

Zeitmanagement-Experten

Eberle, Thomas S.

Veröffentlichungsversion / Published Version

Sammelwerksbeitrag / collection article

Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Eberle, T. S. (1994). Zeitmanagement-Experten. In R. Hitzler, A. Honer, & C. Maeder (Hrsg.), *Expertenwissen: die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion von Wirklichkeit* (S. 124-145). Opladen: Westdt. Verl. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-24287>

Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer CC BY-NC-ND Lizenz (Namensnennung-Nicht-kommerziell-Keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Nähere Auskünfte zu den CC-Lizenzen finden Sie hier:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.de>

Terms of use:

This document is made available under a CC BY-NC-ND Licence (Attribution-Non Commercial-NoDerivatives). For more information see:

<https://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0>

Zeitmanagement-Experten

Thomas Samuel Eberle

Bücher und Kurse zum Thema "Zeitmanagement" haben derzeit Hochkonjunktur. Worin besteht das Wissen der Zeitmanagement-Experten? Inwiefern können sie als "Experten" bezeichnet werden? Wie konstituiert sich die Experten-Laien-Relation? Und wie steht es um das Verhältnis von Theorie und Praxis des Zeitmanagements? – In einem ersten Zugriff sollen auf diese Fragen im folgenden einige Antworten skizziert werden.

1. Die Zeitmanagementlehre im Überblick

So schillernd die Bedeutungsmyriade von "to manage" und von "Management" ist, so vielfältig sind die Sinnbezüge der Managementlehren. Wenn "Management" definiert wird als "die Gestaltung, Lenkung und Entwicklung von Systemen" (Ulrich 1984, S. 99; vgl. auch Bleicher 1991, S. 35), so sind damit in der Regel soziale Systeme gemeint; es geraten aber auch personale Systeme und ihre Interpenetration mit sozialen in den Blick. Seit die Zeit als konstitutiver Faktor von Managementhandeln erkannt und insbesondere als für die 90er Jahre entscheidendster Wettbewerbsfaktor proklamiert worden ist (vgl. Stalk & Hout 1990), wird der Begriff "Zeitmanagement" nicht nur auf Personen, sondern zuweilen auch auf Organisationen bezogen. Mehrheitlich wird "Zeitmanagement" indes als Teil des persönlichen Selbstmanagements verstanden, während sich für zeitsparende und prozeßbeschleunigende Maßnahmen im organisationellen Bereich der Label "Speedmanagement" durchzusetzen scheint (vgl. Hirzel u.a. 1992).

Der Terminus "Zeitmanagement" ist allerdings eher eine suggestive als eine sachverhaltsadäquate Denotation: Da die Zeit – wie auch der Raum – eine konstitutive Dimension der Lebenswelt ist, also alles "in der Zeit" ist bzw. stattfindet, kann "die Zeit" als solche sicherlich nicht "gemanagt" werden (genauso wenig wie "der Raum" gemanagt werden kann). Ähnlich dem Husserlschen Bewußtsein, das nur als intentionales existiert und "sich zeitigt" (vgl. Husserl 1966), ist Zeit nur als Relation zweier Geschehensabläufe faßbar (vgl. Elias 1988). Gegenstand von Managementmaßnahmen

können lediglich Handlungen und Ereignisse *in der (sozialen) Zeit* sein. Die "Zeitmanagement"-Experten sind sich dessen voll bewußt: "the very notion of time management is a misnomer" (Mackenzie 1991, S. 12). Die suggestive Kraft des Begriffs basiert darauf, daß die Metaphern vom "Zeit-Haben" (Zeitkapital), von "Zeit als knapper Ressource" und vom "Zeit-Sparen" in der modernen Gesellschaft Bestandteil alltäglichen Orientierungswissens geworden sind, "Zeitmanagement" also ohne Plausibilitätshürden als Anleitung zu einem häuslicheren, rationalen oder sinnvollen "Umgang mit Zeit" in Verbindung gebracht wird.

Umschrieben wird "Zeitmanagement" beispielsweise als "die konsequente und zielorientierte Anwendung bewährter Arbeitstechniken in der täglichen Praxis, um sich selbst und die eigenen Lebensbereiche so zu führen und zu organisieren (= zu managen), daß die zur Verfügung stehende Zeit sinnvoll und optimal genutzt wird" (Seiwert 1990, S. 12). Analoge Wissensbestände segelten denn in der Vergangenheit (und zum Teil heute noch) auch unter anderen Namen (z.B. Arbeitstechnik, Planungstechnik, Arbeitsorganisation, Selbstmanagement usw.) oder mit expliziter Bezugnahme auf "Zeit" unter Umschreibungen wie z.B. "Vom Wert und vom Gebrauch der Zeit" (Schumacher 1957) oder "Zeit müßte man haben" (Hartmann 1974). Während es Dutzende von Ratgeber-Büchern mit Hunderten von konkreten Tips für eine "bessere" Organisation des Haushalts und des übrigen Privatbereichs gibt (vgl. z.B. Bykofsky 1993; Redd 1993; Schofield 1984; Wright 1991) – Praktiken also, die "die zur Verfügung stehende Zeit" ebenfalls "sinnvoll und optimal nutzen" helfen –, konzentrieren sich "Zeitmanagement"-Bücher vorab auf den *beruflichen* Bereich und richten sich nicht an Hausfrauen, sondern an *Führungskräfte* (vgl. Seiwert 1990, S. 12).

Gegenüber den handfesten, praktischen Tips der "Eliminate clutter from your life"-Literatur lehnt sich die "Zeitmanagement"-Literatur nicht nur in ihrer Sprachlichkeit, sondern auch in einigen zentralen Konzepten und Denkweisen an die allgemeine Managementlehre an. Anhand des bekannten Buchs von Seiwert (1990)¹, "Mehr Zeit für das Wesentliche", sowie der vom "Time-System-Verlag" verbreiteten Broschüre "*Das 1x1 des Zeitmanagement*" (Seiwert, Boëthius und Graichen 1988) sollen im folgenden *exemplarisch* einige Kernelemente des in der Zeitmanagementlehre portierten

¹ Dieses Buch wurde in über 100.000 Exemplaren verkauft und in den USA 1990 zum "Buch des Jahres" erkoren.

Wissensbestandes extrahiert werden. "Prof. Dr. Lothar J. Seiwert gilt als führender Zeitmanagement-Experte", wird auf dem Buchumschlag versichert.

1.1 Grundlage: ein utilitaristisches Zeitkonzept

Der einfachste Ratschlag für Leute, die an Zeitnot leiden und von Streß geplagt sind, ist zweifellos: weniger zu tun. Je nach Ausmaß von Selbst- und Fremdbestimmung hieße dies: weniger zu wollen und öfter "nein" zu sagen. Doch das wäre zu einfach. "Zeitmanagement" ist der *Rationalisierung* verpflichtet: pro Zeiteinheit soll *mehr* herauschauen. "Zeit ist das wertvollste Gut. (...) Unsere wichtigste Aufgabe im Leben ist es, so viel wie möglich aus dieser Zeit zu machen" (Seiwert u.a. 1988, S. 7). Benjamin Franklins "Zeit ist Geld" wird überschritten – "Zeit ist mehr wert als Geld" (ebenda) –, nach wie vor wird aber eine *Maximierungspolitik* empfohlen, wie sie dem nationalökonomischen *homo oeconomicus* ansteht.

Dem Wirtschaftlichkeitsprinzip verpflichtet ist auch die Perspektive, *Zeit als knappe Ressource*, als "absolut knappes Gut" (ebenda) zu definieren. Zwar unterscheidet sich *Zeit* von wirtschaftlichen Gütern, indem sie nicht käuflich ist, weder gelagert noch gespart und auch nicht vermehrt werden kann, sondern kontinuierlich und unwiderruflich verrinnt (ebenda). Trotzdem wird die Metapher des *Zeitkapitals* verwendet, auf dessen Grundlage sich der Wert der Zeiteinheit bemißt. Jenen, die das im Alltag zuwenig in Rechnung stellen, wird dies plastisch vorgeführt: Mittels einer Berechnungstabelle kann auf der Basis der durchschnittlichen Lebenserwartung das (je nach Lebensalter verschiedene) noch erwartbare persönliche *Zeitkapital* errechnet werden (Seiwert 1990, S. 21). Die besinnliche Frage, "Wieviel ist Ihnen eine Stunde Zeit Ihres Lebens wert", hat deutlich rhetorischen Charakter: Sicher zuviel, als sie sinnlos zu vergeuden. Die Mahnung, "Heute beginnt der Rest Ihres Lebens" (ebenda), steht im Einklang mit der Aufforderung: "Nutzen Sie Ihre Zeit!" (Seiwert u.a. 1988, S. 7).

1.2 Sinn und Zweck des Zeitmanagements

Welches sind die *Kriterien* einer "guten" *Zeitnutzung*? Nutzt jemand seine Zeit, der sich dem Müßiggang hingibt, der in den Tag hinein lebt, der einfach die Seele baumeln läßt – oder wäre dies *Zeitverschwendung*? Der Management-Begriff ist nicht zufällig gewählt: Die zentralen normativen

Orientierungsgrößen sind *Leistung und Erfolg*. "Wenn das Leben als Ganzes erfolgreich sein soll, muß ein durchdachtes Zeit- bzw. Lebenskonzept dahinterstehen: Die Zeit, die uns zur Verfügung steht, muß für die Erreichung beruflicher und persönlicher Ziele bewußt eingesetzt werden" (Seiwert u.a. 1988, S. 9). Dieser normativen Aussage wird eine Tatsachenbehauptung zugrundegelegt: "Alle wirklich Erfolgreichen haben eines gemeinsam: Irgendwann in ihrem Leben haben sie sich einmal hingesezt und über Verwendung und Nutzen ihres persönlichen *Zeitkapitals* gründlich nachgedacht" (ebenda). Diese weder näher präzisierete noch empirisch begründete und überdies eher unplausible Tatsachenbehauptung hat, wie die daraus "abgeleitete" normative Zielgröße, die Funktion, den Leser zur Übernahme des präsentierten "Zeit- und Lebenskonzepts" zu ermutigen.

Das von der Zeitmanagementlehre *diagnostizierte Syndrom* sind (die vielen) Leute, die 1. an Zeitnot und Arbeitsüberlastung leiden, 2. sich gestreßt fühlen, 3. reagieren statt agieren, also nicht arbeiten, sondern "gearbeitet" werden, 4. zu oft gestört werden und 5. am Arbeit-Freizeit-Konflikt leiden, d.h. (zu)wenig Freizeit haben (ebenda, S. 8). Neben diesen "Krankheitssymptomen" auf der personalen Ebene wird das ungenutzte Produktivitätspotential auf Unternehmensebene angeprangert: "Der Nutzungsgrad des menschlichen Leistungspotentials in der Wirtschaft wird auf nur 30% bis 40% geschätzt. Die meiste Energie und Zeit verpuffen, weil klare Ziele, Planung, Prioritäten und Übersicht fehlen" (ebenda). Wiederum bleiben auch diese Tatsachenbehauptungen empirisch unbelegt – ein solches Unterfangen würde auch persistente methodische Probleme aufwerfen – und dienen primär der Legitimierung des empfohlenen Maßnahmenkatalogs.

Die Zeitmanagementexperten versprechen denn, neue Wege zu zeigen, wie man 1. mehr Übersicht über anstehende Aktivitäten und Prioritäten gewinnt, 2. mehr Freiraum für Kreativität erhält (agieren statt reagieren), 3. Streß bewußt bewältigt, abbaut und vermeidet, 4. mehr Freizeit, d.h. mehr Zeit für Familie, Freunde und sich selbst gewinnt und 5. seine Ziele konsequent und systematisch erreicht, damit das Leben Sinn und Richtung bekommt (ebenda, S. 9).

Der (normative) Idealtypus des erfolgreichen Zeitmanagers ist ergo eine 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. Er ist ein Mensch, der *beides* verwirklichen kann: *Leistung und Freizeit*, *Erfolg und Streßlosigkeit*. Damit ist klar ein anderes Ziel angepriesen als die logische Folgerung, daß man der Zeitnot am

leichtesten entgehen kann, indem man pro Zeiteinheit einfach weniger leisten und weniger tun will.

Wie weit der Leser von diesem normativen Ideal (noch) entfernt ist, kann er anhand eines *Symptomkatalogs* per subjektiver Selbsteinschätzung selbst bestimmen. Eine in der Zeitmanagement-Literatur ubiquitäre Metapher, um die Varietät dieser *Items* unter demselben Dach zu vereinen, ist die Rede von "Zeitdieben", "Zeitfressern" und "Zeitfallen". Im folgenden Katalog können die Rubriken "trifft fast immer", "häufig", "manchmal", "fast nie zu" angekreuzt werden:

- 1) Das *Telefon* stört mich laufend, und die Gespräche sind meistens unnötig lang.
- 2) Durch die vielen *Besucher* von außen oder aus dem Hause komme ich oft nicht zu meiner eigentlichen Arbeit.
- 3) Die *Besprechungen* dauern häufig viel zu lange, und oft ist das Ergebnis von Sitzungen für mich unbefriedigend.
- 4) Große, d.h. zeitintensive und daher oft unangenehme Aufgaben schiebe ich meistens vor mir her, oder ich habe Schwierigkeiten, sie zu Ende zu führen, da ich nie zur Ruhe komme (*Aufschieberitis*).
- 5) Oft fehlen klare *Prioritäten*, und ich versuche, zu viele Aufgaben auf einmal zu erledigen. Ich mache zuviel Kleinkram und kann mich zuwenig auf die wichtigsten Aufgaben konzentrieren.
- 6) Meine Zeitpläne und Fristen halte ich oft nur unter *Termindruck* ein, da immer etwas Unvorhergesehenes dazwischen kommt, oder weil ich mir zu viel vorgenommen habe.
- 7) Ich habe zuviel *Papierkram* auf meinem Schreibtisch; Korrespondenz und Lesen brauchen zuviel Zeit. Die Übersicht und Ordnung auf meinem Schreibtisch ist nicht gerade vorbildhaft.
- 8) Die *Kommunikation* mit anderen ist häufig mangelhaft. Der verspätete Austausch von *Informationen*, Mißverständnisse oder gar Reibereien gehören bei uns zur Tagesordnung.
- 9) Die *Delegation* von Aufgaben klappt nur selten richtig, und oft muß ich Dinge erledigen, die auch andere hätten tun können.
- 10) Das *Nein-Sagen* fällt mir schwer, wenn andere etwas von mir wollen und ich eigentlich meine eigenen Arbeiten erledigen müßte.
- 11) Eine klare *Zielsetzung*, sowohl beruflich wie privat, fehlt in meinem Lebenskonzept, d.h. oft vermag ich keinen Sinn in dem sehen, was ich so den ganzen Tag tue.
- 12) Manchmal fehlt mir die notwendige *Selbstdisziplin*, um das, was ich mir vorgenommen habe, auch durchzuführen (Seiwert u.a., S. 11f.).

Wer in bezug auf die eigene Arbeit bei allen zwölf der obigen Faktoren "fast nie" bzw. bei maximal fünf Faktoren "manchmal" oder bei maximal zwei Faktoren "häufig" geantwortet hat, gilt als "Vorbild für jeden, der den Umgang mit der Zeit lernen will" (ebenda, S. 13) – verkörpert also ein faktisches Beispiel des "idealen Zeitmanagers".

Zeitmanagement-Experten behaupten, von Managern rund um die Welt – also *transkulturell* – immer wieder *dieselben* Klagen zu hören: Immer gehe es im wesentlichen um *dieselben* zentralen "Zeitdiebe" (bzw. "-fallen" oder

"-fresser") (Mackenzie 1991, S. viiff.). Obiger Symptomkatalog manifestiert auf recht instruktive Weise, wie *disparat* die einzelnen "Zeitdiebe" sind – manchmal umfaßt die Liste mehrere Dutzend solcher "Diebe"² – und wie groß die *Bedeutungsvarianz* der den einzelnen Items zuordenbaren Fälle ist. Wer beispielsweise nur schon die unterschiedliche kulturelle Bedeutung des Nein-Sagens in derart "verwandten" Gebieten wie Norddeutschland und der Deutschschweiz bedenkt, wird förmlich erschlagen sein von der Bedeutungs-differenz etwa zum Nein-Sagen in südostasiatischen Kulturen. Die "Gleichheit" all der Zeitdiebe beruht augenscheinlich auf erheblichen hermeneutischen Kapriolen; es wäre eine interessante wissenssoziologische Aufgabe, die Interpretationsprozeduren, die bei der Codierungsarbeit im einzelnen am Werk sind, näher zu explizieren (vgl. Garfinkel 1967, S. 18ff.). Es besteht Grund zur Annahme, daß nicht gemeinsame Erfahrungstypen beschrieben, sondern den individuellen Erfahrungen im Umgang mit Zeit vielmehr ein generalisiertes Deutungsmuster und eine "gemeinsame" Typologie übergestülpt wird.

1.3 MbO für den Alltag

Die Disparität der "Zeitdiebe" spiegelt sich in der Vielfalt der empfohlenen Zeitmanagement-Maßnahmen, die von allgemeinen Managementkonzepten und -methoden bis zu konkreten alltagspraktischen Ratschlägen und Handlungsanweisungen reichen. Im Kern steht die von Drucker (1954) in den 50er Jahren erstmals formulierte Konzeption des "*Management by Objectives*" (*MbO*), des Managements durch Zielsetzungen. Grundlegend dabei ist die berühmt gewordene Unterscheidung von Effizienz und Effektivität: *Effizienz* heißt "doing things right", *Effektivität* dagegen "doing the right things". Effizienz ist nicht in jedem Fall gut, sondern nur dann, wenn sie an den richtigen Zielen ausgerichtet ist; ansonsten kann mit hoher Effizienz ein Haufen Leerlauf produziert werden. Bis heute erweist sich dieses Kategorienpaar als *griffige Formel für eine Kritik der gängigen Managementpraxis*: Angeblich ziehen es viele Manager vor, Dinge richtig zu tun, anstatt die richtigen Dinge zu tun; Probleme zu lösen, anstatt kreative Alternativen zu schaffen; Mittel zu bewahren, anstatt die Mittelnutzung zu optimieren; Pflichten zu befolgen, anstatt Ergebnisse zu erzielen; Kosten zu reduzieren,

2 Mackenzie (1990, S. 50ff.) listet beispielsweise die "Top 153 Time Concerns" auf.

anstatt den Gewinn zu erhöhen (vgl. Reddin 1981, S. 21). Gefordert wird daher eine Umorientierung: weg von der Tätigkeitsorientierung (Effizienz) und hin zur Zielorientierung (Effektivität); Vorbild ist *“the effective executive”*, Effektivität kann gelernt werden (vgl. Drucker 1966, S. 166).

Während MbO ursprünglich auf Organisationen bezogen war und den Zweck verfolgte, die vielfältigen Aktivitäten an gemeinsamen Unternehmenszielen auszurichten³, wird es in der Zeitmanagementlehre auf *Personen* mit *individuellen* Zielen angewandt. Die Grundprinzipien sowie die Methoden (Zielfindungsmethodik, Planungsmethodik, Entscheidungsmethodik, Kontrolltechniken) bleiben im Kern jedoch analog und können nach dem in der Managementlehre verbreiteten Orientierungsschema *“Zielsetzung – Planung – Entscheidung – Implementation – Kontrolle”* gruppiert werden (vgl. Seiwert 1990, S. 39):

1. *Zielsetzung*: Wie im Unternehmen, soll auch auf persönlicher Ebene eine *durchgängige Ziel- und Ergebnisorientierung* angestrebt werden: Absichten oder Wunschvorstellungen sollen im Rahmen einer realistischen Situationsanalyse, welche sowohl die persönlichen Stärken und Schwächen wie auch die relevanten Umweltfaktoren miteinbezieht, in konkrete Handlungsziele gemünzt werden. Wie im Unternehmen, müssen diese klar verständlich, konkret, meßbar, terminiert und bezüglich ihrer Erreichung kontrollierbar sein. Desgleichen werden sie von übergeordneten Zielen abgeleitet: vom Lebenswunschbild über eine zeitliche Differenzierung der Wunsch- und Lebensziele und der Entwicklung eines beruflichen Leitbildes zum präzisierten Lebens- und Karriereplan mit konkreten, terminierten Handlungszielen, Teilplänen, Maßnahmen und nächsten Schritten (vgl. Seiwert 1990, S. 47-82).

2. *Planung*: Die Mehrjahresziele, Jahresziele, Quartalsziele und schließlich oft auch Monats- und Wochenziele des Unternehmens bilden auch zentrale Leitgrößen für die persönliche Berufs- und Arbeitsplanung des Managers. Emphatisch wird die *Wichtigkeit der Planung* für effizientes und effektives

3 In den 60er Jahren wurde das MbO insbesondere in zwei Richtungen weiterentwickelt: 1) Der planungsorientierte Ansatz beschäftigte sich mit dem Aufbau unternehmensweiter, konsistenter Zielsysteme, in denen sämtliche Teilziele aus übergeordneten Zielen abgeleitet werden (Humble 1972), während 2) der personalorientierte Ansatz sich auf eine motivationsgerechte Mitarbeiterführung konzentrierte und statt *Zielvorgaben* (von oben) *Zielvereinbarungen* forderte, die in Mitarbeiter- und Führungsgesprächen gemeinsam erarbeitet werden und auch Maßgabe für die anschließende Leistungsbeurteilung sein sollen (McGregor 1986; Odiorne 1987).

Arbeiten und damit für Zeit-Gewinn betont, wobei es das *“Optimum”* zwischen Unterplanung und Überplanung anzustreben gilt. Wichtigstes Planungsprinzip ist *Schriflichkeit*, die Überblick, Gedächtnisentlastung, Selbstmotivation, Konzentration, Erfolgskontrolle wie auch Dokumentation garantieren soll. Nach der sog. *“ALPEN-Methode”* gilt es (A) die Aufgaben und Aktivitäten aufzulisten, (L) die Länge (Zeitdauer) derselben abzuschätzen, (P) Pufferzeiten zu reservieren, (E) Entscheidungen über Prioritäten, Kürzungen und Delegationsmöglichkeiten zu treffen und (N) Nachkontrolle zu üben – als tägliche Planungsaufgabe. Die Anleitung wird oft auf ganz *konkrete Ratschläge und Tips* heruntergebrochen: Die *“Grundregel der Zeitplanung”* empfiehlt beispielsweise nur 50-60% des Acht-Stunden-Tags zu verplanen und die restliche Zeit als Pufferzeit offen zu halten (20% für unerwartete Aktivitäten, wie Störungen und Zeitdiebe, 20% für spontane und soziale Aktivitäten, also kreative Zeiten). Als wichtigstes Instrument wird das *Zeitplanbuch* empfohlen⁴ – ein kalendarisches Planungsbuch, dessen Funktion über den Terminkalender hinausgeht (vgl. Seiwert 1990, S. 83-124).

3. *Entscheidung*: Entscheiden heißt, *ex ante klare Prioritäten zu setzen*, indem die Handlungsziele nach ihrer Wichtigkeit als A-, B- und C-Aufgaben gekennzeichnet werden. In Form von *“drei Erfahrungsthesen”* wird behauptet, daß die A-Aufgaben 65% der Zielerreichung ausmachen, die Führungskräfte ihnen aber nur 15% ihrer Arbeitszeit widmen, während 65% der Zeit für C-Aufgaben aufgewendet wird, die lediglich 15% zur Zielerreichung beisteuern. Auf diese kritische Diagnose des Ist-Zustandes (die wiederum empirisch nicht näher belegt wird), folgt die normative Handlungsanweisung, sich in der täglichen Arbeit nicht zuerst den leichtesten, interessantesten oder den Arbeiten mit dem geringsten Zeitaufwand zuzuwenden, sondern jenen mit der höchsten Bedeutung und Wichtigkeit. Auch hier werden eine Reihe von *Faustregeln* angeboten: Nach dem *“Pareto-Prinzip”* zeitigen 20% des Arbeitseinsatzes 80% der Ergebnisse – also gilt es, sich auf diese 20% zu konzentrieren und sich vor Perfektionismus zu hüten. Nach dem *“Eisenhower-Prinzip”* müssen Aufgaben nach Dringlichkeit und Wichtigkeit beurteilt werden, wodurch sich vier Handlungsanweisungstypen ergeben: Wichtiges/Dringliches sofort erledigen, Wichtiges/Nicht-Dringliches terminieren, Unwichtiges/Dringliches delegieren – und den Rest in den

4 Inzwischen gibt es über 70 unterschiedliche Versionen von Zeitplanbüchern (vgl. Pfiffner 1991).

Papierkorb werfen. In diesem Zusammenhang werden auch die Grundsätze "effektiver" Delegation beschrieben (vgl. Seiwert 1990, S. 125-156).

4. *Implementation – Realisierung und Organisation*: Unter dieser Rubrik werden sämtliche Empfehlungen zur zeitlichen Gestaltung des konkreten Arbeitsalltags abgehandelt. Seiwert nennt als "Organisationsprinzipien der Tagesgestaltung" 25 konkrete Ratschläge, die im einzelnen erläutert und jeweils beispielhaft veranschaulicht werden: von "positiver Einstimmung in den Tag" und "gutes Frühstück und ohne Hast ins Büro" über "komplizierte und wichtige Dinge am Morgen" und "ungeplante, impulsive Tätigkeiten vermeiden" bis zu "Ergebnis- und Selbstkontrolle", "mit positiver Stimmung nach Hause" und "jedem Tag seinen Höhepunkt geben". Es werden auch wissenschaftliche Forschungsergebnisse der Chronobiologie angeführt, insbesondere die physiologische (Norm-)Leistungskurve, Erkenntnisse der Schlafforschung, die verschiedenen Rhythmen inklusive der Bio-Rhythmen. Ein Schema zur Analyse des eigenen Arbeitsstils erlaubt des weiteren, die persönlichen Stärken und Schwächen in der Arbeitsweise zu identifizieren und geeignete Maßnahmen zu treffen (vgl. Seiwert 1990, S. 157-204).

5. *Kontrolle*: Wie das Controlling ein Kernstück betrieblichen Managements darstellt, sind Ablauf- und Ergebniskontrollen auch im Selbstmanagement zentral: Nicht Zielsetzung und Planung zählen, sondern ihre Umsetzung; *Ausmaß und Qualität der Zielerreichung und Planerfüllung* können nur durch ständige Kontrollen eruiert werden. Diese sollen erlauben, Schwachstellen zu identifizieren und Korrekturmaßnahmen einzuleiten, aber auch eine "rollende Planung" zu ermöglichen, die dauernd up-to-date ist (vgl. Seiwert 1990, S. 205-218).

1.4 Rationalisierungsmaßnahmen für Information und Kommunikation

Da Führungskräfte vor allem mit Informationsgewinnung, -verarbeitung und -weitergabe befaßt sind, bedeuten sämtliche Maßnahmen, die diese Prozesse effizienter oder effektiver machen, auch Zeitgewinn. Es überrascht daher nicht, daß in der Zeitmanagementlehre zu einer ganzen Reihe Informations- und Kommunikationstätigkeiten Regeln zusammengetragen werden, nach denen (angeblich) Besprechungen, Besuchermanagement, Telefongespräche, Teamsitzungen, aber auch die Korrespondenz oder das Lesen *rationeller abgewickelt* werden können. Dazu gehören auch Checklisten und geeignete Formulare sowie eine rationelle Schriftgutverwaltung. Interessante Per-

spektiven eröffnen in diesem Zusammenhang zunehmend auch die neuen Informations- und Kommunikationstechniken (vgl. Seiwert 1990, S. 219-302).

2. Die Verdichtung technischen Wissens zu einem normativen Lebensführungskonzept

Überblicken wir den skizzierten Wissensbestand, so wird deutlich, daß es hier nicht einfach um ein Set von Techniken und Methoden geht, mit denen bestimmte Probleme gelöst werden, sondern vielmehr um ein *normatives Lebensführungskonzept*. Wann immer von "Management" gesprochen wird, klingt die fällige Qualifizierung als "gutes" oder "schlechtes" (oder wie auch immer) Management mit an. Werden Managementtechniken auf die eigene Person bezogen, wie im Zeitmanagement, verschmilzt die Frage nach einem guten Selbstmanagement unter der Hand mit der Frage nach dem "*rechten Leben*". In bezug auf die herausgearbeiteten *Zeitbezüge* betrifft dies im wesentlichen 1. die Zeitnutzung (effizientes und effektives Arbeiten), 2. das Timing (die Art der Sequenzierung, Positionierung und Rhythmisierung) und 3. die Zeitverteilung (der Ausgleich von Arbeit/Freizeit, Wichtigem/Unwichtigem, Geplantem/Ungeplantem usw.).

Max Scheler (1980) hat drei "Wissensarten" unterschieden, die als Sonderwissensbestände "über" der relativ-natürlichen Weltanschauung stehen: Herrschafts- und Leistungswissen, Bildungswissen sowie Heils- und Erlösungswissen. Herrschafts- und Leistungswissen umfaßt die Techniken der Natur- und Sozialbewältigung, die sich am Lebenswerten, Angenehmen und Nützlichen orientieren, Bildungswissen meint wesensdeskriptive Aussagen über fragwürdige Phänomene, die auf geistige Werte abzielen, und Heils- und Erlösungswissen bettet konkrete Erfahrungen in 'bergende' transzendente Bezüge ein und thematisiert somit 'das Heilige'.⁵ Die Zeitmanagementlehre ist augenfällig Teil des *Herrschafts- und Leistungswissens*. Zu klären bliebe, ob Schelers Techniken der "Natur- und Sozialbewältigung" in diesem Zusammenhang durch Techniken der *Selbstbewältigung* ergänzt werden müssen, oder ob es bei der (empfohlenen) Selbstbewältigung vielmehr um die Beherrschung der "Natur in uns" geht, so wie es Freuds Seelenapparat mit der Ich-Es-Beziehung vorschlägt, oder wie es auch führende Zeitmanagement-

5 Vgl. Honer (1993, S. 22f.), die Schelers Wissenstypen im Kontext der sozialen Wissensverteilung erläutert; für eine empirische Bezugnahme vgl. auch Honer 1983, S. 18ff.

Experten behaupten: "Our natural instincts frequently move in the opposite direction to sound time management" (Mackenzie 1990, S. ix). "Practically all the 'rules' of time management are contradictory to the laws of human nature" (Mackenzie 1991, S. 5).

Mit ebenso guten Gründen kann man allerdings statt von Natur- von *Sozialbewältigung* sprechen: Der Zeitmanagementlehre geht es schließlich um die Bewältigung des grundlegenden Dilemmas, den verschiedenen, vom sozialen Umfeld herrührenden, Ansprüchen zu genügen – dem Leistungs- und Erfolgsdruck einerseits, den Wünschen nach strebfreien Mitmenschen mit genügend Freizeit andererseits. Paradoxe Weise *reproduziert* die Zeitmanagementlehre diese Ansprüche und legitimiert sie zusätzlich, indem sie diese von vielen Menschen als Antagonismus erlebte Wertekonstellation aufrechterhält und behauptet, durch richtiges Selbstmanagement sei *beides* erreichbar: Leistung *und* Freizeit, Erfolg *und* Strebfreiheit. Ganz anders als die Zeitpioniere, die frei verfügbare Zeit als wichtiger erachten als Geld, die oft für einen weniger hektischen Lebensrhythmus auf eine berufliche Karriere verzichten (vgl. Hörning u.a. 1990), gelingt es dem Homunculus des idealen Zeitmanagers angeblich, den Werteantagonismus zu integrieren.

Unverkennbar klingt damit auch eine *Heils- und Erlösungsbotschaft* an, besonders in der heutigen Zeit, in der es auch für Führungskräfte nicht mehr fraglos ist, Familienglück und Freizeitvergnügen vorbehaltlos dem Beruf zu opfern. Heil und Erlösung sind allerdings nicht in einem Transzendenten zu finden, sondern eben im Selbstmanagement. Inhaltlich schließt die Zeitmanagementlehre in wesentlichen Wertbezügen an das calvinistische Arbeitsethos an, das Max Weber (1969) als "Geist des Protestantismus" rekonstruiert hat, entkoppelt sich aber – wie wäre es in der von Individualismus und Wertpluralismus gekennzeichneten Moderne anders möglich – von direkten religiösen Bezügen. Vielmehr ist eine auffallende Ambivalenz zwischen impliziten und expliziten Wertproklamationen auf der einen Seite und einer Werte-Abstinenz auf der andern Seite zu beobachten. Neben den expliziten Wertbezügen, die den normativen Idealtyp des "erfolgreichen Zeitmanagers" charakterisieren, finden sich vielfältige Wertbezüge in den einzelnen Ratschlägen, Begründungen und Handlungstips, die den Sinnhorizont der Zeitmanagementlehre näher bestimmen; ihre Herausarbeitung wäre daher eine reizvolle Aufgabe. Zum anderen werden die "Klienten" aber auch ermutigt, sich auf die persönlichen Lebenswünsche und -ziele zu besinnen – und zwar auf die beruflichen wie die privaten – und einen eigenen Lebens- und Arbeitsstil zu entwickeln.

Dies allerdings mit der Einschränkung, daß es "universale" Regeln optimalen Zeitmanagements gebe, um deren Beachtung man nicht herumkomme.

Dazu gehört das Mbo-Selbstmanagement – die persönliche Ausrichtung der eigenen Handlungen auf effizientes Erreichen der richtigen Ziele – als Grundhaltung. Wenn nun auch die Zielbestimmung dem einzelnen überantwortet wird – der allerdings als Organisationsmitglied stets auch fremdbestimmt ist –, so verkörpert der zum erstrebenswerten Leitbild erhobene, ausschließlich an Effizienz und Effektivität orientierte homo rationalis bzw. homo oeconomicus doch einen *spezifischen Habitus*, ein spezifisches Lebensführungskonzept: den zielorientierten, planenden, entscheidungsfreudigen, konsequent handelnden und sich selbst kontrollierenden und korrigierenden Homunculus. Damit werden Zeitmanagement-Experten (zumindest gesinnungsmäßig) zu *Trägern der Rationalisierung* (im Weberschen Sinne), welche die abendländische Rationalisierung weiter vorantreiben (vgl. Kellner/Berger 1992).

In bezug auf den *Arbeitsbereich* steht die Zeitmanagementlehre damit in der Tradition der wissenschaftlichen Betriebsführung, wie sie Taylor (1919) in der "zweiten industriellen Revolution" initiiert hat – wenn sie inzwischen auch mit anderen Motivationstheorien unterlegt ist.⁶ Zeitliches Selbstmanagement soll den Rationalisierungsschub überall dort mitvollziehen, wo die Art der Arbeit nicht routinisiert werden kann, dem Arbeitenden also relativ große *Autonomie* zugestanden werden muß. Insoweit rationales Zeitmanagement indessen auch auf den *Privatbereich* angewandt wird, stellt sich die Frage nach der *Kolonialisierung der privaten Lebenswelt*. Die Privatsphäre wird in Zeitmanagementbüchern in der Regel nur marginal angesprochen: im Rahmen der Lebenswunschziele sowie der Balancierung von Arbeits- und Freizeit. Persönliche Ziele sollen ebenso ernst genommen werden wie berufliche. Daher müssen ihnen entsprechende Anteile am Zeitbudget zugewiesen werden. Wieweit sich diese persönlichen Ziele dazu eignen, im Mbo-Stil angestrebt zu werden, wird nicht weiter diskutiert, ist aber für die Lebensstilforschung und die Erforschung der alltäglichen

6 Die Empfehlung der Zeitmanagement-Experten, nur 50-60% der verfügbaren Arbeitszeit zu verplanen, bedeutet nicht, daß die Effizienz- und Effektivitätsorientierung nur 50-60% der Zeit durchgehalten werden soll, sondern gründet zum einen in der Tatsache, daß viele Vorfälle und Ereignisse schlichtweg unplanbar sind (aber dann doch effizient und effektiv erledigt werden sollen), und zum anderen im Topos neuerer Motivationstheorien, daß Mitarbeiter letztlich mehr leisten, wenn sie nicht maschinenhaft arbeiten müssen, sondern "als Menschen behandelt" werden.

Lebensführung⁷ eine interessante Frage. Um dies an einem Beispiel zu verdeutlichen: Ein Manager mag sich Zeit reservieren für wöchentlich zwei Stunden Tennis. Wenn das Ziel ist, Tennis zu spielen, ist dieses erreicht, wenn er zwei Stunden spielt. Ist jedoch Mo zu seinem Habitus geworden, wird er womöglich genau angeben können, "wozu" er Tennis spielt (z.B. "zwecks" körperlicher Ertüchtigung, als Ausgleich, Erholung usw.), und wird er auch das Tennis-Spielen selbst zielorientiert betreiben, z.B. in Form einer systematischen Verbesserung seiner Spielkompetenz, seines Spielerfolgs (Gewinnstrategie) und seiner Klassierung. Je mehr sich die Effizienz- und Effektivitätsorientierung auch im Privatbereich breit macht, desto mehr kann von einer Kolonialisierung durch Regulative aus dem Arbeitsbereich gesprochen werden.⁸

3. Zum Expertenstatus von "ZM-Experten"

Seiwert, auf dessen Schrifttum ich abgestellt habe, gilt als "führender *Zeitmanagement-Experte*". Diesem Sprachgebrauch habe ich mich bisher kommentarlos angeschlossen. Doch was heißt das eigentlich? Inwiefern kann man in bezug auf Zeitmanagement von "Experten" sprechen? Worin gründet denn ihre "Expertenschaft"?

3.1 *Zeitmanagement als Sonderwissensbestand*

"Experte" ist ein *relationaler Begriff* – er läßt sich nur als Gegenstück zum Nicht-Experten, zum *Laien* denken. Damit ist zunächst einmal die *soziale Wissensverteilung* angesprochen, wie sie Schütz und Luckmann (1979, S. 302-314) thematisiert haben. Während in 'archaischen' Gesellschaften noch jeder Erwachsene über das gesamte Allgemeinwissen verfügt und nur wenige Experten existieren, welche Sonderwissensbestände verwalten, haben sich mit fortschreitender Arbeitsteilung die Proportionen von Allgemein- und Sonderwissen zunehmend verschoben. In modernen Gesellschaften tritt das

⁷ Zum Konzept der alltäglichen Lebensführung in bezug auf den Umgang mit Zeit vgl. Jurczyk (1993).

⁸ Vgl. Habermas 1981. Am Beispiel der Technokratie und Bürokratie haben dies auch Berger, Berger und Kellner (1975) thematisiert.

'Allgemeinwissen' – korrelierend mit sozialen Ungleichheiten – in sozial differenzierten 'Versionen' auf, die Sonderwissensbestände werden immer spezialisierter und ihre Verteilung immer unübersichtlicher. So entstehen "vielschichtige Gemengelagen von Wissen, Halbwissen und Nichtwissen" – wobei jedermann Laie ist auf den meisten und Experte auf ganz wenigen Gebieten des Sonderwissens (vgl. Honer 1993, S. 20-24). Schütz (1972) hat sich in seinem Traktat über den "gut informierten Bürger" nur am Rande mit dem Experten beschäftigt, als Kontrapunkt zum "Mann auf der Straße". Gemäß seiner idealtypischen Definition ist das *Wissen des Experten* auf ein beschränktes Gebiet begrenzt, dafür klar und deutlich; der Experte gründe seine Ansichten auf gesicherten Behauptungen, nicht auf bloße Raterei oder unverbindliche Annahmen (vgl. ebenda, S. 87).

Der Wissenscorpus der Zeitmanagementlehre läßt sich indessen nicht genau abgrenzen: Letztlich sind *sämtliche* Managementmethoden, die individuelle (aber auch arbeitsteilig kooperative) Arbeitsprozesse effizienter bzw. effektiver gestalten, zugleich auch *Zeitmanagement*-Methoden. "Zeit" ist eine lose, allumfassende Klammer; da alles in der Zeit ist bzw. stattfindet, eignet sie sich mitnichten zur Eingrenzung eines Wissensgebiets. Die entscheidenden Abgrenzungskriterien müssen vielmehr im "Management"-Begriff (im weiteren Sinne) und den darin implizierten Wertbeziehungen gesucht werden – bezüglich Zeitmanagement etwa kontrastierend zu anderen Formen alltäglicher Lebensführung, also z.B. zu anderen Zeitumgangsstile (bzw. ihren normativen Korrelaten).⁹ Entsprechend der Vielzahl von Managementmethoden und ihren Anwendungsgebieten bleibt das Spektrum der mit "Zeitmanagement" vermeinten Themen unvermeidlich bunt.

Bunt ist auch die *formale Struktur* dieses Wissensbestandes: ein Konglomerat von Managementkonzepten, konkreten Ratschlägen und praktischen Tips. Die Zeitmanagementlehre besteht aus einem Amalgam von reflektiertem Alltagswissen, beruflichem Erfahrungswissen von Praktikern (Managern) und wissenschaftlichem Fachwissen (Managementlehre, Chronobiologie u.a.).¹⁰ Trotz des auch auf diesem Gebiet zu beobachtenden Verwissenschaftlichungs-

⁹ Vgl. für unterschiedliche Umgangsstile mit Zeit Jurczyk/Kudera 1992 sowie Jurczyk 1993.

¹⁰ Zur Beziehung von (A) Laien- und Betroffenenwissen, (B) Praktikerwissen und (C) wissenschaftlichem Fachwissen vgl. Walter-Busch 1989, S. 15-26.

trends¹¹ einerseits, mittels dessen sie sich von der gemeinen Ratgeber-Literatur abheben wollen, gehören Zeitmanagement-Publikationen schwerpunktmäßig zur Kategorie der *Praktikertexte*.¹² Und trotz ihrer Nähe zum Allgemeinwissen andererseits haben sie insofern den Charakter eines *Sonderwissens*, als sie eine Gesamtschau zeitökonomischer Praktiken in Form expliziten – und zunehmend kanonisierten – Regelwissens anbieten. Demgegenüber ist die alltägliche Zeitorientierung in der Regel derart in Handlungsroutinen eingelassen, daß sie nie in ihrer Gesamtheit, sondern nur punktuell thematisch wird; sie gehört daher auch weitgehend dem non-diskursiven Wissen an – jenem Bereich praktischen Wissens also, das die Leute in der Handlungsausführung beherrschen, über das sie aber nicht ohne weiteres reden können.¹³

3.2 Die Experten-Laien-Relation als Sozialbeziehung

Experte und Laie sind jedoch nicht nur kontrastierende Wissensstrukturen, sondern auch relationale soziale Rollen. Sprondel (1979) ist daher beizustimmen, daß die *wissenstheoretische* Differenz durch eine *wissenssoziologische* Differenz komplementiert werden muß: Konstitutiv für die Experten-Laien-Relation ist nicht nur der Unterschied in der Art ihres Wissens, sondern die *soziale Anerkennung* von Expertenschaft.

Im Alltag kann die soziale Zuschreibung von Expertenschaft allerdings erheblich variieren. Grundsätzlich kann – entsprechend dem Wortstamm (lat. *expertus* = erfahren, erprobt) – jeder „Kenner“ oder „Könnner“ als Experte bezeichnet werden. Experte ist nicht nur ein (professioneller) Sachverständiger, sondern auch – wie der Duden bestätigt – ganz allgemein jemand, der auf dem in Frage stehenden Gebiet besonders gut Bescheid weiß. Und

11 Vgl. etwa die erste Auflage von Mackenzie's "The Time Trap" im Jahre 1972 (vgl. 1991) und seine neuen Konzeptionen (1990), in denen die Zeitmanagement-Methoden auf verschiedene Funktionsbereiche (Forschung und Entwicklung, Produktion, Marketing, usw.) sowie auf verschiedene organisationelle Hierarchie-Ebenen bezogen werden.

12 Für eine analoge Problemlage und insbesondere zum Begriff des Praktik-Genres vgl. Brosziewski, in diesem Band.

13 Immer wieder habe ich beobachtet, daß es Leuten zuweilen ausgesprochen schwer fällt, über ihre Zeitorientierung und Zeitverwendung zu reden. – Der Begriff des non-diskursiven Wissens stammt von Giddens (1979). Ein anderes typisches Gebiet non-diskursiven Wissens sind etwa Gesprächspraktiken, wie sie die ethnomethodologische Konversationsanalyse aufdeckt (vgl. Bergmann 1981).

was "besonders gut Bescheid wissen" heißen soll, bestimmt sich nach dem jeweiligen sozialen Kontext. So kann etwa ein Funkamateurliebhaber im Kreise seiner Freunde als "Experte" anerkannt und als solcher behandelt werden, während er für einen professionellen Funkfachmann "nur" Amateur sein mag (was empirisch allerdings erst noch zu zeigen wäre). Aufgrund der unterschiedlichen Zuschreibungspraktiken stellt sich jedenfalls auf besonders eklatante Art die Frage, in welcher Weise – gemäß dem Schütz'schen Diktum – die (Re-)Konstruktionen zweiter Ordnung an die Konstruktionen erster Ordnung anzuschließen haben (vgl. dazu Schütz 1971). Wenn man die Experten-Laien-Beziehung vorschnell in einen spezifischen Kontext stellt (z.B. des Professionalisierungstrends und der Institutionenstruktur der Moderne, wie z.B. bei Sprondel 1979¹⁴), *verstellt man den Blick auf die alltägliche Vielfalt von Experten-Laien-Beziehungen*. Zweifellos bestehen mannigfaltige Unterschiede im farbenreichen Spektrum zwischen der interaktiven Markierung von Sonderwissen in Belehrungen¹⁵ und der Abgabe berufsständischer Sachverständigengutachten. Der Weg soziologischer Analyse scheint mir aber weniger in einer sozialwissenschaftlichen Definition (und Ausgrenzung) von "Experten" bzw. "Expertenwissen" liegen zu können¹⁶ als vielmehr in der *empirischen Untersuchung konkreter Zuschreibungen von Expertenschaft im Kontext alltäglicher Sinnproduktion*.

3.3 Expertenschaft in der Vermittlung von Zeitmanagementwissen

Ob und auf welche Weise Experten-Laien-Relationen in bezug auf Zeitmanagement konstituiert werden, muß also *empirisch* untersucht werden. Hier sollen dazu im folgenden lediglich einige grundsätzliche Überlegungen angestellt werden. – Effizienter und effektiver Umgang mit Zeit kann auf verschiedene Weise erlernt werden. Bezüglich der *Art der Wissensaneignung* können vier Grundformen unterschieden werden: 1. die autodidaktische Aneignung (über Druckerzeugnisse, Audiokassetten oder Videobänder); 2. die face-to-face-Vermittlung in Kursen und Seminaren; 3. die face-to-face-

14 Hitzlers Vorschlag, Professionelle von Experten bzw. professionelle von nicht-professionellen Experten zu scheiden, sei hier mit Nachdruck unterstrichen (vgl. Hitzler, in diesem Band).

15 Zum Verfahren alltäglicher Belehrung vgl. Keppler 1989.

16 Sozialwissenschaftliche Experten-Definitionen desavouieren nicht nur alltägliche Zuschreibungen von Expertenschaft, sondern sind oft auch ethnozentristisch belastet.

Vermittlung in der Praxis (durch Beobachtung, Ratschläge oder direkte Anleitung); 4. die Selbstreflexion. Nur die ersten beiden betreffen Zeitmanagementwissen als Lehre. Diese wird (in ihren unterschiedlichen Gestalten) zum einen in Form von Anleitungen zum Selbststudium massenmedial verbreitet, zum andern in Form von Kursen, die von privaten Erwachsenenbildungsinstituten wie auch im Rahmen innerbetrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen angeboten werden. An Hochschulen und Universitäten ist sie zuweilen Teil von Management-Vorlesungen, wird aber vor allem als Bestandteil studentischer Arbeitstechnik gelehrt; als eigenständigen Fachbereich hat sie sich m. W. jedenfalls nirgends etablieren können. Auch unter den privaten Anbietern scheinen sich nur wenige als *professionelle* Zeitmanagement-Experten halten zu können; ihr Kursangebot erstreckt sich in der Regel auch auf andere Themenbereiche.

1. *Massenmediale Vermittlung*: So verschieden Druckerzeugnisse, Ton- und Bildträger sind, sie gleichen sich in der „*gebrochenen*“ *Interaktionsstruktur*: Ist das mediale Produkt einmal fertiggestellt und verkauft (bzw. verliehen, verschenkt usw.), bleibt der Kommunikationsvorgang der Kontrolle des Autors (bzw. des Produzenten) völlig entzogen. Iser (1990) hat am Beispiel des *Textes* die Phänomenologie des Lesens trefflich dargestellt: Anstelle der Interaktion von Leser und Autor tritt die Interaktion von Leser und Text. Grundlage einer potentiellen Zuschreibung von Expertenschaft an den Autor bilden bei einem Text denn grundsätzlich a) die vorfindlichen Angaben zum Autor und b) die Plausibilität der inhaltlichen Ausführungen.

Die *Angaben zum Autor* des hier verwendeten Buchs sind instruktiv: „Prof. Dr. Lothar J. Seiwert gilt als führender Zeitmanagement-Experte.“ Die akademischen Titel dürften als Etikett der (wissenschaftlichen!) Seriosität intendiert sein. Seine Expertenschaft wird des weiteren durch seine berufliche Erfahrung (langjährige Industriepraxis im Personal- und Bildungswesen), seine institutionelle Verankerung (Leiter eines Instituts für Zeitmanagement), seine erfolgreiche Lehrtätigkeit (Zeitplanung und Arbeitsmethodik für über 5000 Führungskräfte), Publikationstätigkeit (hohe Auflagen) und Beratungstätigkeit bei namhaften Firmen indiziert. Ob und wie die Leser solche Angaben zur Kenntnis nehmen, ob sie den Text überhaupt mit einem Autor in Verbindung bringen, stellt eine Frage für die Wirkungsforschung dar. Dasselbe gilt für die *Plausibilitätszuschreibung* an die inhaltlichen Ausführungen; dabei muß differenziert werden nach Plausibilität im Akt des Lesens und Plausibilität im Akt der (eventuellen) Anwendung der Ratschläge (die je nach Sinnorganisation der Alltagspraxis ganz unterschiedlich ausfallen kann).

2. *Kurse und Seminare*: In der vis-à-vis-Situation sind die *Inszenierungsleistungen des „Experten“* vielschichtiger und in ihrem Effekt besser kontrollierbar. Obwohl Angaben über den Kursleiter (in Kursausschreibungen, Annoncen, mündlicher Vorstellung usw.) auch hier den Rahmen mitkonstituieren, mittels dessen Szenenereignisse interpretiert werden (vgl. Goffman 1980), bildet die interaktiv-sequentiell dargestellte Wissensperformanz wohl die wesentliche Grundlage von Expertenschaftszuschreibungen. Diese haben in Kursen allerdings eine andere *Plausibilitätsstruktur* (im Sinne von Berger und Luckmann 1970, S. 165ff.), werden sie doch unter den Teilnehmern in der Regel kommunikativ ausgehandelt. Prekär für die Attribuierung von Zeitmanagement-Expertise dürfte vermutlich deren Verkoppelung mit Verkaufsabsichten sein, wenn in solchen Kursen gleichzeitig Zeitplanbücher zum Kauf angepriesen werden (was oft der Fall ist).

Komplexer wird die Situation, wenn Kurse und Seminare nicht von unabhängigen Personen besucht, sondern von betrieblichen Stellen eingekauft und den Mitarbeitern als betriebsinterne Weiterbildungsveranstaltung angeboten werden. Wie Hitzler (in diesem Band) aufgezeigt hat, steht der „Experte“ damit in einer *doppelten Relation*: einerseits zum Laien, andererseits aber auch zum betrieblichen Entscheidungsträger. Damit verkomplizieren sich sowohl die Anforderungen an die Inszenierungsleistungen als auch die Sinnhorizonte, in welche Expertenschaftszuschreibungen gestellt werden. Um nur ein Beispiel zu nennen: Für die Teilnehmer stellt sich die (manchmal bohrende) Frage, ob der Zeitmanagementkurs nun primär ihre persönlichen Zeitprobleme lösen helfen oder die betrieblichen Rationalisierungsbemühungen vorantreiben soll. So brachte es einer von ihnen folgendermaßen auf den Punkt: „Wozu sollen wir eigentlich unser Zeitmanagement verbessern? – Damit uns der Betrieb noch mehr ausquetschen kann?“ (AN76)¹⁷

4. „Theoretische“ und „praktische“ Zeitmanagement-Experten

Nicht nur böse Zungen behaupten: Es gibt Leute, die reich sind, und es gibt solche, die lehren, wie man reich wird (es aber selbst nicht geworden sind). Damit verwandt ist die Aussage, daß Lehrer oft das lehren, was sie selbst gern können würden. Welches sind nun die „wahren“ Zeitmanagement-

17 Protokolliertes Statement aus einer Kursbeobachtung.

Experten: Jene, die Zeitmanagement lehren, oder jene, die es in der Praxis beherrschen?

Zweifellos gehört es zu den Authentizität begründenden Inszenierungserfordernissen an Kursleiter, das theoretisch Gelehrte auch praktisch vorzuleben. Da sie indessen meist professionell in Weiterbildungsveranstaltungen engagiert sind, arbeiten sie in einem gänzlich anderen Berufsfeld als die meisten Manager – eines, in welchem Strebfreiheit relativ leicht zu realisieren ist und zudem zum Erfolg nicht in Widerspruch steht (im Gegenteil!). Die *Logik der beruflichen Situation* ist m.a.W. zu jener der Teilnehmer oft recht verschieden. Dazu kommt, daß sich Kursleiter mit den aktuellen Problemen der Teilnehmer nur relativ marginal auseinanderzusetzen brauchen: die Aufgabe der *Umsetzung formaler Konzepte* obliegt jedem selbst. Was beispielsweise "effektives" Handeln im einzelnen heißt, welches also in concreto die "richtigen" Ziele sind, muß jeder selbst herausfinden (und darin liegt meist eines der Hauptprobleme).¹⁸

Sind daher nicht die *Kenner* der Lehre, sondern vielmehr die *Könner* des Zeitmanagements (in Managementpositionen) als "Experten" zu bezeichnen? Dies ist wiederum nicht durch den Sozialwissenschaftler zu entscheiden, sondern eine empirische Frage sozialer Zuschreibungspraktiken. Allerdings gilt es, dabei die *brisanten Sinnverschiebungen* zu beachten, wenn von "faktisch guten" Zeitmanagern gesprochen wird: Die Kriterien, was "gutes" bzw. "schlechtes" Zeitmanagement ausmacht – ja überhaupt was Zeitmanagement ausmacht –, ist schließlich *durch die 'Theorie' vordefiniert*. Bedenkt man, daß es in der Zeitmanagementlehre nur *einen* Typus des idealen Zeitmanagers – mit einer ebenso monovalenten Motivationskonstellation – gibt, so wird deutlich, wie sehr die Vielfalt empirisch vorfindlicher Arbeits- und Zeitumgangsformen systematisch desavouiert wird. Das eingangs beschriebene Vorgehen, die Diagnose persönlicher Zeitknappheitsprobleme aus dem Blickwinkel der vorgeschlagenen Therapie vorzunehmen, verstellt den Blick auf alternative Stile ebenbürtiger Qualität. Eine empirische Studie könnte am Ende herausfinden, daß erfolgreiche Manager (was immer diese genau kennzeichne) sich viel weniger an einem utilitaristischen Zeitkonzept orientieren und viel mehr Spontaneität leben, als uns die Zeitmanagementleh-

18 Die "Effektivität" von Handlungen kann – besonders im wirtschaftlichen Bereich – sowieso oft *erst retrospektiv* beurteilt werden, z.B. wenn man realisiert, daß ein Produkt wenig Käufer findet. – Daß zudem das individualistisch geprägte Zeitmanagement oft in einer grundsätzlichen Spannung zur organisationellen Wirklichkeit steht, die auch zahlreiche der empfohlenen Maßnahmen relativiert, sei hier lediglich erwähnt.

re glauben machen will. Dies würde nicht nur deren Anspruch auf "universal geltende Prinzipien" zurückstutzen, sondern sie sähe sich zudem zu einer näheren Begründung dafür gezwungen, warum die empfohlenen Maximen zumindest für ihre Klientel – die (noch?) Nicht-Erfolglichen – erfolgreich sein sollen.

Literatur

- Berger, Peter L., Brigitte Berger und Hansfried Kellner: Das Unbehagen in der Modernität, Frankfurt 1975.
- Berger, Peter L. und Thomas Luckmann: Die gesellschaftliche Konstruktion der Wirklichkeit, Frankfurt 1970.
- Bergmann, Jörg R.: Ethnomethodologische Konversationsanalyse, in: Peter Schröder und Hugo Steger (Hrsg.): Dialogforschung (Jahrbuch 1980 des Instituts für deutsche Sprache), Düsseldorf 1981, S. 9-51.
- Bleicher, Knut: Das Konzept Integriertes Management, Frankfurt 1991.
- Brosziewski, Achim: Expertenschaft in Führungskritik (in diesem Band).
- Bykofsky, Sheree: 500 terrific ideas for organizing everything. The best techniques and tools for organizing anything and everything in your life – from your desk drawers to your kitchen cabinets, New York 1993.
- Drucker, Peter F.: Practice of Management, New York 1954.
- Drucker, Peter F.: The Effective Executive, New York 1966.
- Elias, Norbert: Über die Zeit. Arbeiten zur Wissenssoziologie II, Frankfurt 1988.
- Garfinkel, Harold: Studies in Ethnomethodology, Englewood Cliffs, N.J., 1967.
- Giddens, Anthony: Central Problems in Social Theory: Action, Structure, and Contradiction in Social Analysis, Berkeley 1979.
- Goffman, Erving: Rahmen-Analyse. Ein Versuch über die Organisation von Alltagserfahrungen, Frankfurt 1980.
- Habermas, Jürgen: Theorie des kommunikativen Handelns, Bd. 2: Zur Kritik der funktionalistischen Vernunft, Frankfurt 1981.
- Hartmann, Wolf-Dietrich: Zeit müßte man haben, Leipzig, Jena und Berlin 1974.
- Hirzel, Leder und Partner (Hrsg.): Speed-Management. Geschwindigkeit zum Wettbewerbsvorteil machen, Wiesbaden 1992.
- Hitzler, Ronald: Wissen und Wesen des Experten (in diesem Band).
- Hörning, Karl H., Anette Gerhardt und Matthias Michailow: Zeitpioniere. Flexible Arbeitszeiten – neuer Lebensstil, Frankfurt 1990.
- Honer, Anne: Körper und Wissen. Die kleine Lebens-Welt des Bodybuilders, Magisterarbeit, Konstanz 1983.
- Honer, Anne: Lebensweltliche Ethnographie. Ein explorativ-interpretativer Forschungsansatz am Beispiel von Heimwerker-Wissen, Wiesbaden 1993.
- Humble J.: Praxis des Managements by Objectives, München 1972.
- Husserl, Edmund: Phänomenologie des inneren Zeitbewußtseins. Husserliana. Gesammelte Werke, Bd. 10, Den Haag 1966.
- Iser, Wolfgang: Der Akt des Lesens, München 1990.

Jurczyk, Karin: Alltägliche Lebensführung und Zeit, in: 26. Deutscher Soziologentag. Düsseldorf 1992, Tagungsband II, Opladen 1993, S. 709-711

Jurczyk, Karin und Werner Kudera: Verfügung über Zeit? Die ganz unterschiedlichen Auswirkungen flexibler Arbeitszeiten auf die Lebensführung, in: J. Fleckel und G. Schienstock (Hrsg.): Flexibilisierung, Deregulierung und Globalisierung. Interne und externe Rekonstruktion betrieblicher Organisation, München/Mering 1991, S. 53-70.

Kellner, Hansfried und Peter L. Berger: Life-style Engineering: Some Theoretical Reflections, in: Hansfried Kellner und Frank W. Heubeger (Hrsg.): Hidden Technocrats. The New Class and New Capitalism, New Brunswick/London 1992, S. 1-22.

Keppeler, Angela: Schritt für Schritt: Das Verfahren alltäglicher Belehrungen. In: Soziale Welt, 4 (1989), S. 538-556.

Mackenzie, Alec: Teamwork Through Time Management. New Time Management Methods for Everyone in Your Organization. Chicago etc. 1990.

Mackenzie, Alec: The Time Trap. (The New Version of the Classic Book on Time Management.) New York 1991 [1. Aufl. 1972].

McCay, James T.: The Management of Time, Englewood Cliffs, N.J., 1959.

McGregor, Douglas: Der Mensch im Unternehmen, Hamburg 1986.

Odierno, George S.: The human side of management : management by integration and self-control, New York 1987.

Pfiffner, Martin: Das Management von Zeitstrukturen. Zur Soziologie von Zeitplansystemen, Diplomarbeit, Hochschule St. Gallen, St. Gallen 1991.

Redd, Kate: 52 ways to get your life & house in order, Nashville 1993.

Reddin, William J.: Das 3-D-Programm zur Leistungssteigerung des Managements. Managerial Effectiveness, Landsberg a. Lech 1981.

Scheler, Max: Probleme einer Soziologie des Wissens, in: Ders., Die Wissensformen und die Gesellschaft, Bern/München 1980, S. 15-190.

Schofield, Deniece: Confessions of a happily organized family. Hundreds of practical, no-nag ways to have a neat house, happy kids, and calm parents - all at the same time!, Cincinnati, Ohio, 1984.

Schütz, Alfred: Wissenschaftliche Interpretationen und Alltagsverständnis menschlichen Handelns, in: Ders., Gesammelte Aufsätze, Bd. 1, Den Haag 1971, S. 3-54.

Schütz, Alfred: Der gut informierte Bürger, in: Ders., Gesammelte Aufsätze. Bd. 2, Den Haag 1972, S. 85-101.

Schütz, Alfred und Thomas Luckmann: Strukturen der Lebenswelt. Bd. 1, Neuwied und Darmstadt 1975.

Schumacher, Edgar: Vom Wert und vom Gebrauch der Zeit, Muttenz 1957.

Seiwert, Lothar J.: Mehr Zeit für das Wesentliche, Landsberg am Lech, 11. Aufl., 1990 [1984].

Seiwert, Lothar J., Stefan Boëthius und Winfried U. Graichen: Das 1x1 des Zeitmanagement, 10. Aufl., Speyer 1988.

Sprandel, Walter M.: "Experte" und "Laie": Zur Entstehung von Typenbegriffen in der Wissenssoziologie, in: Ders. und Richard Grathoff (Hrsg.), Alfred Schütz und die Idee des Alltags in den Sozialwissenschaften, Stuttgart 1979, S. 140-154.

Stalk, George & Thomas M. Hout: Competing against time. How time-based competition is reshaping global markets, New York 1990.

Taylor, Frederick W.: Die Grundsätze wissenschaftlicher Betriebsführung, München und Berlin 1919.

Ulrich, Hans: Management. Gesammelte Beiträge, Bern und Stuttgart 1984.

Walter-Busch, Emil: Das Auge der Firma, Stuttgart 1989.

Weber, Max: Die protestantische Ethik (und der Geist des Kapitalismus). 2 Bde, München und Hamburg 1969.

Wright, Susan: Guide to eliminating clutter from your life, New York 1991.