

## Zeit & Management

Willem Lammers<sup>1</sup>

### Einführung

An der jährlichen Teamtagung einer grossen Anwaltskanzlei gab es für die anwesenden Anwälte und Experten nur ein brennendes Thema: Zeitmangel. In der Diskussion zeigte sich dann ein interessantes Muster: In nur wenigen Jahren hatten sich die Mitarbeiterzahl und der Umsatz vervierfacht, aber die Zeitbelastung der Mitarbeitenden war konstant geblieben. Allen fehlten nach eigener Einschätzung vier bis acht Stunden in der Woche: Die Erweiterung hatte das Zeitproblem nicht gelöst. Die Veränderungen versprachen zwar immer wieder Verbesserung, aber das alte Verhältnis zwischen verfügbarer und «nötiger» Zeit pendelte sich sofort wieder ein. Das schlechte Zeitmanagement war offensichtlich in der Kultur verankert. Trotzdem betrachteten die Anwesenden das Thema als ihr persönliches: Jeder war in ihren Augen für das eigene Zeitmanagement zuständig, das Zeitproblem hätte nichts mit der Kanzlei in ihrer Ganzheit zu tun, und niemand erkannte einen Handlungsbedarf der leitenden Partner.

Die Juristen irrten sich. Zeit ist nicht nur eine Frage des grossen und kleinen Zeiters. Zeit ist eine zentrale Unternehmensressource, und diese muss wie jede andere strategisch verwaltet werden. Der Umgang mit Zeit ist ein wichtiger Aspekt der Kultur und Struktur der Organisation. Das strategische Management der Zeit ist jedoch kaum Gegenstand von Diskussionen auf der Teppichetage.

Von den Amerikanern haben wir die einfache Gleichstellung von Zeit mit Geld übernommen, in der Annahme, dass Geld das Wichtigste auf dieser Welt ist. Benjamin Franklin's «Zeit ist Geld» wird kaum hinterfragt. Zu Unrecht: Ein höherer Zeitdruck führt zu mehr Flüchtigkeitsfehlern, Irritation, Verlust von Motivation, und längerfristig zu Erschöpfung und Burnout. Das Management nimmt dies als Schicksal der Betroffenen hin, nicht als Feedback auf Führungsstil, Arbeitsorganisation und Unternehmenskultur. Wenn Zeit aber wirklich Geld ist, lohnt es sich, das Verhältnis zwischen produktiver Zeit und den Arbeitsbedingungen mal zu untersuchen. Die

«Zeit-Rechnung» sieht dann anders aus. Stress kostet Zeit und Geld. Zeit managen heisst Stress managen. Wenn Sie keine Zeit haben um ihren Job richtig zu machen, wann haben Sie denn Zeit um Ihre Fehler zu korrigieren?

### **Zeit und Macht**

«Müssiggang ist aller Laster Anfang.» Die Tüchtigen erhalten einen höheren Status als die Faulen, die schon um fünf die Tastatur unter den Monitor schieben. Unter sechzig Stunden in der Woche macht Mann im Management keine Karriere, und wenn er das von sich selbst fordert, macht er das Gleiche bei seinen Mitarbeitenden. Die Hackordnung im Betrieb hängt direkt mit der Anzahl investierten Stunden zusammen, und wer nicht mitmacht, wird nicht ernst genommen, sogar mit Verachtung behandelt. Eine entspannte Haltung, in Kombination mit der Einhaltung der gesetzlich vorgeschriebenen Arbeitszeit ist verdächtig, eine 40-Stundenwoche und ein Bekenntnis zur Familie und Freundeskreis selten. So steigt sowohl der Druck auf der Seite der Firma als auch auf der Seite der Familie. Die Erholung der Vielbeschäftigten bleibt auf der Strecke: Burnout.

Den grössten Zeitdruck findet man dabei oft am Ende der Befehls- oder Dienstleistungskette. Schimpftiraden auf die «fule siache» im Office sind an der Tagesordnung. Die Offerte des Chefs, dem Grosskunden für den nächsten Tag versprochen, wird um 15.00 Uhr vom Kadermitarbeiter ausgearbeitet. Frau Meier vom Office darf sie dann um 16.30 Uhr noch repräsentativ umsetzen. Den letzten beissen die Hunde. Wenn der Chef die Konsequenzen seines Versprechens für das Zeitmanagement seiner eigenen Abteilung nicht realisiert, führt dies spätestens im Office zu Engpässen. Überstunden sind natürlich verboten.

Bei dieser engen Verbindung von Zeitdruck und Macht ist es schwierig, die hier beschriebenen Muster anzusprechen, sowohl für die Mitarbeitenden als auch für das Kader. Die Oberen in der Hierarchie haben am meisten unter diesem Muster gelitten, aber sie haben sich so daran gewöhnt, dass ein Leben in Musse unvorstellbar scheint. Dass die Ehe zerbricht, die Kinder erst zu kleinen und dann zu unerwartet erwachsenen Fremden werden, der Freundeskreis sich auflöst und Hobbys kaum noch existieren, bemerken sie, wenn es zu spät ist. *The trouble with the rat race is that even if you win, you're still a rat.*

### **Zeit und Kultur**

Die Kultur eines Unternehmens ist die Basis für die Erfüllung der Hauptaufgabe und für den Umgang mit einander. Auch der Umgang mit Zeit ist ein Aspekt der Organisationskultur. Sie bestimmt, welche Werte in einer Firma von der Führung unterstützt, und welche von den Mitarbeitenden mitgetragen werden. Die Kultur be-

stimmt den Umgang mit Macht, den Grad der Ehrlichkeit und Transparenz, und das gegenseitige Vertrauen oder Misstrauen. Sie bestimmt den Umgang mit Arbeitszeiten und deren Grenzen, und die Zeit für ein Schwätzchen. Die Kultur kann für jedes Team im Betrieb verschieden sein: ein Sekretariat hat eine andere als eine Produktionsabteilung, und Entwicklung tickt anders als Marketing.

Strategisches Zeitmanagement ist eine Frage der Prioritäten, und die werden durch die Führung gesetzt. So lange die Führung in einengenden Mustern gefangen ist, wird ihre individuelle Form von Zeitmanagement die Kultur bestimmen, ohne Reflexion über den Sinn, und mit den entsprechenden Kosten. Die Organisation überlegt sich keine Strategie im Umgang mit Zeit, und das Problem wird auf die individuellen Führungskräfte und Angestellte abgewälzt, auf allen Stufen der Hierarchie. Das wird teuer.

Ein «schlechtes» Zeitmanagement wird als Defizit von Einzelpersonen wahrgenommen, und kulturelle, strukturelle und gesellschaftlichen Aspekte werden verdrängt. Das Management geht mit Zeitmangel und Zeitdruck um, als ginge es um Naturgesetze, nicht um strategische Themen. Höchste Zeit für die Verantwortlichen, sich einige Fragen zu stellen, nicht persönlich, sondern unternehmerisch:

- Klagen Menschen regelmässig über Zeitdruck?
- Haben Menschen unter Zeitdruck einen höheren Status?
- Wird Burnout als Schwäche von Einzelnen diskutiert?
- Gibt es Konflikte oder Mobbing?
- Werden Deadlines überschritten?
- Fehlen Abmachungen über den Umgang mit Deadlines?
- Passiert es, dass Mitarbeitern nicht klar ist, was von Ihnen erwartet wird?
- Sind Menschen regelmässig unerreichbar?
- Verwischen sich die Grenzen von Arbeitszeit und Freizeit?
- Sind die Mitarbeiter nicht mehr fit und aufgestellt?
- Gibt es einen Verdacht auf Drogen oder Alkohol?
- Lässt die Qualität von Produkten und Dienstleistungen nach?
- Ist die Stimmung unter dem Nullpunkt?
- Hat die Abteilung Reklamationen Hochbetrieb?

Ja-Antworten auf mehr als die Hälfte dieser Fragen? Dann geht es nicht mehr um ein paar Kollegen die ihre Agenda nicht im Griff haben. Dann liegt Ihre Kultur im Argen. Dann ist Zeit Chefsache.

### **Wie managen wir die Zeit?**

Die Fragen im letzten Absatz führen direkt zu den Antworten. Zeitmanagement ist eine Frage der Prioritäten, und damit der Strategie, der Kultur und der Struktur des Betriebes. Manchmal müssen die Verantwortlichen eine Auszeit nehmen um den «Zeit ist Geld» Drachen zusammen zu zähmen. Manchmal braucht es den Coach. Manchmal wirkt auch eine einfache Regelung Wunder: Die Kanzlei führte die Regel ein, dass die Anwälte dem Office auch nach 15.30 Uhr Aufträge für den nächsten Tag geben durften. Sie mussten dann aber für jeden Auftrag 100 Franken spenden. Es kamen keine Tausend zusammen.

---

<sup>1</sup> Willem Lammers (1950) berät Menschen und Organisationen. Er ist Psychologe FSP und Supervisor/Coach BSO/EAS, seit 1987 Gründer und Leiter des Instituts für angewandte Sozialwissenschaften **ias** AG in Maienfeld. Das Institut ist in der Schweiz ein führender Anbieter anerkannter Aus- und Weiterbildungen in Coaching, Supervision und Organisationsentwicklung. Adresse: Bahnhofstrasse 2, 7304 Maienfeld, [info@iasag.ch](mailto:info@iasag.ch), <http://www.iasag.ch>.