

Lerneinheit 23.09

Alexander Klier ¹

Organisationale Zeitsouveränität: Vom Toolset und Ruleset einer kollaborativen Synchronie

Inhalt

1	Ein produktiver Vierklang	3
1.1	Skillset und Toolset gehören untrennbar zusammen	3
1.2	Das richtige Ruleset ist Aufgabe einer Organisationsentwicklung	4
1.3	Noch einmal: Schule und Zeitmanagement	5
2	Toolset: $MS \times SkS \times TS \times 0 = 0$	6
2.1	Bauplanbedingte Entscheidungen und Prozesse	6
2.2	Komplexe Entscheidungsprozesse	9
2.3	Von der 10-10-10- und der ALPEN-Methode	10
2.4	Teams, Kanban und die digitale Zeitorganisation	14
3	Ruleset: $MS \times SkS \times TS \times RS = SZ$	16
3.1	Regeln der Zusammenarbeit	16
3.2	Digitale soziale Kollaboration	18
3.3	Pomodoro-Techniken und der 60-60-30-Arbeitsrhythmus	21
3.4	Alle Zeit den Gruppen	24
4	Kollaborative Zeitautonomie oder: Shift happens	27
4.1	Ein Toolset für die zeitliche Autonomie	27
4.2	Ein Ruleset für organisationale Zeitsouveränität	29
4.3	Die Rückkehr der Lebenswelt in die Arbeit	31
	Übungsaufgaben	33
	Literatur	34

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.

Mit dem Beitrag wird die mit der vorliegenden LE 23.08 begonnene Darstellung fortgeführt. Beide Beiträge sollten im Zusammenhang bearbeitet werden; darüber hinaus wird die Lektüre der LE 23.02 empfohlen.

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
- begründen, dass aus diesem Grund das klassische Zeitmanagement nicht (mehr) funktionieren kann
- alternative zeitliche Handlungsweisen in Betracht ziehen, die für die Arbeit von Gruppen hilfreich sein können
- Beispiele und Tools nennen, welche die kollaborative Zeitautonomie in diesem Zusammenhang unterstützen können

1 Ein produktiver Vierklang

»Ich glaube, es ist verlockend, wenn das einzige Werkzeug, das man hat, ein Hammer ist, alles zu behandeln, als ob es ein Nagel wäre« (MASLOW 1966, S. 15).

Zeit kann man nicht managen, das wissen eigentlich auch die Befürworter des Zeitmanagements. Dass das Zeitmanagement in dieser Form wahrscheinlich nie funktioniert hat, aber dennoch einen Millionenmarkt darstellt, ist insofern ebenso erstaunlich wie die Tatsache, dass es als »Werkzeug« für so ziemlich jedes Problem ziemlich unhinterfragt geblieben ist.

Auch beim Werkzeug Zeitmanagement geht es schließlich darum, Tätigkeiten zu planen, Aufgaben zu terminieren und damit in der Arbeit zu handeln, also etwas zu tun. Denn erst hierüber gibt es überhaupt die Möglichkeit, etwas im ganz klassischen Sinn zu managen.

Das Handeln der Betroffenen wird im Rahmen des Zeitmanagements aber individualistisch verkürzt betrachtet, weil es relativ ausschließlich das Mindset und das Skillset adressiert. Was insofern nicht verwunderlich ist, als das Zeitmanagement eine Hintergrundfolie hat, die mit der Entstehungsgeschichte industrieller Großbetriebe – genauso wie mit Schulen als Organisationen – zusammenhängt (→ LE 23.08).

Dieser Beitrag widmet sich den Bedingungen eines zeitsouveränen Handelns auf der Organisationsebene. Genauer gesagt, geht es darum, über entsprechende Methoden und Werkzeuge (Toolset) sowie der Gestaltung der Strukturen und Prozesse (Ruleset) nachzudenken, um im digitalen Zeitalter eine echte Zeitsouveränität zu gewinnen.

Am Ende zeigt sich, dass es einen produktiven Vierklang dergestalt gibt, dass erst die Einbeziehung von Toolset und Ruleset, gemeinsam mit Mindset und Skillset, ein zeitsouveränes Handeln ermöglichen.

1.1 Skillset und Toolset gehören untrennbar zusammen

Bei den meisten Zeitmanagement-Konzepten und vielen Zeitratgebern werden dahinterstehende Wertvorstellungen, das Ruleset, nicht offengelegt. Das wichtigste »Geheimnis« dabei bleibt der vollständig individualisierte Zugang. Deshalb gibt es fast keine Ratgeber zur Frage, wie beispielsweise kollaboratives Zeitmanagement oder eine soziale Zeitautonomie zu sehen sind und funktionieren könnten.

Aber auch die konkreten Methoden als Werkzeuge werden im Regelfall nicht wirklich eingeführt oder begründet. Noch weniger Empirie gibt es über die Wirksamkeit. Eine Kompetenzbildung (Skillset) mit den entsprechenden Werkzeugen wird insofern nur versprochen.

In der betriebswirtschaftlichen Lehre bezeichnen Kompetenzen – hier folgen sie dem altdeutschen Begriff – auch die Rechte und Befugnisse von Personen, welche die formale Legitimation für ihr Handeln begründen. Das verweist bereits auf das untrennbar zusammenhängende Wechselspiel von Skillset, Toolset *und* Ruleset.

Eine organisationale Empfehlung für das individuelle Zeitmanagement ist deshalb einfach, weil sich ja lediglich der oder die Betroffene verändern muss, nicht etwa die Organisation. Es funktioniert aber in der Praxis nicht, weil die Werkzeuge ungeeignet sind, sowohl die Problemstellungen zu erfassen als auch adäquate Lösungen zu ermöglichen.

Es ist wohl, wie im einführenden Zitat beschrieben, bezüglich des Zeitmanagements das »Gesetz des Instruments« wirksam.² Wie wenig hilfreich die angebotenen Methoden des Zeitmanagements als Toolset im Rahmen der digitalen Transformation sind, ist Thema des folgenden Kapitels.

1.2 Das richtige Ruleset ist Aufgabe einer Organisationsentwicklung

Klassischerweise war die Auswahl und der Einsatz von Methoden und Vorgehensweisen, samt ihrer Regeln, das Aufgabengebiet einer Organisationsentwicklung. Das allerdings ist ein Terminus, der erfolgreich aus dem Sprachgebrauch des Zeitmanagements verbannt worden ist.

Doch erst die Einbeziehung des Ruleset, in einem weiten Sinn verstanden als die jeweiligen Prozesse, Regeln und Kommunikationsbedingungen einer Organisation, kann adäquat dazu befähigen, individuell im Rahmen der Organisation zu handeln.

² Das *Gesetz des Instruments* rekuriert auf das Phänomen, dass Menschen dazu neigen, Werkzeuge, die ihnen sehr vertraut sind, auch dann zu nutzen, wenn sie nicht auf die Situation oder Rahmenbedingungen passen. Dem liegt der Denkfehler zugrunde, anzunehmen, dass eine Vorgehensweise, die in der Vergangenheit erfolgreich war, auch in allen anderen Fällen hilfreich sein wird.

Ein Empowerment (Ermächtigung) zum zeitsouveränen Handeln kann, soviel sei hier schon vorweggenommen, nur darüber gelingen, auch die Strukturen und Prozesse gemeinsam (kollaborativ) zu adaptieren. Das wiederum ist etwas, was in keinem Fall in einem direkten Wechselverhältnis zwischen Organisationen und Individuen passiert. Diesem Thema widmet sich Abschnitt 3.4.

1.3 Noch einmal: Schule und Zeitmanagement

Auch in den Fortbildungsprogrammen für Lehrkräfte finden sich haufenweise Zeitmanagement-Angebote als konkrete Werkzeuge bzw. Handlungsempfehlungen (→ LE 23.08). Auch dort verspricht man die Vermittlung entsprechender Kompetenzen, also ein Skillset, durch die Einübung der entsprechenden Methoden, also eines konkreten Tools.

Wie wenig es allerdings funktioniert, kann man schön am Beispiel eines (viel zu) frühen Schulbeginns zeigen. Wenn der individuelle Chronotyp nicht passt, dann kann ich mit einem noch so guten Mindset nichts daran ändern. Daran kann man alleine bzw. individuell eigentlich überhaupt nichts ändern.

Helfen könnte aber beispielsweise, im Kollegium Rücksprache zu halten und sich so zu organisieren, dass bestimmte Chronotypen (nur) zu dazu passenden Zeiten den Unterricht übernehmen. Bereits die konkrete Gestaltung von Unterricht – und damit der eigenen Arbeitszeit – hängt ganz elementar davon ab, welche Vorgaben die jeweilige Organisation macht. Sie sind für den Einzelnen erst einmal *gesetzt* bzw. oft auch routinemäßig gegeben.

Eine Änderung der Vorgaben wird nur dann möglich sein, wenn die Schule als Organisation solche Absprachen umsetzbar erlaubt, sich also Regeln gibt, die individuell, aber vor allem im Kollegium ausgestaltet werden können. Bei einem ansonsten unveränderten organisationalen Ruleset wird Zeitmanagement nämlich sonst, sollte es tatsächlich individuell gelingen, die Arbeitsverdichtung weiter vorantreiben.

Beim Zeitmanagement gilt die »Zeit« letztlich nur dann als gut genutzt, wenn sie eben für die Arbeit – und nicht etwa für die Freizeit, das Lernen oder das Leben – genutzt wird. Auch das ist Teil des derzeitigen Regelsets. Es lohnt sich ein genauerer Blick darauf.

2 Toolset: MS x SkS x TS x 0 = 0

»Bei der Vorstellung darüber, wie eine solche Projektorganisation aussehen muss, greifen in vielen Unternehmen und Behörden die Führungskräfte auf die Ideen und Erfahrungen des Scientific Management zurück [...]. Solche Organisationsentscheidungen sind in der Regel an den Bedürfnissen der Hierarchie und nicht an der Aufgabenstellung orientiert« (BESSOTH in LE 23.02, S. 6).

Wie sehr sich das Toolset an den Bedürfnissen der Hierarchie orientiert, und damit oft an den Problemstellungen der Betroffenen vorbei agiert, lässt sich vielfach zeigen. Ganz besonders geeignet dazu sind soziotechnische Werkzeuge wie etwa die Frage der Organisation von Führung oder auch der Organisation von Entscheidungsprozessen bzw. die Organisation von Kommunikation überhaupt, die im Regelfall dem tayloristisch-hierarchischen Bauplan folgt.

2.1 Bauplanbedingte Entscheidungen und Prozesse

Methodisch daran ausgerichtete Bewegungs- und Zeitstudien führen, genauso wie allzu detaillierte Unterrichtspläne, beispielsweise dazu, mentale und kommunikative Leistungen, die zur Verrichtung von Tätigkeiten und zum Lernen notwendig sind, nicht richtig zu erfassen oder nahezu komplett auszublenzen.

Für die kommunikativen Voraussetzungen werden auch keine Werkzeuge bereitgestellt. Das größte Handikap dabei ist, dass es über die bloße empirische Erfassung des tatsächlichen Vollzugs hinaus wenig Informationen darüber gibt, wie es beispielsweise zu einer Entscheidung gekommen ist. Man sieht eigentlich nur das Ergebnis, also wann die Entscheidung stattfand und wie sie ausgefallen ist.

Klassischerweise gehen dort angesiedelte Führungstheorien von punktuellen Entscheidungen aus, die zu gegebenen Zeitpunkten von den Führungskräften getroffen werden. Im Bereich der Softwareentwicklung, aus der das agile Gegenmodell geboren wurde, wird dieses Bild sehr schön mit einem (Entscheidungs-) Wasserfall verglichen.

Die »agile Wende« bedeutet demgegenüber die Anerkennung, dass dieses beschriebene Vorgehen in Organisationen nie die Realität beschrieben hat. Denn Menschen agieren und reagieren im Rahmen sozialer Handlungsbe-

züge aufeinander, das gilt auch im Falle von Entscheidungen. Sie interagieren weiter mit den Organisationsstrukturen. Knotenpunkte dieser Reaktionen und Interaktionen sind dabei oft – Entscheidungen.

Entsprechend sind die agilen Werkzeuge im Bereich soziotechnischer Vorgehen und Methoden zu verorten. So ist etwa die Scrum-Methodik (→ LE 23.02, S. 51 ff.) ein sehr strikt reglementiertes Vorgehen, das jedoch – im Gegensatz zu tayloristischen Werkzeugen – den kommunikativen Gruppenzusammenhang betont bzw. zur Grundlage von Entscheidungen macht.

Im Rahmen der digitalen Transformation kann man zusätzlich zeigen, dass Führung als Grundaufgabe jeder Organisation nicht notwendigerweise an Führungskräfte, wie sie der klassische Bauplan ebenfalls voraussetzt, gebunden ist (vgl. hierzu etwa OESTERICH & SCHRÖDER 2016 sowie LAUTENBACHER & KLIER 2016).³

Die sich aus Führungsentscheidungen ergebenden Aufgaben sind nie exakt planbar, »weil sowohl Individuen als auch Kollektive ein- und dieselbe Situation unterschiedlich interpretieren können« und »unterschiedliche Bewertungen« im Regelfall »zu unterschiedlichen Reaktionen« führen werden (BERNER 2011). Führungsentscheidungen in Organisationen als komplexen Gesamtsystemen funktionieren von vornherein nach anderen Prinzipien, als der tayloristische Bauplan annimmt.

Abbildung 1 zeigt eine Auswahl verschiedener Entscheidungswerkzeuge. Zugleich wird aufgelistet, welchen Fokus die Werkzeuge haben, wozu sie dienen und wie einfach oder anspruchsvoll die Moderation eines entsprechenden Prozesses ist. Bereits hieraus kann man sehr gut ersehen, dass eine Orientierung alleine an individuellen Entscheidungen, die noch nicht einmal kommuniziert werden, wie sie das klassische Zeitmanagement nach wie vor vornimmt, ziemlich kontraproduktiv im organisationalen Zusammenhang ist. Das systemische Konsensieren ist ein besonders gut geeignetes Werkzeug für die Sicherstellung einer zeitlichen Autonomie.

³ Genauso wie das Lernen von Schülerinnen und Schüler nicht zwingend nur an das Vorhandensein von Lehrkräften gebunden ist. Der Lernprozess kann also auch anders organisiert werden, beispielsweise untereinander oder in jahrgangsübergreifenden Verbänden. In diesem Falle würde man von einer mathetischen (Mathetik = Wissenschaft des Lernens gegenüber Didaktik = Wissenschaft des Lehrens) Gestaltung des Unterrichts reden, nicht von einer didaktischen.

Abb. 1: Eine Auswahl an Entscheidungswerkzeugen

Werkzeug	Fokus	Wozu?	Moderation
Aus der Mitte wählen	Ressourcen optimieren	Personen/Rollen bestimmen	Sehr einfach
Systemisches Konsensieren (Widerstandsabfrage)	Einwände minimieren	Inhalte festlegen	Einfach
Konsultativer Fallentscheid	Einwände minimieren	Entscheidung + Ausführung	Anspruchsvoll
Entscheidungsrat	Weisheit der Gruppe	Inhalte klären	Anspruchsvoll
Mehrheitsentscheidung	Zustimmung maximieren	Personen oder Inhalte	Einfach

Quelle: In Anlehnung an Oestereich & Schröder (2016); Original verfügbar unter <https://kollegiale-fuehrung.de/download-material/?download=99d951c49e283b8a3855c333f264387b>

Versteht man Führung von vornherein als soziotechnisches Werkzeug, um zu passenden organisationalen Entscheidungen zu kommen, bedeutet das, in der Organisation, wie etwa der Schule, dafür zu sorgen, dass Entscheidungen *gemeinsam* vorbereitet, getroffen – und vor allem ausgeführt werden und die entsprechenden Werkzeuge, wie etwa eine Widerstandsabfrage oder die kollegiale Rollenwahl (aus der Mitte wählen), zur Verfügung stehen.

Die adäquate Anwendung dieser Werkzeuge stellt in Fragen der Kompetenzbildung wiederum kein grundsätzliches Problem dar, weil Menschen von Natur aus geborene Teamplayer sind (vgl. dazu vor allem TOMASELLO 2010, 2020). Die Teamplayer-Kompetenz wurde ihnen allerdings im Rahmen des klassischen Bauplans meist vollständig weggenommen.

Im Rahmen des klassischen Zeitmanagement werden diese Kompetenzen sogar über die beschriebenen Methoden systematisch abtrainiert. Was im Umkehrschluss bedeutet: Es geht beim Zeiten-Toolset um das Wiederentdecken und Wiederzulassen der Teamfähigkeit von Menschen und eine entsprechende Ausstattung mit passenden Werkzeugen. Das gilt auch für die konkrete Ausgestaltung von Unterricht.

Für ein digitales zeitsouveränes Handeln gilt dabei, dass selbst eine noch so kluge Methode und ein noch »abgefahrener« Werkzeug allein überhaupt nichts bewirken kann. Selbst eine Veränderung des Werkzeugkastens (Toolset), verbunden mit einer Veränderung der Kompetenzen (Skillset)

und der Einstellungen (Mindset) zusammen, kann für sich genommen nichts bewirken.

Mathematisch ausgedrückt: Mindset (MS) x Skillset (SkS) x Toolset (TS) x 0 (Ruleset – RS) = 0 (Soziale Zeitautonomie – SZ). In Kurzform eben: MS x SkS x TS x 0 = 0. Schauen wir uns nun das Toolset des Zeitmanagements am Beispiel von Entscheidungsprozessen an.

2.2 Komplexe Entscheidungsprozesse

Eine Entscheidungsfindung funktioniert im Rahmen einer vernetzten Arbeitsweise deshalb vergleichsweise besser gegenüber tayloristischen Ideen, weil bereits die Informationsgewinnung für die Entscheidungen auf mehreren Schultern verteilt wird.

Viele zu entscheidende Themen in Unternehmen sind viel zu komplex geworden, als dass sie individuell von spezifisch dafür vorgesehenen Führungskräften oder allgemein dem Management entschieden werden können.⁴

Auf Basis positiver Erfahrungen im Bereich der agilen Zusammenarbeit haben Organisationen gelernt, dass sie nur noch gemeinsam und vernetzt zu mehr Wissensaustausch, innovativeren Produkten oder Services – mitsamt den dazugehörigen Entscheidungen in den dafür zuständigen Teams – gelangen werden.

Zeitlich und vom Bauplan auf Organisationsebene her gedacht, geht es bei Entscheidungen 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 zeitaufwändig sind individuelle Entscheidungen. 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.

⁴ Für Schulen konnte man das gerade während der Corona-Pandemie, beispielsweise an den Schulschließungen (Lockdown) und den Alternativen des Unterrichts, gut beobachten.

Betrachtet man weiter agile und dezentrale Strukturen, dann bedingen sich eine Vielzahl von Entscheidungsstrukturen und Informationsquellen untereinander. So gesehen sind Entscheidungen in komplexen Organisationen niemals punktuell. Auch sie stellen einen prozessualen, genauer eigentlich vernetzten Zusammenhang dar – oder überhaupt erst her.

Bereits bei einer Terminierung, beispielsweise der Vereinbarung einer Sitzung, müssen gemeinsame Entscheidungen im Rahmen eines Prozesses getroffen werden. Zusätzlich zum eigentlichen Termin sind Abstimmungen in und mit den Teams notwendig, denn es müssen Planungen (auf die Sitzung hin) abgestimmt und auf Ziele (aus der Sitzung heraus) hin übersetzt werden. Das braucht neben dem Termin Zeiten, nicht nur reine Planungszeit, sondern auch Zeiten der Umsetzung und Zeiten der Synchronisation.

Ganz besonders fruchtbar ist deshalb die Betrachtung der Zeitverhältnisse im Rahmen von Gruppenentscheidungssituationen. So benötigen Konsensentscheidungen innerhalb von Gruppen anerkanntermaßen mehr Zeit als individuelle Entscheidungsformen. Schnelle Einzelentscheidungen, meist aufgrund der Führungsposition der betreffenden Person, stellen zwar auf den *Zeitpunkt* hin gesehen die schnellere, aber über den *Entscheidungsprozess* insgesamt, also einschließlich der Umsetzung gesehen, vergleichsweise schlechteste Entscheidungsform innerhalb komplexer Organisationen dar. Das gilt auch für manche Entscheidungssituationen in Schulen.

Mehrheitsentscheidungen sind – über den Prozessverlauf gesehen – allerdings nur dann auch qualitativ höherwertiger, wenn sie die Folge eines Meinungs- und Willensbildungsprozesses sind. Die schrittweise Entwicklung angemessener Entscheidungsverfahren als organisationale Soziotechnik bedarf auf jeden Fall einer Kultivierung des Entscheidungs-Toolsets auf verschiedenen Ebenen.

2.3 Von der 10-10-10- und der ALPEN-Methode

Planung spart Zeit, und das Arbeitsergebnis hat oft eine bessere Qualität, betont das klassische Zeitmanagement unentwegt. Die Zeitersparnis wird als Gewinn des Zeitmanagements verkauft, während die Frage der Qualität, beispielsweise der Entscheidungsfindung oder der Entscheidungsprozesse, nicht mehr weiter ausgeführt wird.

SEIWERT (1998) behauptet diesbezüglich, dass acht Minuten Planung eine Stunde Zeitgewinn bedeuten würde. Täglich Zeit zur Planung des kommen-

den Tages einzuplanen – empfohlen werden am Abend ca. 5 bis 15 Minuten – ist insofern eine der Grundregeln im Rahmen von Zeitmanagement. Zu diesem Zweck sollte zuerst ein exakter Überblick über den tatsächlichen Zeitverbrauch angefertigt werden. Dafür wiederum werden Zeitprotokolle, Tagespläne und/oder Zeitplanbücher empfohlen, die Planung soll grundsätzlich schriftlich erfolgen.

Explizites Ziel ist es, »Zeit und Arbeit zu beherrschen«, statt sich von der Zeit, etwa durch Termine (Gruppen) und dem daraus folgenden Stress, oder der Arbeit, beispielsweise durch externe Vorgaben (Prozesse), beherrschen zu lassen. »Zusammenfassend lässt sich sagen, dass die ABC-Methode [...] ein äußerst hilfreiches Werkzeug (ist), welches Dir bei Deiner Entscheidungsfindung helfen kann« (BELLON o.J.).

Planung und Entscheidung: Daran orientieren sich die allermeisten vorgeschlagenen Methoden und Konzepte, also die konkreten Werkzeuge des Zeitmanagements. »Auch Meetings brauchen eine spezielle Struktur, damit diese effektiv sind« (AGILES TEAM o.J.). Das Toolset des Zeitmanagements lebt dabei im Prinzip weiterhin von den hinterlegten hierarchischen Vorstellungen, nur dass es diese ursprüngliche Organisationsvorstellung wiederum auf die Einzelnen überträgt. Daraus entstehen dann sehr konkrete individuelle Aufgabenplanungen, analog der industriellen Arbeitsvorbereitung, sowie eine individuelle Entscheidungsfindung.

Das bedeutet zwar, dass sich gerade im – oder besser formuliert: für – das Zeitmanagement auch die Frage stellt, wie man mit der »prinzipiellen Unberechenbarkeit sozialer Prozesse umgehen sollte« (BERNER 2011). Die Antwort darauf besteht in der Anwendung des bereits bekannten Individualisierungsparadigmas – durch die Einplanung von Pufferzeiten.

Beim Toolset des Zeitmanagements geht es ausschließlich um die individuelle Betrachtung dessen, was selbst im Taylorismus als soziales Produkt angelegt ist. Mit anderen Worten: Um der Erfassung der kommunikativen Abhängigkeiten und der entscheidungsbedingten Verantwortlichkeiten in der Umsetzung von getroffenen Vereinbarungen zu entgehen, wird der kollaborativ angelegte Handlungsbezug vollständig individualisiert.

Schließlich wird dieser explizit bezüglich der Auswahl der Tools reformuliert: »Finde unter den folgenden Zeitmanagement-Methoden diejenige, welche am besten zu Dir, Deinen [...] Aufgaben & Deiner Arbeitsweise passen und beginne diese produktiven Gewohnheiten in Deinem Arbeitstag anzuwenden« (BELLON o.J.).

Prinzipiell könnte sich also auch das Zeitmanagement einer enormen Vielfalt konkreter Werkzeuge bedienen, wie oben am Beispiel der Entscheidungsfindung gezeigt. Aber die verschiedenen Autoren des Zeitmanagements tun das nicht. Mutmaßlich gar nicht einmal aus Böswilligkeit, sondern weil sie sozusagen pfadabhängig beim ursprünglichen Toolset hängenbleiben. Nur darüber lässt sich der ausschließlich individuelle Zugang aufrechterhalten und irgendwie begründen.

Die 10-10-10-Methode

»Ähnlich wie die ABC-Methode, hilft Dir die 10-10-10-Methode dabei, schnellere & bessere Entscheidungen zu treffen« (BELLON o.J.). Der Beschreibung der punktuellen bzw. individuellen Planungs- und Entscheidungsidee folgend, geht es bei dieser Methode darum, die Konsequenzen einer Entscheidung im Zeitraum von 10 Minuten, 10 Monaten und schließlich 10 Jahren zu überlegen.

Um diesen Schritt gehen zu können, ist es notwendig, vorher alle relevanten Informationen einzuholen und zusammenzutragen. Anschließend geht es darum, sich mit den eigenen Prioritäten und Zielen auseinanderzusetzen. Die Methode verspricht, »Abstand« und damit eine »bessere Perspektive« zu gewinnen. Wie auch bei der Anwendung des Pareto-Prinzips (→ LE 23.08, S. 17 f.) handelt es sich um eine (reine) Selbstreflexion. »Beobachte Dich selbst. Hinterfrage stets Dein Handeln« (a.a.O.). Dies soll auch dabei helfen, die eigenen Gefühle »sortiert« zu bekommen.

Die implizite Voraussetzung ist allerdings, dass es eindeutige Entscheidungssituationen – mitsamt der Möglichkeit, die Konsequenzen über die genannten Zeiträume abzuschätzen und ihnen schließlich auch noch Gefühle zuzuordnen – im organisationalen Kontext, wie beispielsweise einer Schule, überhaupt gibt. Genauso gut könnte man es allerdings – zumindest in diesem Zusammenhang – mit dem weitverbreiteten Bonmot halten: »Prognosen sind schwierig, besonders wenn sie die Zukunft betreffen.«

Die ALPEN-Methode

Ein anderes vorgeschlagenes Werkzeug, die ALPEN-Methode, geht explizit auf SEIWERT zurück. Sie beschreibt mit dem Akronym bereits die Vorgehensweise, weil A für Aufschreiben steht, L für Länge der Aufgaben schätzen, P für Pufferzeiten einplanen, E für Entscheiden (über das Setzen von Prioritäten) und N für Nachkontrolle.

Auf die Einplanung von genügend Pufferzeiten wird dabei ebenso eindringlich hingewiesen wie auf den häufigen »Fehler«, die zu benötigende Zeit bei der Erledigung der verschiedenen Aufgaben zu unterschätzen. Von der Selbstbeschreibung her soll mit Pufferzeiten das bekannte Phänomen aufgefangen werden, dass bestimmte Tätigkeiten im Vorhinein schlicht nicht planbar sind.

Implizit aber steckt sowohl in der Planung von Pufferzeiten als auch in dem Hinweis darauf, die Zeiten anständig einzuschätzen und am Ende zu kontrollieren, der Kollaborationszusammenhang. Denn die »Störung« dieser individuellen Planungen und Entscheidungen ergibt sich recht konsequent dann, wenn es darum geht, die eigenen Ergebnisse beispielsweise ins Team einzubringen oder aber wiederum aus den Projekten heraus die eigene Tätigkeit anzunehmen und auszuführen.

Komplexe Organisationen und das zeitliche Arbeitshandeln darin lassen die Methoden des Zeitmanagement nicht zufällig, sondern systematisch scheitern. Es sei denn, es werden, wie die Empfehlung ausdrücklich lautet, genügend Pufferzeiten, also unverplante bzw. flexibel einsetzbare Zeiten, vorgesehen, welche die nicht berücksichtigte soziale Synchronisation wieder möglich machen.

Bezüglich des Toolsets stellt sich letztlich also die Frage, warum die kollaborative Zeitorganisation nicht von vornherein in den Planungshorizont einfließen sollte. Entsprechend könnten auch die digitalen Werkzeuge – beispielsweise bei Entscheidungen – von vornherein so angelegt sein.

Hinzu kommt: Weil das klassische Zeitmanagement das Internet als reinen Zeitvertreib sieht und das Smartphone als Zeitkiller ausmacht, entgeht ihm, dass sich aufgrund agiler Arbeitsformen und der digitalen Transformation, technologisch und soziotechnisch gesehen, unglaublich viele und kreative Hilfsmittel entwickelt haben, um den sozialen Arbeitszusammenhang tatsächlich zu planen und gemeinsam zu organisieren. Das gilt nicht nur im Sinne von Entscheidungswerkzeugen.

Aber um die digitale Zeit-Organisation fruchtbar nutzen zu können, wäre eines zentral: Eine zeitlich autonome Entscheidung kann nur treffen, wer seine eigenen zeitlichen Ansprüche vom Team ausgehend rekonstruiert – und dann wiederum aktiv dort einbringt. Im Prinzip wäre das also das Gegenteil dessen, was das Zeitmanagement klassischerweise gerade zum Toolset empfiehlt.

Im oder mit dem Zeitmanagement wird das scheinbar so »rationale« Planen am Ende auf den Privatbereich angewandt. Plötzlich geht es darum, private Ziele zu definieren, zu planen und anschließend individuell effizient zu erreichen. So kann man scheinbar effizient planen, zweimal »die Woche gute Freunde [zu] sehen, gemeinsam mit der Familie Abend[zu]essen, herzliche und wesentliche Gespräche vor[zu]bereiten, als Single eine neue Person pro Woche an[zu]sprechen« (FRENK 2020).

2.4 Teams, Kanban und die digitale Zeitorganisation

Bereits vor Corona waren Smartphones und Tablets die Mittel der Wahl für eine mobile Zusammenarbeit. Das Internet, insbesondere digitale Plattformen, stellen neben Videokonferenzsystemen in Zeiten des Home-Office eine elementare Ergänzung für die gemeinsame Kollaboration dar.

Es ist erstaunlich genug, dass sich das Zeitmanagement lediglich auf Outlook und den dort hinterlegten Terminkalender kapriziert und nicht etwa neue Tools der Zeitplanung, wie beispielsweise die mittlerweile allgegenwärtigen digitalen Kanban-Boards, aufgreift. Andererseits ist es doch nicht so erstaunlich, wenn man bedenkt, dass der Einsatz von digitalen Anwendungen dieser Art nur dann adäquat funktioniert, wenn die Grundsätze der Kollaboration berücksichtigt werden. Im Rahmen eines Kanban-Boards kann man zwar, formal gesehen, anderen Beteiligten auch Aufgaben zuordnen, also tatsächlich delegieren.

Abb. 2: Elemente eines Kanban-Boards

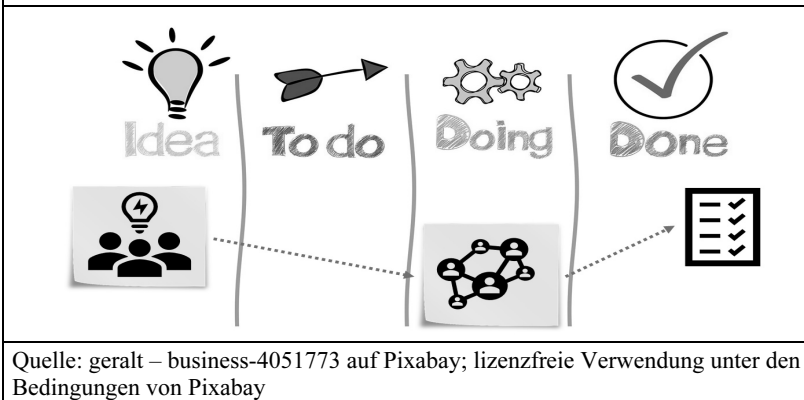


Abbildung 2 soll verdeutlichen, welche *grundsätzlichen* Veränderungen sich aufgrund agiler Arbeitsweisen bzw. der digitalen Transformation ergeben. Dabei geht es nicht um den Einsatz der Technik im Sinne eines Tools an sich, wie hier einem typischen Kanban-Board, sondern um die soziokulturelle Bedingung dahinter, also beispielsweise, dass das Werkzeug richtig angewendet wird. Auf diesem sehr einfachen Kanban-Board können Karten hinterlegt werden, die im Prozessverlauf, beginnend bei der Idee bis hin zur erledigten Ausführung, *von allen Beteiligten gemeinsam* transparent verfolgt und verschoben werden können.

Aber das ist nicht die eigentliche Idee dahinter. Als Werkzeug zur Prozessorganisation wird ein Kanban-Board im Teameinsatz erst dann produktiv, wenn zum einen die eigenen Aufgaben transparent werden und der Stand der Erledigung, also beispielsweise die Ausführung einer Entscheidung, offen kommuniziert wird, weil beispielsweise beides auf oder in der Kanban-Karte steht. Zudem müssen alle anderen Beteiligten gleichberechtigten Zugriff auf alle Karten haben, um entsprechend den Prozessfortgang gemeinsam beurteilen und, wiederum über die Karten gedacht, verfolgen und arrangieren zu können. Mit dem alleinigen Entscheiden und Delegieren von Aufgaben kommt man hier nicht weit.

Das Entscheidende dabei ist, dass diese Karten von allen Beteiligten am Projekt sowohl gesehen (Transparenz) als auch gemeinsam gesteuert werden können, es sich also um ein echtes soziales Abstimmungsinstrument handelt. Technisch gesehen funktioniert es sowohl digital als auch analog, und ist es auch in beiden Varianten sehr einfach zu handhaben. Ein Einsatz als individuelle To-Do-Liste, wie es einige Autoren des (agilen) Zeitmanagements vorschlagen (z.B. HESS 2018), geht an dieser Grundidee vollkommen vorbei, wenngleich ein so eingeschränkter Einsatz natürlich möglich ist.

3 Ruleset: MS x SkS x TS x RS = SZ

»Es ist ebenfalls offenkundig, daß diese und ähnliche Konzepte ihre Grundlage verlieren, wenn ein Unternehmen andere Organisationsprinzipien einführt, wie z. B. die Projekt-, die Netzwerk-, die Clanorganisation oder andere Ansätze, die in starkem Maße auf die Selbststeuerung des Systems abheben.« (ROSENSTIEL 2001, S. 324).

Werkzeuge sind nie allein nur physische Artefakte. Ein Toolset besteht auch nie aus bloßen Methoden. Es gibt immer einen soziokulturellen Hintergrund, der nahelegt, wie Werkzeuge anzuwenden sind und vorgibt, welche Kriterien bei der Auswahl zu berücksichtigen sind, kurz: welche Handlungen damit erwartet oder als zulässig erachtet werden. Solche oft genug impliziten Regeln sind auch für das Zeitmanagement hinterlegt.

3.1 Regeln der Zusammenarbeit

Gezeigt werden soll das am Beispiel von Effizienzvorstellungen. Im Zeitmanagement gilt Zeit nur dann als effizient genutzt, wenn sie genutzt und genau verplant wird. Dabei zielt die Planung auf ein effizientes Erreichen von vorab geklärten Zielen ab. Die Beurteilung ökonomischer und zeitlicher Effizienz aufgrund von Kennzahlen und Zielen in der organisationalen Praxis ist allerdings weitaus schwieriger, als es das Zeitmanagement nahelegt.

Individuelle oder Gruppenziele lassen sich nicht konsequent aus einem übergeordneten Zielsystem, beispielsweise einer Schule oder eines Unternehmens, ableiten. Zielsysteme sind in komplexen Organisationen prinzipiell unvollständig und durch Polytelien (es existieren mehrere gleichrangige Ziele) geprägt. Das gilt auch zeitlich, denn unterschiedliche Ziele sind auch zeitlich differenziert zu betrachten. Aus der Unterschiedlichkeit und polytelischen Verfasstheit können sich jedenfalls handfeste Zielkonflikte ergeben.

Hier mag das Beispiel des Unterrichts zur Erläuterung dienen: Für die konkrete Durchführung eines guten Unterrichts gibt es verschiedene Ziele, die einfließen. Zum einen und an erster Stelle steht da natürlich der Lehrplan. Hinzu kommen dann aber didaktische Überlegungen, wie die zu lernenden Zusammenhänge am besten vermittelt werden können. Als weiteres Ziel ergibt sich oft, dass beispielsweise die Eltern der Schülerinnen und Schüler eigene Vorstellungen von einem guten Unterricht haben. Und zu guter Letzt

sollte nicht vergessen werden, dass auch die Schülerinnen und Schüler selbst Ziele und Vorstellungen davon haben, was guter Unterricht für sie ist und wann sie etwas wirklich gelernt haben.

Im Rahmen einer tayloristischen Organisation werden diese immer existierenden Zielkonflikte durch den hierarchischen Bauplan zu vermeiden versucht. Das heißt, hier wird die Zusammenarbeit bis in die Gruppen und Teams hinein durch die Hierarchie bestimmt und gestaltet. Entsprechend sind die Regeln und Abläufe in solchen Organisationen, also ihr Regelwerk (Ruleset), strukturiert.

Es ist eine machtausgestattete vermittelte Zusammenarbeit von Individuen, die eher selten dem freiwilligen Impuls entspringt, gemeinsam etwas tun zu wollen. Für die adäquate Gestaltung eines solch mächtigen Regelsets gibt es ein passendes organisationales Bild von Menschen. MCGREGOR beschrieb bereits 1966 diese X-Menschen, deren Eigenschaften (in der Psychologie: Attribute) und vor allem deren organisationales Ruleset. Menschen, für die dieses Regelset geschaffen wurde, haben nach dieser Lesart eine angeborene Abneigung gegen Arbeit und versuchen ihr deshalb grundsätzlich aus dem Weg zu gehen. Wegen der mit Arbeit verbundenen Unlust müssen sie gezwungen, gelenkt, geführt oder gar mit Strafe bedroht werden, damit sie einen produktiven Beitrag zur Erreichung der Organisationsziele leisten.

Entsprechend sieht das Ruleset vor, dass Führungskräfte jeden Handlungsschritt detailliert vorgeben (Mikromanagement), energisch anleiten und führen sowie selbstverständlich die Aufgabenausführung streng kontrollieren (vgl. MCGREGOR 1966). Bei Zuwiderhandlungen gibt es Strafen. Gerade den Gedanken des Mikromanagements greift auch das Zeitmanagement als Ruleset auf – und wendet es als individuelle Selbststeuerungsmethode an.

Dieses normative Ruleset hat reale Konsequenzen, denn es ist gerade der Zwang der hinterlegten Regeln – in Verbindung mit der Erwartungshaltung, ihnen zu folgen (zu gehorchen) –, der schließlich dazu führt, dass das Verhalten der Betroffenen rein extrinsisch motiviert bleibt. Das Ruleset ist »eine Folge der Natur industrieller Organisationen, der Managementphilosophie, -politik und -praxis« (a.a.O., S. 8). Striktes Zeitmanagement verschärft diese Konfliktlinien noch, weil es eigentlich ganz anderer Kompetenzen, beispielsweise der einer Konfliktvermeidungsstrategie oder einer Konfliktlösung, bedarf, um die hinter den Konflikten liegenden und in Widerspruch geratenen Regeln neu zu verhandeln.

Mathematisch ausgedrückt ergibt sich erst durch die Berücksichtigung eines entsprechenden Regelsets zum Mindset, Skillset und Toolset das Produkt einer sozialen Zeitautonomie in einer Organisation: $\text{Mindset (MS)} \times \text{Skillset (SkS)} \times \text{Toolset (TS)} \times \text{Ruleset (RS)} = \text{Soziale Zeitautonomie (SZ)}$. In Kurzform eben: $\text{MS} \times \text{SkS} \times \text{TS} \times \text{RS} = \text{SZ}$.

Schauen wir uns nun im Kontrast dazu das Ruleset des Zeitmanagements an. Davor aber sind noch ein paar Worte zur digitalen sozialen Kollaboration notwendig, bei der bereits das tayloristische Regelset nicht funktioniert.

3.2 Digitale soziale Kollaboration

Die arbeitsteilige und kreative Zusammenarbeit von Menschen macht im Kern ihre evolutive Erfolgsgeschichte aus. Zusammenarbeit in kleinen Teams gehört sozusagen zum Menschsein, wenngleich die Form, wie zusammengearbeitet wird oder werden kann, historisch durchaus sehr unterschiedlich organisiert wurde und auch sehr heterogen gestaltet wird.

Empirisch hat sich das immer wieder durch verschiedene Formen der Gruppenarbeit bestätigen lassen. »Viele Studien haben gezeigt, dass eine eng verbundene, zusammenhängende Arbeitsgruppe unter den richtigen Bedingungen weitaus effektiver sein kann als eine gleiche Anzahl von Einzelpersonen, wenn es um das Erreichen von Organisationszielen geht« (MCGREGOR 1966, S. 9).

Dem tayloristischen Bauplan und seinem Ruleset gegenüber war die selbstorganisierte Gruppenarbeit eine zwar viel seltener praktizierte, jedoch bereits deutlich effizientere Form der gemeinsamen Zusammenarbeit. Dabei wurden der Gruppe relativ weitgehende »Entscheidungs- und Gestaltungsbefugnisse übertragen« (KIESER & WALGENBACH 2003, S. 373 f.).

Vom Regelset her gesehen unterscheidet sich eine digitale Kollaboration erheblich von hierarchischen Bauplänen. In einer Umkehrung der Perspektive ist eine soziale Kollaboration im Kern eine gemeinsam gewollte Zusammenarbeit, die sich aus den jeweiligen Gruppen und Teams in einem dynamischen Prozess ergibt. Dabei wird auf die individuellen Fähigkeiten der Mitglieder einer (digitalen) Community Rücksicht genommen.

Das Menschenbild einer digitalen sozialen Kollaboration entspricht dem, was MCGREGOR als Y-Menschen beschreibt. Für diese Beschäftigten hat Arbeit einen hohen persönlichen Stellenwert, denn sie ist eine zentrale

Quelle der Zufriedenheit. Menschen sind – als geborene Teamplayer – von Natur aus leistungsbereit, also intrinsisch motiviert.

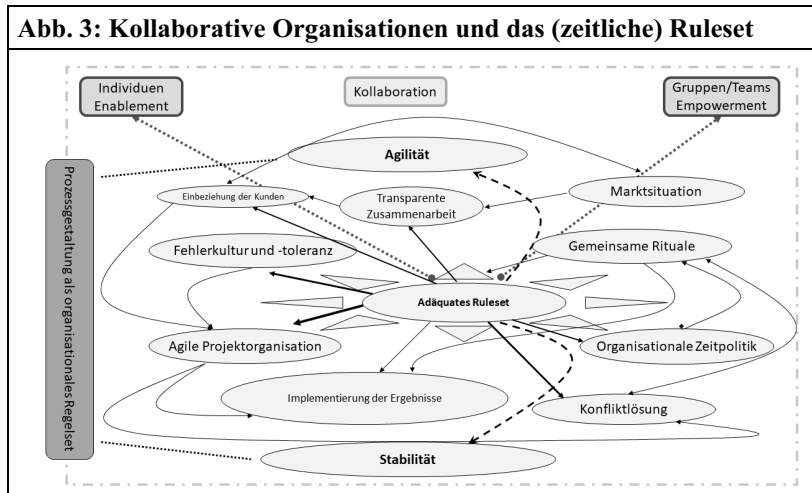
Menschen streben nach Selbstverwirklichung. Sie brauchen dafür Regeln und Bedingungen, die ihnen dabei helfen und sie dazu motivieren, wie beispielsweise Partizipation und größere Verantwortungsbereiche. Sie benötigen flexible Organisationsstrukturen sowie eine etablierte Gruppen- und Projektarbeit, wie sie im Rahmen der agilen Wende und digitalen Transformation breit eingeführt werden.

Werden auch die entsprechenden zeitlichen Bedürfnisse erfüllt, dann identifizieren sich diese Menschen mit den Zielen der Organisation. Sie übernehmen die notwendige Verantwortung und entwickeln dazu, gemeinsam mit den anderen, Eigeninitiative. Da sich diese Beschäftigten den Zielen ihrer Unternehmung verpflichtet fühlen, werden sie im Sinne der Organisationsziele handeln.

Genau dann, wenn einer Organisation dieser Schritt gelingt, haben wir es »mit einem radikalen strukturellen Umbruch zu tun«. Denn diesem Konzept »liegt ein völlig anderes Organisationsmodell [von Zusammenarbeit] zu Grunde« (DOPPLER & LAUTERBURG 2008, S. 65). Damit dieses Organisationsmodell funktioniert, müssen nun die Gruppen und Teams ihrerseits kollaborieren, also beispielsweise in Form einer Kreisorganisation regelmäßig über die eigene Arbeit hinausgehen.

Abbildung 3 zeigt in Form eines Relationsdiagramms⁵, dass das organisationale zeitliche Regelset aus vielen »Einzelquellen« der Prozessgestaltung entsteht. Grundsätzlich muss die Organisation als Ganzes dabei zwischen den Polen Agilität und Stabilität sowie dem Spannungsfeld Individuum und Gruppen balancieren, soll eine Regelstruktur entstehen, die eine soziale Zeitsouveränität zulässt. Das Entscheidende am Ruleset ist nicht nur, dass es weitgehend durch die Gruppen und Teams festgelegt und ausgestaltet wird, sondern vor allem, dass es sich jeweils um organisationale Aufgaben und Ressourcen handelt, sie ihrerseits wieder den Gruppen, nicht den einzelnen Beschäftigten, zur Verfügung gestellt werden müssen.

⁵ Ein Relationsdiagramm dient der Veranschaulichung von Wechselwirkungen. Die einzelnen Beziehungen werden entsprechend angeordnet und durch Wirkungspfeile gezeigt. Einen aktiven Einfluss hat ein Merkmal dann, wenn mehr Pfeile von ihm ausgehen als eingehen. Die Stärke der Pfeile bewertet die Höhe des Einflusses auf das jeweilige andere Merkmal. – Das Original der Abbildung ist abrufbar unter <https://www.alexander-klier.net/wp-content/uploads/Relationsdiagramm-zeitliches-Ruleset.png>.



»Aus diesen und vielen anderen Gründen benötigen wir eine andere Theorie für die Aufgabe, Menschen zu führen, die auf angemesseneren Annahmen über die menschliche Natur und die menschliche Motivation beruht« (MCGREGOR 1966, S. 11). Auch die Leistungserstellung, also die Geschäftsprozesse, einer agilen Organisation ist unter dem Regelset einer sozialen Kollaboration anders zu interpretieren.

Das Regelset digitaler Arbeitsmittel beruht zum einen auf Transparenz und zum anderen auf einer »Sinnggebung durch die Nutzer«, weil die Einführung als sozialer »Prozess der Aneignung« angelegt werden muss. Dies ist immer ein gruppenbezogener Vorgang, bei dem »die Software im Kontext der jeweiligen Arbeitspraktiken interpretiert und ein Platz für diese geschaffen wird« (RICHTER & RIEMER 2013, S. 1).

Dabei ist der Begriff der Aneignung insofern entscheidend, als sich die Nutzerinnen anwendungsoffene Software immer kollektiv zu eigen machen müssen. Die beteiligten Gruppen legen dabei kommunikativ ihre eigenen Beschreibungen, Strukturen und Prozesse – und damit ihre Regeln – fest.⁶

⁶ Dies konnte man sehr gut an der spontanen Einführung von Distanzunterricht über Video-Konferenzsysteme wie etwa Jitsi, Zoom oder auch Teams verfolgen. Wie der konkrete Unterricht darüber organisiert wurde, das wurde regelmäßig gemeinsam, insbesondere mit den Schülerinnen und Schülern, und auch zeitlich ausgehandelt und festgelegt. Voraussetzung war natürlich, überhaupt über entsprechende digitale Möglichkeiten zu verfügen und diese auch von Seiten der Schule freigegeben zu bekommen.

Vermittelt durch die zusammenarbeitende Gruppe und die jeweils kontextuell unterschiedliche Nutzung kann auch für die einzelnen Gruppenmitglieder der notwendige Sinn- und Regelbezug hergestellt werden.

Ein adäquates digitales bzw. kollaboratives Ruleset macht den Blick frei für die vielfältigen zeitlichen Anforderungen, denen Menschen in Organisationen immer ausgesetzt sind, und verfügt über die notwendigen Regeln, damit adäquat umgehen zu können. Gilt das auch für das Ruleset eines sich selbst so bezeichnenden agilen Zeitmanagements?

3.3 Pomodoro-Techniken und der 60-60-30-Arbeitsrhythmus

Zunächst hat das klassische Zeitmanagement – meist implizit, gelegentlich auch explizit – das bereits oben erwähnte Menschenbild der X-Menschen als Grundlage. Dieses Menschenbild ist verantwortlich für die normative Grundlegung des Zeitmanagements und die ständigen Unterstellungen, dass die Betroffenen, wie beispielsweise Führungskräfte, nicht die richtigen Dinge tun oder mit privatem Geplänkel Zeit verschwenden würden.

Gerade in Bezug auf die Nutzung so titulierter privater Zeiten schlagen sie verschiedene Regeln vor. So ist auch hier ein effizientes Arbeiten dem effektiven vorzuziehen, und das Timing der Aktivitäten wird bestimmt vom jeweils Einzelnen. Agil wird die To-Do-Liste dadurch, »dass auf diese Liste alle Aufgaben gehören, die wichtig, aber nicht so dringend sind und keinen Termin haben« (HESS 2018).

Dazu muss individuell eine regelmäßige Sequenzierung, Positionierung und Taktung des eigenen Arbeitsvollzuges vollzogen werden. Das geschieht am besten beim wichtigsten (agilen) Termin: dem »MMM«, dem »Meeting mit mir« (a.a.O.). Bezüglich der Verteilung der Zeiten und dem Ausgleich zwischen Arbeit und Freizeit wird weiter unverdrossen die Regel vorgeschlagen, zwischen Wichtigem und Unwichtigem zu unterscheiden und Geplantes dem Ungeplanten vorzuziehen.

Insofern orientiert sich auch das agile Zeitmanagement im Wesentlichen seiner normativen Regeln an einer Ausrichtung des Lebens auf die Arbeit hin, beim nach wie vor bestehenden Ausgangspunkt von X-Menschen. Insbesondere in der Pomodoro-Technik und dem 60-30-30-Arbeitsrhythmus findet sich dieser Regelbezug deutlich wieder.

Die Pomodoro-Technik

In Form der Pomodoro-Technik, die der Selbstbeschreibung in den Ratgebern nach durch eine tomatenförmige Küchenuhr ihren Namen bekam, begegnet uns sofort die bereits bekannte Planungssillusion. »Gerade die Pomodoro-Technik eignet sich hervorragend, um als Anfänger in das Thema ›Zeitmanagement & Zeitmanagement-Methoden‹ einzusteigen« (BELLON o.J.).

Die Regel bezieht sich auf die Arbeitsmethodik und schlägt vor, alle Aufgaben des Tages schriftlich zu formulieren und anschließend einen Wecker auf 25 Minuten zu stellen. Klingelt der Wecker nach 25 Minuten konzentrierter Arbeit, dann lautet die Empfehlung, 5 Minuten Pause zu machen. Nach vier Einheiten sollte eine längere Pause eingelegt werden.

Obwohl es den expliziten Ratschlag gibt, die verschiedenen Zeiträume zu variieren und individuell anzupassen, wird hieraus sofort ersichtlich, dass zum einen die notwendigen Pausen, beispielsweise in Form von Kaffeepausen, die im Organisationskontext vielfach willkommene Zeiten der gemeinsamen Synchronisation und Absprachen darstellen, vollständig instrumentalisiert werden. Sie dienen nun nicht mehr dazu, Freiräume zu eröffnen, auf andere Gedanken zu kommen oder sich eben mit den Kollegen zu unterhalten, sondern alleine dazu, die Arbeit effektiv zu erledigen und dabei dem Körper eine notwendige Erholung zuzugestehen. Schließlich gilt auch agil: »Zur Mittagszeit tut frische Luft und Bewegung oder ein kurzer Mittagschlaf vielen Menschen gut« (FRENK 2020).

Der 60-60-30-Arbeitsrhythmus

Ähnlich wie die Pomodoro-Technik bezieht sich der Vorschlag eines Arbeitsrhythmus im 60-60-30-Takt auf die zeitliche Planung und Verteilung der Arbeit. Im Prinzip hat sich eigentlich nur der Zeitraum etwas erweitert, weil nun nach 55 (50) Minuten 5 (10) Minuten Pause gemacht werden sollen (= 60 Minuten), um anschließend eine weitere Stunde konzentriert durcharbeiten zu können (= 60 Minuten). Erst danach werden 30 Minuten Pause vorgeschlagen.

Damit die Pause nicht ins Nichtstun ausartet, ist es sogar für diese »sinnvoll, sich schon im Vorhinein etwas zurecht zu legen« (BELLON o.J.). Neben der hier ebenfalls auftretenden Instrumentalisierung von Pausen rein auf den körperlichen Erholungseffekt hin kennt diese Technik offensichtlich keinen

»Flow-Zustand« während der Arbeit; alle Tätigkeiten sind normiert und gleichförmig in 2,5-Stunden-Blöcken abzuwickeln.

Denn nur dann kann dieses Zeitgerüst überhaupt Bestand haben und zur Regel werden. Von Ko-Kreativität und Ko-Produktivität, wie sie in der Zusammenarbeit in Gruppen und Teams entstehen, kann hier erst recht nicht ausgegangen werden. Gerade bezüglich der Regeln spielen die Kolleginnen und Kollegen eine eher unrühmliche Rolle, denn auch agil gilt beim Zeitmanagement: »Jede Unterbrechung durch Kollegen, Mail oder Telefon erschwert uns konzentriertes Arbeiten und führt zu zeitlichem Mehraufwand und zu Fehlern« (HESS 2018).

Das stille Arbeiten im eigenen Silo ist die normative Wunschvorstellung – und daraus abgeleitete Regel. Auch hier lautet die Empfehlung also konsequent: »Des Weiteren solltest Du alle Ablenkungen und Störfaktoren systematisch eliminieren« (BELLON o.J.). Absolute Basis, die eigene Produktivität zu steigern, sei ganz generell eine »Zeitflussanalyse«.

Diese soll im Rahmen des Zeitmanagements den Einzelnen helfen, Zeitdiebe zu identifizieren (beispielsweise eine zu »lange Entscheidungsfindung« oder »das Abwarten ohne Agenda«) und zu eliminieren (beispielsweise den »Konsum von News und Handy-Nachrichten« als »klassische Fokus- und Stimmungsräuber«), um »das Maximum an Konzentration aus seinen Arbeitsintervallen« herauszuholen.

Eine besonders interessante Empfehlung diesbezüglich ist am Ende die, während des Tages nicht zu viel zu essen, denn »oft kostet die verbrauchte Verdauungsenergie deinen wachen Geist« (FRENK 2020). Durch die rigide Regel der effizienten und individuell effektiven Erreichung von Zielen wird das Leben und Handeln in der Gegenwart entwertet, weil aktuelle Interessen oder auch konkurrierende Ansprüche nicht befriedigt werden können.

Viele Zeitmanagement-Ratgeber nehmen den Konflikt zwischen Zukunfts- und Gegenwartsorientierung von Menschen gar nicht wahr. Die Betonung des Rulesets dieser Ratgeber liegt nahezu vollständig auf den zukünftig zu erwartenden Ergebnissen konzentrierter Arbeit – und das in vollständigem Bezug auf die rein individuellen Ziele.

Auch der Sinnbezug einer selbstbestimmten Zusammenarbeit im Team kommt bei den Ratgebern des Zeitmanagements nicht vor. Noch weniger Thema ist im klassischen und agilen Zeitmanagement eine erfüllte Beziehung in der Arbeit, sowohl durch die Tätigkeit selbst als vor allem durch

einen kollegialen Umgang und freundschaftliche Kommunikation mit den Teammitgliedern.

Völlige Fehlanzeige besteht beim Ruleset des Zeitmanagements auch bezüglich des enormen Stellenwerts, den Arbeit – und ihre ganz konkrete Ausgestaltung – generell für die Menschen hat. Wenn Pausen, die persönlichen Leistungskurven und die Beachtung des Biorhythmus nur noch Mittel werden, die eigene Produktivität und Effizienz zu steigern, wird ein zeit-souveräner Umgang sowohl mit den individuellen als auch mit den Organisationszeiten von vornherein unterbunden.

3.4 Alle Zeit den Gruppen

In dem Moment, in dem in der Gruppe Gleichgestellte kommunikativ dazu gewonnen werden müssen, Arbeit (zusätzlich) zu übernehmen, funktioniert das Delegieren als Kernelement des klassischen Zeitmanagements in keinem Fall. Aufgrund des selbst gewählten Regelsets hat sich das Zeitmanagement schon sehr früh ins Abseits manövriert, weil es die konstitutiven sozialen Elemente von Arbeit nicht kennt und Zusammenarbeit nicht anerkennt.

Pfadabhängig verbleibt selbst das agile Zeitmanagement – gerade über sein Ruleset – bei relativ strikten tayloristischen Vorstellungen mitsamt dem Menschenbild der X-Menschen und der normativen Vorstellung völlig sinnentleerter Tätigkeiten und lebensleerer aktueller Arbeitszeit und damit in der Vergangenheit industrieller Großorganisationen hängen.

Auf der Organisationsebene betrachtet, treibt das individualisierte Regelset des Zeitmanagements die Verdichtung zeitorganisatorischer Regelungen in der Arbeit weiter voran. Durch die *individuelle* Erledigung der verschiedenen *kooperativen Ziele und Aufgaben*, die sich aus der Erfüllung unterschiedlicher Ziele des sozialen und organisationalen Umfeldes ergeben, können vielfältige zeitliche Probleme und ernsthafte Konflikte entstehen.

Vereinzelte Menschen, wie sie der klassische tayloristische Bauplan vorsieht, können sich dem innerbetrieblichen Druck der Leistungssteuerung selbst bei einem hypothetisch gelingenden Zeitmanagement nicht verweigern. Das Ergebnis ist dann erst recht ein Burnout von Beschäftigten, wie es ganz häufig bei falsch aufgesetzten und unzureichend ausgestatteten Scrum-Teams zu beobachten ist.

Die Verantwortlichkeit für das Erreichen der Ziele nicht (nur) bei einzelnen Gruppenmitgliedern zu suchen und gemeinsam auf eine entsprechende Ausstattung mit Ressourcen, sei es personell, sei es zeitlich, zu achten, ist insofern die Hauptaufgabe des neuen Regelsets – und von Führung, verstanden als organisationale Aufgabe.

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 einem solchen 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 knapp bemessen sind.

Das zu etablierende zeitliche Ruleset muss deshalb immer schon über den reinen Gruppenzusammenhang hinausreichen, sonst werden die Gruppen zu den neuen Individuen (und organisationalen Silos).⁷ Solange innerhalb der Gruppen also kein Konsens darüber besteht, dass nur bei vernünftigen zeitlichen Reglementierung der Vorgaben und adäquater Ressourcenausstattung von Seiten der Gesamtorganisation die Aufgaben zu bewältigen sind, werden sie auch als Gruppen ihre Ziele verfehlen.

Auch die Aufhebung der organisatorischen und zeitlichen Trennung im Rahmen der agilen Zusammenarbeit bzw. der digitalen Kollaboration hat zwangsläufig Rückwirkungen auf das zeitliche Regelwerk der Organisationen. Ein angepasstes zeitliches Regelset wird beispielsweise durch digitale Plattformen insofern deutlich notwendig, als diese Formen sogenannter anwendungsöffener Software darstellen.

Die Anwendungsoffenheit erzwingt geradezu, dass sich die Gruppen und Teams bezüglich der Einsatzziele klar werden, damit sie effizient und vor allem gemeinsam mit der jeweiligen Anwendung arbeiten können. Durch diese Form der Prozessgestaltung, also durch die Gruppen und Teams, wird auch das konkrete Ruleset weitgehend in die Gruppen zurückverlagert bzw. durch sie gestaltet.

⁷ Gemeint ist mit Silos in Organisationen das Phänomen, dass entweder Abteilungen oder eben auch Gruppen und Teams, wenn sie nicht kollaborativ zusammenarbeiten, nur bis zur jeweiligen Grenze ihrer *zugewiesenen* Verantwortlichkeit denken, planen und handeln. Dass sie zeitliche und inhaltliche Abhängigkeiten gegenüber anderen Gruppen und Teams – oder auch Abteilungen – haben und beachten sollten, wird nicht mehr in der konkreten Arbeit berücksichtigt. Empirisch sind sie gerade in hierarchisch organisierten Unternehmen immer nachzuweisen und dort Treiber der Diskussion um agile Zusammenarbeit.

Erst ein gruppenbezogenes Ruleset ermöglicht den Gruppenmitgliedern in Verbindung mit dem entsprechenden Mindset, Skillset und Toolset, die im Rahmen von Communities ihren Eingang finden, eine echte kollaborative zeitliche Gestaltbarkeit. Und das auch noch lebensphasenadäquat, weil nun die Erfüllung zeitlicher Ansprüche der Familie beispielsweise Thema und Verhandlungsgegenstand werden können.

4 Kollaborative Zeitautonomie oder: Shift happens

»Zeitautonomie bedeutet nicht: Bedingungslose Durchsetzung eigener Zeitinteressen, sondern Anerkennung der Zeitinteressen anderer im eigenen Handeln« (TRINCZEK 2005, S. 386).

Eine gute Arbeit im Rahmen von Communities gibt es nur unter der Bedingung sozialer Rücksichtnahme. Erst sozial ausgehandelte Freiräume in der zeitlichen Gestaltung und temporären Ausgestaltung ermöglichen es, im digitalen Zeitalter zeitsouverän zu arbeiten und zu leben.

Insofern stellt das Konzept eines souveränen digitalen Zeithandelns das Gegenmodell zum Zeitmanagement dar. Allerdings erst dann, wenn auch der letzte Schritt konsequent vollzogen wird: die Anerkennung des Anspruchs der anderen an meine eigenen Handlungen sowie Berücksichtigung dieses Anspruchs beispielsweise im Rahmen der Zusammenarbeit innerhalb einer digitalen Community.

Das wiederum ist die spannendste Entwicklung, die sich aufgrund der digitalen Revolution abzeichnet. Gleichwohl bleibt souveränes digitales Zeithandeln etwas, was sowohl als Kulturtechnik individuell zu lernen ist (Mindset) als auch als temporale Handlungsoption im Regelset der jeweiligen Organisation vorkommen muss, weil es an die jeweiligen sozialen Beziehungen in den Gruppen und Teams zurückgebunden bleibt.

4.1 Ein Toolset für die zeitliche Autonomie

An oben ausgeführten Beispielen des jeweiligen vorgeschlagenen oder zur Verfügung stehenden Toolsets lässt sich sehr gut zeigen, dass die Besonderheit menschlichen Technologiegebrauchs einerseits in der Konstruktion spezieller Gerätschaften für Handlungszwecke besteht, doch diese Technologien andererseits »nicht allein ingenieurtechnische Konstruktionen wirk-samer Werkzeuge und Maschinen« sind (RAMMERT 2007, S. 6).

Technologien stellen zugleich und immer auch eine soziokulturelle Konstruktion der Mittel und Formen, wie in der dazugehörigen Gemeinschaft gehandelt und kommuniziert wird, zur Verfügung. Auch ein Toolset, wie es etwa in Form digitaler Plattformen oder sozialer Netzwerke in Unternehmen besteht, existiert insofern nicht nur im Sinne physischer Artefakte, wie etwa dem Smartphone oder einer Kollaborationsplattform in der Organisation.

Jedes technische Toolset besteht immer auch als gelebte oder zumindest lebbare soziokulturelle Praxis. Zur soziokulturellen Praxis gehören untrennbar zeitliche »Institutionen« und die über sie vermittelten Verhaltensweisen. Technologisch und soziokulturell gesehen, entsteht im Bereich der Zusammenarbeit ein digitaler Beziehungs- und Informationsraum als neuer und sozialer Handlungsrahmen, der synchronisiert werden muss.

Die sozialen Beziehungen ergeben sich dabei aus den medial vermittelten und damit technologisch aufeinander bezogenen Handlungen genauso, wie die Werkzeuge die kollaborative Synchronisation ermöglichen müssen. »Die größte Fehlerquelle im Change Management sind nicht unsere ›Tools‹ – das sind wir selbst mit unseren Wahrnehmungen, unseren Bewertungen und Emotionen« (BERNER 2011).

Noch einmal zurück zum Thema Entscheidungsfindung. Die Zeit, die aufgewendet werden muss, einen Konsens zu erzielen, ist gegenüber hierarchischen Vorstellungen relativ lang. Doch bereits bei der Vorbereitung der Entscheidung (Informationen, Wahrnehmung und Bewertung) und noch viel mehr bei der Umsetzung nach der Entscheidung identifizieren und beteiligen sich am Konsens Beteiligte aktiver und motivierter (Emotionen).

In der Regel wurden bei einem entsprechenden Entscheidungsverfahren nämlich gewichtige Einwände und Durchführungsprobleme angesprochen und berücksichtigt. Organisational sind konsensfähige Gruppen in ihrem Ergebnis besser als die beste Einzelleistung innerhalb einer Gruppe.

Bezüglich der Formulierung eigener zeitlicher Interessen und Verpflichtungen und schließlich auch dem Einbringen in den Gruppen- und Teamzusammenhang empfiehlt sich als Entscheidungswerkzeug besonders das Systemische Konsensieren, auch Einwandsabfrage genannt. Gegenüber einer simplen Mehrheitsentscheidung wird hier nicht einfach abgefragt, wer für einen der zur Verfügung stehenden Vorschläge ist, sondern es wird umgekehrt eruiert, wie groß der Widerstand gegen die verschiedenen Entscheidungsalternativen ist.

Werden diese Widerstände im Teamzusammenhang expliziert, kommen sie also zur Sprache, dann können sich alle Beteiligten dazu äußern, wie sie selbst dazu stehen, welche Interessen sie also haben und welche Notwendigkeiten außerhalb des Teamkontextes ebenfalls bei der Entscheidung zu berücksichtigen sind (vgl. hierzu SCHROTTA 2011 und PAULUS u.a. 2009).

Auch das in Abschnitt 2.4 beschriebene Kanban-Board ist ein sehr gut geeignetes Werkzeug für die zeitliche Autonomie, wenn es wie dort beschrie-

ben verwendet wird. So kann man ganz generell Methoden aus der agilen Zusammenarbeit übernehmen und in – gemeinsam festgesetzten Zeitpunkten, beispielsweise am Anfang einer Woche – Team- oder Projekttreffen ein Update über den Stand der Aufgabenerledigung geben.

Der Sinn eines solchen regelmäßigen Updates ist dabei nicht, die nicht erledigter Tätigkeiten zu rechtfertigen, sondern zu signalisieren, wenn man selbst Hilfebedarf, sei es zeitlich oder inhaltlich, hat. Oder aber umgekehrt Kolleginnen und Kollegen Hilfe anzubieten, sollten sie sich entsprechend äußern. Erst dadurch kann das Ziel oder der Auftrag des Teams gemeinsam erreicht werden.

Das, was man aus der agilen Zusammenarbeit mit den teilweise sehr strikt geregelten prozessualen Abläufe, wie etwa dem Scrum, auf einer allgemeinen Ebene übernehmen kann, ist, dass tägliche, wöchentliche und auch monatliche gemeinsame Routinen im Rahmen des neuen Bauplans einen zentralen Stellenwert bekommen. Sie werden damit zu den neuen Werkzeugen zeitsouveränen Handelns.

So muss nicht jedes Mal aufs Neue entschieden werden, wann genau Treffen stattfinden, wie ich mich jeweils neu organisiere oder auch welche Aufgaben gerade prioritär behandelt werden sollen. Das Neue und für das Thema der zeitlichen Autonomie Zentrale ist dabei, dass die gemeinsamen Handlungsbezüge über ein entsprechendes digitales Toolset nicht nur räumlich entzerrt, sondern auch zeitlich asynchron stattfinden können, ohne den gemeinsamen Bezugspunkt der Zusammenarbeit zu verlieren.

Richtig eingesetzt wirken sie also handlungs- und autonomieverweiternd. Die neuen Möglichkeiten und Formen von Handlungssouveränität über soziale Plattformen ergeben sich aber erst *gemeinsam* mit dem Ruleset, also nicht alleine bereits als Technologie bzw. als Toolset. Auch hier gibt es insofern einen untrennbaren soziokulturellen Zusammenhang, der abschließend weiter untersucht werden soll.

4.2 Ein Ruleset für organisationale Zeitsouveränität

In einer Zeit, in der es selbst Führungskräften nicht mehr fraglos möglich ist, Familienleben und Freizeitvergnügen dem Beruf unterzuordnen, geben nahezu alle klassischen Zeitmanagement-Ratgeber vor, durch richtiges Selbstmanagement die verschiedenen Anforderungen, die sich aus den An-

sprüchen des sozialen Umfeldes ergeben, ausschließlich alleine bewältigen zu können.

Vor diesem Hintergrund ein letztes Mal zurück zur kollaborativen Zeitautonomie: Weil sich individuelle Verpflichtungen oder Zwänge aus den Pflege- und Fürsorgetätigkeiten oder den Routinen des gemeinsamen Zusammenlebens ergeben, ist das Zusammenleben von Menschen konstitutiv durch fürsorgliche Gemeinsamkeit – und ihre Zeiten – bedingt (vgl. GÄRTNER & SCAMBOR 2020).

Kategorien wie etwa Rücksichtnahme, Aushandlung und Interaktion bekommen deshalb nicht nur in einer gelingenden Team- und Projektarbeit, die erst unter diesen Handlungsbedingungen funktioniert, einen dominanten Stellenwert. Sie erweisen sich auch als zeitlich notwendige Voraussetzung für das gemeinsame Zusammenleben von Menschen in Organisationen.

Die organisationalen Regeln müssen deshalb die Bedingungen dafür schaffen, dass sich im organisationalen Kontext (wieder) eine fürsorgliche Praxis entfalten kann bzw. sie dort erfahren wird. Eine fürsorgliche Praxis benötigt zeitliche Ressourcen der Organisation, nicht des Einzelnen (alleine). Eine solche Praxis hängt also unmittelbar von der Qualität des Regelsets ab, soll eine Veränderung des Mindsets erreicht werden.

Eine Balance zwischen den individuellen und kollektiven Zeitinteressen kann kommunikativ erreicht werden. Ihren Platz hat eine solche Koordinationsleistung – und hier ergibt sich ein zentraler Widerspruch zum Ruleset des klassischen Zeitmanagement – nicht in individuellen Entscheidungen oder gar »Meetings mit mir selbst«, sondern konsequenterweise im Teamgespräch (vgl. KLIER 2008) bzw. im Rahmen der Gruppen des alltäglichen Lebensvollzugs.

Bereits eine frei gestaltbare und großzügig gewährte Pausenregelung erleichtert es, unvorhergesehene Termine, Ereignisse oder Verpflichtungen aus Fürsorgerleistungen mit dem beruflichen Alltag in Einklang zu bringen. Das bedeutet konsequenterweise, nicht darauf zu setzen, dass das Leben nach der Arbeit stattfindet, sondern dass der soziale Lebensvollzug bereits während der Arbeit stattfindet und relevant ist.

Eine soziale Zeitautonomie ergibt sich dann, wenn es während der Arbeitszeit möglich wird, Pflege-, Eltern-, Bildungs- oder Ehrenamtszeiten zu praktizieren bzw. wenn es selbstverständlich wird, Fürsorgetätigkeiten innerhalb der Arbeit zu erbringen, sozusagen als bezahlte reproduktive Pausen vom unmittelbaren Produktionsprozess.

Eine soziale Zeitautonomie bedeutet, dass insgesamt die Struktur von erwerbstätigem und außerberuflichem Sinn- und Arbeitsgefüge als zu gestaltendes Ganzes wieder deutlich und vor allem machbar wird. Dafür bietet eine Digitale Soziale Kollaboration als soziale Technologie und Regelset im Prinzip alle Möglichkeiten.

4.3 Die Rückkehr der Lebenswelt in die Arbeit

Die erlebbare Folge des Regelsets einer tayloristischen Arbeitsorganisation (und eines Zeitmanagements) für die Betroffenen ist eine Dominanz fremdbestimmter Zeiten. Weil sich die Arbeitszeit vielfach als fremdbestimmt (heteronom) darstellt, wurde der Gegenbegriff dazu die freie autonome Zeit danach, also die »Freizeit«. Dadurch wird Freizeit bis heute mit selbstbestimmter oder gar autarker individueller Zeit gleichgesetzt (vgl. hierzu KLIER 2008). Sie wird sozusagen als komplementäres Element zur Fremdbestimmung (Zuweisung und Kontrolle von Arbeit) der Arbeitszeit konstruiert und verstanden.

Doch Freizeit stellt normalerweise keine freie Zeit im Wortsinne dar, weil sie aufgrund des lebensweltlichen Handlungsvollzugs viele private und gesellschaftliche Ansprüche, Verpflichtungen oder auch Zwänge beinhaltet. Es ist umgekehrt eher so, dass gerade hinter Hausarbeit, Erziehung, Pflege und Betreuungsleistungen (Care bzw. reproduktive Tätigkeit) oft auch harte körperliche Arbeiten stecken, auch wenn sie in der Freizeit erfolgen. Infolgedessen wurde nun einerseits metaphorisch von Beziehungsarbeit, Pflegearbeit und selbst Trauerarbeit gesprochen, wenn es um die mühsamen Aspekte der Freizeit und Heteronomie des alltäglichen Lebensvollzugs ging (Care).

Auch die dafür notwendige Kommunikation und Abstimmung, als wesentlicher Anteil an menschlichen Handlungen und sozialen Beziehungen, besteht nicht nur aus völlig selbstbestimmten Anteilen. Das Erreichen persönlicher Ziele ist für eine individuelle gelungene Lebensführung ebenso wichtig, wie es die Verfolgung beruflicher Ziele ist. Ebenso gehört deshalb für Menschen dazu, den sozialen Verpflichtungen, die beispielsweise im familiären Kontext bestehen, nachkommen zu können.

Das bedeutet mindestens, organisational die Möglichkeit einer zweiseitigen Entgrenzung von Arbeit und Freizeit zu ermöglichen. Es geht einerseits um die Aufhebung der Grenzen beruflicher Tätigkeiten in das Private, wie sie

sich im Rahmen der agilen Zusammenarbeit ohnehin ergibt. Es gilt aber eben auch umgekehrt: Die konkrete Arbeitsgestaltung muss zunehmend zeitliche Freiräume enthalten, in der persönliche Ziele mitverfolgt bzw. private Anforderungen erfüllt werden können.⁸

Erst in und mit dem produktiven Vierklang kann sowohl die individuelle Zeitsouveränität gelingen als auch eine kollaborative Zeitaufonomie entwickelt werden. Im Gegensatz zur aktuellen Diskussion kommt dabei aber sowohl dem Toolset als auch und vor allem dem Ruleset eine zentrale Bedeutung zu.

⁸ So wäre beispielsweise bei einer adäquaten Gestaltung des Lernprozesses nicht immer die Anwesenheit eines Lehrers notwendig. In diesen Zeiten könnten – von der Organisation akzeptiert und bezahlt – auch private Dinge erledigt werden. Auch beim Distanzunterricht über Videokonferenzen ist es relativ leicht möglich, die Anwesenheitszeiten zu reduzieren und die Schülerinnen und Schüler, gerne auch gemeinsam in kleineren Gruppen, an Aufgabenstellungen und Zielen arbeiten zu lassen.

Übungsaufgaben

1. Wie ist das Toolset an Ihrer Schule beschaffen? Wie ist es eingeführt? Ist es auch für die tägliche Unterrichtsgestaltung nutzbar?
2. Welche anderen Werkzeuge – in anderen Schulen – kennen Sie im Einsatz? Wie ist die jeweilige zeitliche Möglichkeit für Sie gekennzeichnet, souverän mit den verschiedenen Ansprüchen umzugehen?
3. Welche expliziten zeitlichen Regeln hat Ihre Schule?
4. Welche impliziten Regeln können Sie entdecken? Wie reden Sie im Kollegium darüber?
5. Gibt es gesonderte Vereinbarungen beispielsweise von Teilgruppen in ihrem Kollegium?

Literaturverzeichnis ⁹

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.flowfinder.de/zeitmanagement-methoden/>

BERNER, Winfried

2011 Kontrollillusion: Die prinzipielle Unberechenbarkeit sozialer Prozesse. URL: <https://www.umsetzungsberatung.de/psychologie/kontrollillusion.php> (Stand 24.7.2017)

DOPPLER, Klaus & LAUTERBURG, Christoph

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

FRENK, Rafael

2020 Das neue Zeitmanagement: Heute ist dein Tag (Stand 10.2.2021).
URL: <https://www.primal-state.de/zeitmanagement/>

GÄRTNER, Marc & SCAMBOR, Elli

2020 Caring Masculinities. Über Männlichkeiten und Sorgearbeit. Artikel verfügbar unter <https://www.bpb.de/apuz/care-arbeit-2020/317852/caring-masculinities-ueber-maennlichkeiten-und-sorgearbeit>

HESS, Kai

2018 Agiles Zeitmanagement - Wie Sie Ihre Stunden optimal nutzen (Stand 2.11.2018). URL: <https://coaches.xing.com/magazin/agiles-zeitmanagement-wie-sie-ihre-stunden-optimal-nutzen>

KIESER, Alfred & WALGENBACH, Peter

2003 Organisation. 4. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel

⁹ Alle Internet-Adressen [URL] wurden am 15.7.2021 zuletzt aufgerufen.

KLIER, Alexander

2008 Soziale Zeitautonomie. Zum Zeitmanagement von Projekten, Gruppen und Teams. In: Laske, Orthey & Schmid (Hg.): Personal-Entwickeln, Neuwied: Wolters Kluwer, 121. Erg.-Lfg. Juni 2008, Nr. 6.65

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>

MASLOW, Abraham H.

1966 The Psychology of Science: A Reconnaissance. New York, NY: Harper & Row

MCGREGOR, Douglas M.

1966 The Human Side of Enterprise. Aufsatz verfügbar unter http://web.mit.edu/curhan/www/docs/Articles/15341_Readings/Motivation/McGregor_The_Human_Side_of_Enterprise.pdf

OESTEREICH, Bernd & SCHRÖDER, Claudia

2016 Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. München: Vahlen

PAULUS, Georg, SCHROTTA, Siegfried & VISOTSCHNIG, Erich

2009 Systemisches Konsensieren: Der Schlüssel zum gemeinsamen Erfolg. Holzkirchen: DANKE-Verl. [5. Aufl. 2020]

RAMMERT, Werner

2007 Technik, Handeln und Sozialstruktur: Eine Einführung in die Soziologie der Technik. Aufsatz verfügbar unter: <https://www.researchgate.net/publication/319749888>

RICHTER, Alexander & RIEMER, Kai

2013 Nutzungsoffene Anwendungssoftware. In: Wirtschaftsinformatik, Jg. 55, Nr. 3, S. 193–196. Aufsatz verfügbar unter <https://www.researchgate.net/publication/257696028>

ROSENSTIEL, Lutz von

2001 Führung. In: H. Schuler (Hg.), Lehrbuch der Personalpsychologie. Göttingen: Hogrefe, S. 317–347. Text verfügbar unter https://www.uni-bamberg.de/fileadmin/andragogik/Andragogik1/Andragogentag_2010/Fuehrung.pdf

SCHROTTA, Siegfried (Hg.)

2011 Wie wir klüger entscheiden: einfach – schnell – konfliktlösend.
Gratkorn: Styria Print

SEIWERT, Lothar

1998 Das 1x1 des Zeitmanagements. 18. Aufl. Landsberg/Lech: mvv-Verl.

TOMASELLO, Michael

2010 Warum wir kooperieren. Frankfurt/Main: Suhrkamp

2020 Mensch werden. Frankfurt/Main: Suhrkamp

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