

Zeit ist nicht gleich Geld

Wann Time Management (kontra)produktiv ist



DAS PROBLEM

Gerade in Zeiten von Digitalisierung, flexibler Arbeit und permanenter Gleichzeitigkeit beobachten wir eine zunehmende Notwendigkeit, Zeit sinnvoll einzuteilen, zu planen und zu messen. Viele Unternehmen greifen dabei auf eine unüberschaubare Anzahl von Maßnahmen, Trainings oder Tools zurück, um die teurer erworbene Ressource Zeit ihres Personals wertschöpfend zu rationieren. Die Firmen bewegen sich dabei in einem Spannungsfeld zwischen Wohlbefinden und Produktivität der Mitarbeiter. Was bringt das Managen der Zeit?

DIE WISSENSCHAFT

Einige Befunde zeigen beispielsweise einen positiven Zusammenhang mit kleiner bis mittlerer Effektivität zwischen verstärktem Time Management und Sinnempfinden, Selbstwertgefühl, Jobzufriedenheit, reduziertem Stressgefühl und verbesserter psychischer Gesundheit (Aeon / Aguinis 2017). Ungeklärt bleibt allerdings die Frage der Kausalität, und einige Autoren legen sogar eine umgekehrte Wirkung nahe, dass Menschen mit hohem Wohlbefinden generell besser ihre Zeit managen können. Noch deutlich ambivalenter sind die Befunde bezüglich Produktivität, denn der postulierte Zusammenhang, besseres Zeitmanagement ergebe gleich mehr Qualität und Quantität konnte bisher nicht bestätigt werden. Eine Studie von Intel (Stone 2008) zeigte sogar einen inversen Einfluss: Nachdem eine Gruppe von 300 Softwareingenieuren konsequent ungestörte Einzelarbeit zu fixen Uhrzeiten in den Alltag integrierten, sank deren Leistung drastisch ab. Ein ähnlicher Effekt zeigte sich mit deutschen Studierenden der Universität Konstanz (Käser / Fischbacher / König 2013).

In Organisationen, in denen gemeinsames Problemlösen und Teamarbeit fundamentaler Bestandteil des Zusammenhalts sind, kann eine Hinwendung zur individuellen Arbeit kontraproduktiv wirken. Zunächst, weil wenige Muster für individuelle Problemlösungen verfügbar sein mögen. Ein weiterer Grund: Die Umstellung auf Einzelarbeit passt nicht zu den geläufigen Arbeitsprozessen und wird daher mitunter unvorbereitet oder fehlplatziert durchgeführt. Sowohl die Ingenieure als auch die Studenten waren nicht in der Lage, ihre Arbeit ohne die Hilfe von Kollegen zu bewältigen. Zudem kollidierten die selbstverordneten Einzelarbeitszeiten mit der Realität des Arbeitsumfelds. Zeitmanagement verfehlte also hier die intendierte Wirkung, weil das organisationale System weniger Freiheitsgrade in der Gestaltung von Abfolge und Modus der Zusammenarbeit bot, als benötigt wurden. Insgesamt zeigt sich, dass es keinen „One-size-fits-all-Ansatz“ im Time Management gibt.

Unternehmen stehen beim Management der Ressource Zeit in einem Spannungsfeld zwischen Wohlbefinden und Produktivität.

DIE PRAXIS

Für Entscheider empfiehlt es sich, Time Management im Zusammenhang von individuellen Unterschieden, Kultur und Prozessen zu betrachten. Erstens sollten individuelle Unterschiede hinsichtlich der Präferenz von Arbeitsweisen berücksichtigt werden. So bevorzugen Menschen unterschiedliche Ausprägungen in der Strukturiertheit von Zeit. Beim Einführen von Time-Management-Praktiken ist daher zu beachten, dass Mitarbeitern genügend individuelle Freiheit in der Strukturierung gegeben wird.

Zweitens sollte bei zunehmender Strukturierung von Arbeit auf eine Passung mit den Arbeitsprozessen der Organisation insgesamt geachtet werden. Eine Balance zwischen individuellen Freiheitsgraden in der Ausgestaltung sowie eine geteilte Vorstellung und Handlungsweise über Abläufe sollten hergestellt werden. Für Personalentwicklungsmaßnahmen bedeutet dies, dass bei Time-Management-Trainings stets zu hinterfragen ist, inwieweit der Mitarbeiter autonome Arbeitsgestaltung im Kontext mit Teamarbeit vornehmen kann.

Und schließlich gilt es, auf kultureller Ebene das Werte- und Normensystem bezüglich der Verwendung von Zeit zu beachten. Viele Unternehmen funktionieren auf Basis einer ausgeprägten „Anwesenheitskultur“, in der Erfolg häufig mit einer langen Arbeitszeit gleichgesetzt wird. Effektives Zeitmanagement und ein früher Feierabend wären daher, ob der Normverletzung, nicht wünschenswert oder gar hinderlich. Die Diskussion um verschiedene Ansätze im Time Management ist daher letztlich auch eine Debatte um New Work und den Modus der Zusammenarbeit. Bei organisationalen Effizienzprogrammen, beispielsweise dem Einführen von Zeiterfassungstools, ist daher eingangs zu diskutieren, welche Ausprägung Zusammenarbeit und Produktivität haben – denn mit zunehmender individueller Zeitgestaltung sollten Ergebnisse und weniger Anwesenheit in den Fokus rücken. ●

Literatur

- Aeon, B. / Aguinis, H. (2017): It's about time: New perspectives and insights on time management, in: *Academy of Management Perspectives*, 31
- Appelbaum, B. (2017): Nobel in economics is awarded to Richard Thaler, in: *New York Times*, www.nytimes.com/2017/10/09/business/nobel-economics-richard-thaler.html?_r=0 (Stand: 25.10.2017)
- Käser, P. A. / Fischbacher, U. / König, C. J. (2013): Helping and quiet hours: Interruption free time spans can harm performance, in: *Applied Psychology*, 62 (2), 286-307
- Stone, L. (2008): Quiet time at Intel, in: *Bloomberg Business Week*, www.bloomberg.com/news/articles/2008-07-02/quiet-time-at-intel (Stand: 25.10.2017)

DER AUTOR



JULIAN HETZMANN ►
Berater bei HRpepper Management Consultants, Berlin. Der Wirtschaftspsychologe begleitet Organisationen bei der Auswahl und Entwicklung von Mitarbeitern.
► hetzmann@hrpepper.de