

## Vom Zeitmanagement zur Zeitkompetenz

Dr. Elmar Hatzelmann und Dr. Martin Held

„Jeden Morgen wacht in Afrika eine Gazelle auf. Sie weiß, sie muss schneller laufen als der schnellste Löwe, um nicht gefressen zu werden.“

Jeden Morgen wacht ein Löwe auf. Er weiß, er muss schneller sein als die langsamste Gazelle, oder er würde verhungern.

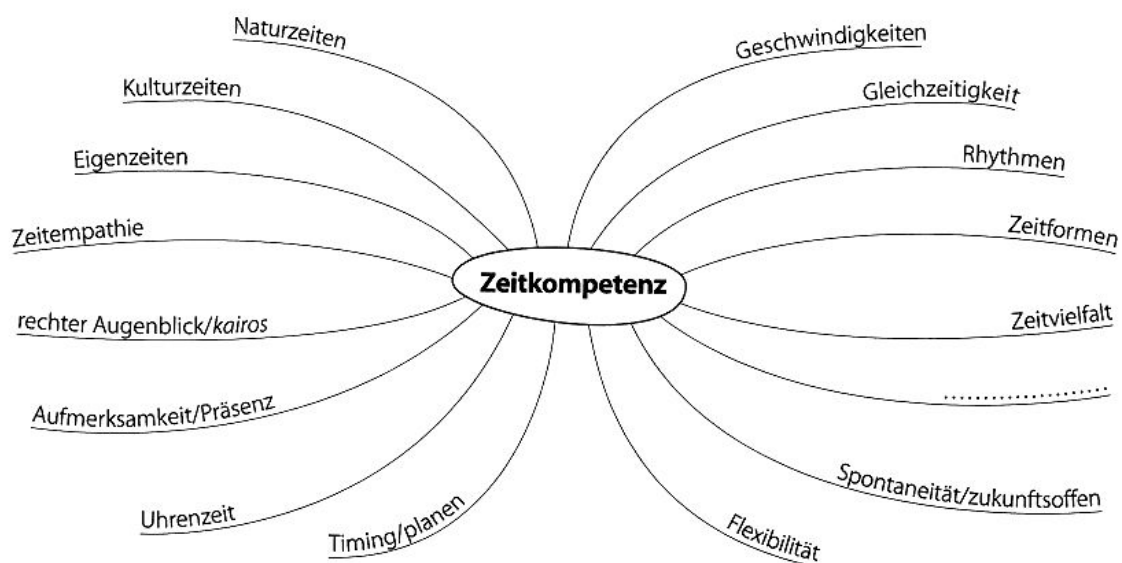
Es ist egal, ob man ein Löwe oder eine Gazelle ist: Wenn die Sonne aufgeht, musst du rennen.“

(Klassische Sichtweise zum Zeitmanagement)

„Was passiert, wenn eine Beratungsfirma die Berliner Philharmoniker optimieren würde? Symphonien werden auf maximal 25 Minuten begrenzt. Ganze und halbe Pausen werden zu Viertelpausen. Wiederholungen werden aus Effizienzgründen gestrichen. Der 4/4-Takt wird als Standard eingeführt.“ Viele lachen über diesen Einfall. Und doch verhalten sie sich in Ihrem Leben ganz ähnlich. Wir managen unsere Zeit „auf Teufel komm raus“. Der uns allen zur Verfügung stehende 24-Stunden-Tag wird verplant, verdichtet, gepresst, bis nichts mehr übrig bleibt beziehungsweise bis wir abends todmüde ins Bett fallen.

Einer der Gründe liegt darin, dass die Zeit in der Regel **ausschließlich als Uhrenzeit** wahrgenommen wird: Zeit ist das, was man an der Uhr ablesen kann als Sekunden, Minuten und Stunden. Und fortlaufend geht sie uns verloren. Dabei werden alle anderen Aspekte von Zeit ausgeblendet. Ebenso wie die Luft zum Atmen, nehmen wir die Qualitäten der Zeiten nicht mehr wahr: Sie sind nur noch selbstverständliche Begleiterscheinung des Hauptstroms der messbaren Zeit.

Welche Qualitäten verhelfen uns, unsere **Zeitkompetenz** zu entwickeln?



Wie dieses Mindmap zeigt, sind dies unter anderem Rhythmus und Geschwindigkeit, Eigenzeit und der rechte Augenblick, Kulturzeiten und Naturzeiten, Planung und Timing, Flexibilität und Zukunftsoffenheit, unterschiedliche Zeitformen und Zeitvielfalt.

Anhand der nachfolgend ausgewählten Beispiele lassen sich deren praktische Folgen aufzeigen.

„Rhythm is it!“ Dieser Film mit den Berliner Philharmonikern unter Simon Rattle und Schülern als Darstellern ist ein Dauerbrenner in den Kinos. „**Rhythmus** ist in!“ Wie die Tänzer im Film synchronisieren sich in unserem Körper ständig über hundert Rhythmen. Sportler, ob sie nun Tennis spielen, rudern oder Biathlon betreiben, sprechen immer wieder vom Rhythmus, den sie finden oder verlieren. Wenn wir in unserem Rhythmus leben, gibt er uns strukturierende Ordnung und zugleich Flexibilität.

Besonders das Licht ist ein wichtiger Rhythmusgeber. Zur Aktivierung sollte man mindestens eine halbe Stunde am Tag helles, natürliches Licht genießen. Auch eine kurze Mittagsruhe (neudeutsch Powernapping) ist sinnvoll, denn pausenlos aktiv zu sein, schadet dem Wohlbefinden und der Leistungsfähigkeit. Ein bewusst organisierter Tages-, Wochen- oder Jahresrhythmus mit zum Beispiel regelmäßigen Besprechungsterminen und Erholungsphasen wirkt unterstützend.

„Be fast or be food. Es gibt keine Starken oder Schwachen. Nur Schnelle und Langsame“. So lautet der Werbeslogan einer Internet-Firma: Alles was schnell ist, ist gut! Aufgrund der rasanten technischen Beschleunigung wurde **Geschwindigkeit** in den vergangenen Jahren immer mehr zur höchsten Priorität – unabhängig von Situation, Person oder Aufgabe. Jeder Mensch hat entsprechend der jeweiligen Anforderung eine Grundgeschwindigkeit („Drehzahl“), in der er sich gut fühlt und effizient arbeitet. Diese Erhöhung der Geschwindigkeit kann zu Fehlern führen, die nicht auftreten würden, wenn man sich die erforderliche Zeit genommen hätte (siehe die gehäuften Rückrufaktionen in der Automobilindustrie). Man sollte sich also von Maschinen oder Menschen nicht hetzen lassen, insbesondere nicht permanent auf hohen Touren laufen. Vielmehr kommt es darauf an, im rechten Augenblick schnell sein zu können.

Auch der von Benjamin Franklin (1748) geprägte Spruch „Zeit ist Geld“ ist ein mächtiger Antriebsfaktor für Pausenlosigkeit und Gleichzeitigkeit. Zeit wird zur Ware und Ressource, mit der man effizient wirtschaften muss. Das „Busy-ness“ will es so, ohne zu hinterfragen, welcher Aufwand für permanente Hochgeschwindigkeit zu treiben ist und ob diese Maxime überall ihre Geltung hat – ob als Speed-Dating, Fastfood und „allzeit bereit“ mit Hilfe von Handy und WLAN. Je mehr wir neue Techniken unreflektiert nutzen und in ihren Sog geraten, desto mehr schleicht sich das Gefühl ein, etwas zu verpassen. Man sitzt in der „Falle des gehetzten Zeitsparers“, wie dies Staffan Lindner 1970 in einer aus heutiger Sicht noch eher geruhsamen Zeit formulierte.

Die Lösung: Beim kompetenten Umgang mit der Zeit ist auf die **Eigenzeiten** zu achten. Dies beginnt etwa bei der Schlafdauer. Man sollte sich in der Regel angemessenen Schlaf gönnen, der dem eigenen Typus angemessen ist. Ebenso wichtig ist es, ob man eher ein Sprinter oder ein Langläufer ist. Es kann sein, dass man Spaß daran hat, mehrere Dinge fast gleichzeitig zu machen, das heißt zum so genannten Simultant neigt. Andere dagegen sind Sequenzialisten, die viel besser sind, wenn sie Aufgaben nacheinander erledigen können.

Die Eigenzeiten sind die eine Seite der Medaille, die **Zeitempathie** die andere. Das heißt, die Zeiten der anderen Menschen, mit denen man zu tun hat, müssen ebenfalls beachtet und geachtet werden.

Zeiten sind nicht alle gleich und gleichwertig: Daher ist **Zeitvielfalt** zu kultivieren. Private Termine haben ebenso wie berufliche einen Anfang, Übergänge, Pausen, Wiederholungen und ein Ende. Die Beachtung und bewusste Steuerung dieser Faktoren trägt oft mehr zum Gelingen eines Gesprächs bei als der festgelegte Zeitrahmen. So sollte man sich klar machen, wann zum Beispiel Pausen oder Wiederholungen angemessen und notwendig sind. Es ist auch von Vorteil, wenn man den Umgang mit Zeit in den unterschiedlichen Abteilungen eines Unternehmens beziehungsweise in unterschiedlichen Firmen genauer beobachtet: Mahlzeiten, Pausen, Pünktlichkeit, Warten und Wartenlassen etc. Denn wenn man sich in den verschiedenen Situationen und Aufgabenstellungen an die jeweilige Zeitkultur anpasst bzw. die Unterschiede beachtet, verbessert dies das wechselseitige Verständnis (**Zeitempathie**) und die Kommunikation.

Das klassische Zeitmanagement beschäftigt sich vor allem mit messbarer Zeit, auch Chronos genannt. Das ist ein relevanter Teil des kompetenten Umgangs mit Zeit. So sind Prioritäten zu setzen und Tagesabläufe zu planen. Dabei helfen klassische Methoden wie die 80/20-Regel (nach Pareto) und die Unterscheidung zwischen dringend und wichtig (Eisenhower-Prinzip). Ebenso essentiell sind Flexibilität, Spontaneität beziehungsweise Zukunftsoffenheit und vor allem die Beachtung des glücklichen Moments (**Kairos**). Ihn kennt jeder, der im richtigen Augenblick Aktien kauft oder verkauft beziehungsweise um ein Gespräch über eine Gehaltserhöhung bittet. Kairos braucht Zeit, um den richtigen Zeitpunkt zu erspüren: Einerseits müssen günstige Umstände vorhanden sein, andererseits muss man die Gunst des Augenblicks erkennen und entschlossen handeln.

Wozu brauchen wir überhaupt Zeitkompetenz? Was können wir damit erreichen?

Trotz steigendem Güterwohlstand werden viele Menschen nicht glücklicher, denn sie lassen sich durch die steigende Zahl von Handlungsoptionen unter Druck setzen nach dem Motto: „Je mehr wir haben, desto mehr haben wir zuwenig“. Das Gefühl, noch mehr verpassen zu können, schlägt auf sie zurück. Sie nehmen sich für nichts mehr richtig Zeit und verlernen damit das Genießen ebenso wie das konzentrierte Arbeiten.

Deshalb taucht heute so stark die Sehnsucht nach **Zeitwohlstand** auf. Viele Menschen verbinden damit eine angenehme Assoziation und ein Lächeln zeigt sich auf ihrem Gesicht. Manche denken dabei an so genannte Zeitinseln: der Cappuccino in einer Espresso-Bar, der kurze Mittagsspaziergang im Park, gemeinsame Zeit mit Kindern, der gemütliche Samstagseinkauf auf dem Markt, der regelmäßige Saunabesuch und vergleichbares. Wenn es uns gelingt, Zeit und damit auch die gesamte Lebenszeit wieder als eigenen Wert zu schätzen, kann uns das helfen, diese Zeitinseln zu vergrößern und langfristig mehr Zeitwohlstand in unser Leben zu bringen.

Dazu ist es von Vorteil, dem nachzuspüren, was einen davon abhält: Dies können äußere Zwänge und Zeitvorgaben sein, denen wir scheinbar machtlos ausgeliefert sind. Oft genug sind es jedoch selbst auferlegte Zwänge und innere Antreiber, die von uns mehr Schnelligkeit, Perfektionismus, Anerkennung oder Stärke fordern. Ebenso kann das permanente Gefühl zur Falle werden, etwas noch interessanteres, noch schöneres, beruflich noch wichtigeres zu verpassen. Dann sind wir auf die Zukunft fokussiert und schätzen nicht die Tätigkeit, die wir im gegenwärtigen Moment ausüben. Daher sind Aufmerksamkeit und Präsenz das A und O von Zeitkompetenz.

Zeitkompetenz hilft uns dabei, die auf unsere Zeitqualität einwirkenden Faktoren zu erkennen, sie bewusst zu steuern und damit ein erfülltes, statt abgefülltes Leben zu gewinnen.

Man muss nicht unvermeidlicherweise gegen die Zeit ankämpfen nach dem Motto „Die Zeit im Griff“. Denn dann nimmt uns die Zeit gewiss in ihren Griff. Deshalb sind die Karikaturen von Erik Liebermann nicht nur eine nette Illustration, sondern eine Anregung für den spielerischen Umgang mit Zeit. Statt gegen sie anzukämpfen nach der Devise „Alles gleichzeitig überall sofort“ empfehlen wir eine **Grundhaltung**, die bereits die Rolling Stones auf den Punkt brachten: „Time is on my side.“

*„Jeden Morgen wacht in Afrika eine Gazelle auf. Sie weiß, dass sie sich in ihrem Verhalten nach den Jagdzeiten der Löwinnen richten muss, will sie nicht gefressen werden.*

*Jeden Morgen wacht in Afrika eine Löwin auf. Sie weiß, dass sie nur dann nicht verhungern wird, wenn sie die Zeiten beachtet, zu denen die Gazellen ihren Durst am Wasser stillen.*

*Es ist egal, ob man eine Löwin oder eine Gazelle ist: Wenn die Sonne aufgeht, muss man etwas von den Zeiten anderer Lebewesen verstehen und sie beachten.“*

(Zeitkompetente Variation der Gazellen-Löwinnen-Geschichte)

**Zugrunde liegendes Buch:**

Elmar Hatzelmann und Martin Held (2005): *Zeitkompetenz: Die Zeit für sich gewinnen. Übungen und Anregungen für den Weg zum Zeitwohlstand.* Weinheim/Basel: Beltz, 240 Seiten (mit 42 Übungen und 29 Karikaturen).

**Elmar Hatzelmann**, Wirtschaftspsychologe, Dr. rer. pol., Trainer und Berater, München

**Martin Held**, Ökonom, Dr. rer. pol., Studienleiter Evangelische Akademie Tutzing

**Erik Liebermann**, Absolvent Ulmer Hochschule für Gestaltung, Cartoonist, Steingaden