

## Zeitmanagement

---

Auf den ersten Blick erscheint die Rede vom „Zeitmanagement“ unmittelbar plausibel: Immerhin wird heute so gut wie alles einer Handhabung durch „Management“ unterworfen – weshalb also nicht auch so etwas Wertvolles und zugleich Vergängliches wie die „Zeit“? Bereits auf den zweiten Blick kommen allerdings Bedenken, ob diese Rede nicht entweder widersprüchlich oder banal ist: Möglicherweise handelt es sich dabei entweder um ein Oxymoron, weil „Zeit“ selbst sich ja einem direkten Zugriff durch „Management“ entzieht (und dieses daher bestenfalls indirekte Rahmensteuerung sein kann), oder aber es handelt sich um eine Trivialität, weil es die schlichte Tatsache bezeichnet, dass „Management“ nur möglich ist, wenn dafür „Zeit“ zur Verfügung steht (und diese daher einfach eine notwendige Ressource oder Rahmenbedingung darstellt). Auf den dritten Blick wiederum lässt sich schließlich der in letzter Zeit – wohl nicht zuletzt angesichts erheblicher Nebenwirkungen – abnehmende Ruf nach „Zeitmanagement“ in sozialwissenschaftlicher Perspektive als Epiphänomen jener Entwicklungen der „longue durée“ begreifen, die bspw. Talcott Parsons (2007) in seinen Gesellschaftsanalysen als Implementierung einer instrumentellen und individuellen Rationalität interpretiert hat: In der Tat tendieren wir heute dazu, die uns umgebende soziale Wirklichkeit als instrumentelles Mittel für individuelle Zwecke zu verstehen (z.B. Beziehungs pflege als „Networking“ zur Generierung von „Sozialkapital“ für Karrierezwecke). Denn dass es sich auch bei „Zeit“ um ein solch genuin gesellschaftliches Phänomen, also um eine Dimension der sozialen Wirklichkeit und mithin um eine „soziale Tatsache“ handelt, ist zwar ein Allgemeinplatz, erübriggt aber dennoch nicht sozialphilosophische und sozialwissenschaftliche Analysen (z.B. Nassehi 2008). So hatte bereits Émile Durkheim (1981: 29) notiert: „Es ist nicht meine Zeit, die auf diese Weise organisiert ist; es ist die Zeit, wie sie von allen Menschen einer und derselben Zivilisation gedacht wird. Das allein genügt schon, um deutlich zu machen, daß eine derartige Organisation kollektiv sein muß.“ In diesem Sinne lässt sich „Zeit“, so hat uns in weiterer Folge zum Beispiel Norbert Elias (1984) vor Augen geführt, um ein kulturelles Produkt komplexer zivilisatorischer Synthesen.

und Symbolisierungsleistungen denken, mit denen sich die Menschen ein Mittel zur Orientierung in der Welt konstruieren.

Konventionelles Zeitmanagement – und man denke hier nur an den keineswegs bloß selbst ernannten „Zeitmanagement-Papst“ Lothar J. Seiwert (2018) – vollzieht, so lässt sich vor diesem Hintergrund als *erste These* formulieren, quasi ontogenetisch-konzeptgeschichtlich die phylogenetisch-zivilisatorische Entwicklung der Menschen im Umgang mit „Zeit“ nach (vgl. Reinbacher 2009): In einem ersten Schritt ist es als prä-modernes Proto-Zeitmanagement einer *religiös-metaphysisch* anmutenden Autorität verpflichtet, wobei sich in traditionalen Agrargesellschaften nur von Vorformen eines „Management“ sprechen lässt. Der Arbeits- und Lebensrhythmus richtet sich dort (sowohl technologischen Möglichkeiten als auch sozialen Normen entsprechend) vorrangig nach Schöpfungsmythen und nach den Gegebenheiten der Natur, an die er sich bestmöglich anpasst. Er ist dominiert vom *Kaiρός*, also dem in der griechischen Mythologie als Gottheit personifizierten „rechten Zeitpunkt“ (z.B. für Aussaat, Ernte oder Kampf) in einem kosmologischen Gesamtzusammenhang. Dies lässt sich in modernen Industriegesellschaften nicht weiter aufrechterhalten, da Arbeit und Leben zunehmend fragmentiert sind. Die Komplexität des sozialen Geschehens steigt und lässt Fragen der Koordination und der Synchronisation in den Vordergrund treten. In einem zweiten Schritt ist modernes Zeitmanagement daher einer *instrumentell-ökonomischen* Rationalität mit ihren Kriterien der Effizienz und der Effektivität verpflichtet. Dies führt zu einer Abwendung von natürlichen und übernatürlichen Gegebenheiten sowie demgegenüber zu einer Zuflucht bei irdischen Errungenschaften sozio-kultureller Evolution (z.B. der Uhr und dem Kalender). Zeit wird damit zu einer beherrschbaren Ressource, die als Mittel zur Erreichung bestimmter Zwecke eingesetzt werden kann und soll. Rationale Handhabung von Zeit, eben ihr „Management“, wird zu einer Forderung der am *Xρόνος* (als dem griechischen Gott linearer Ordnung) orientierten Vernunft. In postmodernen Gesellschaften schließlich führen Tendenzen der Entgrenzung zu neuen Herausforderungen. Zeitmanagement will dann sogar *intuitiv-esoterisch* erscheinende Hilfestellung bei der Suche nach dem Sinn des (eigenen) Lebens anbieten: Karrierepfade und Lebensverläufe stehen zunehmend zur Disposition, kaum jemand will mehr auf traditionelle Lösungen zurückgreifen. Unter Rahmenbedingungen wie diesen genügt es nun nicht mehr, die Verwendung von Zeit auf vorgegebene berufliche oder private Ziele hin zu optimieren. Vielmehr müssen für eine umfassende und dennoch individuelle Planung auch die übergeordneten Lebensziele bestimmt und im Zuge dessen die großen Sinnfragen bearbeitet werden. Erst in Ansätzen ist allerdings absehbar, welche Auswirkungen die fortschreitende Digitalisierung auf den Umgang der Menschen mit Zeit, also auf ihr „Zeitmanagement“ hat bzw. haben wird.

An den Übergängen vom prämodernen zum modernen bzw. vom modernen zum postmodernen Paradigma des Umgangs mit Zeit wird dabei stets auf wahrgenommene Versäumnisse und Unzulänglichkeiten der alten, brüchig gewordenen Lösungsstrategien im Rahmen des aktuellen Weltbildes mit seinen Moden reagiert. (Proto-)Zeitmanagement erweist sich damit als modebewusstes Zeitgeistphänomen, indem normative Ansprüche auf Basis neuer (faktischer) Möglichkeiten und (fiktiver) Hoffnungen formuliert werden: Die Vormoderne orientiert sich an der Natur und am Übernatürlichen, die Moderne vertraut auf Rationalität und Rationalisierung, die Postmoderne appelliert an intuitiv-esoterische Emotionalität.

Allerdings, so die *zweite These* der hier angestellten Überlegungen, ist „Zeitmanagement“ als Management von Zeit im Sinne einer geschickten Handhabung eines Objekts nur unzureichend begriffen. Es ist darüber hinaus, bzw. besser: ganz grundsätzlich, als gewissermaßen genetischer sozialer Mechanismus zu verstehen, der durch Management (verstanden als systemische Selbststeuerung) dann Zeit als soziale Emergenz hervorbringt – wie es sich umgekehrt bei Zeit um eine elementare Dimension sozialer Phänomene und mithin auch von Management handelt. Setzen wir an die Stelle einer linear-kausalen und damit letztlich trivialen bzw. trivialisierenden Rationalitätszumutung (wie sie im konventionellen Zeitmanagement zum Ausdruck kommt) eine etwas komplexere Form der „Wechselwirkung“, so zeigt sich die enge Verflechtung von Zeit und Management unter anderem in ihrer sozialen, sachlichen und zeitlichen Dimension (entlang einer prominenten Differenzierung von Niklas Luhmann). In jeder dieser Dimensionen eröffnet sich ein (mitunter paradoxes) Spannungsfeld, dessen Pole sich nicht aufeinander reduzieren lassen, das jedoch gerade aus diesem Grund großes Potenzial für eine produktive Nutzung für Zeitmanagementhandeln bereithält:

Die *sachliche Dimension* von „Zeit“ spannt sich auf zwischen ihrem Verständnis als natürlichem Objekt bzw. als einem objektiven Aspekt der Natur einerseits (sensu Newton) und einem Verständnis als anthropologischer Kategorie bzw. als einem subjektiven Aspekt des Menschen andererseits (sensu Kant). Die *soziale Dimension* von „Zeit“ verortet diese zwischen dem als vorgegeben erlebten gesellschaftlichen Fremdzwang einerseits und dem internalisierten Selbstdzwang. Die *zeitliche Dimension* von „Zeit“ drückt sich aus in einem Pendeln zwischen reversibler Zyklizität einerseits und irreversibler Linearität andererseits bzw. in der Gleichzeitigkeit von Kontinuität und Diskontinuität (d.h., dass Ereignisse stattfinden und die Welt ändern, ohne dass sich alles ändert). Weitere Dimensionen von „Zeit“ ließen sich ohne Schwierigkeiten identifizieren – man denke nur an die *räumliche* Unterscheidung von endlichem „Diesseits“ und unendlichem „Jenseits“ bzw. von „Heiligem“ und „Profanem“ (Mircea Eliade).

Bereits die ersten drei Aspekte zeigen allerdings deutlich, dass der „Zeit“ eine Funktion als Vermittlerin in gesellschaftlichen Zusammenhängen zukommt bzw. dass es sich bei „Zeit“ um eine elementare Dimension sozialer Phänomene und mithin von Management handelt: Sie vermittelt nicht nur zwischen subjektiven inneren und objektiven äußeren Bedingungen der „conditio humana“ (z.B. Entfaltung des Individuums im Rahmen technischer Pfadabhängigkeiten und kausaler Abläufe), sondern darüber hinaus zwischen den im Zuge des zivilisatorischen Entwicklungsprozesses zunehmend zu Selbstzwängen gewordenen gesellschaftlichen Fremdzwängen (z.B. Optimierung biologischer Alterungsprozesse im Lichte von Schönheitsidealen) sowie den stets parallel zu beobachtenden irreversiblen und reversiblen Aspekten zeitlicher Verläufe (z.B. der lineare Lebenslauf im zyklischen Lauf der Jahreszeiten).

Parallel dazu zeigt sich die *sachliche Dimension* von „Management“ in dessen Verortung zwischen unberechenbarem und unbeherrschbarem Chaos, das Management unmöglich macht, einerseits, und unbeeinflussbarer Determiniertheit, die Management unnötig macht, andererseits. Die *soziale Dimension* von „Management“ erscheint uns in dessen ambivalentem Verhältnis zu weder absolut möglicher Autarkie und ebenwenig absolut möglicher Abhängigkeit, die beide erst in ihrer Kombination unterschiedlich große, gleichzeitig autonome und heteronome Handlungsspielräume konstituieren. Die *zeitliche Dimension* von „Management“ kommt zum Ausdruck in dessen gegenwärtiger, gleichzeitiger Orientierung an den Erfahrungen der Vergangenheit und den Hoffnungen in die Zukunft. Auch hier ließen sich weitere Dimensionen von „Management“ identifizieren, man denke bspw. ebenfalls an die *räumliche* Unterscheidung von „Innen“ und „Außen“ bzw. von „System“ und „Umwelt“ (Niklas Luhmann).

Bereits die ersten drei Aspekte verdeutlichen allerdings auch im Fall von „Management“ dessen Funktion als genetisches Prinzip in Bezug auf Zeit, sodass *jedes* Management stets auch als *Zeitmanagement* zu verstehen ist: Dieses kann sich nur in einem mittleren Bereich zwischen dem nicht-beherrschbaren Chaos auf der einen Seite und der ebenfalls nicht-beherrschbaren Determiniertheit auf der anderen Seite entfalten (z.B. durch Verhindern idealer Marktbedingungen und Verbiegen bürokratischer Strukturen). Außerdem balanciert „Management“ stets Abhängigkeit und Autonomie als zwei Seiten einer Medaille (z.B. über Regime der „Governance“), und es erzeugt durch diese Unterscheidung bzw. durch das Hin- und Herwechseln zwischen den beiden Seiten dieser Unterscheidung einen Unterschied in der Zeit. Schließlich findet Management stets in der Gegenwart statt, jedoch sowohl mit dem Bewusstsein für vergangene Erfolge und Misserfolge als auch mit dem Blick für zukünftige Chancen und Risiken (z.B. im Rahmen unternehmerischer SWOT-Analysen und Strategieentwicklungsprozesse).

Abschließend lässt sich im Lichte der bis hierher kurz skizzierten Überlegungen und mit Blick auf das mittlerweile ausufernde Angebot an Ratgebern, Seminaren etc. zum Thema „Zeitmanagement“ als *dritte These* eine Vermutung formulieren: Die von Expert\*innen feilgebotenen Heilmittel und Kuren müssen – ungestrichen der stets selbstbewusst und mitunter marktschreierisch in Aussicht gestellten Erfolge hinsichtlich Effizienz und Effektivität – hinter diesbezüglichen Erwartungen zurückbleiben (die damit einhergehende Esoterik in der jüngsten Zeitmanagement-Generation vielleicht ausgenommen). Dies liegt daran, dass ihnen eine deutliche Dominanz in Richtung einer Individualisierung von Verantwortung für die Lösung von Problemen im Umgang mit „Zeit“ – also: für deren „Management“ als Instrument – innewohnt. Angesichts der hier in aller Kürze illustrierten Tatsache, dass es sich sowohl bei Zeit als auch bei Management, mithin umso mehr bei „Zeitmanagement“ um genuin „soziale Tatsachen“ (Durkheim), um kollektive sowie letztlich gesellschaftliche Phänomene handelt, kann Problemen im Umgang mit „Zeit“ wohl nur mit ebensolchen Strategien wirkungsvoll begegnet werden – zumal bei einseitiger Fokussierung auf individuelle und instrumentelle Optimierungen mit Nebenwirkungen in persönlicher Hinsicht und insbesondere mit Nachteilen für das jeweils umfassende System zu rechnen ist (wie sich z.B. in organisierten Sozialsystemen empirisch beobachten lässt, wo „Zeit“ als Mittel der Synchronisation und Koordination letzten Endes versagt, wenn Manager\*innen und Mitarbeiter\*innen bloß ihr jeweils eigenes Zeitbudget optimal gestalten und einsetzen; vgl. Reinbacher 2009).

Vor allem aber bringen Strategien des „Zeitmanagement“ *dann* ihrerseits wiederum als genetisches Prinzip neue Formen der „Zeit“ emergent hervor, sodass erneut mit „Management“ darauf reagiert werden muss (und nur darauf reagiert werden kann, weil hierfür Zeit erforderlich ist) – ein „circulus vitiosus“ oder „virtuosus“, je nach Beobachtungsperspektive. Verstärkt wird dieser doppelte Mechanismus aus Problemerzeugung und Problemlösung durch die in ihren Konsequenzen heute noch nicht absehbaren Entwicklungen der Technisierung, der Technologisierung und in weiterer Folge der „Digitalisierung“, die allesamt dazu führen, dass wir (demnächst) in einem neuen „Zeitkomplex“ (Avanessian 2018) leben (werden). Mit anderen Worten: es handelt sich bei den zu erwartenden Veränderungen nicht um solche *in* der Zeit wie wir sie kennen oder zu kennen glauben, sondern um eine Veränderung *der* Zeit selbst auf eine uns noch unbekannte Art und Weise. Diese Veränderung beruht unter anderem darauf, dass neue Ebenen der „Emergenz“ entstehen: Nach der biologischen, der psychischen und der sozialen wird zunehmend eine digitale als vorläufig letzte Emergenzebene ihre Eigenlogik und damit ihre (digitale) „Eigenzeit“ entwickeln. Sie wird sich einerseits auf alle darunter angesiedelten Ebenen prägend auswirken und andererseits aufgrund von

Rückkoppelungsprozessen durch die von ihr selbst bewirkten Änderungen (in der biologischen, psychischen und sozialen Zeit) verändern. Kurz: Die Zeiten ändern sich, und die Zeit – nicht nur das Zeitmanagement! – ändert sich in ihnen.

*Paul Reinbacher*

## **LITERATUR**

- Avanessian, A. (2018): Metaphysik zur Zeit. Leipzig: Merve.
- Durkheim, É. (1981): Die elementaren Formen des religiösen Lebens. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Elias, N. (1984): Über die Zeit. Arbeiten zur Wissenssoziologie II. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Nassehi, A. (2008): Die Zeit der Gesellschaft. Auf dem Weg zu einer soziologischen Theorie der Zeit (2. Auflage). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Parsons, T. (2007): American Society: A Theory of the Societal Community. Boulder: Paradigm.
- Reinbacher, P. (2009): Zeit-Management ist keine Privatsache! Der Umgang mit Zeit ist (auch) eine Frage der Kultur in Organisationen. In: Gruppendynamik und Organisationsberatung, Jg. 40, Heft 4, S. 393-406.
- Seiwert, L. J. (2018): Wenn du es eilig hast, gehe langsam: Wenn du es noch eiliger hast, mache einen Umweg. Der Klassiker des Zeitmanagements mit neuen Tools (17., vollst. überarb. u. akt. Auflage). Frankfurt am Main: Campus.