanagement-Konzept noch zeitgemäß?, in: DBW 55/1995, 541 ff. (544)
- 7 Luhmann, Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten, in: Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung, 1971, 143 ff. (146)
- 8 Seiwert/Wölte/Obermayr, Zeitmanagement mit Microsoft Office Outlook, 2011, 20
- 9 „Denken Sie daran: Beim effektiven Umgang mit der Nachrichtenflut ist der Papierkorb ihr bester Freund und wichtigster Verbündeter“, Seiwert, aaO., 20. Man stelle sich umgekehrt vor, von der Beantwortung von Mails abhängig zu sein, um die nächsten Arbeitsschritte planen zu können. Es wäre ziemlich kontraproduktiv zu wissen, dass die dringlichste Aufforderung an alle Beschäftigten darin bestünde, Mails zunächst ziemlich rigide zu löschen. War da die eigene Mail dabei? Es entbehrt insgesamt nicht einer Komik, wenn kooperativ agierende Mitarbeiter und gesprächsbereite Kollegen in ihrem kommunikativen Verhalten als „Zeitdiebe“ betrachtet werden. Der Witz ist der, dass man es vorher meist nicht weiß. Insofern ist ein passendes eigenes kommunikatives Verhalten sehr viel angemessener, als das Vermeiden der Gespräche oder Löschen von Mails
- 10 Trinczek, Über Zeitautonomie, ihre Regulierung und warum es so selten funktioniert, in: Seifert (Hrsg.), Flexible Zeiten in der Arbeitswelt, 2005, 375 ff.
- 11 Kieser, Der situative Ansatz, in: Kieser (Hrsg.), Organisationstheorien, 3. Auflage, 1999
- 12 Trinczek, aaO., 383