Grundlagen der Weiterbildung
Praxishilfen GdW-Ph

Art.-Nr. 50521076 Ergänzungslieferung Nr. 76/Mai 2009

Sehr geehrte Abonnentin,
sehr geehrter Abonnent,

mit dieser Ergänzungslieferung erhalten Sie:

die nachfolgenden **neuen Artikel:**

- Fernausbildung
- Mind-Map – das Denkwerkzeug
- E-Learning und Wissensmanagement als persönliche Aufgabe verstehen
- Kompetenzen im sozialen Zeithandeln. Zeitautonomie in Projekten und Teams
- Theoretische Begründungen lebenslangen Lernens
- Die Volkshochschule Goslar im Second Life

Mit freundlichen Grüßen
DIE REDAKTION

NEU ! Ihr schneller Klick zum Luchterhand-Fachbuch
www.luchterhand-fachverlag.de

Luchterhand

Alexander Klier

Kompetenzen im sozialen Zeithandeln: Zeitautonomie in Projekten und Teams

Zeit ist in sozialen Zusammenhängen weitgehend eine unbekannte Größe. Deshalb kann das klassische Zeitmanagement bei der Arbeit von Teams und Projekten nicht funktionieren.
Warum das so ist, welche alternativen zeitlichen Betrachtungsweisen für die Arbeit von Gruppen hilfreich sein können und welche Kompetenzen soziales Zeithandeln in diesem Zusammenhang umfassen sollte, erfahren Sie im folgenden Beitrag.

Inhaltsübersicht

1 Zeit – Die gemeinsame Unbekannte
1.1 Prozessmanagement
1.2 Virtuelle Strukturen und Ziele
1.3 Zeithandeln in komplexen Systemen
2 Was aber ist Zeitmanagement?
2.1 Verkehrte Prioritäten gesetzt?
2.2 Alles Zeitdiebe, oder was?
2.3 A-Soziale Zeiten
2.4 Mach mal einen Plan
3 Ein kompetenter Blick auf Zeit(en)
3.1 Die Dauer von Kommunikations-Prozessen
3.2 Wandel, Rituale und Emotionen
3.3 Wart' mal schnell
3.4 Mach mal Pause
3.5 Work-Life-Balance
4 Kompetentes Zeithandeln und soziales Zeitmanagement
4.1 Kollektive Zeitautonomie
4.2 Produktqualität = Qualität der Arbeit[Qualität der Zeit]
4.3 Empfehlungen

1. Zeit – Die gemeinsame Unbekannte

»Das Problem besteht darin, daß die Zeit [...] ein an sich ernstzunehmendes Steuerungsproblem darstellt, welches sich sehr rasch [...] als ein Grundlagenproblem des Managements von Unternehmen herausstellt. Gemessen an diesem Sachverhalt fallen Rezeptionen und Relevanzzuschreibungen der Zeitproblematik durch die gegenwärtige Unternehmenssteuerungstheorie eher dürftig aus, und die herkömmliche Managementlehre zeigt sich an der Zeit als einer Grunddimension der Unternehmenssteuerung nicht interessiert.« (Noss 1997, S. 6)

Gängige Management- und Organisationstheorien zeigen einige Probleme, das reale zeitliche Handeln von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen 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 Prozent«; »Das Arbeitsumfeld zwingt viele Beschäftigte zum Nichtstun«; »Führungskräfte widmen sich nicht ihrem eigentlichen Job«; »Zu den wichtigsten Zeitkillern zählen Meetings«. Die vorgebrachten Ergebnisse decken sich nicht zufällig mit Aussagen gängiger Zeitmanagementliteratur, Ratgebern für Personalverantwortliche oder Kompetenzbildungsangeboten.
Als kritischer Leser stellt man jedoch einige Rückfragen:

- Was ist der Rationalitätsmaßstab hinter diesen Ergebnissen?
- Vor welchem Hintergrund kommt man zu so genauen Schätzungen der Arbeitsproduktivität?
- Was bedeutet *Nichtstun* jeweils im konkreten Fall?
- Was ist der eigentliche Job von Managern und Führungskräften?
- Warum führen sie ihn nicht aus, sondern beschäftigen sich lieber mit *Zeitkillern*?
- Kann es sein, dass das nicht offensichtliche Tun anders erfasst werden muss?
- Warum kann man überhaupt von Zeitkillern und *Verschwendung* von Zeit reden?
- Welche *Zeitvorstellung* verbirgt sich hinter den Aussagen?
- Wird sie erläutert, begründet oder auch nur eingeführt?
- Gibt es möglicherweise bestimmte Kompetenzen, die auf diesem Weg nicht erfasst werden?

Die meisten ökonomischen Zeitmodelle und Zeitvorstellungen sind statisch konzipiert. Aus diesem Grund spielt Zeit auch keine Rolle. Wenn Zeit dennoch auftaucht, dann lediglich als logische Abfolge von Prozessen oder Gliederung von Konzepten. Die Vernachlässigung unterschiedlichster zeitlicher Verläufe zeigt sich besonders in den Lehrbüchern. Ein Blick in die Inhalts- und Schlagwortverzeichnisse wichtiger Managementbücher, Werke der Organisationsliteratur – aber auch zum Thema Führung und Personalentwicklung – zeigt, dass das Thema Zeit nirgends eigens ausgeführt wird: Im Regelfall wird Zeit in der betriebswirtschaftlichen Literatur nicht einmal unter dem Thema »Determinanten«, »Restriktionen«, »Potenzial« oder »Einflussgrößen« eigens thematisiert. Dementsprechend werden hierfür auch nirgends eigenständige Kompetenzen reklamiert.
Komplementär dazu verhält sich die klassische Zeitmanagement-Literatur. Zeitmanagement befasst sich ausschließlich mit dem Thema Zeit. Zeit wird jedoch auch hier nicht näher erläutert, sondern als existierende Größe unhinterfragt vorausgesetzt. Zeitmanagement-Ratgeber, die weitgehend theoriefrei bleiben, beziehen sich als pädagogisches Konzept vom Anspruch her

auf die gesamte, einem Menschen zur Verfügung stehende Zeit. Sie behandeln das propagierte Handeln ausdrücklich als Kompetenz der Individuen. Doch das eigentliche Thema ist die möglichst effiziente Gestaltung der individuellen betrieblichen Arbeitszeit. Das dem Zeitmanagement zugrunde gelegte Zeitmodell entstand, wie das der Managementtheorien auch, im Zuge des Aufbaus der betriebsförmigen Organisation moderner Fabriken. Doch seit diesen Zeiten haben sich bezüglich der Arbeitsorganisation viele Änderungen ergeben. Nicht nur der Übergang auf möglichst flache Hierarchien: Vor allem indirekte Steuerungsformen und die Organisation der Arbeit über Teams und Projekte stellen einen regelrechten Paradigmenwechsel dar.

1.1 Prozessmanagement

An der theoretischen Auseinandersetzung um das Thema Flexibilisierung der Arbeitszeit wird deutlich, dass rigide strukturierte und standardisierte zeitliche Organisationsformen nicht notwendig ein Maximum an ökonomischer Effizienz bedeuten. Angesichts der sich global verändernden Produktionsbedingungen scheint dabei die tayloristische Betriebsorganisation selbst in Frage zu stehen. Prozessmanagement soll die historisch entstandene tayloristische Zergliederung von Betrieben und Organisationen rückgängig machen. Prozessmanagement wird nach heutigem Selbstverständnis als effizientere Form der Arbeitsteilung betrachtet. Nicht zuletzt deshalb liegt die Betonung moderner Organisationstheorien auf der schnellen und fehlerfreien Abwicklung von Prozessen. Die Einführung von Prozessmanagement im betrieblichen Kontext bedeutet eine zunehmende Differenzierung und zusätzlichen Koordinationsaufwand, da es zentral von Teams begleitet, umgesetzt und gesteuert wird. Im Rahmen von Prozessmanagement kommt auch Zeit ausdrücklich ins Spiel: Die neuen Organisationsformen und Arbeitsstrukturen sind zeitaufwendiger als rein tayloristische und komplizierter als hierarchische Lösungen.
Parallel dazu steht die Idee und Verbreitung der sogenannten Vertrauensarbeitszeit, also der Wegfall formaler Erfassung, Auswertung und Kontrolle von Arbeitszeiten. Mittels neuer Instrumente der betrieblichen Leistungspolitik verliert so die abstrakte Uhrenzeit, verstanden als Maßstab des Aufwandes einer Produkt- oder Leistungsherstellung, seine traditionelle Bedeutung. Diese Entwicklungen – weiter in die Zukunft projiziert – ergeben schließlich das aktuelle Modell modularer Netzwerke bzw. virtueller Organisationen, welche die Auflösung der klassisch tayloristischen Betriebs- und Arbeitsorganisation – sowohl räumlich als auch zeitlich – prognostizieren.
Flache Hierarchien und Dezentralisierung scheinen für das Prozessmanagement erfolgreiche Konzepte darzustellen. Noch mehr jedoch der parallele Übergang zur Gruppen- und Teamarbeit. Insbesondere Projektarbeit lebt dadurch, dass sie nicht unmittelbar an die Hierarchie gekoppelt ist. Genau dieser

Umstand aber bringt spezifische (zeitliche) Probleme mit sich. Dies zeigt sich vor allem dann, wenn die Ergebnisse von Projekten real umgesetzt werden sollen. Die Einführung von Teamarbeit und Projektmanagement führt in jedem Fall zu einer Steigerung der Komplexität betrieblicher Organisationen, auch wenn dahinter die Einsicht steht, dass nur in Kleingruppen diejenigen Voraussetzungen gegeben sind, die bestimmte Problemlösungen erfordern. Aus diesen Entwicklungen ergeben sich aber Fragen nach den systemischen Voraussetzungen, um neben *individuellem betrieblichen Zeithandeln* Kompetenzen für ein *koordiniertes Arbeiten in Teams und Gruppen* zu erwerben.

1.2 Virtuelle Strukturen und Ziele

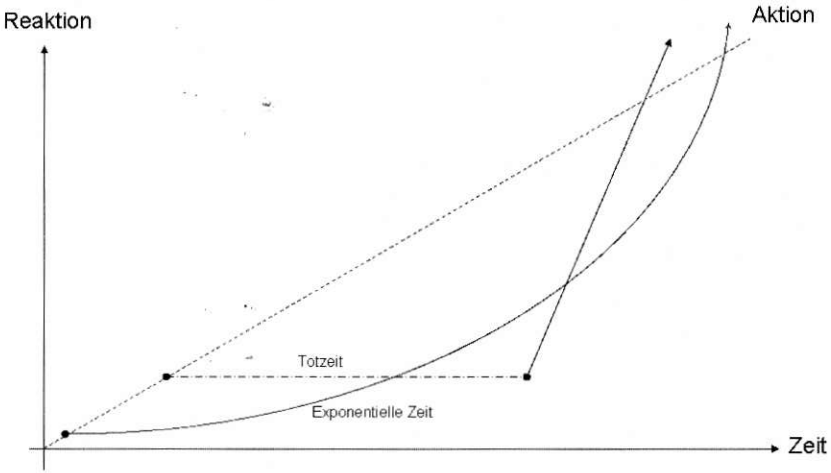
Hierarchische und formelle Strukturen werden gegenüber prozessualen Organisationsformen weiter an Bedeutung verlieren. Das legt die Auseinandersetzung um vernetzte, fraktale oder virtuelle Organisationen nahe. Zu virtuellen Unternehmen gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher und sich zum Teil widersprechender Definitionsvorschläge in der Literatur. Grundsätzlich treffen sich die Virtualisierungsdebatten mit der Tendenz, Organisationen auch praktisch als System fluider und temporärer Strukturen und Prozesse zu sehen. Im idealtypischen Fall wird dabei die komplette Wertschöpfungskette räumlich und zeitlich entkoppelt. Diese zeitliche Trennung hat zwangsläufig Rückwirkungen auf das Management und die Führung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter.
Aufgabe von Führung ist es, das innerbetriebliche Handeln auf die Organisationsziele auszurichten. Dies soll durch entsprechende Kommunikationsstrukturen und -abläufe erreicht werden. Dabei weisen Führung und Organisationsstruktur einen engen Zusammenhang auf: In der formellen Struktur spiegelt sich in der Organisation das jeweilige formale Führungsverständnis wider. Im Fall der virtuellen Führung wird Führung durch die organisationalen Strukturen, d. h. durch technische Bedingungen, vorgegebene Arbeitsabläufe oder aber die Zielvorgaben der Teams und Ressourcenausstattung der Projekte, geregelt. Auch erfolgreiche Führung wird am Erreichen der vorgegebenen Ziele gemessen, nicht mehr am erbrachten zeitlichen Arbeitsaufwand. Es wird, bedingt durch diese neuen Steuerungsvorstellungen, verstärkt dafür plädiert, Führungsprobleme durch die Gruppen und Projekte selbst lösen zu lassen.
Doch Führung in Organisationen als komplexem Gesamtsystem funktioniert nach anderen Prinzipien als Führung in Kleingruppen und Teams. Hinzu kommt, dass die Beurteilung der ökonomischen und zeitlichen Effizienz aufgrund von Zielen in der Praxis weitaus schwieriger ist, als es diese Ausführungen nahelegen. Individuelle oder Gruppenziele lassen sich beispielsweise nicht konsequent aus einem übergeordneten Zielsystem ableiten. Zielsysteme sind in komplexen Betrieben in der Regel unvollständig und durch

Polytelien (es existieren mehrere gleichrangige Ziele) geprägt. Unterschiedliche Ziele interagieren auch zeitlich unterschiedlich. Daraus können sich handfeste Zielkonflikte ergeben.
Die meisten Zielkonflikte ergeben sich aus der unterschiedlichen Reichweite von Maßnahmen in die Zukunft. Genauer: Kurzfristige und periodisierte Ziele können andere Handlungen erforderlich machen, als wenn die gleichen Ziele langfristig angelegt sind. In aller Regel wird der Zielkonkurrenz im langfristigen Verlauf durch sequentielle Problemlösung begegnet. Der Zielkonflikt wird dann scheinbar, durch zeitliche Komplexitätsreduktion, aufgelöst. Die lineare Abarbeitung so aufgelöster Konflikte aber verfehlt genau das, was die Steuerung betrieblicher Systeme erst möglich macht: ihre Komplexität im dauerhaften Verlauf wahrzunehmen und die dabei nicht aufzulösende Polytelie zu balancieren. Eine solche Balance fordert eigene zeitliche Kompetenzen und Lernprozesse.

1.3 Zeithandeln in komplexen Systemen

Es gibt kein zuverlässiges Organ für die Wahrnehmung von Zeitabläufen. Insofern haben Menschen Schwierigkeiten beim Erfassen nichtlinearer Verläufe. Aufgrund »kleiner« Handlungsziele, technisch unmittelbar erfolgender Rückmeldungen und dem spezifischen Feedbackverhalten von Gruppen ist es zwar normalerweise leicht zu beurteilen, ob man Fortschritte in der Umsetzung seiner Ziele macht oder nicht. Doch genau deshalb ist der Umgang mit nicht linear verlaufenden zeitlichen Mustern in komplexen Systemen eines der größten Probleme. Aufgrund der alltäglichen Regelhaftigkeit werden nämlich bestimmte denkerische »Abkürzungen« entwickelt und angewandt. Diese »Heurismen« oder Heuristiken werden verallgemeinert und auf komplexe Systeme übertragen. Dazu wird typischerweise von der Vergangenheit in die Zukunft extrapoliert. Oder es werden Teilziele gebildet in der Hoffnung, das Gesamtproblem damit leichter lösen zu können.

Abb. 1: Unterschiedliche Zeiten



Hinweis zu Abb. 1: Menschen können nichtlinear verlaufende Zeitformen schwer in ihre Handlungen integrieren, da sie normalerweise »lineare Kompetenzen« erworben haben. Im Fall der Totzeiten erfolgt die Reaktion – je nach Länge der Totzeit – jedoch nicht linear und erst sehr viel später auf die auslösende Handlung. Bei exponentiellen Zeiten dauert es extrem lange, bis eine Reaktion bemerkbar ist; dann jedoch mit ständig steigender Geschwindigkeit.

Bei der Bewältigung komplexer Situationen sind klare Vorstellung der unterschiedlichen Verläufe und ein adäquates Feedback selten gegeben. Komplexe Zeitabläufe weisen auch Reaktions- und Totzeiten oder das Faktum schwacher Kausalität auf. Natürliche Systeme haben dafür unterschiedlich lange Rückkoppelungskreisläufe. Wenn Rückmeldungen auf Handlungen verzögert, oder aber aus völlig anderen Zusammenhängen heraus erfolgen, dann haben Menschen regelmäßig große Schwierigkeiten, ihre Handlungen richtig abzustimmen oder den Erfolg von Planungen adäquat zu beurteilen. Meist bleiben deshalb nichtlineare Prozesse, Totzeiten und verzögerte Wirkungen systematisch unberücksichtigt. Untersucht werden dann eher spezifische Teilprobleme unter vereinfachten Bedingungen. Damit wird genau jene Eigenschaft der Probleme, welche die Handhabung so schwierig macht, nämlich ihre Komplexität, eliminiert. Dass Kompetenzen im Zeithandeln in den entsprechenden Theorien zur Gestaltung komplexer betrieblicher Systeme oder dem Management dynamischer Prozesse im wahrsten Sinne des Wortes kein Thema ist, erweist sich deshalb als extrem problematisch.

2. 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.« (Simon 1995, S. 544)

Während Zeithandeln und die dazu notwendigen Kompetenzen im Bereich der Organisations-, Führungs- und allgemeinen Managementtheorien fast nirgends ein ausdrückliches Thema ist, spielt das Management von Zeit im Bereich des individuellen Handelns in Betrieben eine zentrale Rolle. Das belegen u. a. die Verkaufszahlen der einschlägigen Zeitmanagement Literatur. Indem sie den Umgang mit Zeit als persönliche Kompetenz begreifen und thematisieren, teilen diese größtenteils theorielosen Konzepte eine methodische Grundentscheidung mit den betriebswirtschaftlichen und ökonomischen Theorien: Das individuelle Tun. Auch in der Überbetonung der Planung treffen sie sich mit den meisten Organisationsmodellen. Im Prinzip wird die zeitliche Gestaltung und Strukturierung der Arbeitsabläufe von den Betroffenen verlangt. Ob es dabei organisationale Bedingungen, also beispielsweise eine gewisse Zeitautonomie und Flexibilität, oder eine entsprechende Ausstattung mit Ressourcen als Voraussetzung geben muss, ist schon nicht mehr Thema der Ratgeber. Die möglichst genaue Planung von Wochen, Tagen und konkreten Aufgaben, am besten durch schriftliches Fixieren, ist der eigentliche Kern. Analog wird dabei in lang-, mittel- und kurzfristige Ziele unterschieden. Populär wurde Zeitmanagement in der Folge der Rezeption und Adaption durch Autoren und sogenannte »Zeitexperten« wie im angelsächsischen Raum z. B. Stephen Covey oder im deutschsprachigen Raum Lothar Seiwert. Dabei haben sich viele Zeitmanagement-Konzepte im Laufe der Zeit verändert und ausdifferenziert, sodass nicht mehr ohne Weiteres von *dem* Zeitmanagement gesprochen werden kann. Zeitmanagement als pädagogisches Konzept ist zwar Gegenstand zahlreicher Werke und populärer Seminare, aber selten Gegenstand empirischer Forschungen. Als persönliches Selbstmanagement verstanden ist es »eher eine suggestive, als eine sachverständige Denotation« (Eberle 1994, S. 124). Die Herleitung der Verhaltensregeln und Anleitungen zur Verbesserung des Umgangs mit der Zeit werden jedenfalls an keiner Stelle inhaltlich begründet oder gar empirisch auf Wirksamkeit hin belegt. Angesichts der nicht geringen Kosten für die Teilnahme an Zeitmanagementseminaren ein durchaus erstaunlicher Umstand.
Die unausgesprochene Grundannahme jedes Zeitmanagement-Ratgebers ist die, dass das Training von Zeitmanagement und das Erlernen der verschiedenen Tools zu spezifischen Kompetenzen in Bezug auf das Verhalten bezüglich Zeit führen. 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 oder per Mindmap 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.

2.1 Verkehrte Prioritäten gesetzt?

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, Zeitplanprogramme und vieles mehr. Klare und motivierende Ziele sollen bei der Prioritätensetzung im Vordergrund stehen. Zwischen Dringlichkeit und Wichtigkeit von Aufgaben zu unterscheiden soll beim Zeitmanagement helfen, dem Zeitdruck zu entgehen. Die Grundannahme hierbei: Die meisten Beschäftigten setzen die verkehrten Prioritäten. Und: Sie können ihre Ziele individuell bzw. durch persönliche Ausführung erreichen.
Dabei gibt es zwischen den Ratgebern zwar verschiedene Auffassungen, welche Aufgaben nun wie zu priorisieren und wann am besten zu erledigen sind. Aber spätestens bei der Empfehlung, das Pareto-Prinzip zu beachten, wird es spannend: Die überwiegende Zeit sei auf diejenigen 20 Prozent der Arbeit zu legen, die 80 Prozent des Erfolges darstellen. Nur – welche sind das? Und was passiert tatsächlich mit den anderen Tätigkeiten, wenn sie wichtig für den betrieblichen Kontext und die organisationale Aufgabenverteilung sind, jedoch individuell in den Papierkorb wandern (sollen)? Auf der Ebene des einzelnen Managers effizient geplante Teillösungen haben nicht zwingend eine Effizienzsteigerung der gesamten Arbeitsprozesse einer Organisation zur Folge. Die aufgezeigte Lösungsstrategie besteht ohnehin, nachdem die Störquellen lokalisiert wurden, nur darin, »durch Institutionalisierung des Befehls« (Luhmann 1971, S. 146), also die hierarchische Delegation von Arbeit auf andere, Zeit zu sparen. Doch das ist zugleich das größte Problem.

2.2 Alles Zeitdiebe, oder was?

Zeitmanagement-Ratgeber beruhen stark auf tayloristischen Vorstellungen. Denn nur wenn das Delegieren angeordnet werden kann, funktioniert es als tatsächliche Zeitersparnis. Eine starke Hierarchie ist so die unausgesprochene Voraussetzung klassischen Zeitmanagements. 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. In dem Moment nämlich, in dem in der Gruppe Gleichgestellte kommunikativ dazu gewonnen werden müssen, die Arbeit zu-

sätzlich zu übernehmen, ist die Zeit, die für diesen Kommunikationsakt aufgewendet werden muss, im Regelfall größer als die Zeit zur Erledigung der Aufgabe.
Gerade mit den Beispielen der »Zeitdiebe« nehmen Zeitmanagement-Ratgeber auf deutliche Weise zu sozialen Aufgaben und kommunikativen Beziehungen Stellung: In Folge der rigiden Voraussetzungen wird unterstellt, dass die wirklich wichtigen Aufgaben solche sind, die ohne verbale Kommunikation erfüllt werden können oder ohne kommunikative Synchronisation stattfinden. Als Indiz dafür seien die sogenannten »stillen Stunden« genannt, in denen dafür Sorge zu tragen ist, dass man ohne Arbeitsunterbrechung durch sogenannte Zeitfallen, damit sind meist spontane Gespräche von Kollegen gemeint, arbeiten kann.
Doch spätestens dann, wenn spontane Unterbrechungen durch Gespräche als Zeitkiller bezeichnet werden, sollten sich nicht nur Führungskräfte überlegen: Gerade das Zulassen solcher Gespräche erspart möglicherweise weitere Gespräche mit vielleicht höherem zeitlichen Aufwand. Es entbehrt insgesamt nicht einer Komik, wenn kooperativ agierende Mitarbeiter und gesprächsbereite Kollegen als »Zeitdiebe« betrachtet werden. Der Witz ist immer der, dass man es vorher meist nicht weiß. Insofern ist ein passendes kommunikatives Verhalten sehr viel angemessener, als das Vermeiden der Gespräche.

2.3 A-Soziale Zeiten

Im Rahmen von Zeitmanagement individuell zurückgestellte Aufgaben oder nicht ausgeführte Tätigkeiten erfordern, da sie im Regelfall im organisationalen Gefüge ihre Berechtigung haben, entweder Mehrarbeit in anderen Abteilungen oder bringen zusätzliche organisatorische Belastungen mit sich. Das klassische Zeitmanagement weist immer wieder ein grundlegendes Problem auf: Das Bild eines hochgradig *individuellen* Arbeitsverhaltens von Managern, das unter Ausschluss von intraorganisationalen Zielkonflikten, intrapersonalen Konflikten oder auch nur der Tatsache, dass es im betrieblichen Kontext die unterschiedlichsten – gleichwohl notwendigen – Bedingungen für das Gelingen der eigenen Aufgaben gibt, gezeichnet wird. Doch in den seltensten Fällen können individuelle Entscheidungen und Planungen den gemeinschaftlichen Prozess der Leistungserstellung steuern. Dabei ist nicht nur die Verwendung von Zeit auf den verschiedenen Ebenen durch die Zielvorgaben weitgehend festgelegt. Führungskräfte sind zunehmend für den Erfolg ihrer Teams und Projekte zuständig. In diesem Falle ist es geradezu Pflicht, sich unterbrechen zu lassen. Störungen und Unterbrechungen gehören zum Konzept komplexer sozialer Systeme. Und in pädagogischen Prozessen haben Störungen immer Vorrang, sollen sie gelingen.
Ähnlich verhält es sich mit Telefonaten als Zeitfallen: Die Aussage, Telefonate immer nur dienstlich zu führen und keine »privaten Schwätze« zuzu-

lassen, geht beispielsweise an dem Problem vorbei, dass in hochkommunikativen Arbeitszusammenhängen die Beziehungsebene eine zentrale Rolle spielt. Ohne Klärungen auf dieser Ebene gibt es in der Regel auch auf der Sachebene wenig Erfolge.
Dass Unterbrechungen durch Kurzpausen auch die Chance zu Kontakten und Kommunikation eröffnen, was beispielsweise Aufgabe von Führungskräften ist, wird in den Ratgebern nicht einmal erwähnt: Durch die Charakterisierung der Gespräche als Zeitfallen verkennt das klassische Zeitmanagement systematisch die Eingebundenheit aller Projektmitglieder und Teamkollegen oder -kolleginnen.

2.4 Mach mal einen Plan

Viele Tätigkeiten zum Erreichen der individuell gesteckten Ziele sind in den hochsozialen betrieblichen Kontexten zeitlich nicht exakt planbar. Dies gilt umso mehr, je weiter sie in der Zukunft liegen, je länger also die dazwischen liegende Dauer ist. Je weiter in die Zukunft geplant wird, desto weniger Eintrittswahrscheinlichkeit hat die eigene Planung. Und je umfangreicher die Pläne werden, desto mehr Entwicklungsmöglichkeiten in die Zukunft sind denkbar. Projekte und organisatorische betriebliche Veränderungen haben deshalb im Allgemeinen nur eine begrenzte Reichweite. Mit dem expliziten Vorschlag, Pufferzeiten einzuplanen, soll dieses in der Praxis immer wieder auftretende Problem aufgefangen werden. Genügend Pufferzeiten für unerwartete und spontane Aktivitäten, die dann aber wiederum – möglichst wie das sonstige Arbeitsvolumen auch – detailliert geplant werden sollen. So gesehen stellen Pufferzeiten den mehr oder weniger hilflosen Versuch dar, die längerfristige soziale Gebundenheit der Aufgabenerfüllung – beispielsweise gegenüber als Zeitdieben titulierten Kollegen – anzuerkennen. Bereits basale Kenntnisse der Theorie nichtlinearer Systeme wären gegenüber dem linearen Konzept der Planung im Bereich des Zeitmanagements sehr viel hilfreicher.
Innerhalb der Grundprinzipien und Methoden des klassischen Zeitmanagements wird bei den konkreten Ratschlägen auch nicht weiter zwischen organisational-systemischen und individuellen Problemen im Umgang mit Zeit unterschieden. D. h. aus der Literatur ergeben sich nur Ratschläge, deren Umsetzung jeweils dem Einzelnen obliegt. Entsprechend ineffektiv sind auch die unzähligen pauschalen Ratschläge, wenn sie konkret in komplexen Systemen angewendet werden sollen. Zeitmanagement kann durch diese fehlende Unterscheidung zeitlicher Voraussetzungen – entgegen dem expliziten Versprechen – zur weiteren Arbeitsverdichtung beitragen. Dann beispielsweise, wenn aufgrund einer viel zu knappen Personalausstattung die Zeit immer weiter verdichtet wird.
Im realen Umgang mit Zeit – und ihrer Planung im sozialen Verbund – gibt es keine einfachen Lösungen. Erst die individuelle Anpassung der allgemeinen

Empfehlungen führt zu einer erfolgreichen Anwendung des individuellen Instrumentariums Zeitmanagement im sozialen Kontext Betrieb. Dies wiederum könnte weit systematischer geschehen, wenn die verschiedenen zeitlichen Muster in sozial verfassten Strukturen besser berücksichtigt würden. Bereits das Ab*warten* kann in vielen Fällen helfen, Entscheidungen reifen zu lassen. Das Er*warten* der Ergebnisse ermöglicht weiter, wohlüberlegte langfristige Entscheidungen immer wieder zu überprüfen. Pausen schließlich können als organisationale Gestaltungselemente von Arbeitsprozessen zur sozialen Synchronisation, im Sinne einer gemeinsamen Kommunikation oder informeller Kontakte, genutzt werden. Diese verschiedenen Zeitformen zu kennen und in ihrer Wirksamkeit anzuerkennen stellt tatsächlich eine eigene Zeitkompetenz dar: Die Kompetenz zu adäquatem Zeithandeln.

3. Ein kompetenter Blick auf Zeit(en)

»Der Zeitnutzung in Unternehmen wird, in Relation zur Bedeutung der Thematik [. . .], sowohl von den Geschäftsleitungen als auch von der Wissenschaft wenig Aufmerksamkeit geschenkt.« (Vedder 2001, S. 248)

Zeit innerhalb betrieblicher Organisationen ist nicht an sich knapp. Die Knappheit entsteht durch die verschiedenen Ziele und Aufgaben sowie die daraus erwachsenden Verpflichtungen: den eigenen Anforderungen an das jeweilige Tun, sowie die Erfüllung der unterschiedlichen Ziele und die dazu notwendigen Planungen. 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. Dies gilt für das komplexe System Betrieb genauso, wie für die darin tätigen Teams und Projekte. 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 daraus nicht isolieren, 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. Individuelle Zeitstrukturierungsmöglichkeiten wie Planen, Befristen oder Terminieren können im betrieblichen Alltag nur eine relative subjektive Zeitautonomie schaffen. Grundsätzlich besteht jedoch ein zunehmender Bedarf an *sozialer zeitlicher Synchronisation*. Zugespitzt: Je flexibler Menschen – und Führungskräfte – arbeiten, desto wichtiger werden Zeitbewirtschaftungssysteme als kollektive Steuerungs- und Synchronisationsinstrumente. Für die Herausbildung zeitlicher Kompetenzen empfiehlt es sich, genauer auf

die verschiedenen Funktionen zeitlicher Phänomene, wie beipielsweise die Dauer, das Warten und die Pause, zu sehen.
Aufgrund knapper Befristungen, die im Regelfall durch indirekte Steuerungsformen vorgegeben werden, entstehen nicht notwendig effektive Entscheidungen. Zeitdruck erschwert beispielsweise eine gründliche Analyse oder strategische Ausrichtung. Wenn Zeiten für Reflexionen und Innovationen fehlen, führt das zu Unsicherheit und endet oft genug in einem Verzicht auf sichernde Planelemente. Alternativ- und Umwegplanungen werden unterbunden und eine Verstärkung der formalisierten Aspekte der Arbeit ist Konsequenz zu kurzer Fristigkeiten. Unter zu knappen Zeitvorgaben werden bereits bekannte Problemlösestrategien bevorzugt. Eine zu kurzfristige Terminvorgabe führt dazu, langfristig und ökonomisch möglicherweise sehr viel wichtigere Handlungen zu unterlassen. Gerade an der Notwendigkeit einer dauerhaften Aufrechterhaltung von Betrieben lässt sich die Notwendigkeit zeitlicher Dauer zeigen: beispielsweise um langfristige strategische Ziele verfolgen zu können.
Betriebe benötigen Dauer auch im Sinne von Stabilität, um ihre Identität zu bewahren. Stabile Strukturen und Regeln schaffen aber auch Sicherheit und Routinen im Handeln. Betriebe werden im Innen- und Außenverhältnis immer ein ausgewogenes Verhältnis von Stabilität und Flexibilität aufweisen müssen. Die Bedeutung von stabiler und gleichförmiger Leistung bzw. von Leistungen zum Aufrechterhalten der Organisationsstrukturen wird jedoch in der Diskussion um Beschleunigung und Flexibilität systematisch unterschätzt.
Ähnlich wie die Bedeutung des Wartens. Warten ist unerlässlicher Bestandteil jeder zwischenmenschlichen Kommunikation. Warten kann jedoch auch dazu dienen, langfristige Planungen zu steuern oder adäquate betriebliche Rückmeldesignale zu bekommen und zu verarbeiten. Beim Warten wird auch die enge Verflochtenheit unterschiedlicher zeitlicher Formen deutlich. Warten ist als Pause nutzbar, beispielsweise in Form von Entspannungsübungen oder Lesen. Und in Pausen kann man auf etwas warten. Alltagssprachliche Begriffe bleiben hier uneindeutig und betrieblich werden diese Zeitphänomene erst gar nicht erfasst. Erwiesen ist: Die effektive Arbeitszeit wird durch klug eingebaute Pausen »länger«, als bei Tätigkeiten die pausenlos andauern. Pausen richtig zu setzen bedarf jedoch der kontextsensitiven Wahrnehmung der Situation. Sie widersetzen sich einem rein planenden und »metrischen« Zugriff.

3.1 Die Dauer von Kommunikations-Prozessen

Für betriebliche Organisationen sind sowohl ihre Strukturen als auch ihre Prozesse konstitutiv. Struktur und Prozess setzen sich dabei gegenseitig voraus. Strukturierung ist unter bestimmten Bedingungen ein Prozess, und Prozesse haben Strukturen. Sie unterscheiden sich durch ihre zeitlichen Verhältnisse. Strukturen sind also nicht einfach zeitlos, und Prozesse nicht einfach

zeitlich. Sowohl für die Strukturen, als auch für betriebliche Prozesse gilt: Nur weil sie dauern, können sie verändert werden. Vor allem in Hinblick auf organisationalen Wandel und betriebliche Veränderungsprozesse wird die Bedeutung von Dauerhaftigkeit systematisch unterschätzt. Management- und Führungsaufgabe ist nicht das bloße Vertrauen in eine selbstregulative Dynamik flexibler Strukturen. Um Flexibilität sicherzustellen muss die dahinter liegende Managementstruktur selbst anders gelagert sein: Mithin von Dauer und Verlässlichkeit geprägt. Es ist eine dauerhafte Rahmenstruktur notwendig, welche flexible Prozesse erst zulässt. Wandel ist ein betrieblichen Systemen immanenter Normalzustand. Er ist jedoch ohne Blick auf Stabilität bzw. stabilisierende Prozesse und Strukturen nicht begreifbar. Erst Dauerhaftigkeit führt beispielsweise zum Vertrauen als Ressource.
Vertrauen ist ein sozialer Prozess. Dabei können nicht nur Personen Personen, sondern auch soziale Systeme (z. B. Teams) anderen Systemen vertrauen. Erst durch Vertrauen in die Verlässlichkeit der Strukturen und Prozesse kommt es zu einem Systemvertrauen. Dieses Vertrauen wird in der Zurechnung nicht mehr den darin tätigen Individuen, sondern dem Betrieb selbst zuerkannt. Vertrauen und die dazugehörige Unternehmenskultur ist nicht einfach zu verordnen bzw. einzuführen. Das erreichbare betriebliche Vertrauensniveau bleibt in erheblichem Maße nur ein Nebenprodukt nicht direkt daraufhin angelegten Handelns. Es ist nicht strategisch zu etablieren. Sowohl Vertrauen, als auch die dazu notwendigen Bindungen etablieren und stabilisieren sich erst Zug um Zug. Vertrauen bedarf in den Augen der Umwelt und Individuen vor allem einer Dauer und darin beständiger Wiederholungen.
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 allen sozialen Handelns. Gerade das Planen und Festlegen erwünschter Ziele im Projektkontext stellt einen hochkommunikativen Akt dar. Nach der Planungsentscheidung wird vernünftigerweise auch die Ausführung und die erreichte Wirkung der Pläne kontrolliert. Das hierzu notwendige Feedback erfolgt in Form von Rückmeldungen. Im Prinzip besteht jede personale Führungstätigkeit in der Praxis zu großen Teilen aus Kommunikation. Kommunikation, die einerseits in weiten Teilen vorher nicht geplant war. Und andererseits häufig nach kurzer Zeit unterbrochen wird. In diesem Sinne ist Kommunikation, insbesondere als personales und kooperatives Führungshandeln, ein zentrales Kriterium erfolgreicher Betriebe.
Zwar ist nicht jedes Planen und Handeln in betrieblichen Organisationen das Ergebnis von Verständigungsprozessen, aber »stabile Handlungsmuster werden nicht durch formale Regelungen, sondern durch fortgesetzte Interaktion aufrechterhalten« (Kieser 1999, S. 190). Dabei wird auf informelle und spekulative Informationen genauso zurückgegriffen wie auf offizielle Verlautbarungen. Dauerhafte Orte der Begegnung und kollektive Zeiten für

Kommunikation zu schaffen erleichtert diese Führungfunktion. Dies hat auch Konsequenzen für die Organisations- und Personalentwicklung: Obwohl moderne Personalentwicklungsmaßnahmen vor allem die Förderung der kommunikativen Potenziale von Mitarbeitern betonen, werden innerhalb betrieblicher Organisationen im Regelfall zu wenig Zeit und Ressourcen darauf verwendet, den kommunikativen Umgang ihrer Mitarbeiter und Kolleginnen im Sinne sozialer Kompetenzen zu professionalisieren.

3.2 Wandel, Rituale und Emotionen

Change Management ist im betrieblichen Kontext mittlerweile ein alltägliches Geschäft geworden. Häufig laufen in diesem Rahmen viele parallele Veränderungsprozesse gleichzeitig. Die Reorganisation mündet meist jedoch nicht mehr in neuen, stabilen und dauerhaften Organisationsstrukturen, sondern wird vielmehr selbst auf Dauer gestellt. Wenn betrieblich alles nur noch als Wandel und Veränderung gesehen wird, dann bedeutet das im Umkehrschluss, dass es keinen Normalzustand oder keine stabilen Strukturen gibt, die man, beispielsweise in Form von Routinehandeln, bewältigen kann. Wie ständige Wechsel in den Managementstrukturen langfristig zu besseren Leistungen führen sollen, ist schwer nachzuvollziehen. In den vor- und nachgelagerten Phasen einer Prozessneuorganisation oder eines Führungswechsels bleiben vor allem längerfristige Aufgaben unerledigt. Im Sinne der Personal- und Organisationsentwicklung sind es gerade die langfristigen Projekte, die wertschaffend fortgeführt werden sollten. Dafür ist die Dauerhaftigkeit identifizierbarer betrieblicher Strukturen eine notwendige Vorbedingung.
Das damit einhergehende Gefühl von Sicherheit ist Voraussetzung weiterer strategischer Überlegungen zur betrieblichen Zukunft. Je ungewisser die künftigen Aussichten bei betrieblichen Transformationsprozessen sind, desto wichtiger werden Stabilität und Gewissheit im Rahmen alltäglicher Kommunikationsstrukturen und Beziehungsprozesse. Entstandene Unsicherheiten müssen in neue Gewissheiten überführt werden. Stabilisierung der Prozesse durch zurückhaltende Politik und Eingriffe, und damit strukturelle Dauerhaftigkeit, sind von Seiten des Managements oder der Führung gerade bei tiefgreifenden Transformationen und besonders dynamischen Situationen notwendig. Dadurch werden die Betroffenen nicht einfach von Veränderungen überrollt oder zu Veränderungen überredet, die sie im Moment weder überblicken noch bewältigen können. »Protagonisten von Wandel müssen also nicht nur verdeutlichen, was genau sich ändern soll, sondern auch Bedingungen schaffen, die erkennbar machen, was unverändert auch in der Zukunft gelten soll und worauf sich Menschen auch künftig *verlassen* dürfen sollen« (Rüegg-Stürm/Gritsch 2003, S. 52).
Rituale sind symbolisch besetzte Handlungen, die entsprechend entschlüsselt und gedeutet werden müssen. Rituale bringen die existentielle kommunikative Bezogenheit von Menschen zum Ausdruck und stellen typischerweise ein soziales Ergebnis dar. Rituale entstehen als symbolische Formen der Erfahrung und Konkretisierung eines sozialen Zusammenhalts und essentiellen Bestandteils von Unternehmenskulturen aus Regeln und Routinen. Rituale stellen dabei ein hochwirksames Kommunikationsmedium dar. Sie sorgen beispielsweise für eine Vergewisserung gegenüber den betrieblichen Werten und stärken so die kollektive Identität. Bei organisationalem Wandel spielen Rituale eine entscheidende Rolle: Sie verdeutlichen, was innerhalb des Betriebes wertvoll und bedeutsam ist und was über die aktuellen Veränderungen der Gegenwart hinaus Gültigkeit behalten soll. Das dadurch gewonnene Grundvertrauen in die eigene Handlungsfähigkeit ist, zusammen mit dem Vertrauen in die Fairness der Entscheidungsprozesse, eine zentrale Voraussetzung, individuell betrieblichen Wandel mitzutragen. Diese Stabilität können Rituale im Rahmen der betrieblichen Kultur deshalb gewährleisten, weil sie selbst eingespielte Handlungsabläufe darstellen, die nicht einfach verändert, abgeschafft oder strategisch eingeführt werden können. Sie entfalten sich erst in der Dauerhaftigkeit der kommunikativen betrieblichen Beziehungen. Die wichtigen Rituale zu identifizieren und fördern, ist eine wesentliche Kompetenz nicht nur für Personal- und Organisationsentwickler.

3.3 Wart' mal schnell

Nicht nur im betrieblichen Kontext hat Warten überwiegend eine negative Konnotation: Es gilt als Indiz für schlecht organisierte Prozesse, ineffiziente Arbeitsstrukturen und hierarchische Strukturen. Doch eine Simultanplanung scheitert notwendig an der Komplexität sozialer Systeme und Interdependenz ihrer Zeitpläne. Insofern ist Warten auch ein bedeutender Bestandteil innerhalb betrieblicher Systeme. Gerade umfangreiche oder tiefgehende Projektarbeit weist immer verschiedene Dimension des Wartens auf: Das Warten in der »langen Frist« bei der Bewältigung komplexer Aufgaben, unterbrochen von kurzfristigen dazwischen liegenden Aufgaben. Für die Herstellung der Arbeitsfähigkeit von Gruppen ist zunächst die Konstitutionsphase, ihre »Geburt«, zeitlich von besonderer Bedeutung. Zeitverbrauch, Kosten und Qualität sind hier eng gekoppelt mit der notwendigen Zeit für eine offene Kommunikationskultur in der Gruppe. Erst wenn eine Konsolidierung der Gruppe erreicht ist, also auf die Arbeitsfähigkeit gewartet wurde, kann ein Projekt mit der eigentlichen Aufgabe beginnen.
Es gibt wenig empirische Untersuchungen dazu, wie Abstimmungs- und Interaktionsprozesse in Gruppen und zwischen Gruppen in hierarchischen Organisationen, im Sinne einer optimalen Vermittlung und Implementierung von Ergebnissen, jeweils erfolgreich gelöst werden. Die Arbeit an den Schnittstellen ist hierbei zentral, da es sich in der Regel um hochkommunikative Prozesse handelt. Auch bei der Implementierung von Projekt-

ergebnissen in die organisationale Struktur muss, bedingt durch die notwendige Zustimmung der betroffenen Personen oder Gruppen, gewartet werden. Erst wenn diese Zustimmung eingeholt, und während dieser Zeit abgewartet wurde, können die Projektergebnisse umgesetzt oder ggf. modifiziert werden. Dass Teams und Gruppen Wachstumsphasen durchlaufen oder Krisen aushalten müssen, stößt in der Linienorganisation oder Hierarchie meist auf Ungeduld und mangelndes Verständnis. Daran scheitert wohl eine Vielzahl von Projekten: dass die jeweiligen Organisationen nicht *ab*gewartet haben oder systemisch nichts wirklich *er*wartet wurde.
Dezentrale Strukturen bedingen eine Vielzahl von Entscheidungsprozessen und Informationsquellen. Brauchen Teams insgesamt schon Zeit, um arbeitsfähig zu werden, so benötigen Konsensentscheidungen innerhalb dieser Gruppen nochmals mehr Zeit als andere Entscheidungsformen. Schnelle Einzelentscheidungen, meist aufgrund der Autorität der betreffenden Person, stellen demgegenüber die vergleichsweise schlechteste Entscheidungsform innerhalb komplexer betrieblicher Organisationen dar. Doch auch Mehrheitsentscheidungen sind nur dann qualitativ höherwertiger, wenn sie die Folge eines Meinungs- und Willensbildungsprozesses sind. Die schrittweise Entwicklung angemessener Entscheidungsverfahren, beispielsweise gegenüber hierarchischen Einzelentscheidungen, bedarf auf jeden Fall einer Kultivierung des Wartens auf verschiedenen Ebenen. Ökonomisch gedacht geht es um eine Gesamtbilanz: Die Zeit, welche für eine Entscheidung gebraucht wird, wird der Zeit gegenübergestellt, die für nachträgliche Zustimmung aufgewendet werden muss – oder dem, was der hierarchische Druck »kostet«, die Entscheidungen umzusetzen.
Beim Einsatz von Gruppen und Teams – und noch mehr bei Projekten – wird deutlich, dass sich hier die Zeitverhältnisse umkehren: Wenig zeitaufwendig sind Einzelentscheidungen. Im Allgemeinen ziehen sie sich aber bei der Durchführung oder Implementierung der Ergebnisse innerhalb sozialer Organisationen enorm in die Länge. Bei passiver Resistenz kann dies bis gegen unendlich gehen. Demgegenüber ist die Zeit, die aufgewendet werden muss, einen Konsens zu erzielen, relativ lange. Doch bei der Umsetzung nach der Entscheidung identifizieren und beteiligen sich am Konsens Beteiligte aktiver und motivierter. In der Regel wurden dann nämlich gewichtige Einwände und Durchführungsprobleme angesprochen und im Konsens mit berücksichtigt. Ökonomisch sind konsensfähige Gruppen in ihrem Ergebnis besser als die beste Einzelleistung innerhalb der Gruppe. Das Warten auf den Konsens lohnt sich insofern auf jeden Fall.

3.4 Mach mal Pause

Die Notwendigkeit von Pausen zur körperlichen – und geistigen – Erholung ist mittlerweile arbeitswissenschaftlich gut dokumentiert. Dabei ist der Vorteil

von Pausen nicht nur auf eine spätere Mehrleistung, sondern auch auf eine »Vorauswirkung« von Pausen zurückzuführen. Es lässt sich also zeigen, dass eine Pause bereits die ihr vorausgehende Arbeit positiv beeinflusst. Pausen tragen aber auch zur Entdichtung der betrieblichen Arbeitsorganisation bei. Die Lage, Dauer und Wahl der Pausen hat erhebliche Auswirkungen auf die individuelle und soziale Produktivität innerhalb von Gruppen. Gegenüber reinen Erholungspausen treten – bei entsprechenden Arbeitsbedingungen – selbst gewählte Pausen in den Vordergrund. Diese werden im Regelfall von informellem Austausch begleitet. Das liegt vor allem an ihrer sozialen Funktion. Werden Pausen entsprechend ermöglicht, ergeben sich meist verblüffend positive Auswirkungen auf das Leistungsniveau und Teamklima. Pausen dienen so dem zeitlichen Balancesystem des Kollektivs, da sie den notwendigen Eigenzeiten der Gruppenmitglieder Raum geben können. Längere Pausen dienen dann dazu, reflexiv zurückzuschauen, Revue passieren zu lassen oder einfach in Ruhe vorauszuplanen. Selten jedoch wird die alltagspraktische Wirklichkeit und soziale Funktion von Pausen betrieblich thematisiert und erfasst. Doch gerade Pausen bieten sich als aufschlussreiches Beispiel der Beachtung unterschiedlicher Zeiten an, weil ökonomisch, sozial und kulturell bedingte Arbeitszeit- und Pausenregelungen ohnehin das Resultat von Synchronisationsproblemen inner- und zwischenbetrieblicher Arbeitsabläufe sind.
Konflikte sind innerhalb betrieblicher Organisationen alltäglich. Je widersprüchlicher, schneller oder komplexer die betrieblichen Strukturen und Prozesse werden, desto notwendiger ist die Anerkennung von Konflikten als alltägliche Realität. Dennoch werden Konflikte im Rahmen der meisten Organisations- und Managementtheorien lediglich als gelegentlich auftretendes, effiziente Organisationsabläufe störendes und dysfunktionales Ärgernis gesehen. Je mehr dabei aus Zeitgründen versucht wird, die notwendigen Konflikte nicht zuzulassen oder hierarchisch zu lösen, umso mehr Zeit kostet die (informelle) Bewältigung durch demotivierte Mitarbeiter und Fehlerhäufigkeit.
Dies gilt insbesondere für die modernen Organisationsformen der Team- und Projektarbeit, in denen ein systematisches Konfliktmanagement vorausgesetzt wird. Nur ein kleiner Teil des Konfliktgeschehens beruht dabei auf der Sachebene. Viel entscheidender ist die psychosoziale Ebene: die Ängste und Unsicherheiten, Wünsche, Gefühle und Tabus, die durch Konflikte berührt werden. Der Ausgang von Konflikten hängt deshalb nicht unerheblich davon ab, wie die Beteiligten den Konflikt emotional bewältigen. Am problematischsten in der Handhabung von Konflikten erweist sich ihre nichtlineare Dynamik. Ab einem bestimmten Punkt ist in einer eskalierten Situation ein sinnvolles Argumentieren oder Deeskalieren auf der Sachebene nicht mehr möglich. In frühen Phasen reicht dagegen bereits eine Zäsur, um den Konflikt zu beenden oder zumindest die Konfliktdynamik zu entschärfen. Ein gezielt

gesetztes Pausengespräch kann dabei noch mehr bewirken: Es unterbricht die Konfliktdynamik und ermöglicht so eine Distanz zur Konfliktursache. Als systematische Feedbackschleifen im Rahmen von Team- oder Projektarbeit ermöglichen Pausen im Falle von Konflikten eine Rückbesinnung auf den Verständigungsrahmen oder die gemeinsamen Vereinbarungen. Insgesamt braucht ein konstruktives Konfliktmanagement also Zeit; Zeit in Form von Pausen. Es ist ökonomisch immer sinnvoll, auf Konflikte einzugehen und sie einer Klärung zuzuführen. Im Sinne eines proaktiven Konfliktmanagementsystems kann die Personalabteilung eine positive Pausenkultur in Betrieben fördern.

Wann sind Sitzungen, Besprechungen und Meetings effektiv und effizient? Befragt man Führungskräfte, dann sind sie die größten Zeitverschwender und Zeitvernichter innerhalb ihrer täglichen Arbeit. Ähnlich sehen es die klassischen Zeitmanagement-Ratgeber. Zu einer gelungenen Besprechung gehört aber nicht alleine, dass die argumentative Ebene formal abgehandelt wird. Soziale Kommunikation, wie sie im Rahmen von Sitzungen und Besprechungen stattfindet, hat neben dem Inhalts- einen Beziehungsaspekt. Pausen können auch hier gezielt eingesetzt werden. Als für alle sichtbare Zeitplanung sind sie ein Bestandteil der vereinbarten Spielregeln und bieten Gelegenheit, adäquat mit Störungen umzugehen. Darüber hinaus eröffnen sie inoffizielle Gelegenheiten, bilateral wichtige Dinge zu besprechen, um damit im gemeinsamen Gespräch voranzukommen. Pausen stellen ein altbekanntes Hilfsmittel für das Erzielen von Ergebnissen dar. Arbeitsbezogene Gespräche auf höchster Ebene folgen bis heute dieser Zeitform: Das gemeinsame Essen nach einer erfolgreichen Verhandlung oder vor der Aufnahme geschäftlicher Beziehungen erkennt die soziale Funktion von Pausen ausdrücklich an. Genauso wie in Tagungspausen gekonnter Small Talk von großem Wert sein kann. Welch enorm positive Wirkung Pausen als Gestaltungselement haben können, zeigen vor allem die Kongresse und Besprechungen, die sie berücksichtigen. Ein wichtiger Grund, die organisationale Pausenkultur zu fördern.

3.5 Work-Life-Balance

In einer Gesellschaft, in der es selbst für Führungskräfte nicht mehr selbstverständlich ist, Familienleben und Freizeitvergnügen einfach dem Beruf unterzuordnen, geben viele klassische Zeitmanagement-Ratgeber vor, durch richtiges Selbstmanagement die verschiedenen Anforderungen, die sich aus den Ansprüchen des sozialen Umfeldes ergeben, bewältigen zu können. Work-Life-Balance ist in diesem Zusammenhang in vielen Bereichen ein Modebegriff geworden. Im üblichen Verständnis soll Work-Life-Balance primär dazu dienen, Burnouts im Sinne fehlender Kreativität, sowohl individuell als auch organisational, zu verhindern oder Krankheiten zu vermeiden. Die Balance soll dabei bisher möglichst im Tagesgeschäft, im Sinne einer erfolgrei-

chen Selbstbegrenzung, untergebracht werden. Insofern wird im Rahmen von Work-Life-Balance-Modellen meist eine individuelle Re-Rhythmisierung flexibilisierter Arbeit versucht. Doch damit werden die meisten Chancen, die eine gelungene Work-Life-Balance bietet, vertan. Im Rahmen von wohlverstandenen Work-Life-Balance-Modellen lohnt sich vor allem die Beachtung des Wartens und von Pausen: Work-Life-Balance als Blockzeiten – d. h. im Rahmen längerer Pausen vom Arbeitsprozess – ermöglichen temporäre Projekte außerhalb des eigenen Beschäftigungsbereichs. Solche Projekte bringen in der Regel neue Handlungsoptionen, die in der Nutzung auch für den Betrieb elementar sein können. In diesem Sinne könnte eine gelungene Work-Life-Balance mit dazu beitragen, neue Perspektiven, Entwicklungsmöglichkeiten und Innovationen in den organisationalen Kontext zu bringen: Beispielsweise die Kompetenz des Umgangs mit Zeitgrenzen und Zeitsouveränität. Da Work-Life-Balance-Modelle langfristig zuverlässig planbar sein müssen, um individuell angenommen zu werden, benötigen sie Stabilität der Regeln und Organisationen – und somit die Zeit der Dauer. Letztlich müssen die Beschäftigten den Beginn der Auszeit abwarten und die betriebliche Organisation das Ende und die Rückkehr der betroffenen Personen erwarten können. Die synchrone Vielfalt der drei Zeitformen Dauer, Warten und Pause ergibt, wenn sie gelingt, eine Form betrieblicher Synchronie. Und nur unter diesen Bedingungen können die sich daraus ergebenden Potenziale einbezogen und als Kompetenzen für die Organisation genutzt werden.

4. Kompetentes Zeithandeln und soziales Zeitmanagement

»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 damit wechselseitig aufeinander.« (Trinczek 2005, S. 383)

Eine Koordination organisationaler Prozesse durch Gruppen und Teams gilt heute als Fortschritt. Die ernsthafte Implementierung von Projektorganisation bedeutet dabei eine zunehmende Differenzierung und zusätzlichen Koordinationsaufwand. Einzelne Personen, Gruppen und Projekte erhalten in diesem Zusammenhang nämlich eine relative Autonomie. Gegenüber rein hierarchischen Lösungen muss nunmehr von Seiten des Managements oder der Leitungsgremien die Zustimmung der Gruppen zu Ergebnissen, Veränderungsprozessen und Strategien eingeholt werden. Neben der veränderten Organisationsstruktur ergibt sich dabei eine immer größere Vielfalt ungeplanter Ereignisse und unvorhergesehener Verhaltensweisen. Es entstehen vernetzte, widersprüchliche und komplexere organisationale Systeme. Die neuen Organisationsformen und Arbeitsstrukturen bedeuten nicht nur eine Zunahme an innerbetrieblicher, sondern vor allem an zeitlicher Komplexität.

Insofern ist ein Blick auf die zeitliche Vielfalt in komplexen Organisationen eine lohnende Alternative.
Insbesondere drei Zeitformen treten dabei in den Vordergrund: Die Dauer, das Warten und die Pause. Die gängigen Modellvorstellungen kollektiver Arbeitsorganisation bleiben demgegenüber vor allem deshalb unvollständig, weil es bezüglich der Basismodelle eine fundamentale Grundentscheidung gibt: Die Festlegung auf einen methodischen Individualismus. Alle kollektiven Phänomene, also auch die des gemeinsamen Arbeitens in komplexen sozialen Systemen, wie es beispielsweise Betriebe darstellen, werden unter Rückgriff auf individuelles Verhalten erklärt. Doch historisch und kulturell gewachsene Organisationen im Nachhinein als Ergebnis rationaler Entscheidungen von Individuen zu interpretieren, muss vom Ansatz her scheitern. Die prinzipielle Schwäche besteht darin, dass die Vorteile sozialer Interaktionen nicht adäquat erfasst werden. Konsensentscheidungen zeitigen nicht zufällig die besten Ergebnisse für Gruppen und Organisationen. Zentrale Aufgabe ist deshalb, den Projekten, Teams und Gruppen – als organisationalen Untersystemen – ihre eigene *kollektive Autonomie* einzuräumen sowie eine anständige zeitliche Ressourcenausstattung vorzusehen. Nur im Rahmen eines sozialen Zeitmanagements wird die gemeinsame Zusammenarbeit gelingen.

4.1 Kollektive Zeitautonomie

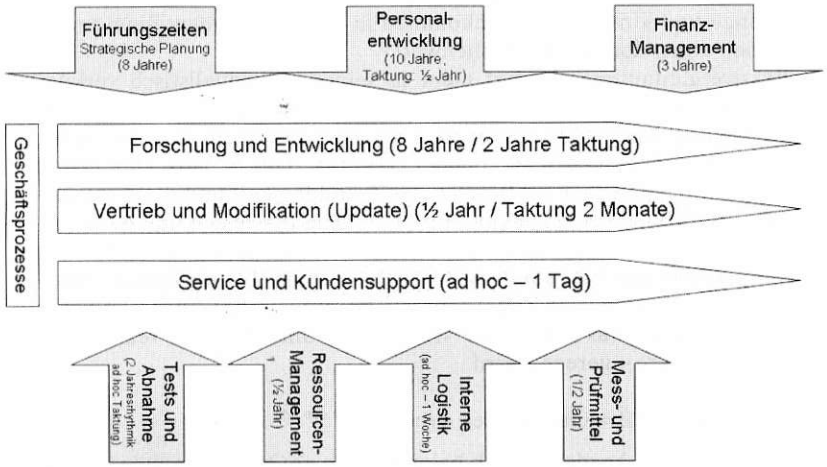
Der Einzelne kann sich dem innerorganisationalen Druck – trotz bestem Zeitmanagement – nicht verweigern. Daraus ergibt sich im Umkehrschluss noch nicht automatisch, dass sich Gruppen oder Teams als Kollektiv dem Druck entziehen können. Oft genug wird der Druck in die Gruppe getragen und verteilt. In so einem Fall übernehmen die Projektmitglieder eine vorgelagerte Überwachungsfunktion des Managements, bei der innerhalb der Gruppe genau betrachtet wird, dass alle effizient arbeiten, obwohl beispielsweise die Ressourcen zu gering bemessen sind. Solange innerhalb der Gruppen kein Konsens darüber besteht, dass nur bei vernünftigen zeitlichen Vorgaben 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 auch Aufgabe der jeweiligen Projekleiterinnen und Projektleiter.
Die Möglichkeit, Pläne umsetzen zu können, erfordert persönlichen und gemeinsamen Freiraum. Gute Projektarbeit gibt es nur unter der Bedingung hoher persönlicher oder sozialer Autonomie. Umgekehrt bedeutet dies, dass in Betrieben und Organisationen ohne ausreichend Entscheidungs- und Handlungsspielräume sehr schnell Probleme entstehen bzw. die Realisierung von Projekten und ihren Ergebnissen auf Ablehnung stößt. Die notwendige

Balance zwischen den individuellen und kollektiven Zeitinteressen kann nur kommunikativ erreicht werden. Kategorien wie »Rücksichtnahme«, »Aushandlung« und »Interaktion« bekommen in der gelingenden Team und Projektarbeit einen dominanten Stellenwert.
Kollektive Zeitautonomie darf nicht in seiner individualistisch verkürzten Fassung gedacht werden. »Zeitautonomie bedeutet nicht: Bedingungslose Durchsetzung eigener Zeitinteressen, sondern Anerkennung der Zeitinteressen anderer im eigenen Handeln« (Trinczek 2005, S. 386). Dies erfordert besondere Kompetenzen im Bereich der Teamfähigkeit und die Achtung der jeweils unterschiedlichen individuellen zeitlichen Interessen und Bedürfnisse. Eine solche Koordinationsleistung hat ihren Platz gerade nicht im individuellen Arbeitshandeln, sondern beispielsweise im Teamgespräch. Die entscheidende Frage sozialer Zeitautonomie ist, auf welcher Ebene und an welchem Ort zeitlich was auf welche Weise – und unter welcher realen Beteiligung der Akteure – geregelt wird.

4.2 Produktqualität = Qualität der Arbeit[Qualität der Zeit]

Anders als früher handelt es sich beim modernen Qualitätsmanagement, das in vielen Organisationen mittlerweile obligatorisch ist, um eine integrative Methode, die bereits im Prozess und vor dem Auftreten von Schäden wirksam werden soll. Die Qualität einer Ware, eines Gutes oder einer Dienstleistung ergibt sich dabei aus einer Vielzahl von Eigenschaften, Maßnahmen und Ereignissen und geht mittlerweile über das eigentliche Produkt hinaus. Zentrale Prozesse sollen hierzu identifiziert und gelenkt werden. Qualität umfasst dabei auch die Zulieferer, Partner und Kunden und soll das organisationale Umfeld einbeziehen.
Der gängige Begriff des »Total Quality Management« (TQM), bezieht schließlich auch kulturelle, wirtschaftliche und ökologische Aspekte ein. Dahinter steht die Erkenntnis, dass nachhaltige Qualitätserbringung in der Produktion oder bei Dienstleistungen nur durch eine umfassende systemische Einbeziehung aller Strukturen erreicht werden kann. Nicht nur die Wertschöpfungsprozesse sind also auf Qualität hin zu optimieren, sondern auch alle anderen notwendigen betrieblichen Ebenen. Dazu gehören die unterstützenden Prozesse genauso wie das Management und seine Führungsinstrumente.

Abb. 2: Betriebliche Zeitlandkarte – Ebene 1



Hinweis zu Abb. 2: Die Erstellung betrieblicher oder organisationaler Zeitlandkarten ist nicht leicht. Um sie zu erstellen können Sie sich in einem ersten Schritt an der Prozesslandschaft, wie es das Qualitätsmanagment nach ISO empfiehlt, orientieren. Zumindest werden dann die unterschiedlichen Zeithorizonte der Organisation deutlich.

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. Im Rahmen der Qualitätsmanagement-Literatur wird zwar konsequent von Team- und Gruppenarbeit, Prozessorganisation und dem Management interner sowie externer Beziehungen zum beiderseitigen Vorteil ausgegangen, doch auf die notwendigen zeitlichen Gegebenheiten wird dabei nicht eingegangen. Dabei setzt ein Qualitätsmanagementsystem selbst bereits Dauer voraus: Qualität ist kein »Instant«-Produkt, denn ein funktionierendes Qualitätsmanagementsystem braucht Stabilität und Berechenbarkeit. Kein Produkt, keine Anwendung und kein System kommt via »Instant-Aktivitäten« zu Qualität. Man kann sie auch nicht hineinprüfen. Jede qualitativ gute Projektarbeit und Prozessorganisation benötigt zeitliche Ressourcen, sei es in Form von Personal, sei es in Form von Zeit(en). Qualität kann nicht mit dem Tagesgeschäft mit erledigt werden. Die Bereitstellung der notwendigen Mittel ist zentrale Voraussetzung eines funktionierenden Qualitätsmanagementsystems. Wird die notwendige Ausstattung mit Ressourcen nicht gewährt, dann verkehrt sich der Qualitätsansatz in sein Gegenteil. Erst qualitativ gute Arbeitsbedingungen und kommunikative Strukturen schaffen auch die Motivation für gelungene Teamarbeit. Qualitätsprojekte werden deshalb vor allem

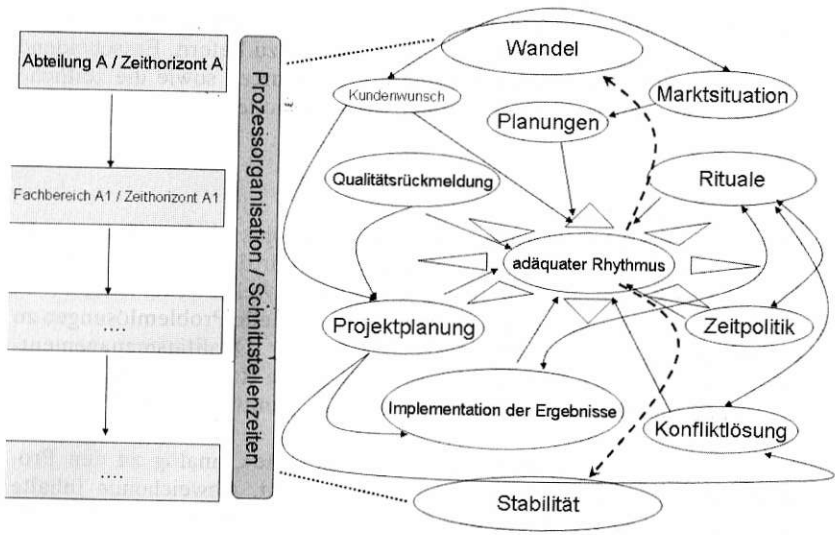
in denjenigen Organisationen erfolgreich eingesetzt, die auch innerhalb der Linienorganisationen oder Hierarchien zeitliche Freiheiten und qualitativ anspruchsvolle Arbeit gewährleisten. Erst dadurch werden die Beschäftigten befähigt, in der Teamarbeit gute Arbeitsergebnisse zu liefern. Entscheidend kommt es auf die jeweilige Ausstattung mit Ressourcen sowie die zeitliche Verschränkung der verschiedenen Organisationseinheiten an.

4.3 Empfehlungen

Einige Empfehlungen am Schluss:

1. Achten Sie bei der Besetzung von Teams und Projekten darauf, dass nicht nur fachkompetente Personen vertreten sind. Für den Erfolg der Arbeit sind soziale Kompetenzen in Bezug auf Zeit sehr viel entscheidender.
2. Projekte und Gruppen brauchen Zeit. Sie für schnelle Problemlösungen zu etablieren ist kontraproduktiv. Nutzen Sie Ihr Qualitätsmanagementsystem, um den einzelnen Teams die notwendigen Ressourcen zukommen zu lassen. Beachten Sie dabei besonders die Schnittstellen und Wechselwirkungen.
3. Erstellen Sie eine organisationale »Zeitlandkarte«, analog zu den Prozesslandkarten, wie sie ISO 9001 (2000) vorsieht. Abweichende Inhalte können sein: Die verschiedenen Zeithorizonte der unterschiedlichen Abteilungen, zentrale Taktgeber, Rückmeldeprozesse und ihre Zeiten, historische Organisationsdaten und zeitliche Ortsdaten.
4. Legen Sie die organisationale Zeitpolitik und ihre Zeitziele fest. Erstellen Sie dazu ein »Handbuch zur organisationalen Zeitgestaltung«. Erheben und evaluieren Sie dazu qualitativ typische und wichtige zeitliche Kennzahlen ihrer Organisation, die nicht einfach durch Überwachung und Messung erfasst werden können. Ein erster Ansatzpunkt könnte die Erstellung eines Relationendiagramms sein (siehe Abbildung 3).
5. Führen Sie im Rahmen einer Balanced Scorecard oder eines vergleichbaren Kennzahlensystems organisationale Zeitkennzahlen ein. Achten Sie dabei darauf, dass insbesondere die Schnittstellenarbeit von Projekten und Teams berücksichtigt wird.

Abb. 3: Zeitrelationen



Hinweis zu Abb. 3: Um herauszufinden, welchen zeitlichen Taktgeber es gibt, sollten Sie qualitative Methoden einsetzen. Eine davon ist die Erstellung eines Relationendiagramms. Was besonders wichtig dabei ist, ist die unterschiedliche Gewichtung der einzelnen Faktoren. Im Regelfall ergibt sich aus den Abhängigkeiten (Ein- und Ausgänge) die Erkenntnis der kritischen Erfolgsfaktoren. Die zeitlichen »Treiber« dahinter werden dann sehr schnell deutlich.
Besonders wichtig: Sowohl der organisationale Wandel als auch die Stabilität der Strukturen müssen in einem vernünftigen Verhältnis stehen. Vor allem ergeben sie sich indirekt über die eingeleiteten Maßnahmen. Wenig hilfreich ist dagegen das klassische Verständnis des »Herunterbrechens« von Zielen und ihren Zeiten (linke Seite im Diagramm). Bereits mit einer vernünftigen Prozessorganisation ist hier mehr gewonnen.

Literatur

Cremer, J.: Motivation in Projekten. Lengerich 2002 • Dörner, D.: Die Logik des Misslingens. Hamburg 1989 • Eberle, T. S.: Zeitmanagement-Experten. In: Hitzler, R./ Honer A./Maeder, Ch. (Hrsg.): Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion der Wirklichkeit. Opladen 1994, S. 124–145 • Heintel, P./ Krainz, E.: Projektmanagement. Eine Antwort auf die Hierarchiekrise? Wiesbaden 1998 • Kieser, A.: Der situative Ansatz. In: Kieser, A. (Hrsg.): Organisationstheorien. 3.Aufl., Stuttgart 1999 • Klier, A.: Betriebliche Synchronie. Marburg 2007 • Luhmann, N.: Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten. In: Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung. Opladen 1971, S. 143–164 •

Macho, Th.: Rituale. Vontobel-Schriftenreihe Nr. 1750. Zürich 2006 • Maurer, A.: Alles eine Frage der Zeit? Die Zweckrationalisierung von Arbeitszeit und Lebenszeit. Berlin 1992 • Noss, Ch.: Zeit im Management. Reflexionen zu einer Theorie temporalisierter Unternehmenssteuerung. Wiesbaden 1997 • Rosenstiel, L. v./Comelli, G.: Führung zwischen Stabilität und Wandel. München 2003 • Rüegg-Stürm, J./Gritsch, L.: Die Bedeutung von Ritualen in Prozessen organisationalen Wandels. In: Nagel, E. (Hrsg.): Welchen Wandel wollen wir? Chur 2003, S. 49–76 • Rühle, H.: Zeitmanagement. In: Rosenstiel, L. v./Regnet, E./Domsch, M. E. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 1993, S. 515–530 • Schilling, H.: Zeitlose Ziele. Versuch über das lange Warten. In: ders. (Hrsg.): Welche Farbe hat die Zeit? Recherchen zu einer Anthropologie des Wartens. Kulturanthropologische Notizen, Bd. 69. Frankfurt 2002: Institut für Kulturanthropologie und Europäische Ethnologie, S. 245–310 • Simon, W.: Ist das Zeitmanagement-Konzept noch zeitgemäß? In: DBW (Die Betriebswirtschaft) Nr. 55/1995, S. 541–546 • Simsa, R.: Wem gehört die Zeit? Hierarchie und Zeit in Gesellschaft und Organisationen. Frankfurt 1996 • Staehle, W. H.: Management. Eine verhaltenswissenschafltiche Perspektive. 8. Aufl., München 1999 • Strohschneider, S./Weth, R. v. d. (Hrsg.): Ja, mach nur einen Plan! Pannen und Fehlschläge – Ursachen, Beispiele, Lösungen. Bern 2002 • Trinczek, R.: Über Zeitautonomie, ihre Regulierung und warum es so selten funktioniert. In: Seifert, H. (Hrsg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt. Frankfurt 2005, S. 375–397 • Vedder, G.: Zeitnutzung und Zeitknappheit im mittleren Management. München 2001 • Wimmer, R.: Wider den Veränderungsoptimismus. Zu den Möglichkeiten und Grenzen einer radikalen Transformation von Organisationen. In: Soziale Systeme Nr. 5, 1999, S. 159–180 • Wolf, D.: Ökonomische Sicht(en) auf das Handeln. Ein Vergleich der Akteursmodelle in ausgewählten Rational-Choice-Konzeptionen. Marburg 2005

Der Autor

Dr. Alexander Klier ist pädagogischer Leiter der Erwachsenenbildung in München beim DGB Bildungswerk Bayern. Ursprünglich hat er eine technische Ausbildung in der Kommunikationsbranche absolviert. Nach längerer Berufstätigkeit hat er das Abitur über den 2. Bildungsweg und schließlich das Studium der Philosophie an der Hochschule für Philosophie, Philosophische Fakultät S. J. in München gemacht. Anschließend Zusatzstudium der Erwachsenenpädagogik und schließlich Promotion zum Thema Umgang mit Zeiten in Betrieben.
Kontakt: Stücklenstr. 2, 81247 München
Dr.Alexander.Klier@online.de
www.alexander-klier.net