

Lerneinheit 23.08

Alexander Klier ¹

Individuelle Zeitautonomie? Vom Mindset und Skillset des Zeitmanagements

Inhalt

1	Schule und Zeitmanagement	3
1.1	Selbst ist jede Lehrerin	3
1.2	Hilfe zur Selbsthilfe?	6
1.3	Vom Ruleset zum Mindset	7
1.4	Schulzeiten	10
1.5	$0 \times 0 \times 0 \times 0 = 0$	11
2	Mindset: $MS \times 0 \times 0 \times 0 = 0$	12
2.1	Management als organisationales (und individuelles) Mindset	12
2.2	Das Mindset der lebensleeren Arbeitszeit	13
2.3	Von der Projektarbeit zu fluiden Bauplänen	15
2.4	Pareto-Prinzip und Eisenhower-Matrizen	16
2.5	Agiles Zeitmanagement mit E-Mail und Kanban?	20
2.6	Ein zeitsouveränes Mindset	21
3	Skillset: $MS \times SkS \times 0 \times 0 = 0$	24
3.1	Kollektive Zeitenabsprachen	24
3.2	Teampayer schlagen Individuum	25
3.3	Der grundsätzliche Trick des Zeitmanagements	28
3.4	Die Zeitdiebe des Managements und ihre SMARTen Methoden	30
3.5	Ein Zeiten-Skillset	32
	Übungsaufgaben	34
	Literatur	35

¹ Dr. Alexander Klier ist Social Learning Consultant bei Beck et al., München, und Lehrbeauftragter im Masterstudiengang »Gesellschaftlicher Wandel und Teilhabe« an der Hochschule München. Blog: <https://www.alexander-klier.net/blog/>.

Arbeitshinweis

Der Beitrag beschreibt den zum Teil dramatischen zeitlichen Umbau von Organisationen und gibt Hinweise darauf, wie gerade dadurch die zeitliche Autonomie gestärkt werden kann.

Diese Lerneinheit kann selbständig bearbeitet werden. Eine ergänzende Darstellung unter dem Titel »Organisationale Zeitautonomie! Vom Toolset und Ruleset einer kollaborativen Synchronie« ist als Lerneinheit 23.09 für die nächste Aktualisierungslieferung vorgesehen.

Lernziele

Nach dem Durcharbeiten dieser Lerneinheit kann die Leserin/der Leser

- erfassen, warum sich Organisationen auch zeitlich verändern und wie weitreichend dieser (digitale) Wandel ist
- einige kritische Argumente zum Zeit-Regime in der Organisation Schule nennen
- begründen, dass infolge des Wandels das klassische Zeitmanagement nicht (mehr) funktionieren kann
- Anspruch und Wirksamkeit populärer Zeitmanagement-Ratgeber und der darin angebotenen Werkzeuge hinterfragen
- Mindset und Skillset als zwei von vier grundlegenden »Eigenschaften« beschreiben
- alternative zeitliche Handlungsweisen in Betracht ziehen, die für die Arbeit von Gruppen hilfreich sein können

1 Schule und Zeitmanagement

Das mit dem Zeitmanagement ist schon eine komische Sache. Zunächst einmal ist da der Begriff selbst, also eine Zusammensetzung von Zeit und Management, jeweils im Singular. Zeit kann man nicht managen, das weiß eigentlich auch das Zeitmanagement bzw. seine Befürworter. Letztlich geht es auch beim Zeitmanagement darum, Tätigkeiten zu planen, Aufgaben zu terminieren und damit in der Arbeit etwas zu tun, zu handeln. Hierüber ergibt sich wiederum die Möglichkeit, etwas zu managen. Das Handeln der Betroffenen wird dabei aber individualistisch verkürzt betrachtet. Was insofern nicht verwunderlich ist, als das Zeitmanagement eine Hintergrundfolie hat, die mit der Entstehungsgeschichte industrieller Großbetriebe – und interessanterweise auch der Schulen als Organisation – zusammenhängt (siehe Kap. 1 und 2).

Dass das Zeitmanagement in dieser Form wahrscheinlich nie funktioniert hat, aber dennoch einen Millionenmarkt darstellt, ist ebenso erstaunlich wie die Tatsache, dass es als »Werkzeug« und bezüglich seiner problematischen Zeitvorstellungen so unhinterfragt geblieben ist (siehe Kap. 3). Das wiederum gibt Raum und Zeit, sich grundsätzlich und von Anfang an zu den Bedingungen eines zeitsoveränen Handelns Gedanken zu machen, um es schließlich auf das digitale Zeitalter beziehen zu können (siehe LE 23.09, in Vorbereitung).

1.1 Selbst ist jede Lehrerin

»Dies ist der vielleicht am schwierigsten umzusetzende Punkt von allen. Lehrkräfte arbeiten zu einem großen Teil von zu Hause aus und dies führt oft dazu, dass die Distanz zur Arbeit schwindet. Es gibt immer noch etwas zu tun, sei es den Test zu kontrollieren oder die Notenliste für den Elternsprechtag noch schnell auszudrucken. Abschalten fällt schwer, wenn einem die Dinge direkt vor der Nase liegen« (MEINUNTERRICHT o.J.).

Bei der Suche nach Zeitmanagement-Literatur für Lehrkräfte – oder auch für Schulen – wird man sehr schnell fündig. Die Titel sind dabei nahezu identisch mit denen der klassischen Zeitmanagement-Literatur. Das fängt beim »30 Minuten Zeitmanagement für Lehrer« (SEIWERT u.a. 2019) an, geht über »Zeit- und Selbstmanagement für Lehrende« (ROHNSTOCK 2012) und »Zeitmanagement im Lehrerberuf« (OPPOLZER 2014) hin zum derzei-

tigen Renner, nämlich einer »Work-Life-Balance in der Schule« (ROLF-DIETRICH 2015).

Auch im Internet spiegelt sich das Thema wieder, auch hier ist man auf der Höhe der Zeit. Die Suche nach »Zeitmanagement für Lehrer« ergibt im Juli 2020 in einer ersten Abfrage etwa 340.000 Einträge. Bereits die ersten zehn Einträge lassen aus dem Vollen schöpfen, weil man vielfach Literatur und/oder Methoden frei zugänglich lesen kann. So geht es auch hier um »Zeitmanagement für Lehrer« (MEINUNTERRICHT o.J.) oder die Frage, »Warum Lehrer Zeitmanagement brauchen« (KNAUS 2017). Letzteres übrigens ist gar keine Frage, sondern ein Blogbeitrag als Belehrungsversuch, zu erläutern, warum Lehrerinnen und Lehrer eben Zeitmanagement brauchen.

Geändert hat sich im digitalen Zeitalter (beispielsweise auf den entsprechenden Webseiten) durchaus die Art der Präsentation. Immerhin erfolgt die Ansprache über ein vermeintlich kollegiales »Du« und medial aufbereitete Inhalte wie etwa Videos. Von den angebotenen Methoden und Werkzeugen sind aber auch die Webinhalte angelehnt an die klassische Zeitmanagementliteratur, sieht man sich die Inhaltsverzeichnisse an oder liest sich die konkreten Ratschläge durch. Eine besondere Betonung – auch hier folgen diese Ratgeber dem klassischen Zeitmanagement – liegt bei der Selbstorganisation, wie folgender aktueller Titel zeigen mag: »Zeitmanagement und Selbstorganisation. Schulprofis beantworten die wichtigsten Fragen« (RATTAY u.a. 2016). Die Versprechen sind altbekannt, wenngleich sie auf den entsprechenden Webseiten noch gigantischer wirken als in Form von bloßen Buchtiteln. Ist Zeitmanagement etwa gar keine Technik, sondern »eine tägliche Kunst« oder gar »der wichtigste Gradmesser überhaupt« (FRENK 2020)?

Zeitmanagement scheint jedenfalls auch in der digitalen Zeit ein Allheilmittel zu sein, wie beispielsweise Seitenüberschriften der Art »Wie Sie mit klugen Mindset-Strategien Stress überwinden, besser lernen, Ihren Schlaf optimieren und nachweislich Ihre Effektivität & Motivation steigern« (BRANDT 2019) oder, noch deutlicher, »Upgrade Dich selbst & Dein Leben« (BELLON o.J.), zeigen. Die Einbeziehung der Lebenswelt in das Zeitmanagement ist dabei mittlerweile der wohl erfolgreichste, und zugleich folgenreichste, Coup des Zeitmanagements. Auch SEIWERT, oftmals als »deutscher Zeitmanagementpapst« titulierte, verspricht in seinem Buch den Lehrern, dass damit die Work-Life-Balance gelingt bzw. dem Lehrer-Burnout aktiv vorgebeugt werden kann.

Es muss also eine tolle Sache sein, dieses Zeitmanagement. Es scheint zumindest problemlos auf Organisationen jeden Typs anwendbar zu sein und für Menschen aller Berufe sowie unterschiedlichste Charaktere zu funktionieren – es gibt am Ende auch Zeitmanagementbücher für Chaoten und Dummies. Sonst würde es nicht so leicht sein, einfach das Suffix der Lehrenden, wahlweise auch von Schulen, anzuhängen, sonst aber gar nichts anderes zu schreiben, als das klassische Zeitmanagement immer schon versprochen hat.

Eines der erstaunlichsten und nicht auf den ersten Blick sichtbaren Phänomene des Zeitmanagements ist dabei die permanente Unterstellung, dass, wenn jemand ein Zeitproblem hat, das dann damit zu tun habe, dass er oder sie seine bzw. ihre Zeit verplempern würde, sich also nicht der *eigentlichen* bzw. *erforderlichen* oder auch *notwendigen* Arbeit zuwenden würde. Schließlich würden die Betroffenen noch dazu unordentlich bzw. zu wenig strukturiert in der Vorgehensweise sein, was die Auswahl der vorgeschlagenen Methoden betrifft. D.h. die Frage, ob es nicht vielleicht tatsächlich zu viel Arbeit gibt, die erledigt werden soll, wird beispielsweise überhaupt nicht gestellt.

Dass andererseits auch in Schulen bzw. für Lehrende vermehrt spezielle Zeitmanagementangebote offeriert werden, lässt wiederum auf ein großes Problem schließen. Ernst nehmen muss man in jedem Fall die ratsuchenden Menschen, neuerdings vielfach eben auch Lehrer oder andere Beschäftigte in den Schulen, mit ihrem Anliegen, konkrete Probleme wie z.B. Zeit- und Termindruck sowie die dadurch bedingten Folgeerscheinungen und Krankheiten zu beseitigen.

Gerade deshalb soll und muss man sich kritisch mit der Zeitmanagementliteratur in dem Sinne auseinandersetzen, ob es die eigentliche Problemstellung überhaupt erfasst. Erst dann kann man ja ernsthaft überlegen, welche Lösungen es für die Problemstellungen geben könnte. Insofern soll mit diesem Beitrag neben einer kritischen Analyse aufgezeigt werden, auf welche Dinge es wirklich ankommt bzw. wie eine soziale Zeitautonomie im Bereich von Schule und Hochschule gelingen kann. Dabei macht es inhaltlich einen deutlichen Unterschied, ob ich etwas managen und selbst organisieren möchte, oder ob ich die Autonomie bezüglich meines Handelns (wieder-)erlangen will, indem ich die Eingebundenheit meiner eigenen Handlungen in den sozialen Kontext reflektiere.

Die vielfältige Ratgeberliteratur bezüglich des Zeitmanagements rollt das Problem jedenfalls von der völlig falschen Seite auf, weil sie (bzw. die

jeweiligen Autoren) das Individuum als Ausgangspunkt und Problem der Verursachung behandelt und damit die Organisation, in der gearbeitet wird, in unserem Fall also die Schule, aus den Augen gleiten lässt.

1.2 Hilfe zur Selbsthilfe?

Die Literatur zum Thema Zeitmanagement gehört relativ ausschließlich zur sogenannten Ratgeber- und Selbsthilfeliteratur. Ein entscheidendes Merkmal dafür ist, dass es keinerlei empirisch belegte Studien zur Wirksamkeit der entsprechenden Methoden im Arbeitsleben gibt. Historisch gesehen gibt es weiter eine deutliche Veränderung der Ratgeberliteratur dahingehend, dass sie von der ursprünglichen sozialen Einbettung des Individuums in sein soziales Umfeld ausging und Wechselwirkungen nachspürte.

Das kann man an einem der berühmtesten und ersten Ratgeber, dem KNIGGE (1788), nachvollziehen, der im Prinzip soziologische und sozialpsychologische Fragen in Bezug auf den Umgang von Menschen untereinander behandelte. Ratgeber heute, wie beispielsweise Karrierefibeln, unterscheiden sich davon insofern fundamental, als sie explizit nur noch auf das Individuum alleine im Sinne einer Selbstoptimierung zielen. Orientierungsgrößen sind dabei berufliche Leistung und Erfolg. Relativ ausschließlich wird insofern auch Zeitmanagement heute als persönliches Selbstmanagement verstanden, das mindestens das gesamte Erwerbsleben umfasst. Wobei der Anspruch auf eine Balance mit dem Leben explizit formuliert wird.

Geschriebene Ratgeber sind wiederum kommunikative Einbahnstraßen. Bereits das ist eine zentrale Problemstellung nicht nur in Bezug auf den Umgang mit Zeit oder eben dem Zeitmanagement. Es fehlt wohl sehr bewusst eine Möglichkeit des kollegialen Austausches darüber, was insbesondere bei Teamarbeit oder auch der Zusammenarbeit in Projekten eine notwendige Gelingensbedingung darstellt.

Der einzige Austausch, der hier angestrebt wird, ist der zwischen den Ratgebern und den Betroffenen – immerhin steckt dahinter auch ein Geschäftsmodell und ein Millionenmarkt.² Dabei haben die meisten Zeitmanagementkonzepte auch einen – meist nicht offengelegten – normativen Anspruch, denn sie machen Aussagen dazu, wie man sich am besten im

² Viele Ratgeber-Autoren bieten selbstverständlich auch Seminare und Vorträge an; der Kurzzeitkontakt ändert aber an der skizzierten Problematik nichts.

Umgang mit Zeit verhalten soll, um sie, das ist die normative Aussage, nicht nur *alleine* bzw. *individuell*, sondern vor allem *effektiv* und *effizient* zu nutzen.

Generell anzumerken bleibt, dass bei den meisten Zeitmanagement-Konzepten und vielen Zeitratgebern die dahinterstehenden Wertvorstellungen nicht offengelegt werden. Weiter gibt es bisher fast keine Ratgeber zur Frage, wie beispielsweise kollaboratives Zeitmanagement oder eine soziale Zeitautonomie zu sehen sind und funktionieren könnten. Das wiederum verweist noch einmal deutlich auf den ausgeblendeteten organisationalen Zusammenhang im Bereich der Ratgeberliteratur, der auch vor Schulen als Organisationen nicht haltmacht.

Will man es mit neudeutschen Begriffen fassen, dann hat sich in den Ratschlägen des Zeitmanagements eine Verschiebung vom *Ruleset*, verstanden als organisationale Strukturen und Regeln der Zusammenarbeit, allein auf das *Mindset*, also die individuelle Einstellung zur Arbeit und Organisation derselben, verschoben. Entsprechend wird ein entsprechendes *Skillset*, also eine Kompetenzbildung, versprochen.

1.3 Vom Ruleset zum Mindset

Aufgrund der außerordentlichen Dynamik der digitalen Transformation, die mittlerweile in großen Unternehmen bzw. in den meisten Organisationen vorherrscht, werden die vielen Zeitratschläge und Anweisungen zur Verbesserung des Umgangs mit der Zeit gerne von den entsprechenden Abteilungen, beispielsweise Human Resources (HR) oder Learning & Development (L&D), empfohlen. Die Versprechen bezüglich einer individuell möglichen Verhaltensänderung sind dabei hoch, »trotz der Tatsache, dass wenige Menschen, wenn überhaupt jemand«, das von sich aus erreicht (POLIVY & HERMAN 2000, S. 130, eigene Übersetzung).

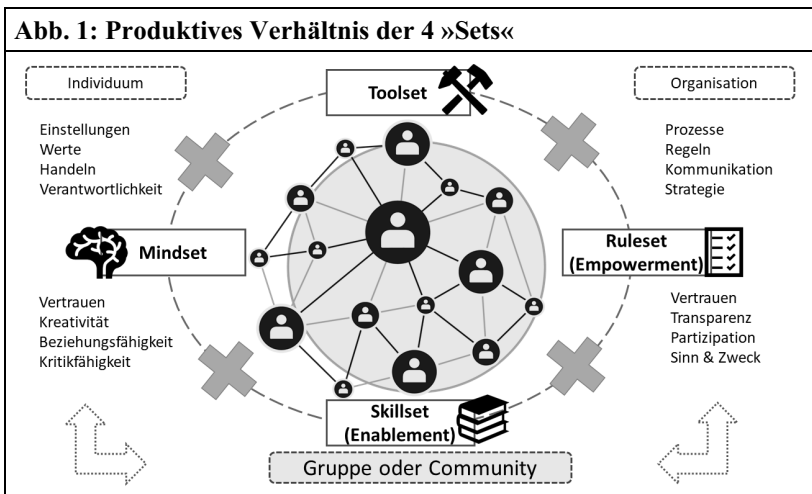
Die Ausgangsproblematik, die hinter der oft unbewussten – zumindest unreflektierten – Verwendung der Termini steckt, soll hier noch einmal stichwortartig und allgemein skizziert werden. Daran anschließend werden sie weiterentwickelt, indem die digitalen und organisationalen Veränderungen, die sich gegenüber den Anfängen des Zeitmanagements vielfach ergeben haben, für eine wirkungsvolle soziale Zeitautonomie mit einbezogen werden. Konkret soll diese Analyse anhand der vorgeschlagenen Methoden

des Zeitmanagements geschehen, die damit auf ihre konkrete Gebrauchsmöglichkeit hin untersucht werden.

1. *Mindset*: Damit *Zeit-Management* funktioniert, wird eine qualitätslose und technisch erfassbare bzw. chronometrische Zeit benötigt. Die klassischen Methoden des Zeitmanagements zielen dabei ausschließlich auf die Bildung von Kompetenzen im Umgang einer so konstruierten Zeit innerhalb einer hierarchischen Organisation ab (Kap. 2).
2. *Skillset*: *Zeit-Management*, hier also der zweite Term im Begriff, setzt als Grundmodell voraus, Menschen über eine hierarchische Unternehmensstruktur und Führungskräfte in sach- und prozessbezogener Hinsicht – mit Hilfe der wissenschaftlichen Betriebsführung – zur Zusammenarbeit zu bewegen. Darauf zielt die Bildung der Kompetenzen ab (Kap. 3).
3. *Toolset*: Die im Zeitmanagement hinterlegten *Methoden* und *Werkzeuge* versprechen durch eine Planung und Beherrschung von Zeit, also die Kontrolle über die chronometrische Zeit, einen effizienten und effektiven Umgang mit der individuellen Arbeitszeit, bessere und schnellere Organisation der eigenen Arbeit und damit weniger Hektik und Stress (LE 23.09).
4. *Ruleset*: Zeitmanagement behandelt die Zeit und die Handlungen darin ausschließlich als individuelle Eigenschaft oder Einstellung, die zu betrachten und optimal sowie effizient zu nutzen ist. Im Mittelpunkt stehen also relativ ausschließlich *individuelle Zeitvorgaben* (oder Umgangsformen) und ihre *Planung*. Das organisationale Gerüst und die Regeln der Organisation werden zu diesem Zweck systematisch ausgeblendet (LE 23.09).

Abbildung 1 zeigt das Verhältnis von Mindset, Skillset, Toolset und Ruleset in einer Organisation als Grafik. Dieser Zusammenhang gilt prinzipiell auch in Schulen als Organisationen. Inhaltlich stehen Mindset, Skillset, Toolset und Ruleset als Einflussfaktoren auf das organisationale Zeithandeln nicht in einem summativen, sondern – im wahrsten Sinne des Wortes – in einem produktiven Verhältnis. D.h., dass keine der Eigenschaften für sich etwas bewirken kann.

Die hinter der Abbildung stehenden Zusammenhänge werden nachfolgend sowie in LE 23.09 noch einmal unter dem Stichwort der betrieblichen Synchronie ausführlicher erläutert. Die Vermittlungsinstanz zwischen den unterschiedlichen Sets ist in allen Fällen eine Gruppe bzw. eine Community (im Rahmen digitaler Plattformen).



Weiter lässt sich an diesem Zusammenhang zeigen, dass die Individuen mit ihrem Mindset zwei wesentliche verbindende Elemente mit der Organisation haben, nämlich die zur Verfügung stehenden Werkzeuge, das Toolset, wie auch die daran zu entwickelnden Kompetenzen, das Skillset. Das Enablement³ als Befähigung in Organisationen setzt jedoch üblicherweise, d.h. über entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen, nur noch an den beiden Aspekten Mindset und Skillset an, weil diese den jeweiligen Personen (vermeintlich) attribuiert werden können. Das Toolset wird dabei weitgehend als gegeben angenommen.

Dieser faktorielle Vierklang – an anderer Stelle habe ich über eine betriebliche Synchronie (KLIER 2005) geschrieben – gilt im Prinzip auch für Schulen. Diese sind historisch insofern nach dem Modell der Fabrikarbeit gestaltet worden, als sie auch als Referenzfolie die gleichen Grundannahmen bezüglich des Zeitmanagements von Lehrern oder in Schulen Beschäftigter teilen.

³ Darunter werden alle qualifikatorischen Maßnahmen wie klassischerweise Trainings und/oder Seminare verstanden.

1.4 Schulzeiten

Zeitmanagement befasst sich, wie bereits ausgeführt, mit dem Management von Arbeitszeiten im Rahmen hierarchischer Organisationen. Dieser Aspekt trifft insofern auch auf Schulen zu, was tendenziell für den Einsatz von Zeitmanagementkonzepten sprechen könnte, vor allem dann, wenn man auf den Verwaltungsbereich blickt, der allerdings im Regelfall gar nicht adressiert wird. Doch nicht nur deshalb lohnt es sich, bei der Organisation von Lern- und Arbeitszeiten in Schulen einen Blick auf die Geschichte der Industrialisierung zu werfen. Die Entstehung der Fabrikarbeit und der rigiden Zeitvorgaben darin ist nämlich – neben einigen Gedanken der Aufklärung – das Organisationsvorbild bei der Herausbildung des modernen Schulsystems einschließlich der Hochschulbildung (vgl. hierzu ROBINSON 2010 und THOMPSON 2017).

Übernommen wurde dabei, wie man noch heute an der Gestaltung der Curricula und Lehrpläne sehen kann, die Vorstellung einer Zeitorganisation beispielsweise im Sinne einer fixen Taktung der Lernzeiten in 45-Minuten-Einheiten. Auch der frühe Schulbeginn um 8:00 Uhr, der für die allermeisten Betroffenen chronobiologisch schon längst nicht mehr als produktiv haltbar ist (vgl. dazu OSTERKAMP 2018 sowie REINBERGER 2015), geht darauf zurück.⁴

Des Weiteren wurde die Vorstellung der Arbeitsteilung als »Lernteilung« in Form von unterschiedlichen Fächern sehr konkret vollzogen. In den verschiedenen Fächern stehen wiederum im Regelfall zu vermittelnde Fachinhalte im Vordergrund. Selbst das »Produktionsdatum« wurde bei der Organisation von Schule übernommen, weil nämlich Schülerinnen und Schüler im Regelfall nach Jahrgängen geordnet die Schule durchlaufen und nicht etwa nach jeweiliger kognitiver Reife oder individueller Befähigung. Am Ende ist »durch die Konstituierung statischer Lernräume mit festgelegten Zeitkontingenten« traditionellerweise auch »die Trennung zwischen Alltag und Lernen« entstanden (LUDWIG & PETERSHEIM 2004, S. 2). Das gilt für die Schüler und Studenten genauso wie für die Lehrenden.

⁴ Zum schulischen »Zeitraster« und seinen z.T. negativen Folgen siehe SCHMIDT in LE 33.03, S. 16 ff.

1.5 0 x 0 x 0 x 0 = 0

Die betriebliche Synchronie wird im vorliegenden Band grundsätzlich in zwei Teilen behandelt:

- Beginnend mit dem nächsten Kapitel (Kapitel 2) geht es zunächst darum, die Themen Mindset und Skillset ausführlicher zu untersuchen, also bei den personalen Zuschreibungen zu beginnen.
- In Lerneinheit 23.09 folgen, korrespondierend hierzu, die Themen Toolset und Ruleset, also die organisationalen Voraussetzungen dafür. Die soziale Zeitautonomie, die dort behandelt wird, ist dabei das organisationale und produktive Ergebnis einer betrieblichen Synchronie, nicht dessen Startpunkt.

Für die betriebliche Synchronie gilt deshalb grundsätzlich folgende Formel, die über beide Teile hinweg angewendet wird. Sie stellt quasi das verbindende Element dar und bedeutet in der Grundaussage: Alle Faktoren sind in ihrer Interdependenz zu beleuchten bzw. eine Veränderung eines Faktors alleine kann überhaupt nichts bewirken. Nach mathematischen Regeln bedeutet das in der Grundkonstellation:

Null Mindset (MS) x Null Skillset (Sks) x Null Toolset (TS) x Null Ruleset (RS) verbleibt bei Null Soziale Zeitautonomie (SZ).

Oder einfach als Formel: $0 \times 0 \times 0 \times 0 = 0$.

2 Mindset: $MS \times 0 \times 0 \times 0 = 0$

»Der Anspruch nach ständiger Erreichbarkeit und Sofortlösungen ist die Ursache dafür, dass die Hektik wächst und dass wir klassisches Zeitmanagement nicht mehr praktizieren können« (SEIWERT 2015).

Das kann man so sehen, muss man aber nicht. Die Krise des Zeitmanagements, die mittlerweile selbst der in Deutschland so titulierte »Zeitmanagementpapst« SEIWERT beschreibt, geht tiefer und hat damit zu tun, dass sich eine der zentralen Säulen des klassischen Zeitmanagements verflüssigt und auflöst, nämlich die Idee des Managements selbst. Die Transformation findet dabei in der Form statt, im Rahmen der Zusammenarbeit keine hierarchisch angesiedelten Führungskräfte mehr auszubilden, einzustellen oder auch nur dafür vorzusehen.

2.1 Management als organisationales (und individuelles) Mindset

Eine Organisation zu managen wird im Rahmen der digitalen Transformation Zug um Zug eine Aufgabe, die situativ gelöst wird und durch eine temporäre Besetzung mit entsprechenden Personen geschieht. Diese Menschen werden zudem noch »gewählt«, jedenfalls in der Regel nicht mehr hierarchisch bestimmt (siehe hierzu LAUTENBACHER & KLIER 2020, OESTEREICH & SCHRÖDER 2016). Dies nimmt historisch seinen Ausgangspunkt bereits bei einer zunehmenden Projektsteuerung, wird aber durch agile Methoden wie etwa Scrum⁵ deutlich beschleunigt und in den Organisationen verallgemeinert.

Diese Entwicklung betrifft letztlich auch die Organisation von Schulen, zumindest dann, wenn auch dort agile Arbeitsweisen oder projektbasiertes Lehren und Lernen praktiziert werden (dazu vor allem BESSOTH in LE 23.02). Das hat insofern viel mit der digitalen Transformation zu tun, als das Internet diese neuen und ziemlich produktiven Arbeits- und Lernräume zulässt (dazu etwa BOES 2015). Das Internet und digitale Plattformen stellen in Organisationen einen neuen sozialen Handlungsraum zur Verfügung, insofern haben die Debatten darum eher selten einen rein technologischen Hintergrund.

⁵ Von BESSOTH ausführlich dargestellt in LE 23.02, S. 51 ff. (»Turbo für Projekte«).

Die digitalen Tools ermöglichen generell, dass sich Menschen weitgehend zeitunabhängig bzw. asynchron zusammenfinden und kollaborieren können. Wie die Corona-Krise gezeigt hat, gilt dies ziemlich uneingeschränkt auch für die Möglichkeiten, die Schulen zur Verfügung haben, sofern sie entsprechend (mit den Technologien und dem Mindset) ausgestattet sind. Dieses neue organisationale – und zugleich individuelle – *zeitliche Mindset* im Sinne einer völlig neuen Gestaltungsmöglichkeit von Zusammenarbeit steht konträr zum klassischen Mindset. Genauer gesagt: Eigentlich steht eine spezifische Vorstellung von Zeit und ihrer Kontrolle, die dem Zeitmanagement hinterlegt ist, diesen Entwicklungen diametral gegenüber.

Das *zeitliche Mindset* der agilen Zusammenarbeit wiederum ist nur einer der vier Faktoren autonomer Zeitgestaltung. Für die betriebliche Synchronie gilt, wie oben eingeführt, folgende Formel: Bleiben alle anderen Faktoren bei Null (bzw. unverändert), kann eine Veränderung des Mindsets alleine überhaupt nichts bewirken.

Nach mathematischen Regeln bedeutet das: Mindset (MS) x 0 (Skillset - Sks) x 0 (Toolset - TS) x 0 (Ruleset - RS) = 0 (Soziale Zeitautonomie - SZ). In Kurzform eben: $MS \times 0 \times 0 \times 0 = 0$.

2.2 Das Mindset der lebensleeren Arbeitszeit

Fast die gesamte Literatur zum Thema Zeitmanagement nimmt das Phänomen der »Zeit« als eine nicht weiter hinterfragenswerte Realität an. Zeit wird deshalb im Regelfall weder definiert noch wird über das Phänomen des Zeiterlebens kritisch nachgedacht. Insofern verwundert es auch nicht, dass spezielle Aspekte, wie z.B. die zeitliche Vielfalt oder Qualitäten der Zeiten, wie etwa bei Lernzeiten, nicht behandelt werden. Letztlich aber geht es beim Zeitmanagement um die Ordnung von Menschen und die Planung ihrer Arbeitszeit. Diese Arbeitszeit wiederum wird immer schon als Erwerbsarbeitszeit vorausgesetzt, d.h. dass es eine Referenzfolie von Zeit und ihrer Verwendung gibt, die zutiefst auf der Idee der Industrialisierung und Gestaltung entsprechender Organisationen, im Sinne eines hierarchischen Aufbaus und wissenschaftlicher Betriebsführung, beruht.

Mit anderen Worten: Zeitmanagement hat als Mindset den Entstehungshintergrund tayloristisch organisierter Arbeit in hierarchischen Organisationen. Diese wiederum werden im Sinne der Organisation als Maschinen

gedacht und aufgebaut.⁶ Das klassische Zeitmanagement jedenfalls ist *untrennbar* mit einer strikten *Linienorganisation* verbunden; das zeigen viele der unterschiedlichen Methoden, die vorgeschlagen werden.

Mit dem Zeitmanagement ist also eine bestimmte chronometrische Zeitvorstellung verbunden. Das Modell der tayloristischen Organisation stützt sich dabei, als Ingenieursprodukt, auf zeitlich lineare und chronometrische (zeitmessbare) Zusammenhänge als Ideal der Optimierung der ökonomischen Produktivität. Die Zeitstruktur der frühen Industriearbeit entsprach diesem Ideal in keiner Weise, d.h., die zeitliche Organisation war weder »in den Lebensrhythmus und die Lebensgeschichte der Arbeiter und Arbeiterinnen [...], noch [deren Zeiten] in den Rhythmus des Betriebes« integriert (DEUTSCHMANN 1990, S. 87).

Um zeitlich tauglich für die Industriearbeit zu werden, mussten sich die Menschen zuerst weitgehend an die Maschinen und ihre typischen zeitlich-linearen Verläufe anpassen. Eine systematische Erhöhung der Arbeitsproduktivität erfolgte anschließend dadurch, dass über die sich herauskristallisierende Erwerbsarbeit alle als nicht relevant erachteten Zeitformen, wie etwa Pausen und soziale Zeiten, aus dem Arbeitsprozess ausgegliedert wurden. Erst die daraus folgende Vorstellung von Zeit stellt das notwendige qualitätslose und von Naturzeiten bzw. Handlungsbezügen weitgehend abstrahierte, dafür beliebig teilbare und dekontextualisierte Konstrukt dar. Auch Lernzeiten in den Schulen unterliegen diesen Vorstellungen.

Die im historischen Verlauf stattfindende qualitative Entleerung der Arbeitszeit hatte für die meisten Menschen einen langen und schmerzlichen zeitlichen Umerziehungsprozess zur Folge. In den jeweiligen Organisationen und ihren Regeln mündete er in die moderne Arbeitsdisziplin sowie in die Trennung von Arbeit und Freizeit (DEUTSCHMANN 1990 und MAURER 1992) bzw. auch von Arbeit und Lernen und die tayloristische Wissensenteignung.⁷

Der Managementbegriff setzt die Kontrollfähigkeit, d.h. ein Herrschafts- und Besitzverhältnis des Menschen gegenüber der Zeit, voraus. Zeit wird

⁶ An TAYLORS Stellenwert in der Geschichte des Führungsdenkens erinnert BESSOTH in LE 34.01, S. 50 ff.; die »Organisation als Maschine« hat MORGAN (1997) am prägnantesten beschrieben.

⁷ Unter Wissensenteignung versteht man die Zerlegung komplexer Zusammenhänge in einfache ausführbare Einheiten durch das Management, die über Maschinen für die Beschäftigten gesteuert werden (siehe hierzu auch 3.2).

dabei als knappe Ressource betrachtet, die es nach ökonomischen Prinzipien optimal zu nutzen gilt, und eine »gute« Zeitnutzung orientiert sich am Idealtypus einer erfolgreichen (Führungs-) Person, »die die Übersicht über ihre Aktivitäten hat, zielorientiert ist und Prioritäten setzt, kreativ und stressfrei ist, genügend Freizeit hat und im Beruf und Privatleben erfolgreich ist« (EBERLE 1994, S. 127). Das ist eine äußerst folgenreiche Vorstellung von Zeit, die nicht erst seit der digitalen Transformation zum Problem wird und die im Zuge der digitalen Revolution ebenfalls transformiert wird. Vom zeitlichen Mindset her jedenfalls kommt auch der Wunsch nach einer Balance im Leben, den das Zeitmanagement adressiert.

2.3 Von der Projektarbeit zu fluiden Bauplänen

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 und zeitlicher Flexibilität bedeuten. D.h., dass immer deutlicher zutage tritt, dass diese Form der Organisation in den Unternehmen zu einer starken Bürokratisierung und wachsenden Kosten durch einen riesigen Verwaltungsapparat führt.

Weiter lässt sich zeigen: »Das Denken in Positionen – statt in Aufgaben und Funktionen – behindert oder verhindert das Denken und Handeln in dynamischen Abläufen, das heißt in Prozessketten« (DOPPLER & LAUTERBURG 2008, S. 157). Im Zuge der digitalen Transformation liegt die Betonung angepasster Organisationstheorien und agiler Produktionsvorstellungen deshalb auf der schnellen und fehlerfreien Abwicklung von Prozessen. Hierarchische und formelle Strukturen werden gegenüber prozessualen Organisationsformen weiter an Bedeutung verlieren.

Grundsätzlich treffen sich die Virtualisierungsdebatten mit der Tendenz, Organisationen als System fluider und temporärer Strukturen und Prozesse zu sehen. Im idealtypischen Fall wird dabei die komplette Wertschöpfungskette räumlich und zeitlich entkoppelt, was wiederum auch auf digitale Lernprozesse übertragbar ist (vgl. hierzu beispielsweise KLIER 2018 und 2020). Für den digitalen sozialen Handlungsraum bedeutet dies konsequenterweise, dass Prozesse zum neuen Bauplan (zum Rückgrat) der Organisationen werden und im Bereich der Zusammenarbeit die Hierarchie ablösen. Was wiederum enorme zeitliche Folgen in der Organisation von Zeiten der Zusammenarbeit und des Lernens hat.

Angesichts der sich global verändernden Produktionsbedingungen und der digitalen Transformation von Bildung steht heute die tayloristische Betriebs- und Schulorganisation selbst in Frage. Prozessmanagement soll die historisch damit entstandene tayloristische Zergliederung von Betrieben und Organisationen rückgängig machen. Insbesondere Projektmanagement wird nach heutigem Selbstverständnis als effizientere Form der Arbeitsteilung betrachtet – weil sie die Arbeitsteilung auf der Ebene der Projekte wieder aufhebt und die abteilungsübergreifende Arbeit über spezifizierte Prozesse hinweg ermöglicht. Die hinzukommende Einführung von agilen Arbeitsmethoden im betrieblichen Kontext führt darüber hinaus zu einer zunehmenden Differenzierung und zusätzlichem Koordinations- und Kommunikationsaufwand, die zentral von Teams begleitet, umgesetzt und gesteuert wird.

Im Rahmen von Prozessmanagement und agilen Arbeits- und Lernformen kommt auch Zeit wieder ausdrücklich und vielfältig ins Spiel: Die neuen Organisationsformen und Arbeitsstrukturen sind zeitaufwendiger als rein tayloristische und komplexer, weil vielfältiger und unberechenbarer, als hierarchische Lösungen. Sie funktionieren aber besser, sind flexibler und die Qualität der Ergebnisse ist deutlich höher. Insofern wird, bedingt durch diese neuen Vorstellungen der Leistungssteuerung, verstärkt dafür plädiert, Führungsprobleme durch die Gruppen und Projekte selbst lösen zu lassen. Eine Debatte, die mittlerweile auch in den Schulen angekommen ist. Denn letztlich ist auch der Lehrerberuf ein Beruf, der als Erwerbsarbeit in der Schule organisiert und geregelt wird, d.h. auf Organisationsebene dem entsprechenden zeitlichen Mindset unterliegt.

2.4 Pareto-Prinzip und Eisenhower-Matrizen

Eine Orientierung des Zeitmanagements auf die individuelle Gestaltung des Arbeitszusammenhangs ging schon von jeher am Problem vorbei, dass auch Führungskräfte in systemische Zusammenhänge eingebunden und organisationalen Arbeitsprozessen unterworfen sind. Das heißt nicht nur, dass sie selbst ständig Anforderungen erfüllen müssen und nicht beliebig frei über ihre Zeit verfügen können, sondern auch, dass andere von ihren Entscheidungen und zeitlichen Strukturierungen betroffen, oft sogar abhängig sind. Viele ihrer Aktivitäten waren deshalb immer schon zu nicht vorhersehbaren Zeiten erforderlich, das legen nicht nur die Ergebnisse der umfangreichen Work-Activity-Forschung nahe (vgl. ROSENSTIEL 1995, S. 10 f.).

Im Rahmen der digitalen Transformation zeigt sich jedoch eines: Das Versprechen der individuellen Kontrolle von Zeit kann auf Ebene der Arbeitszusammenhänge und -prozesse von den Zeitmanagement-Konzepten grundsätzlich nicht eingelöst werden. Ziel dieser Konzepte ist es ja, Zeit dadurch zu gewinnen, dass man die einzelnen Aufgaben für sich selbst strukturiert und plant, um Zeit dafür zu haben, die wirklich wesentlichen Dinge erledigen zu können – was auch immer diese im Einzelnen sind. Hierzu werden vielerlei Methoden und konkrete Übungen vorgeschlagen. Zwei davon eignen sich besonders, die Schwierigkeiten des Mindsets des Zeitmanagements aufzuzeigen:

- das Pareto-Prinzip und
- die Eisenhower-Matrix.

2.4.1 *Das Pareto-Prinzip*

Neben TAYLORS wissenschaftlicher Betriebsführung ist wohl kein anderer Begriff so sehr mit naturwissenschaftlichen bzw. ingenieurmäßigen Vorstellungen von Organisationen verbunden wie das Pareto-Prinzip. Benannt ist es nach dem Ingenieur, Soziologen und Ökonomen Vilfredo PARETO, der ein zunächst statistisches Phänomen zu einem Prinzip gemacht hat: Zum Gesamtwert einer Wertemenge tragen wenige hohe Werte mehr bei als viele kleine Werte dieser Menge.

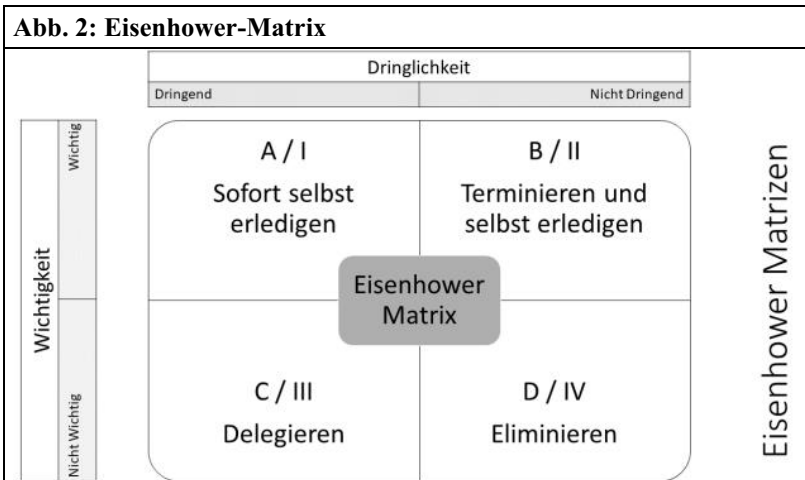
Die besonders im Zeitmanagement – ohne jeglichen empirischen Beweis – daraus abgeleitete Regel (auch 80-zu-20-Regel genannt) lautet nun, dass sich viele Aufgaben mit einem Mitteleinsatz von rund 20 % erledigen lassen, sodass 80 % aller Probleme gelöst werden. Für das Zeitmanagement lautet die Umformulierung des Pareto-Prinzips manchmal auch, dass 20 % des Arbeitseinsatzes 80 % des Erfolges ausmachen würden. Würde man also herausfinden können, welche 20 % dies sind und diese auch tatsächlich prioritär bearbeiten, könnte man sich, gemäß dem klassischen Zeitmanagement, viel Arbeit sparen.

Um sich auf die richtigen Aufgaben besinnen zu können, jene 20 % also konkret herauszufinden, bietet das Zeitmanagement weitere Werkzeuge an wie beispielsweise die ABC-Methode. Hierbei werden anfallende Arbeiten systematisch erfasst und nach wichtig (A) und weniger wichtig (B) und schließlich Routine (C) erfasst, um anschließend so restrukturiert zu werden, dass beispielsweise A-Aufgaben 60 % der Zeit bekommen. Auch die Unterscheidung nach Dringlichkeit und Wichtigkeit und eine Zuordnung

der entsprechenden Aufgaben, wie sie mit der Eisenhower-Matrix angeboten wird, dient schließlich der Identifizierung und Entscheidungsfindung bezüglich der 20 %.

2.4.2 Die Eisenhower-Matrix

Es gibt zwar keinerlei Hinweise darauf, dass der namensgebende US-Präsident sie selbst praktiziert oder gelehrt hat, dennoch sind sogenannte Eisenhower-Matrizen im Zeitmanagement hoch im Kurs (Abbildung 2). Nach ihnen sollen Aufgaben und Arbeiten nach Wichtigkeit und Dringlichkeit unterschieden werden – und zwar höchstpersönlich und völlig unabhängig davon, welchen Stellenwert sie in der jeweiligen Organisation haben. Anschließend werden den so klassifizierten Aufgaben und Tätigkeiten Prioritäten bei der Bearbeitung zugewiesen.



- Die Aufgabenklasse A (Quadrant I) beinhaltet Aufgaben, die dringlich und wichtig sind, wie etwa »Krisen [...] [oder] eine rasche Deadline einer Ausarbeitung« (BELLON o.J.).
- Aufgaben der Klasse B (Quadrant II) sind solche, die im Augenblick nicht dringlich, aber für die Zukunft wichtig sind, denn »tatsächlich sind die Aufgaben des zweiten Quadranten essentiell für Deine Persönlichkeitsentwicklung« (a.a.O.).

- In die Aufgabenklasse C (Quadrant III) gehört das »typische Tagesgeschäft« wie beispielsweise das Schreiben von E-Mails und Beantworten von Anrufen. Es sind also – gemäß dem Zeitmanagement – Aufgaben, die zwar dringlich, aber langfristig gesehen nicht wichtig sind.
- Schließlich sind Aufgaben der Klasse D (Quadranten IV) solche, die – nach eigener Einschätzung – weder dringlich noch wichtig sind. Sie »besitzen keinerlei Relevanz für Dein alltägliches Leben« (a.a.O.). Werden Aufgaben des Quadranten IV nicht erledigt, entsteht nach Annahme der meisten Autoren kein Schaden. Deshalb sollten sie eliminiert werden, denn der ständige Versuch, zu viel auf einmal – und alles auch noch selbst – zu tun und sich dabei zu verzetteln, sei schließlich »eines der Hauptprobleme von Führungskräften« (SEIWERT 1998, S. 43).

Insbesondere am Vorschlag der Anwendung von Eisenhower-Matrizen wird wiederum deutlich, wie sehr das Zeitmanagement einerseits eine hierarchische Linienorganisation voraussetzt, andererseits aber bei der Zuordnung von Prioritäten die tatsächlichen organisationalen Prozesse und Tätigkeiten darin keine Rolle spielen. Delegieren beispielsweise, wie es im Quadranten III meist vorgeschlagen wird, kann nur im Rahmen einer entsprechenden Position tatsächlich umgesetzt werden. Aufgaben zu eliminieren, wie es häufig bezüglich des Quadranten IV vorgeschlagen wird, als ausschließlich individuelle Entscheidung zu verorten, ist angesichts der realen Abhängigkeiten organisationaler Prozesse durchaus gewagt.

2.4.3 A-Soziale Zeiten

In Form von Eisenhower-Matrizen und Pareto-Prinzipien wird ohnehin nur versucht, statistische Phänomene auf konkrete Arbeit hin anzuwenden. Mit der damit einhergehenden Reformulierung erleiden die realen Tätigkeiten den gleichen Umformungsprozess, also ein ähnliches Mindset, wie es für die Zeitvorstellung des Zeitmanagements gilt: Es geht um qualitätslose, austauschbare und in jedem Fall anwendbare Tätigkeiten. Kurzum: Arbeiten, wie auch das Lernen, werden dekontextualisiert und von den Prozessen, in die sie üblicherweise eingebettet sind, getrennt. Wendet man diese Prinzipien konsequent an, führt das nicht zu einer Verbesserung, sondern zu einer Verschlechterung der konkreten Arbeits- und Lernsituation.

Das prinzipielle Problem des Zeitmanagements ist, und das gilt nicht erst durch die digitale Transformation, das es sich sowohl um a-soziale Zeiten als auch um a-soziale Tätigkeiten handelt. Mit anderen Worten: Es ist im Rahmen der meisten Zeitmanagementkonzepte völlig egal, ob von den

restlichen 80 % (oder 20 %) der Arbeitsergebnisse andere Beschäftigte abhängen und damit unterschiedliche Sorgfältigkeiten erwartet werden, oder ob umgekehrt die eigene Abhängigkeit von anderen Arbeitsergebnissen überhaupt eine Klassifizierung und individuelle Entscheidung nach Dringlichkeiten zulässt.

Mehr noch: Im Rahmen von Zeitmanagement individuell zurückgestellte Aufgaben oder nicht ausgeführte Tätigkeiten erfordern, da sie im Regelfall im organisationalen Gefüge bzw. im Rahmen von Schule oder Hochschule oder in Kontexten von Projektarbeit ihre Berechtigung haben, entweder eine Mehrarbeit in anderen Abteilungen oder bringen insgesamt organisatorische Mehrbelastungen an anderer Stelle mit sich. Das zeitliche Mindset des klassischen Zeitmanagements weist gerade durch das Bild eines hochgradig individuellen Arbeitsverhaltens ein grundlegendes Problem bezüglich der realen Tätigkeiten auf. Diese Tätigkeiten werden unter Ausschluss von intraorganisationalen Zielkonflikten, intrapersonalen Konflikten oder auch nur der Tatsache ausgeführt, dass es im betrieblichen Kontext die unterschiedlichsten – gleichwohl notwendigen – Bedingungen für das Gelingen der eigenen Aufgaben gibt.

2.5 Agiles Zeitmanagement mit E-Mail und Kanban?

Nirgends wird der dramatische Wandel, der sich im Übergang von der Hierarchie zur Zusammenarbeit in Teams und hin zur Prozessorganisation vollzieht, deutlicher als in der Softwarebranche. Mittlerweile jedenfalls sind neben klassischen Enterprise Social Networks (ESN), also digitalen Plattformen zur Vernetzung und kollaborativen Zusammenarbeit, soziale Medien und Gruppenchats nicht mehr aus der Kommunikationsinfrastruktur von Unternehmen wegzudenken. Auch Blogsoftware und Wikis gehören mittlerweile zur Standardausstattung des digitalen Arbeitsplatzes. Insbesondere sogenannte *Kollaborationssuiten* spielen zunehmend eine zentrale Rolle im Rahmen von Teamarbeit. Das ist zunächst einmal mehr als E-Mail und ein Kalender dazu.

Auch die derzeit überall anzutreffende Methode des Scrum kommt ursprünglich aus der Softwareentwicklung, in der, damit verbunden, Agilität eine grundsätzlich andere Vorgehensweise der Zusammenarbeit bezeichnet, als in den vorherigen tayloristischen Modellen implementiert worden war. Wenig überraschend ist daher, dass sich auch die Zeitmanagementliteratur digitalen Tools zuwendet, wie beispielsweise ganz aktuell der bereits

so oft zitierte SEI WERT, der ein ganzes Buch dazu mitverfasst hat (siehe SEI WERT u.a. 2020). Andere greifen, oft über die entsprechende Webseite, agile Anwendungen wie beispielsweise Kanban-Boards heraus, um das Zeitmanagement fit für die digitale Zukunft zu machen. Plötzlich ist eben agiles Zeitmanagement angesagt.

Was die digitalen Tools nicht alles für Möglichkeiten bieten: Mails können direkt in Termine und Aufgaben verwandelt werden, und der Kalender sollte »echte Termine« enthalten, »in dem man etwas tut, was vor oder nach diesem Zeitraum nicht mehr geht oder keinen Sinn mehr macht« (HEYWINKEL 2018). In digitaler Form hat das den besonderen Vorteil, dass die verschiedenen Terminarten farblich unterschieden werden können. Die Aufgabenliste stellt dann das persönliche »Backlog« dar. »Das, was Du in die aktuelle Woche legst, sollte ein machbarer Plan sein« (a.a.O.). Auch das Delegieren ist nun sehr viel einfacher möglich, denn »du kannst Deinen Kollegen einfach einige Deiner [...] Aufgaben »übertragen«« (a.a.O.).

Besonders interessant ist die Nutzung von Kanban-Boards für ein agiles – und selbstverständlich wiederum persönliches – Zeitmanagement. Aber ergibt das schon ein agiles zeitliches Mindset? Zwar werden systemisch-administrative bzw. informationstechnologisch gestützte Koordinationsinstrumente, die in den Unternehmen die notwendige Synchronisation und Flexibilität beim Umgang mit Zeit gewährleisten sollen, an Bedeutung gewinnen. Doch wer lediglich E-Mails und Kalender für das Zeitmanagement verwendet, bleibt im alten Mindset gefangen.

Mit anderen Worten: Es geht in der Regel auch beim so titulierten agilen Zeitmanagement um Lösungen, die schon im klassischen Zeitmanagement nicht funktioniert haben, wie etwa das Selbstmanagement. Das wird auch sprachlich direkt adressiert: »Also habe ich mich in meiner eigenen Optimierung dem zugewandt, was wirklich funktioniert: Die Optimierung des Einzelnen mit Blick auf das ganze Team« (AGILE TEAMS o.J.). Dieser Anspruch kann alleine schon deshalb nicht funktionieren, weil auch «soziale Systeme auf das reagieren, was mit ihnen geschieht« (BERNER 2015).

2.6 Ein zeitsouveränes Mindset

Die zahllosen Zeitmanagement-Ratgeber im Sinne eines organisationalen und individuellen zeitlichen Mindsets haben möglicherweise deshalb einen so regen Zuspruch, weil das Gegenteil der Absicht der Fall ist: Die indivi-

duelle Unsicherheit im Lebensverlauf nimmt genauso zu, wie die zeitliche Planbarkeit in hochkomplexen systemischen Strukturen der Organisationen abnimmt.

In Zeiten der VUCA-Welt (VUCA steht als Akronym für die jeweils englischen Begriffe Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität) hilft die Vorstellung einer grundsätzlich plan- und kontrollierbaren Zeit, den Überblick zu bewahren. Dies würde jedenfalls mit den vielen Befunden übereinstimmen, dass das Gefühl der Kontrolle über die Zeit zu weniger empfundenem Stress im beruflichen Umfeld – oder ganz allgemein bei Anforderungen in der Arbeit – führt (MACAN 1994). Mit diesem Gefühl relativ konsequent zu scheitern ist möglicherweise eben einer der Gründe des regen Zuspruchs gegenüber den Methoden des Zeitmanagements.

Eine deutlich souveränere Einstellung besteht demgegenüber darin – und dies weist bereits zum ersten Mal in die Richtung einer sozialen Zeitautonomie –, die prinzipielle Unbeherrschbarkeit von sozialen Handlungen oder den Kollaborationen in Organisationen im oder als Mindset zu akzeptieren. Es handelte sich ohnehin bereits beim Aufbau einer Hierarchie um eine Illusion, die (vollständige) Kontrolle im Rahmen der Zusammenarbeit in eine Organisation zu haben. Genügend »Pufferzeiten« einzuplanen ist der entsprechende Beleg (und Lösungsvorschlag) im Rahmen der Zeitmanagementliteratur.

Weder im Lebensverlauf noch im organisationalen Kontext ist diese Kontrolle sicherzustellen (hierzu besonders BERNER 2011). Sich damit reflexiv auseinanderzusetzen, den Kontrollverlust zuzulassen und damit situativ Entscheidungen bei unsicherem Ausgang zu treffen, die den eigenen Handlungszusammenhang bzw. die Lebensplanung – oder auch nur die Planung des konkreten Unterrichts – betreffen, ist eine lohnende Alternative zum klassischen Zeitmanagement. Die VUCA-Welt, die zentral auch die Mehrdeutigkeit jeder Handlungssituationen in Organisationen umfasst, bietet zusätzlich die Möglichkeit, sich einzugestehen, dass man Fehler machen kann.

Zweifellos setzt dies eigene Kompetenzen voraus, die man lernen kann und muss. Allerdings nicht, wie es die Metapher der Selbstorganisation bzw. Selbstoptimierung des Zeitmanagements nahelegt, alleine und als »Syndrom der falschen Hoffnung« (POLIVY & HERMAN 2000) aus sich selbst heraus. Erst im wertschätzenden Spiegel der anderen Beteiligten und auf Augenhöhe mit ihnen gelingt der Aufbau eines solchen Mindsets. Was,

nebenbei bemerkt, auch die Motivation deutlich erhöht und sogar die Freuden der Lebenswelt bereiten kann.

Die Entwicklung einer Fehlertoleranz – gegenüber sich selbst und anderen – beispielsweise führt ebenfalls zu einer zeitlichen Resilienz. Wenden wir uns deshalb nun der Kompetenzbildung, also dem Skillset, des Zeitmanagements zu.

3 Skillset: MS x SkS x 0 x 0 = 0

»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« (TRINCZEK 2005, S. 383).

Organisationen wie beispielsweise Schulen verfolgen Ziele und/oder erfüllen Aufträge. Wie diese Ziele verfolgt oder Aufträge erfüllt werden, ist eine Frage der konkreten Gestaltung der Organisation, also ihres Bauplans. Wie auch immer er im Einzelnen aussieht: Das Endergebnis, also ein Produkt, eine Dienstleistung oder eben Bildung, ist ein durch und durch kollektives Ergebnis (vgl. LE 22.06, Kap. 3).

Eine Knappheit an Zeit kann für die in Organisationen Tätigen entstehen, wenn die notwendigen Tätigkeiten, die sich aus den Teilzielen der prozessualen Zusammenhänge des Bauplans ergeben, ausgeführt und abgestimmt werden müssen. Grundsätzlich aber ist die Zeit innerhalb betrieblicher oder schulischer Organisationen weder knapp (LUHMANN 1971) noch kann sie individuell gemanagt werden.

3.1 Kollektive Zeitenabsprachen

In dem Maße, in dem erfolgreiche kooperative und schließlich kollaborative Handlungen stattfinden, müssen Termine als gemeinsame Zeitpunkte bestimmt werden. Das gilt nicht nur für reine *Zeitpunkte*, die einzuhalten sind (*deadlines*), sondern auch für *Zeiträume*, innerhalb derer Themen oder Probleme bearbeitet werden müssen. Termine sind insofern wichtig für das individuelle Arbeitshandeln, allerdings sind sie bereits ein *kollektives Produkt*. Die Crux moderner Prozessgestaltung ist: Je spezialisierter und komplexer die Prozesse sind, desto koordinationsbedürftiger und mehr voneinander abhängig sind die individuellen Tätigkeiten, die daraus resultieren.

Führung und Organisationsstruktur weisen seit jeher einen engen Zusammenhang auf: In der formellen Struktur spiegelt sich in der Organisation das formale Führungsverständnis wider. Im Fall einer agilen Führung wird diese ebenfalls über die organisationalen Strukturen, d.h. durch technische Bedingungen, aber auch durch die Regeln der vorgegebenen Arbeitsabläufe

sowie vor allem der Zielvorgaben der Projekte, synchronisiert. Erfolgreiche Führung wird dabei am Erreichen der vorgegebenen Projektziele gemessen, nicht mehr am erbrachten individuellen zeitlichen Arbeitsaufwand.

Viele Zeitmanagement-Ratgeber unterscheiden bei ihren konkreten Empfehlungen, die der Kompetenzbildung dienen sollen, nicht zwischen der organisatorischen und individuellen Ebene im Umgang mit der Zeit. Sie predigen lediglich formale (Selbst-) Führungskonzepte, deren kompetente Umsetzung in jedem Fall den Einzelnen obliegt. Entsprechend ineffektiv sind die vielen pauschalen Ratschläge besonders dann, wenn sie konkret auf die sozialen Prozesse angewendet werden sollen (hierzu etwa WALGENBACH 1995).

Die Verhaltensregeln und Anleitungen zur Verbesserung des Umgangs mit der Zeit, also die hinterlegten Kompetenzen, werden nirgends inhaltlich oder praktisch hergeleitet. Sie gelten als »Erfahrungstatsachen« oder Tipps von erfolgreichen Managern. Inwiefern diese Erfahrung tatsächlich zutrifft, wird allerdings ebenfalls mit keinem Beispiel belegt. Dabei gilt generell: Das zeitliche Skillset ist offensichtlich ziemlich einfach und von jedem leicht zu erlernen, wie zumindest die Autorinnen und Autoren des klassischen Zeitmanagements nicht müde werden zu betonen.

Auch in Anbetracht der Wechselwirkung zwischen Führung, Organisationsstruktur und den dazu notwendigen Kompetenzen gilt für eine betriebliche Synchronie die zu Beginn eingeführte Formel: Eine Veränderung des Mindsets, auch zusammen mit einer Veränderung des Skillsets, kann alleine nichts bewirken.

In einer mathematischen Regel ausgedrückt: Mindset (MS) x Skillset (SkS) x 0 (Toolset TS) x 0 (Ruleset RS) = 0 (Soziale Zeitautonomie SZ). In Kurzform eben: MS x SkS x 0 x 0 = 0.

3.2 Teamplayer schlagen Individuum

Mit dem klassischen hierarchischen Bauplan ist gemeint, dass die Planung sowohl der strategischen Ziele, als auch der dazu notwendigen operativen Arbeitsprozesse, von eigens dafür zuständigen Führungskräften organisiert wird. In der theoretischen Grundannahme haben nur diese das entsprechende (wissenschaftliche) Wissen dazu – oder zumindest die Kompetenzen dazu, es erwerben zu können. Die normalen Beschäftigten haben sich demgegenüber nur den Anweisungen der Linienhierarchie unterzuordnen.

Schlimmer noch: Sie dürfen eigentlich gar nicht eigenständig über die Ziele sprechen oder auch nur bei der Aufgabenerledigung mitdenken.

Das hierarchische System ermöglichte es historisch am einfachsten, viele äußerst unterschiedliche Menschen an einem bestimmten Ort (der Fabrik) zur Zusammenarbeit zu bekommen. Deshalb wirkte diese Organisationsform zunächst enorm effizienzsteigernd. Die Entwicklung endete schließlich in der Fließbandproduktion, in der der Takt und die Vorgaben der Maschinen die Kommunikation ersetzen sollten, weil sie (theoretisch) gar nicht mehr nötig war. Dieser weitgehend auch heute noch gültige Bauplan führte als Mindset zu einem nicht zu unterschätzenden »Taylorismus in den Köpfen der Arbeitsgestalter« (KIESER & WALGENBACH 2003, S. 380). In jedem Fall stellt er die Grundlage der Kompetenzbildung des Zeitmanagements dar.

Bereits die Projektarbeit lebt davon, dass sie nicht unmittelbar an die Hierarchie gekoppelt ist, also im Sinne eines anderen (und parallelen) Bauplans funktioniert. Dahinter steht die Einsicht, dass nur in kleineren Gruppen und unter Aufhebung der prozessualen Silos diejenigen Voraussetzungen gegeben sind, die bestimmte Problemlösungen erst ermöglichen. Die breite Einführung von Teamarbeit im Rahmen der agilen und digitalen Umorganisation folgt dieser Einsicht. Diese Zunahme führt in jedem Fall auch zu einer Steigerung der kommunikativen Komplexität betrieblicher und schulischer Organisationen.

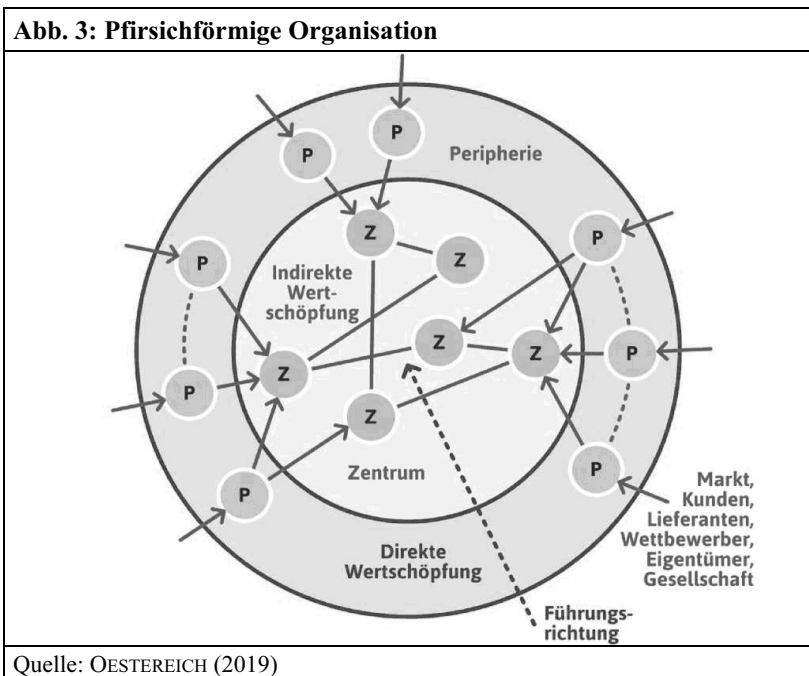
Genau dieser Umstand wiederum bringt spezifische zeitliche Probleme mit sich. Insbesondere bei der Implementierung von Projektergebnissen in die organisationale bzw. hierarchische Struktur muss beispielsweise, bedingt durch die notwendige Zustimmung der betroffenen Personen oder Gruppen, viel kommuniziert werden. Erst wenn die notwendige Zustimmung eingeholt wurde, können die Projektergebnisse umgesetzt oder gegebenenfalls modifiziert werden. Die kommunikative Arbeit an den Schnittstellen zur Organisation wird nun zentral, da es genau dort darum geht, die Anschlussfähigkeit herstellen.

Durch den breiten Einsatz agiler Methoden werden Führungskräfte zunehmend für den kollektiven Erfolg von Teams und/oder ihrer Projekte zuständig, sind also immer weniger direkten Untergebenen gegenüber verantwortlich. In diesem Falle wird es zur entscheidenden Aufgabe, wertschätzend und effektiv zu kommunizieren und nicht etwa bloß zu delegieren. Auch aktives Zuhören gehört als Kompetenz zunehmend zur Funktionsgrundlage von Teams – sowohl der Führung als auch der einzelnen

Mitglieder. Störungen und Unterbrechungen der Arbeit gehören darüber hinaus ganz allgemein zum »Konzept« komplexer sozialer Systeme.

Mögliche Planungsdefizite und entstehende Konflikte können aufgrund der dominanten Stellung von Kommunikation im Arbeitsalltag von Wissensarbeitenden – und zunehmend auch von allen Beschäftigten – prinzipiell durch kein individuelles (Zeit-) Management aufgefangen werden. Auch für Lehrer trifft wohl zu, dass Kommunikation mit Schülern, den Eltern und dem eigenen Kollegium einen besonderen Stellenwert einnimmt. Die Kompetenz herauszubilden, systematisch stille Stunden zur Erledigung der »eigentlichen Aufgaben« zu planen, kann auch hier keine Lösung darstellen. Eher ganz im Gegenteil!

Abbildung 3 zeigt, in gewisser Weise idealtypisch, auf, wohin die Reise bezüglich der Neuorganisation von Unternehmen oder auch der agilen Umorganisation von Institutionen, wie etwa die Schule, gehen kann.



Die Teams organisieren sich entlang der Prozesse, wie beispielsweise P(eripherie) in Bezug auf Kunden. Sie bekommen dafür auch die Verantwortung für die ordnungsgemäße Abwicklung des Prozesses. Im Z(entrum) verbleibt das gemeinsam zu Erledigende, das über die Peripherie gesteuert wird. Insofern kehrt sich hier die Führungsrichtung um.

Der organisationale Fortschritt, der sich im Rahmen der digitalen Revolution ergibt, besteht entscheidend darin, die Prozesssteuerung und Entscheidungshoheit als echte Handlungskompetenz von Einzelnen weg und in Gruppen und Teams zurückzuverlagern. Durch den Bezug auf souveränes Arbeitshandeln im Rahmen von Plattformen erzwingt die digitale Transformation eine Abkehr von den tayloristischen Strategien der Zusammenarbeit und den damit verbundenen Zeitidealen, die so entscheidend für die Entstehung des Zeitmanagements waren.

Dies geht einher mit den Möglichkeiten einer umfassenden Flexibilisierung von Arbeit, d.h. einer Ablösung möglichst detaillierter und standardisierter Abläufe in Betrieben, sowohl zeitlich als auch in Bezug auf die Sozialorganisation. In dem Moment, in dem in der Gruppe oder im Projekt Gleichgestellte (Peers) kommunikativ dazu gewonnen werden müssen, zusätzlich Arbeit zu übernehmen, ist die Zeit, die für diesen Kommunikationsakt aufgewendet werden muss, im Regelfall größer als die Zeit zur Erledigung der eigentlichen Aufgabe.

Das Skillset des Zeitmanagements arbeitet diesen Entwicklungen gegenüber grundsätzlich mit einem »Trick«, indem es nämlich aus einem organisationalen Anspruch einen individuellen Antreiber macht, der zum Zeitkiller oder Zeitdieb ernannt wird. Dazu gehören beispielsweise der eigene Perfektionsanspruch oder etwa gesprächsbereite Kolleginnen und Kollegen. Letztlich löst das Zeitmanagement die neu entstehenden zeitlichen Problemstellungen aufgrund von Projekt-, Team- und Gruppenarbeit einfach dadurch, dass es diesen Zusammenhang individualisiert, d.h. mögliche Konflikte internalisiert, anstatt Methoden zur Herausbildung der notwendigen sozialen und vor allen kommunikativen Kompetenzen dafür zu offerieren.

3.3 Der grundsätzliche Trick des Zeitmanagements

Das breit offerierte Skillset des klassischen Zeitmanagements steht im krassen Widerspruch zur tatsächlichen Leistungserbringung im organisati-

onalen und schulischen Prozesszusammenhang. Dadurch, dass die Konzeption eines »Management by Objectives« (MbO) schon sehr früh und ganz allgemein grundlegend für die Leistungssteuerung in Organisationen geworden ist, ist die direkte Verwendung von Zeit auf den verschiedenen Ebenen weitgehend durch Zielvorgaben ersetzt worden.⁸

Den ersten Schritt hat das Zeitmanagement vollzogen, wie sich aus den vorgeschlagenen Methoden herauslesen lässt. Den zweiten Schritt jedoch, dass dazu beispielsweise Kommunikationskompetenzen und systematische Absprachen gehören, wurde mehr oder weniger absichtlich »vergessen«. Weiterhin wird im Zeitmanagement unterstellt, dass die wirklich wichtigen Aufgaben solche sind, die ohne verbale Kommunikation bzw. im Funktionssilo erfüllt werden können und sollen. Stille Stunden, also längere Blöcke, in denen man alleine vor sich hinarbeiten kann, sind die konsequente Empfehlung hieraus, nicht etwa spezifische kommunikative Umgangsformen.

Zusätzlich hinzu kommt, speziell in Bezug auf die Kompetenzen, die normativ (also vorschreibend) gemeinte Unterscheidung von Effizienz und Effektivität in der Arbeit. Effizienz bedeutet nach Lesart des Zeitmanagements, die Dinge richtig zu tun, während demgegenüber Effektivität heißt, die richtigen Dinge – eben Ziele zu erreichen – zu tun. Effizienz ist insofern nur bei der Ausrichtung auf die richtigen Ziele gut, denn sonst kann, ebenfalls in dieser Deutung, auch sehr effektiv viel Leerlauf produziert werden.⁹

Die, selten explizit geäußerte, Unterstellung im Zeitmanagement heißt folgerichtig, dass die meisten (oder gar alle) Führungskräfte es vorziehen würden, die Dinge richtig zu tun, anstatt die richtigen Dinge zu erledigen. Ob diese Unterstellung ihrerseits richtig ist, wird nirgends belegt. Das muss es auch nicht, denn die organisationale Zielsteuerung entfaltet unabhängig davon ihre Wirkung. Diesen grundlegenden Zusammenhang kann man besonders gut an der SMART-Methode sowie den vom Zeitmanagement so titulierten »Zeitdieben« festmachen.

⁸ Zum Prinzip des MbO siehe BESSOTH in LE 34.02, S. 20 f.

⁹ Siehe auch BESSOTHs Kritik am »Effizienzkult« (»cult of efficiency«): Angeblich effiziente Tools/Verfahren tragen oft nur wenig zur Wertschöpfung bei (LE 23.01, S. 20 ff.).

3.4 Die Zeitdiebe des Managements und ihre SMARTen Methoden

Das wirklich Problematische am Skillset des klassischen Zeitmanagements ist, neben der Internalisierung von Problemstellungen und Konflikten, der bereits oben erwähnte normative Anspruch. Er bleibt meist implizit, wird also im Regelfall nicht offengelegt. Allenfalls wird in Form von »Erfahrungsthesen« unterstellt, dass wichtige und dringende »A-Aufgaben« 65 % der Zielerreichung ausmachen würden, Führungskräfte ihnen aber nur 15 % der Zeit widmen würden (beispielsweise in SEIWERT 1998).

Davon abgesehen, dass diese Erfahrungsthese mehr Aussagen darüber zulassen würde, welches Arbeitsumfeld Menschen haben, die so handeln, lässt sie sich in keinem Fall empirisch einholen. Auch die Grundaussage, dass die meiste Energie und Zeit während der Arbeit verpuffen würde, da die Arbeitszeit nicht effektiv genutzt werden würde, schließt, sozusagen als Grundhypothese des klassischen Zeitmanagements, an obige Erfahrungsthese – und damit den impliziten normativen Anspruch – an.

Letztlich führen vor allem die impliziten normativen Aussagen, welche die individuellen Belange komplett den Arbeitstätigkeiten unterordnen, dazu, auch die individuellen Bedürfnisse, wie etwa Pausen und Gespräche, effizient zu befriedigen. Erst dadurch gewinnt man schließlich (noch) mehr Zeit für die Arbeit. In den konkret vorgeschlagenen Methoden koppelt das klassische Zeitmanagement die individuelle und normative Ebene und mischt sie mit der organisationalen Struktur. Dadurch machen die Autoren die Kompetenzen bei einer realen Ausführung im organisationalen Kontext hochproblematisch und auf der individuellen Ebene funktionsunfähig.

3.4.1 SMARTe Ziele

Während das Führen nach Zielen immer auf Organisationen bezogen war und am Ende dazu dient, die verschiedenen Aktivitäten in der Organisation auf gemeinsame Ziele hin auszurichten, wird es in der klassischen Zeitmanagementliteratur konsequent auf Personen übertragen und strikt individualisiert. Die Betroffenen müssen nun *mit sich selbst individuelle Ziele vereinbaren*. Dabei werden die Grundprinzipien und Methoden wie etwa Zielfindung, Planung, Entscheidung und Kontrolle im Kern beibehalten.

Das zeigt sich insbesondere daran, dass die grundsätzliche Methode von Zielfindung, die SMART-Methode, zur Kompetenzbildung eingesetzt

wird.¹⁰ Durch diese Festlegung sollen Ausmaß und Qualität der Zielerreichung kontrolliert und überprüft werden können. »Wichtig ist auch das Herunterbrechen von Aufgaben in ihre einzelnen Handlungsschritte« (BELLON o.J.). Handlungsabsichten und Wunschvorstellungen müssen dabei in ebenso konkrete Handlungsziele umgemünzt werden, wie nun die hierarchische Zergliederung und Arbeitsteilung empfohlen wird.

Während ein solches Vorgehen auf der Team- und Projektebene dann sinnvoll ist, wenn es als gemeinsamer Prozess und kollaborative Vereinbarung entsteht, ist die individualisierte Variante des Zeitmanagements völlig kontraproduktiv. Es ist jedenfalls mittlerweile gut belegt, dass individuelle Zielvereinbarungen eine produktive Gruppenarbeit systematisch untergraben, weil die Beteiligten dann nur auf die individuelle Zielerreichung fixiert sind. Zudem wird das Teamergebnis völlig verkehrt gemessen und kontrolliert (POPPENBORG 2016).

3.4.2 Die Zeitdiebe des Zeitmanagements

Die Erfassung der Zeitdiebe dient der Realisierung der zuvor s.m.a.r.t. festgelegten Ziele. Aufgespürt werden sollen nun die nicht effektiv genutzten Zeiten, um den Zeitdruck bezüglich der Aufgabenerfüllung zu beseitigen oder wenigstens zu mildern.

Beispielsweise wird nun anhand von Fragebögen zur Selbsteinschätzung versucht, die größten Störquellen beim Arbeiten bzw. die typischen Zeitfresser festzustellen. Angenommen wird dabei, unabhängig von der konkreten Situation, dass es sich im Wesentlichen immer um dieselben zentralen Zeitdiebe handelt. Empfohlene Gegenmittel sind, nachdem die Störquellen erfasst wurden, die Zusammenfassung der Arbeit zu Blöcken, um nicht ständig Arbeiten zu unterbrechen und die Einrichtung einer »Stillen Stunde«, in der man – ungestört von anderen – wichtige Aufgaben erledigen kann.

Auf diesem grundsätzlichen Trick beruht beispielsweise auch die Empfehlung, »eine Regel [zu] erstellen, die jede eingehende Email als ›gelesen‹ markiert« (HEYWINKEL 2018). »Ein besonders gängiges Beispiel« sind auch »unsere Smartphones« (BELLON o.J.). Ohnehin gelten Smartphone, Internet und Social Media nur als *Zeitvertreib* und nicht etwa als ein Mittel, sich umfangreich und transparent zu informieren – oder gar die Zusam-

¹⁰ Der Begriff S.M.A.R.T. kommt speziell aus dem Projektmanagement und steht als Akronym für die Zielbegriffe Spezifisch, Messbar, Aktivierend, Realistisch und Terminiert.

menarbeit im Team, mangels geeigneter Tools von Seiten der Organisation, tatsächlich gemeinsam zu synchronisieren, wie es in der Praxis häufig vorkommt.

Mit dem Beispiel der Zeitdiebe nehmen Zeitmanagement-Ratgeber auf deutliche Weise zu gemeinsamen Zielen und deren kommunikativer Beziehung Stellung: Damit sind nämlich vor allem spontane Gespräche der eigenen Kolleginnen und Kollegen gemeint. 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 im Zeitalter von agiler Zusammenarbeit insgesamt nicht einer gewissen Tragik, wenn kooperativ agierende Mitarbeiter und gesprächsbe-reite Kollegen (beispielsweise auch in Form eines Chats über das Smartphone) als Zeitdiebe betrachtet werden. Insofern wäre ein passendes kommunikatives Verhalten als Kompetenz sehr viel angemessener als das Vermeiden der Gespräche zur Gewinnung einer ›ruhigen Stunde‹.

Zeitmanagement ist mit dem normativen Anspruch der Kompetenzbildung strikt darauf bedacht, die chronometrische Zeit in Unternehmen und Schulen als Ressource zu betrachten. Diese Ressource ist effektiv (und effizient) zu nutzen. Eine Optimierung der Effektivität führt im Ergebnis und im Zusammenhang mit der Leistungssteuerung der Organisation zu zusätzlichen Aufgaben, beispielsweise Mitarbeit in weiteren Projekten. Anders formuliert: Zeitknappheit resultiert normalerweise gar nicht aus dem Sachverhalt zu geringer Zeitplanung, sondern ist im Gegenteil die Folge eines erfolgreichen Managements im Sinne einer Bewirtschaftung von Zeit als Ressource.

3.5 Ein Zeiten-Skillset

Zeitprobleme in Organisationen werden, mitsamt den daraus resultierenden Konflikten, allein durch die individuelle Freiheit der Entscheidung oder mit Hilfe verschiedener Zeitmanagement-Methoden nicht gelöst. Im Gegenteil: Sie werden auf die Individuen verschoben, und statt Fremdzwang herrscht nun ausschließlich Selbstzwang. Der Wunsch nach mehr Flexibilität und Zeitautonomie setzt zwar innerhalb hochgradig arbeitsteilig organisierter Gesellschaften eine gute Planung und sorgfältige Koordination voraus.

Doch eine Ausrichtung der Arbeitszeit an persönlichen Rhythmen und zeitökologischen Kriterien erfordert, komplementär dazu, eine zunehmende Synchronisation sowohl mit dem sozialen als auch dem organisationalen und schulischen Umfeld.

Mit anderen Worten: Je flexibler Menschen, insbesondere Führungskräfte, arbeiten wollen, desto wichtiger werden Kompetenzen, die zu einer sozialen zeitlichen Koordination führen. Damit die geforderte und erwünschte Flexibilität auch individuell lebbar wird, besteht also ein zunehmender Bedarf an wechselseitiger sozialer zeitlicher Synchronisation. Insofern wird es in Zukunft bezüglich der Kompetenzbildung vermehrt darum gehen, die zeitlichen Ansprüche des sozialen und organisatorischen Umfelds in das persönliche Management von Zeit einzubeziehen.

»Systeme werden nicht durch Herumbasteln an deren Einzelteilen besser, sondern durch Arbeit an den Interaktionen« (PFLÄGING 2014, S. 18). Auch aus den agilen und digitalen Entwicklungen ergeben sich Fragen nach den systemischen Voraussetzungen der individuellen zeitlichen Gestaltungskompetenzen. Auch hier bedeutet ein kompetentes individuelles Zeithandeln, ein koordiniertes Arbeiten in Teams und Gruppen zu ermöglichen und die wechselseitigen Verpflichtungen zu akzeptieren und zu balancieren.

Die Möglichkeit, Pläne in Handlungen umsetzen zu können, erfordert – auf der systemischen Ebene betrachtet – sowohl persönlichen als auch gemeinsamen (kollektiven) Freiraum, den eine Zielsteuerung grundsätzlich zulässt. Gute und erfolgreiche Projektarbeit gibt es insofern nur unter der Bedingung hoher persönlicher und zugleich sozialer Autonomie. Autonomie bedeutet hierbei die Anerkennung der Abhängigkeit von anderen, ohne die Selbstbestimmung, also das miteinander Vereinbaren bzw. kollaborative Terminieren, aufzugeben.

Wesentlich geht es bei einem Zeiten-Skillset jedoch darum, die normativen Grundannahmen zu durchbrechen, die zur Herausbildung der lebensleeren Arbeitszeiten geführt haben (Kap. 2.1). Individuelle Bedürfnisse und soziale Verpflichtungen dürfen gerade nicht der effizienten Nutzung des Arbeitshandelns unterliegen. Es geht insofern darum, die notwendigen Zeiten für die individuellen Bedürfnisse und sozialen Verpflichtungen zu reflektieren, um sie zu erkennen; es geht weiter darum, sie dann in den Gruppen und Teams zu kommunizieren und auszubalancieren, damit sie schließlich organisational anerkannt und den Gruppen und Teams zeitliche Ressourcen dafür zur Verfügung gestellt werden.

Erst dadurch kann man den wesentlichen Dingen im Leben, wozu auch die Befriedigung privater Bedürfnisse oder die zeitlichen Ansprüche der Familie zählen, tatsächlich wieder einen höheren Stellenwert geben und mithin eine Balance und zeitliche Souveränität im Leben zurückgewinnen.

Übungsaufgaben

1. Welche Beispiele fallen Ihnen spontan ein, wenn in Bezug auf Schule von Zeitknappheit einerseits, Zeitüberschuss andererseits die Rede ist?
2. An was denken Sie, wenn Sie den Begriff »Zeitdiebe« lesen?
3. Welche digitalen oder analogen Instrumente/Werkzeuge des »Zeitmanagements« sind Ihnen bekannt?
4. Wenn Sie bereits Anwender sind/waren: Welche guten oder schlechten Erfahrungen haben Sie dabei gemacht?
5. Speziell zum Pareto-Prinzip bzw. zur 80/20-Regel: Leuchtet Ihnen die Idee als solche ein? Haben Sie diese oder ähnliche Regeln bereits erfolgreich angewendet?
6. Welche Erfahrungen haben Sie bei Projekten in der Kooperation mit Ihren Kollegen sammeln können? Nennen Sie Beispiele, welche die These »Teampayer schlagen Individuum« bestätigt (oder widerlegt) haben.
7. Ist für Sie eine prinzipielle Alternative zum noch stark arbeitsteiligen und vertakteten Schulbetrieb denkbar? Wie könnte die aussehen?

Literaturverzeichnis¹¹

AGILES TEAM

o.J. Agiles Zeitmanagement.
URL <https://www.agile-teams.de/agiles-zeitmanagement/>

BELLON, Axel

o.J. Zeitmanagement: Die 10 besten Methoden im Überblick.
URL <https://www.Bellon.de/zeitmanagement-methoden/>

BERNER, Winfried

2011 Kontrollillusion: Die prinzipielle Unberechenbarkeit sozialer Prozesse (Stand 25.7.2017).
URL: <https://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/kontrollillusion.php>

BOES, Andreas

2015 Das Unternehmen der Zukunft in der digitalen Gesellschaft. Präsentationsfolien (Stand 12.2.2015). URL:
<http://2019.wing-projekt.de/wp-content/uploads/2015/03/3Boes.compressed1.pdf>

BRANDT, Matthias

2019 Zeitmanagement – Exzellente Organisation: Wie Sie mit klugen Mindset-Strategien Stress überwinden, besser lernen, Ihren Schlaf optimieren und nachweislich Ihre Effektivität & Motivation steigern. Hamburg: Loewenstein Media

DEUTSCHMANN, Christoph

1990 Der Normalarbeitstag: Historische Funktion und Grenzen des industriellen Zeitarrangements. In: H. König, B. v. Greiff & H. Schauer (Hg.): Sozialphilosophie der industriellen Arbeit. Opladen: Westdt. Verlag, S. 77–95

DOPPLER, Klaus & LAUTERBURG, Christoph

2008 Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten. 12. Aufl. Frankfurt/Main: Campus

¹¹ Alle Internet-Adressen [URL] wurden am 2.8.2020 zuletzt aufgerufen.

- EBERLE, Thomas S.
1994 Zeitmanagement-Experten. In: R. Hitzler, A. Honer & C. Maeder (Hg.): Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion der Wirklichkeit, Opladen: Westdt. Verl., S. 124–145
- FRENK, Rafael
2020 Das neue Zeitmanagement: Heute ist dein Tag (Stand 6.4.2020). URL: <https://www.primal-state.de/zeitmanagement/>
- HEYWINKEL, Klaus
2018 Zeitmanagement mit Outlook (Stand 26.1.2018). URL: <https://zeitkuenstler.de/zeitmanagement-mit-outlook/>
- KIESER, Alfred & WALGENBACH, Peter
2003 Organisation. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel
- KLIER, Alexander
2005 Betriebliche Synchronie. Marburg: Tectum-Verl.
2018 Digitale Präsenz. Über Anwesenheit, Aufmerksamkeit und Mitarbeit beim digitalen Lernen. In: Grundlagen der Weiterbildung – Praxishilfen (GdW-PH), Neuwied: Luchterhand, 167. Erg.-Lfg., Nr. 7.50.190. URL: <https://www.alexander-klier.net/wp-content/uploads/Artikel-GdW-PH-Digitale-Pr%C3%A4senzDruckfahne.pdf>
2020 Virtuelle Präsenz (Corona 3). Blogbeitrag vom 3.5.2020. URL: <https://www.alexander-klier.net/virtuelle-praesenz-corona-3/>
- KNAUS, Bastian
2017 Warum Lehrer Zeitmanagement brauchen. (Stand 11.4.2017). URL: <https://lehrer-zeit.de/ueber-lehrer-und-zeitmanagement/>
- KNIGGE, Adolph Freiherr von
1788 Über den Umgang mit Menschen. Band 1. URL: http://www.deutschestextarchiv.de/book/show/knigge_umgang01_1788
- LAUTENBACHER, Sigi & KLIER, Alexander
2020 Wozu Leadership – Ein Beitrag gegen den Strich (Blogbeitrag vom 29.6.2020). URL: <https://medium.com/beck-et-al/wozu-leadership-ein-beitrag-gegen-den-strich-ec43c016a97e>

- LUDWIG, Joachim & PETERSHEIM, Albert
 2004 Virtuelle Bildungsräume als Brücke zwischen Lernen und Handeln. In: W. Bender, M. Groß & H. Heglmeier (Hg.): Lernen und Handeln – Eine Grundfrage der Erwachsenenbildung. Schwalbach/Ts.: Wochenschau-Verl., S. 254–270. URL: <http://www.projekt-be-online.de/veroeffentlichungen/pdf/virtuellebildungsraeume.pdf>
- LUHMANN, Niklas
 1971 Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten. In: Politische Planung. Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung, Opladen: Westdt. Verl., S. 143–164
- MACAN, Therese Hoff
 1994 Time Management: Test of a Process Model. In: Journal of Applied Psychology, Jg. 79, Nr. 3, S. 381–391
- MAURER, Andrea
 1992 Alles eine Frage der Zeit? Die Zweckrationalisierung von Arbeitszeit und Lebenszeit. Berlin: edition sigma
- MEINUNTERRICHT (Redaktion)
 o.J. Zeitmanagement für Lehrer - Aufgaben stressfrei und zeitsparend erledigen. URL: <https://www.meinunterricht.de/blog/zeitmanagement-tipps-fuer-lehrkraefte/>
- MORGAN, Gareth
 1997 Bilder der Organisation. Stuttgart: Klett-Cotta
- OESTEREICH, Bernd & SCHRÖDER, Claudia
 2016 Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. München: Vahlen
- 2019 Material (Aktualisierungen zum Buch »Das kollegiale geführte Unternehmen«, Stand 10/2019). URL: <https://kollegiale-fuehrung.de/material-2016/>
- OPPOLZER, Ursula
 2014 Zeitmanagement im Lehrerberuf. Effektive Strategien für einen organisierten (Schul-)Alltag. Mülheim/Ruhr: Verlag an der Ruhr

OSTERKAMP, Jan

- 2018 Später Schulbeginn macht Lernen leichter (Stand 12.4.2018).
URL <https://www.spektrum.de/news/spaeter-schulbeginn-macht-lernen-leichter/1558684>

PFLÄGING, Niels

- 2014 Organisation für Komplexität. Wie Arbeit wieder lebendig wird – und Höchstleistung entsteht. URL (Leseprobe): <https://www.m-vg.de/mediafiles/Leseprobe/9783868815702.pdf> [5. Aufl. 2019]

POLIVY, Janet & HERMAN, C. Peter

- 2000 The False-Hope Syndrome: Unfulfilled Expectations of Self-Change. In: Current Directions in Psychological Science, Jg. 9, Nr. 4, S. 128–131. URL: <http://www.jstor/stable/20182645>

POPENBORG, Mark

- 2016 Teamgeist: Wie man die Kooperation von Mitarbeitern fördert. (Stand 2.6.2016). URL <https://intrinsicify.de/teamgeist-wie-man-die-kooperation-von-mitarbeitern-foerdert/>

RATTAY, Cathrin, SAWATZKI, Dennis & SCHNEIDER, Jost

- 2016 Zeitmanagement und Selbstorganisation. Schulprofis beantworten die wichtigsten Fragen. Donauwörth: Auer-Verl. URL (Leseprobe): <https://www.auer-verlag.de/media/wysiwyg/auer/pdf-dokumente-web/07226 Teil.pdf>

REINBERGER, Stefanie

- 2015 Acht Uhr ist zu früh zum Lernen (Stand 30.4.2015). URL: <https://www.spektrum.de/news/acht-uhr-ist-zu-frueh-zum-lernen/1344381>

ROBINSON, Sir Ken

- 2010 Changing Education Paradigms. URL: https://www.ted.com/talks/sir_ken_robinson_changing_education_paradigms

ROHNSTOCK, DAGMAR

- 2012 Zeit- und Selbstmanagement für Lehrende. 2. Aufl. Berlin: Cornelsen Scriptor

ROLF-DIETRICH, Susanne

- 2015 Work-Life-Balance in der Schule – Das Praxisbuch: Profi-Tipps und Materialien aus der Lehrerfortbildung. Augsburg: Auer-Verlag in der AAP Lehrerwelt

ROSENSTIEL, Lutz von

1995 Führung. (Kapitel 12 in: Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, 3. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.) URL: https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/andragogik/Andragogik1/Andragogentag_2010/Fuehrung.pdf

SEIWERT, Lothar

1998 Das 1x1 des Zeitmanagement. 18. Aufl. Landsberg/Lech: mvg-Verl.

2015 Über das Zeitmanagement der Zukunft. Ein Interview mit Erol Kamisli. URL: https://www.lz.de/lippe/detmold/20463712_Prof.-Lothar-Seiwert-ueber-Informationsflut-Umgang-mit-Zeit-und-Prioritaeten.html

SEIWERT, Lothar, SCHÜLKE, Michael & KÜSTENMACHER, Werner Tiki

2019 30 Minuten Zeitmanagement für Lehrer. Offenbach: GABAL

SEIWERT, Lothar, WÖLTJE, Holger, & OBERMAYR, Christian

2020 Zeitmanagement mit Outlook: Die Zeit im Griff mit Microsoft Outlook 2010-2019. Strategien, Tipps und Techniken. 12. Aufl. Heidelberg: dpunkt-Verl.

THOMPSON, Karl

2017 Changing Education Paradigms. Erläuterungen zum TED-Talk von Sir Ken Robinson. URL: <https://revisesociology.com/2017/07/30/ken-robinson-changing-education-paradigms/>

TRINCZEK, Rainer

2005 Über Zeitautonomie, ihre Regulierung und warum es so selten funktioniert. In: H. Seifert (Hg.): Flexible Zeiten in der Arbeitswelt, Frankfurt/Main: Campus, S. 375–397

WALGENBACH, Peter

1995 Kann das Zeitmanagementkonzept halten, was es verspricht? In: Die Betriebswirtschaft (DBW), Jg. 55, Nr. 2, S. 187–197