



*Entschleunigung und bewusstes Zeitmanagement sind wichtige Stichworte auf dem Weg zu innerer Ruhe und Gelassenheit in unserer schnelllebigen Zeit.*

## **Am Limit Resilienz braucht Zeitkompetenz**

Elmar Hatzelmann und Martin Held

*»Zeit kann man nicht sparen, nicht managen, nicht verlieren, und erst recht nicht totschiagen. Man kann mit der Zeit überhaupt nichts machen. Außer sie leben«<sup>1</sup>*

»Permanent online«, »immer mehr aus der Zeit rausholen« und dabei »gut drauf sein« sind Herausforderungen unserer Zeit. Die Medien reagieren mit Headlines wie *Jetzt mal langsam*

oder *Ich bin dann mal off*<sup>2</sup>. Wir stoßen mehr und mehr persönlich und wirtschaftlich an unsere Grenzen. Zeitkrankheiten wie Tinnitus oder Herzrhythmusstörungen steigen rasant an und immer häufiger hört man den Begriff *Burn-out*. Menschen, die im sozialen Bereich arbeiten, werden durch bürokratische Vorgaben und übertriebenen Dokumentationsdruck an sinnvoller Arbeit gehindert. Motivation und Begeisterung werden oft im Keim erstickt. Was können wir tun, um dem entgegenwirken und das Leben zu leben, das wir uns wünschen?

Neben dem Faktor Resilienz (vgl. Rampe 2010) spielt die Erhöhung unserer Zeitkompetenz (vgl. Hatzelmann, Held 2010) eine wesentliche Rolle. Dabei gilt es, die qualitativen Aspekte von Zeit wieder in den Mittelpunkt zu stellen. Denn, wie die Luft zum Atmen, nehmen wir die Qualitäten der Zeiten nicht mehr wahr. Sie sind nur noch selbstverständliche Begleiterscheinungen des Hauptstroms der messbaren Zeit.

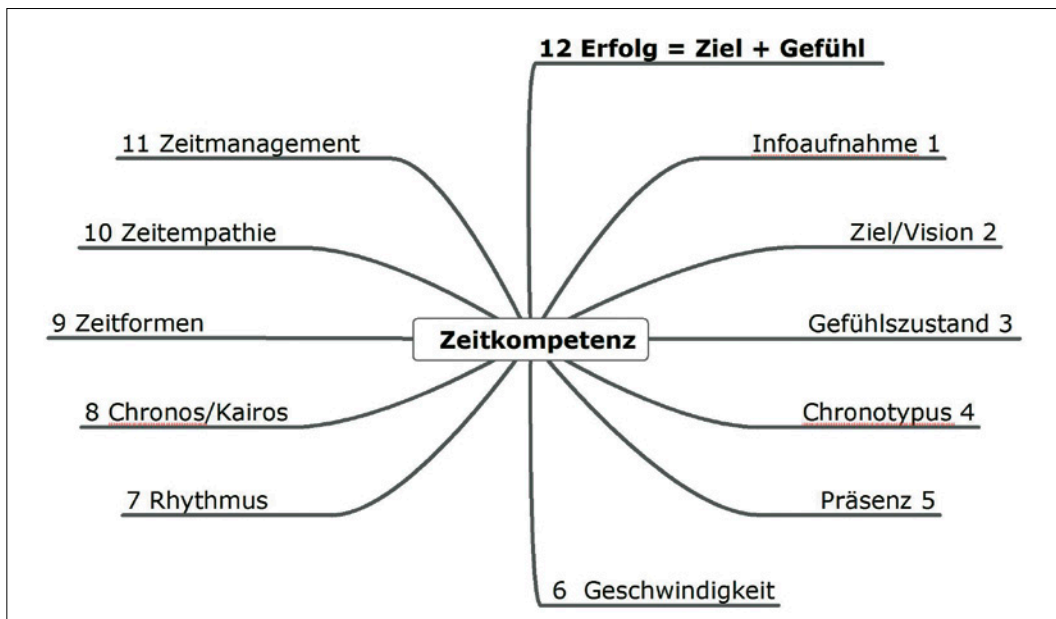
Nachfolgend laden wir Sie zu einem Rundgang durch die reichhaltigen Facetten der Zeiten ein. Die *Zeitkompetenzzuhr* erhebt nicht den Anspruch auf Vollständigkeit, sondern ermög-

licht einen umfassenden Überblick. Der übliche Weg geht von der Informationsaufnahme (1) direkt zum Zeitmanagement (11). Die Stationen 2 bis 10 werden ignoriert oder nur sporadisch berücksichtigt. Wählen Sie nach dem Rundgang die für Sie passenden Anregungen aus und integrieren Sie diese in Ihren Alltag.

**Weniger ist manchmal mehr – die Zeitkompetenzuhr**

12.000.000 **Informationseinheiten** (1) werden durchschnittlich pro Sekunde von unseren Sinneskanälen aufgenommen. Nach 0,2 Sekunden erreichen sie das Stammhirn und die Mandelkerne (*Amygdala*). Hier wird geprüft, ob alles in Ordnung ist. Gibt es Anzeichen von Gefahr, wird sofort und direkt unser System hochgefahren und wir reagieren mit Kampf, Flucht oder Schreck (Spitzer 2008). Nach 0,5 Sekunden erreicht die Information das Großhirn, das die Aufgaben durch Routineprozesse oder die Suche nach Lösungen zu meistern versucht.

Diese Systeme sind durch die heutzutage stattfindende Überschwemmung mit Informationen überfordert. Da unser Gehirn zwischen





*In unserer schnell ablaufenden Industrie- und Leistungsgesellschaft haben wir den Fokus verschoben: Die Außenwelt mit ihren Anforderungen steht an erster Stelle. Erst danach kommen wir mit unserem Organismus und unserem Gefühl. Das Primat der Arbeit schlägt oft unsere Sehnsucht nach Zufriedenheit und innerer Harmonie.*

Fiktion und Realität nicht unterscheidet, aktivieren ständige Sorgen oder gehörte/gelesene Katastrophen dieses Notfallprogramm. Daher lohnt es sich, unsere Informationsaufnahme zu prüfen und zu filtern. Dazu kann gehören, E-Mails gebündelt zu lesen (vgl. Morgenstern 2005), Zeitschriften, die man kaum noch liest, abzubestellen oder Nachrichten nur einmal am Tag zu hören. Ebenso sollte man der Versuchung widerstehen, mit dem Smartphone

»permanent online« zu sein (vgl. Rock 2011). Genießen Sie entstehende Pausen, statt sie mit der Jagd nach neuen Informationen oder Spielen zu füllen.

Bei der nächsten Station (**Ziel/Vision 2**) ist zu prüfen, welches Ziel in welchem Zeitrahmen und in welcher Qualität erreicht werden soll. Hier geht es auch um die langfristige Orientierung – Träume und Visionen, die besonders in Krisensituationen wieder Hoffnung und Trost geben.

Oft nehmen wir uns zu viel vor, lassen zu viel gleichzeitig »laufen« oder stimmen zu vielen Aufgaben zu. Daher sollten wir unser Zeitbudget genau kennen und achtsam verwalten. Der gute Glaube, dass alles optimal läuft, unterliegt einem Irrtum. Bereits ein Stau, ein unvorhersehbarer Konflikt oder ein krankes Kind reichen aus, um alle weiteren Faktoren (3–11) negativ zu beeinflussen. Daher ist es ratsam, ausreichende Zeitpuffer in den Tag einzubauen.

Bei der 3. Station geht es um unser **Lebensgefühl** beziehungsweise unsere **Lebensqualität**. In unserer schnell ablaufenden Industrie- und Leistungsgesellschaft haben wir den Fokus verschoben: Die Außenwelt mit ihren Anforderungen steht an erster Stelle, danach kommen wir mit unserem Organismus und unserem Gefühl. Das Primat der Arbeit schlägt unsere Sehnsucht nach Zufriedenheit und innerer Harmonie. Wir bezahlen langfristig mit unserem höchsten Gut: unserem Körper und unserer Stimmung und damit mit unserer Arbeitsfähigkeit. Unsere Sehnsucht, »alles zu erledigen«, erledigt letztendlich auch uns selbst. Fragen Sie sich daher immer wieder, in welchem Gefühlszustand Sie arbeiten wollen.

Müde und nicht erschöpft? Leerer Schreibtisch – leerer Kopf? Andere Menschen gerettet und sich selbst vielleicht im Stich gelassen? Lohnt es sich, zwei Stunden länger zu arbeiten und sich als Konsequenz am nächsten Vormittag müde herumschleppen und gleichzeitig enttäuscht zu sein, da der geliebte Sport oder das Gespräch mit Freunden der Arbeit zum Opfer fiel? Überprüfen Sie, ob eine Entscheidung nachhaltige Effektivität gefährdet.

### Chronotypen – Was für ein Zeitmensch bin ich?

Wer bin ich im Umgang mit der Zeit? Es ist von Vorteil, die Ausprägungen seines **persönlichen Chronotypus** (4) zu kennen (mehr in Hatzelmann, Held 2010):

- **Circadianer Rhythmus:** Bin ich mehr Morgen-, Tag- oder Abendmensch? Wie sehen befriedigende Morgenrituale aus? Brauche ich die Tasse Tee oder bin ich schnell fertig und tut es mir gut, auf dem Weg zur Arbeit zu frühstücken?
- **Ultradianer Rhythmus:** Bin ich ein *Siesta-Typ*, der vielleicht sogar ein kleines kurzes Mittagsschläfchen braucht, oder reicht mir ein kurzer Gang an der frischen Luft?
- **Gleichzeitigkeit:** Bin ich *Simultant* und kann vieles fast gleichzeitig oder bin ich effektiver, wenn ich in Ruhe eins nach dem anderen machen kann (*Sequenzialist*)?
- **Zeitplanung:** Plane ich sehr gerne und halte mich auch daran, oder handle ich mehr intuitiv aus dem Bauch heraus?
- **Zeitwert:** Sage ich hin und wieder *Zeit ist Geld* und will alle Zeit sinnvoll nutzen, oder bin ich mehr der Zeitliebhaber, der keine verlorene Zeit kennt?

**Nehmen Sie Ihre jeweilige Einordnung auf der Fünfer-Skala möglichst spontan vor. Manchmal kann eine der Kategorien nicht relevant oder nicht beurteilbar sein.**

Im Alltag versuchen wir, unseren Chronotypus zu leben. Jedoch kann ein gedeihliches Zusammenleben nur gelingen, wenn man sich manchmal anpasst oder Kompromisse schließt. Beispielsweise sollte man Zeitutilitaristen nicht warten lassen und Planer sollte man mit Plänen zufriedenstellen. Andererseits sollte man seinen Typus verteidigen und beispielsweise trotz Zeitnot das Mittagessen nicht ausfallen lassen.

Bei der 5. Station geht es um **Präsenz**. Jeder weiß es *eigentlich*: Im Hier und Jetzt bei sich zu sein erhöht die Aufmerksamkeit und öffnet die Wahrnehmung. Beispielsweise gehen dann Gespräche in die Tiefe, berühren und sind interessanterweise kürzer und wir sparen sogar Zeit. Präsenz und Aufmerksamkeit kann man gut mit Körperübungsmethoden lernen: Yoga, Tai Chi,

<i>Circadianer Rhythmus</i>	Morgenmensch	Tagmensch	Abendmensch
	O-----O-----O-----O-----O		
<i>Ultradianer Rhythmus</i>	Siestatyp	Mittags-Kurz-pause	ohne/kaum Mittagspause
	O-----O-----O-----O-----O		
<i>Gleichzeitigkeit</i>	Simultant	Mischtyp	Sequenzialist
	O-----O-----O-----O-----O		
<i>Zeitplanung</i>	Planer	Situativer Planer	Der Intuitive
	O-----O-----O-----O-----O		
<i>Zeitwert</i>	Zeitutilitarist	Mischtyp	Zeitliebhaber
	O-----O-----O-----O-----O		

Qigong, Eutonie, Feldenkrais, Progressive Muskelentspannung nach Jacobson oder Autogenes Training helfen dabei (vgl. Hatzelmann 2006). Auch bei jeder Art von Sport kann Präsenz geübt werden. Daher sollte man im Fitnessstudio während des Fahrradfahrens keine Zeitschrift lesen oder TV sehen. Ganz im Körper zu sein ist erholsam und erhöht unsere Resilienz. Dies zeigt sich an einer messbaren, gesundheitsförderlichen Wirkung durch Verbesserung unserer Herzfrequenzvariabilität (vgl. Marx 2010).

#### Busy-ness as usual? – Die eigene Drehzahl finden

»Be fast or be food. Es gibt keine Starken oder Schwachen. Nur Schnelle und Langsame« – so lautet der einseitige Werbeslogan einer Internet-Firma. Er suggeriert: Alles was schnell ist, ist gut. In den letzten Jahren wurde **Geschwindigkeit (6)** immer mehr zur höchsten Priorität – unabhängig von Situation, Person oder Aufgabe.

Jedoch hat jeder Mensch seine eigene *Drehzahl*, in der er sich gut fühlt und effizient arbeiten kann. Eine Geschwindigkeitserhöhung (z. B. schneller auf der Tastatur zu tippen) führt zu Fehlern – die vermeintlich gewonnene Zeit fällt der Korrektur wieder zum Opfer. Auch der von Benjamin Franklin (1706–1790) geprägte Spruch »Zeit ist Geld« ist ein mächtiger Antriebsfaktor für Pausenlosigkeit und Gleichzeitigkeit. Das »Busy-ness« will es so, ohne zu hinterfragen, ob diese Maxime überall ihre Geltung hat – ob beim »Speed-Dating«, »coffee to run« oder mit dem Smartphone »allzeit bereit«.

»Rhythm is it!« – wie bei den Tänzern in dem gleichnamigen Film synchronisieren sich in unserem Körper ständig über hundert **Rhythmen (7)**. Wenn wir unseren Rhythmus leben, gibt er uns strukturierende Ordnung und zugleich Flexibilität (vgl. Held, Kümmerer 2004). Regelmäßiges Essen, feste Pausen und gleichbleibende Schlafenszeiten sind die einfachsten Möglichkeiten, dies im Alltag zu unterstützen.

Der **richtige Zeitpunkt (8)**: Die alten Griechen unterschieden chronologisch ablaufende Zeit (*chronos*) und den richtigen Augenblick (*kairos*). Einerseits müssen günstige Umstände vorhanden sein, andererseits muss man die Gunst des Augenblicks erkennen und entschlossen handeln. Deshalb führen Krisengespräche zwischen Tür und Angel oder der Vorsatz, »geschwind« einmal jemanden trösten zu wollen, nicht zum Ziel. Diese Situationen brauchen den richtigen Augenblick und angemessene Zeit (vgl. Imhof 2008).

### Zeitempathie – Rhythmen erkennen und respektieren

Die Zeiten haben unterschiedliche **Zeitformen** (9). Beispielsweise hat jedes Gespräch einen Anfang, Übergänge, Pausen, Wiederholungen und ein Ende. Eine bewusste Steuerung dieser Faktoren macht Gespräche und Meetings effektiver (vgl. Held 2004). Andere Zeitformen sind Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Hilfreich sind folgende Fragen: In welcher Zeit denkt und lebt Ihr Gesprächspartner überwiegend? Wie sind diese Formen beim Betroffenen repräsentiert: Lebt er hauptsächlich in der Vergangenheit, wie ist sein Blick auf die Zukunft? Der Nutzen von Zeitformen wird am Beispiel Verlust aufgezeigt: Er liegt in der Vergangenheit und das Denken des Betroffenen ist dort noch stark repräsentiert.

**Vergangenheit**      Gegenwart      Zukunft

Nun muss der Weg über die Gegenwart in eine positive Zukunft geebnet werden.

Vergangenheit      **Gegenwart**      Zukunft

Die bisher besprochenen Faktoren bilden die eine Seite der Medaille, **Zeitempathie (10)** die andere. Wir müssen auch die Zeiten der anderen Mitmenschen beachten und achten. Einen

Abendmenschen sollte man nicht um acht Uhr morgens zu einem wichtigen Gespräch einladen, den Sequenzialisten nicht ständig unterbrechen, nicht unpünktlich zum pünktlichen Kollegen kommen oder den Langsamen zu beschleunigen versuchen (vgl. Reheis 2008). Vor allem in Gesprächen mit Trauernden ist die Berücksichtigung von deren Chronotypen (Geschwindigkeit, Rhythmen oder Zeitformen) hilfreich.

Neben der Zeitempathie für andere gilt es, die Zeitempathie für sich selbst im Auge zu behalten. Krisengespräche kosten Kraft und daher muss beispielsweise ein Berater sich einen guten Energiezustand erhalten. Mut zur Selbstfürsorge (vgl. Haubl, Voß 2011) führt zu einer ressourcenvollen Person, die mit Zeitpuffern plant und ihre Grenzen kennt. Das macht flexibel und erlaubt hin und wieder, diese Grenzen kurzzeitig zu überschreiten.

Zuletzt kommen wir zum klassischen **Zeitmanagement (11)**. Sind die Ziele geklärt und die qualitativen Aspekte beachtet, können nun die gewählten Aufgaben organisiert und ausgeführt werden. Die berühmten (kürzeren) To-do-Listen, Prioritätensetzung, Unterscheidung zwischen Wichtigkeit und Dringlichkeit, Abgrenzung, Ordnung auf dem Schreibtisch und in den Computerdateien sind hilfreiche Zeitmanagement-Methoden.

Am Ende dieses kleinen Rundgangs erreichen Sie schließlich erfolgreich Ihre **Ziele** in Ihrem gewünschten **Gefühlszustand (12)**. Sie können die Zielerreichung genießen und nachhaltig Ihre Resilienz stärken (vgl. Hüther 2011). Noch ein kleiner Tipp zum Genuss Ihrer Zeitkompetenz: Richten Sie erweiterbare Zeitinseln ein: Der Cappuccino in einer Espresso-Bar, der kurze Mittagsspaziergang im Park, gemeinsame Zeit mit den Kindern, der gemütliche Samstagseinkauf auf dem Markt oder der regelmäßige Saunabesuch können Wunder wirken.



**Dr. Elmar Hatzelmann** ist Wirtschaftspsychologe und seit 1990 freiberuflicher Trainer in der Industrie mit den Themenschwerpunkten Zeitkompetenz, Kommunikation und Führung. Er arbeitet in seiner eigenen Coachingpraxis in München.



**Dr. Martin Held** ist Wirtschafts- und Sozialwissenschaftler. Seit 1984 arbeitet er als Studienleiter an der Evangelischen Akademie Tutzing für Wirtschaft und seit 1997 als Studienleiter für Wirtschaft und nachhaltige Entwicklung. Zusammen mit Elmar Hatzelmann

leitet er das Institut für Zeitkompetenz in Türkenfeld.

Weitere Infos zur Arbeit beider Autoren gibt es unter [www.zeitkompetenz.de](http://www.zeitkompetenz.de)  
Email: [hatzelmann@hatzelmann.de](mailto:hatzelmann@hatzelmann.de)

#### Literaturhinweise

- Geißler, K. A.: Lob der Pause. München 2010.  
Hatzelmann, E.: Stress abbauen. Der einfache Weg zu mehr Gelassenheit und Lebensfreude. Baden-Baden 2006.  
Hatzelmann, E.; Held, M.: Vom Zeitmanagement zur Zeitkompetenz. Weinheim 2010.  
Haubl, R.; Voß, G. (Hrsg.): Riskante Arbeitswelt im Spiegel der Supervision. Göttingen 2011.  
Held, M.: Zeit nehmen für Zeitformen. In: Theodorff, A. (Hrsg.): Schon so spät? Zeit. Lehren. Lernen. Stuttgart 2004, S. 330–343.  
Held, M.; Kümmerer, K.: Rhythmen und Resilienz. Nachhaltige Entwicklung in zeitlicher Perspektive. In: Ipsen, D.; Schmidt, J.C. (Hrsg.): Dynamiken der Nachhaltigkeit. Marburg 2004, S. 113–150.  
Held, M.; Hatzelmann, E.: Von der Uhrzeit und der Vielfalt der Zeitformen: Zeitkompetenz für den Umgang mit den Zeiten. In: Geißler, K.; Kümmerer, K.; Sabelis, I. (Hrsg.):

- Zeitvielfalt. Wider das Diktat der Uhr. Stuttgart 2006, S. 168–180.  
Hüther, G.: Was wir sind und was wir sein könnten. Ein neurobiologischer Mutmacher. Frankfurt 2011.  
Imhof, M.: Zuhörkompetenz – ein kognitives Zuhörmodell. In: Bayerische Landeszentrale für politische Bildungsarbeit; Bayerischer Rundfunk; Evangelische Akademie Tutzing (Hrsg.): Hör' mal schnell – Zeiten der Aufmerksamkeit. München 2008, S. 54–71.  
Marx, S.: Herzintelligenz kompakt. Gesund und gelassen, klar und kreativ. Kirchzarten 2010.  
Morgenstern, J.: Never check E-Mails in the morning. New York 2005.  
Rampe, M.: Der R-Faktor: Das Geheimnis unserer inneren Stärke. Berlin 2010.  
Reheis, F.: Die Kreativität der Langsamkeit. Neuer Wohlstand durch Entschleunigung. Darmstadt 2008.  
Rock, D.: Brain at work. Frankfurt 2011.  
Spitzer, M.; Schattauer, W.: Braintertainment: Expeditionen in die Welt von Geist und Gehirn. Berlin 2008.

#### Lesetipps

- Geißler, K.A.: Alles hat sein Zeit, nur ich habe keine. München 2011.  
Gronemeyer, M.: Das Leben als letzte Gelegenheit. Sicherheitsbedürfnisse und Zeitknappheit. Darmstadt 1996.  
Levine, St.: Noch ein Jahr zu leben. Wie wir dieses Jahr leben können, als wäre es unser letztes. Reinbek 1999.  
Reisch, L.A.: Zeitwohlstand versus Güterwohlstand? Thesen zur Ökonomie und Ökologie der Zeit (Widerspruch 36/1998, Beiträge zu sozialistischer Politik), S. 67–75.  
Rosa, H.: Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne. Frankfurt 2005.  
Schneider, M.: Zeiterfahrungen auf dem Dach der Welt (Universitas 12/2000), S. 1140–1147.  
Zimbardo, P. G.; Boyd, J.: Die neue Psychologie der Zeit und wie sie Ihr Leben verändern wird. Heidelberg 2009.  
Zulley, J.; Knab, B.: Unsere innere Uhr. Frankfurt 2009.

#### Anmerkungen

- 1 Quelle: K.H. Geissler 2011, [www.timesandmore.com](http://www.timesandmore.com)
- 2 Vgl. *Der Spiegel* von Juli 2010 und Juli 2011