



© monkeybusinessimages/istockphoto.com

ZEITMANAGEMENT

Entdecken Sie Ihr Wohlfühl- Tempo

Wir leben in einer beschleunigten Welt. Wie wir das verkraften, hat viel mit unserer eigenen Wahrnehmung zu tun – zum Beispiel, wann Langeweile gut tut. Wissenschaftler sind der Zeit schon lange auf der Spur.

➔ „Meistens vergeht sie viel zu schnell – und manchmal einfach gar nicht. Und das, obwohl eine Stunde immer 60 Minuten hat“, seufzt Nikola Günther, PR-Chefin bei der Get-YourGuide Deutschland GmbH, einem Berliner Startup für Online-Buchungen rund um touristische Aktivitäten. Dieses Gefühl kennt vermutlich jeder. Allerdings: Meist scheint die Zeit in unserer schnelllebigen Welt eher zu rasen als zu schleichen. Der Tag könnte gefühlte 40 Stunden haben – und es reicht doch nicht für all die To-dos. „Wir verfügen heute über immer neue ‚Zeitsparmaschinen‘ wie Auto, Computer oder Handy – doch seltsamerweise scheinen uns diese mehr Stress zu bescheren, als Arbeit abzunehmen“, schrieb *Die Zeit* schon vor 15 Jahren.

Zeitforscher spüren dem Phänomen Zeit schon lange nach. „Die unerbittliche Beschleunigung zeigt sich vor allem im Wirtschaftsleben“, schrieb die Wochenzeitung schon vor Jahren über das Alltagsgefühl von Beschleunigung und Hektik im Job. Und das Schweizer Magazin *Natürlich Online* notierte: „Die Diktatur der Geschwindigkeit entspricht dem Gesetz des Kapitalismus. Die Größeren fressen die Kleineren, die Schnelleren die Langsameren und alles dient der Gewinnmaximierung.“

„Zeit ist Geld“

Das geflügelte Wort beschreibt laut Professor Dr. Christa Wehner von der Hochschule Pforzheim eine Grundregel in westlichen Industrienationen: „Arbeiter werden nach Stunden bezahlt, Rechtsanwälte rechnen nach Minuten ab und Werbezeiten werden nach Sekunden verkauft.“

„Modern leben heißt, dass man nicht dem Gefühl, sondern der Uhr folgt. Terminkalender und ihre elektronischen Nachfahren, die alle besitzen, sind das wichtigste Requisit des modernen Menschen.“ Und je höher die Mobilität, desto wichtiger wird die zeitliche Koordination. „Jede Unpünktlichkeit ist dann ein Attentat auf das Zeitmanagement des anderen“, spitzte es der Medien- und Kommunikationstheoretiker Professor Norbert Bolz von der TU Berlin im Werk „Blindflug mit Zuschauer“ zu.

Gerade Assistentinnen sind besonders nah am Pulsgeber des Geschehens, dem Management, das den Rhythmus des Wirtschaftslebens aufnimmt. Im Office-Management kommt die Zeit „in Stücke gehackt“ an, Sekretärinnen setzen sie für ihre Vorgesetzten oder für das Team im Terminkalender wieder zusammen. Im Büro ticken die Uhren oft besonders laut. Noch schnell den Report in den Verteiler geben, das Meeting organisieren, die Mails für den Chef checken ... Die Mittagspause lieber absagen? Geht nicht, eine Verabredung mit der Kollegin zwecks Networking, danach zur Reinigung. Das tägliche Pensum vieler Berufstätiger ist beachtlich. Das Verblüffende: Seltenerweise haben wir trotzdem manchmal Raum für Eigenes. „Wenn es etwas Wichtiges gibt, zum Beispiel eine neue Liebe, haben wir plötzlich sehr viel Zeit“, lautet ein häufiges Argument von Zeitmanagern. „Das löst freilich nicht das Problem, dass wir auch einem gesellschaftlich organisierten Zeitdruck unterliegen, der sich in Arbeits-, Ferien- und Fahrplänen niederschlägt und uns seinen Rhythmus aufzwingt“, so die *Zeit*.

Dass beides stimmt, liegt daran, dass es eine objektive und eine subjektive Zeit gibt. Die objektive misst, wie die Sekunden, Minuten und Tage verstreichen. „Zeit ist das, was man an seiner Uhr abliest“, hat es Albert Einstein mal knapp und provokant erklärt. In seiner Relativitätstheorie hat der Physiker bewiesen, dass die Zeit tatsächlich unterschiedlich schnell verstreicht, je nachdem, mit welcher Geschwindigkeit sich ein Mensch durch den Raum bewegt. „Für einen Astronauten etwa vergeht, von der Erde aus betrachtet, die Zeit an Bord umso langsamer, je mehr sich seine Geschwindigkeit der Lichtgeschwindigkeit nähert“, erklärte es *Geo Wissen*. Die Raumzeit werde quasi unter dem Einfluss der Schwerkraft gekrümmt. Anders formuliert: Der Raumfahrer bleibt jung, während hier die Jahre verfliegen. Mathematiker rechnen das locker nach, das ist Stoff der Oberstufe.

Schweizer sind die Schnellsten

Der Zeitforscher Robert Levine hat in einer berühmt gewordenen Studie „Die Landkarte der Zeit“ gemessen, wie unterschiedlich wir mit dem Tempo Schritt halten. Der amerikanische Psychologe bereiste 31 Länder, um das Lebenstempo unterschiedlicher Kulturen zu vergleichen. Und wo ist das Leben am schnellsten? „In der Schweiz, in Japan und in Deutschland“, so Levine gegenüber den Medien. „Das ist wenig überraschend, denn diese Länder sind für ihre Genauigkeit, ihren Fleiß und ihre Arbeitsmoral bekannt. Was dagegen überraschend war: Auch Länder wie Irland oder Italien – eigentlich alle europäischen Länder – waren in der Spitzengruppe.“

Das eigene Tempo finden

Weniger Hektik, das ist vor allem eine Frage der Wahrnehmung. Buchautor Franz J. Schweizer gibt zwei konkrete Tipps für den Umgang mit Zeit, die er selbst regelmäßig pflegt:

Atem schöpfen

Etwa eine Minute oder ein wenig länger nichts anderes tun, als möglichst ruhig ein- und auszuatmen. Beim Einatmen innerlich bis drei zählen, dabei die Vorstellung verknüpfen, man würde köstlich frisches Wasser aus einem Brunnen schöpfen. Wasser als Inbegriff von Leben und Lebendigkeit, so wie Atem. Der Vorteil des inneren Mitzählens ist, man bleibt eher dran und lässt sich nicht so leicht ablenken. Beim Ausatmen gedanklich in die Weite atmen, über alle Grenzen hinaus, entlastend, befreiend. Behutsam und sanft jeweils möglichst vollständig ausatmen, ohne zu pressen. So kommt möglichst viel frischer Sauerstoff in die Lunge. Dazwischen jeweils eine Mikropause einlegen.

Die Spiegelfrage

Stellen Sie sich jeden Morgen vor dem Spiegel folgende Frage: „Was kannst du heute für dich tun?“ Am besten sprechen Sie sich dabei direkt mit Namen an: „Karin, was kannst du heute für dich tun?“

Nehmen Sie sich so lange Zeit, bis eine Antwort auftaucht, die für Sie stimmig und realistisch ist. Wenn Sie einmal länger für eine Antwort brauchen, dann ist es höchste Zeit für eine Aus- und Bedenkzeit.

Carmen Wolf, Assistentin von Martin Dreher, Bereichsleiter Global Internal Audit von Fresenius Medical Care:

„Napoleon hat einmal gesagt: ‚Es gibt Diebe, die nicht bestraft werden und einem doch das Kostbarste stehlen: die Zeit.‘ Diese Aussage hat auch heute, im 21. Jahrhundert, noch ihre volle Gültigkeit.

Als Assistentin sind meine „Zeitdiebe“ häufig mein Chef und meine Kollegen, was aber nicht negativ gemeint ist!

Kein Tag ist wirklich planbar und ehe man sich versieht, ist schon später Nachmittag und viele unvorhergesehene Dinge sind passiert, wurden bearbeitet und erledigt. Gerade im Sekretariat ist Zeitmanagement ein großes Thema, da viele Deadlines einzuhalten sind und man Aufgaben nicht einfach auf einen anderen Tag verschieben kann. So wird von mir jeden Tag ein hohes Maß an Flexibilität, Priorisierung und Durchführung von unerwarteten Aufgaben gefordert – und alles natürlich mit einem Lächeln. Glücklicherweise bietet Fresenius sehr flexible Arbeitszeiten, was auch von meinem Chef sehr unterstützt wird. Bei Arbeitsspitzen bin ich oft länger im Büro und gehe dafür an anderen Tagen früher, wenn zum Beispiel viele Kollegen auf Reisen sind und sich somit das Arbeitsvolumen verringert.“



Ein Interview mit Management-trainer und Buchautor Franz J. Schweifer finden Sie unter www.workingoffice.de.



Levine fand einen belastbaren Zusammenhang zwischen verschiedenen Größen heraus: „Menschen in Regionen mit einer blühenden Wirtschaft, einem hohen Industrialisierungsgrad, einer größeren Einwohnerzahl, einem kühleren Klima und einer auf den Individualismus ausgerichteten kulturellen Orientierung bewegen sich tendenziell schneller“, so der Studienautor im ORF.

Eile ist mancherorts unanständig

Die verschiedenen Zeitempfinden spüren international agierende Unternehmen quasi täglich, wenn sich die Mitarbeiter mit Geschäftspartnern oder Kollegen aus anderen Nationen treffen. Während hierzulande das Pünktlich-auf-die-Minute gilt, eckt man damit in Brasilien völlig an. Der Brasilianer wäre Levines Untersuchung zufolge glatte 62 Minuten bereit, auf jemanden zu warten. Denn Brasilianer leben ebenso wie Indonesier oder Mexikaner nach der „amanhá“, der sogenannten

Gummizeit. Bei Zeitforscher Levine rangieren die Mexikaner in der Kategorie „Genauigkeit öffentlicher Uhren“ an letzter Stelle. Sie unterscheiden praktischerweise zwischen der 60-minütigen „hora inglesa“ und der „hora mexicana“, die einer „etwas gedehnten Metrik gehorcht“, so die *GZ live*. Und in Burundi leben die Menschen nach der sogenannten Ereigniszeit. Man macht nicht das, was im Terminkalender steht, sondern das, was in diesem Moment wichtig erscheint.

Bei Verhandlungen und Geschäften ist das persönliche Zeitempfinden ein wichtiger Erfolgsfaktor. Nicht umsonst lernen Geschäftsstrategen im interkulturellen Management, auf das Zeitgefühl ihres Gegenübers einzugehen. Die verschiedenen Zeitkulturen hat Zeitpolitik.de mit ein paar Dimensionen skizziert: Da stehen sich etwa Zeitinteressen wie Effizienz und Entschleunigung gegenüber, Vereinbarkeit versus Verfügbarkeit. Die Eckpfeiler reichen von „eins nach dem anderen“ bis zu „viele Dinge auf einmal“, was wir auch Multitasking nennen. Von starrer Zeiteinteilung, der sich zwischenmenschliche Beziehungen unterordnen müssen, bis hin zu hoher Flexibilität, bei der der Tratsch im Treppenhaus mit der Nachbarin auch noch drin ist. Die einen trennen Privatleben vom Geschäftlichen, bei den anderen verschwimmen die Konturen. Immer mehr Beschäftigte, ganz besonders auch Assistentinnen, sind abends und am Wochenende noch für Mails oder SMS vom Chef auf Empfang, stehen förmlich rund um die Uhr auf Abruf. Mal angenommen, wir telefonieren nur eine Stunde pro Tag für den Arbeitgeber, dann hängen wir hochgerechnet fast zwei Lebensjahre an der Strippe.

An Lebenszeit haben wir nur ein begrenztes Kontingent. Darauf reagieren viele Menschen mit dem Wunsch, so viel wie möglich hineinzustopfen. Mit den bekannten Folgen: Stress und Burnout nehmen mit dem verdichteten, komprimierten Leben zu, warnen Experten wie der österreichische Zeitforscher Franz J. Schweifer von managementoase.at in Mödling bei Wien. „Eine auf Dauer zu hohe, enge Taktung bringt nicht nur unseren Lebensrhythmus durcheinander, sondern führt zwangsläufig

Annette Fassnacht, Unternehmenskommunikation IBM Deutschland in Stuttgart:

„Für mich ist Zeit die klitzekleine Lücke, die zwischen meinen verschiedenen ‚Berufen‘ als Mutter, Angestellte, Freundin, Tochter, Ehefrau ... einfach mal ‚passiert‘ oder die ich mir ganz unvorhergesehen von meinem Tagesplan stehle. Die zehn Minuten zum Beispiel zwischen ‚Kinder endlich auf dem Schulweg‘ und die erste Mail des Tages für meinen Arbeitgeber. Ich sitze in der Küche beim letzten Schluck kalten Kaffees und lese das Stadtteil-Blättchen.

Oder ich nutze die Souveränität über meine Arbeitszeit, ein Zugeständnis meines Arbeitgebers, der IBM Deutschland, die sogenannte Zeitsouveränität, und gehe auf unserem lokalen Markt einkaufen. 30 Minuten Kurzausflug mitten im Joballtag.

Ich glaube, wir klagen heute auf hohem Niveau. Flexible Arbeitszeiten, projektbezogenes und mobiles Arbeiten, Home Office, Ganztagschulen und verlängerte Öffnungszeiten bei Kindergärten und Einkaufszentren. All das lässt uns zumindest unsere Zeit individuell und täglich neu einteilen. Auch wenn das Gefühl, immer zu wenig Zeit zu haben, am Ende wohl doch überwiegt.“



Carolin Fischer, Büroleiterin von Bettina Gräfin Bernadotte auf der Insel Mainau:

„Wenn Besucher zu uns auf die Insel Mainau kommen, nehmen sie sich Zeit zum Genießen und Entspannen in den Gärten und in der Natur. Mir ist wichtig, dass ich Zeit bewusst erlebe. Ein Arbeitstag im Büro kann ganz schön ‚unentschleunigt‘ sein, und an manchen Tagen rennt die Zeit geradezu. Da muss man ruhig bleiben und priorisieren. Meine Freizeit lebe ich ebenso ganz bewusst und gehe meinen Hobbys nach oder verbringe Zeit mit meiner Familie. Somit schaffe ich mir einen schönen Ausgleich und kann mit Gelassenheit auch hektischeren Arbeitstagen entgegensehen.“



Ira Kieseewetter, Assistentin des Geschäftsführers der c-Lecta GmbH in Leipzig:

„Ob im privaten oder beruflichen Umfeld, Zeit gibt uns einen Rahmen, den wir nur bedingt beeinflussen können. Vielleicht ist das einer der Gründe, warum der Alltag so abwechslungsreich ist. Meiner Meinung nach ist Zeit ein Geschenk und sollte bewusst wahrgenommen werden. Mein Arbeitgeber schenkt mir zeitliche Flexibilität, sodass ich Berufliches und Privates unkompliziert miteinander vereinbaren kann. Somit habe ich das Glück, einen großen Wert an Handlungsspielraum zu besitzen und auch in engen Zeitfenstern einen qualitativ hochwertigen Output zu liefern.“



irgendwann zum Hetzinfarkt – und damit möglicherweise zum Herzinfarkt“, erklärt der Autor („Zeit – Macht – Ohnmacht“, Verlag Dr. Kovac). Mit Seminaren wie „DownSpeeding“ und „Angina temporis“ hilft er Managern und Mitarbeitern mit konkreten Tipps (siehe Interview unter www.workingoffice.de).

Bei steigender Zeitknappheit, so prognostizierte laut dem GfK-Verein auch Sabine Schäffer in ihrer Dissertation über die „Zeitverwendung von Konsumenten“, steige auch die Nachfrage nach schnellerer Durchführung von Aktivitäten, die Suchzeit werde durch die Wahl von Markenartikeln oder durch eine generelle Verringerung der Alternativen bei der Auswahl verkürzt, die Nachfrage nach zeitsparenden Gütern und nach Service nehme zu.

Das eigene Tempo finden

Zeitökologie heißt ein Stichwort, das Zeitforscher und Burnout-Experten gerne verwenden. Analog zum Ökonomie-Begriff bezieht die Ökologie das Umfeld mit ein. Der Terminkalender des Chefs gehört eben zu unserem Job, an solchen Rahmenbedingungen lässt sich oft nichts ändern. Aber vielleicht an der Einstellung dazu. Denn ein schnelles Arbeits- und Lebenstempo muss nicht zwangsweise mit dem Verlust von Lebensqualität einhergehen, sagen Experten. „Jedes Tempo hat Vor- und Nachteile“, meinte auch Robert Levine. So legten die Japaner mit das höchste Arbeitstempo vor, sie bescheiden sich laut *Zeit* zudem mit 1,5 Wochen Urlaub im Jahr und sterben mitunter am Karoshi, dem Tod durch Überarbeiten. „Dennoch leiden dort auffallend wenig Menschen an stressbedingten Herzkrankheiten.“ Seine Erklärung: neben cholesterin-ärmer Ernährung die Arbeit im Kollektiv; die Gemeinschaft federt den Konkurrenzdruck ab. Einen Tempowechsel hält Levine für ein gutes Konzept. Die wichtigste Erkenntnis seiner berühmt gewordenen Studie: „Es gibt keine Entweder-oder-Entscheidung. Wir müssen Wege finden, zwischen schnellem und langsamem Tempo zu wechseln“, sagte er im Interview gegenüber dem Magazin *Fluter*. Das eigene Tempo finden, das ist leichter gesagt als getan. Schließ-

lich haben wir ja keine Kippschalter an unserer inneren Uhr. Gerade weil unser Gehirn Zeit völlig unterschiedlich wahrnimmt, nehmen wir auch unser Lebenstempo verschieden wahr. Manchmal empfinden wir Ruhe als entspannend, manchmal eben nicht. Wir müssen also darauf achten, wann wir Ruhe und wann wir Aufregung brauchen. Zeitforscher wie Levine empfehlen deshalb, sinnlose Gewohnheiten und Zwänge abzustreifen, mit denen wir uns wie in einer Schleife bewegen. Um unseren eigenen Trommelschlag unter all den anderen herauszuhören, um zu spüren, wie unsere innere Uhr tickt, könnten wir ein paar konkrete Punkte überdenken, die unsere Verhaltensweisen ausmachen. Dazu zählt Levine, neben unserem Gehtempo, auch unser Verhalten beim Essen und Fahren, Zeitpläne, auch unser Interesse an der Uhrzeit beispielsweise, unser Redemuster.

Levine hatte sich nach seiner Zeitreise vorgenommen, sich künftig immer zwei Fragen zu stellen: Muss ich das unbedingt tun? Möchte ich das tun? „Die erste Frage beantwortet Levine viel öfter als gedacht mit Nein. Zugleich staunt er über die Häufigkeit positiver Antworten auf die zweite Frage“, berichtete *Die Zeit*. Nun habe er das Gefühl, mehr Kontrolle über seine Zeit zu haben als je zuvor. „Ich weiß jetzt, dass meine Zeit wirklich meine Zeit ist.“ Und genau darum scheint es uns beim Zeitempfinden besonders zu gehen. „Zeit muss ich mir auch nehmen“, meint Katharina Junglaß. „Der Mathematiker und erste deutsche Professor für Experimentalphysik, Georg Christoph Lichtenberg, hat es sehr gut ausgedrückt: ‚Man sollte nie so viel zu tun haben, dass man zum Nachdenken keine Zeit mehr hat.‘“

Karin Pfeiffer, Journalistin

Katharina Junglaß, Leitung Unternehmenskommunikation von Flaconi in Berlin:

„In einem jungen Unternehmen wie Flaconi ist Zeit notorisch Mangelware und deshalb täglich ein Thema für das ganze Team. Eine gute Zeitplanung ist Pflicht, Prioritäten setzen ist unabdingbar. Zeit ist also ein



kostbares, weil rares Gut in meinem Berufsleben. Ich finde es deshalb wichtig, dass ich meine Zeit nicht nur gut einteile, sondern dabei auch flexibel für spontane Aktionen und Ideen bleibe. Sie sind das Salz in der Suppe und sorgen dafür, dass mir die Arbeit trotz zeitlicher Engpässe Freude macht.

Zeit muss ich mir auch nehmen: zum Beispiel, um die Augen und Ohren offen zu haben für die Welt da draußen, für die Familie und die Freunde, und für mich selbst. Humor hilft übrigens, wenn es stressig wird. Deshalb habe ich Zeit für das eine oder andere Späßchen unter Kollegen. Mein Tipp, wenn die Luft brennt: Kurz abtauchen! Zehn Minuten an der frischen Luft genügen oft schon für einen Perspektivenwechsel. Diese Zeit nehme ich mir.“