

Rezension des Buches "Vom Zeitmanagement zur Zeitkompetenz"

1. Der Kontext und die Grundidee des Buches

Zeitmanagementkonzepte versprechen einen effektiven Umgang mit der eigenen Arbeitszeit und eine effizienten Organisation der Arbeit. Dadurch, so die Theorie, gibt es weniger Hektik und Stress am Arbeitsplatz. Das ist in Zeiten steigender Arbeitsverdichtung und sich entgrenzender Arbeitszeiten ein verlockendes Angebot. Die systematischen Probleme vieler Zeitmanagement-Konzepte ergeben sich dabei aufgrund des Versprechens, Zeit kontrollieren zu können, sie "im Griff" zu haben. Wo bei Zeit als Uhrenzeit verstanden wird. Dem wollen die beiden Autoren, Elmar Hatzelmann und Martin Held, ein Übungsbuch gegenüberstellen, das vor allem die Zeitkompetenz der Leser /-innen fördern soll. Es ist für alle gedacht, "die ihre Zeitqualität erhöhen möchten" (Titelumschlag). Wie gelingt dieses Vorhaben?

2. Der Aufbau des Buches

Das Buch ist in 8 Kapitel gegliedert und gemäß dem Titel beginnt der erste Teil mit einer wohlwollenden Auseinandersetzung mit dem Thema Zeitmanagement. Über eine Auseinandersetzung mit der Uhrenzeit geht es dann sehr schnell zu unterschiedlichen zeitlichen Formen und ihren Qualitäten.

- Die unterschiedlichen Facetten von Geschwindigkeit, wobei dieser nicht nur einfach platt die Entschleunigung oder Verlangsamung entgegengesetzt wird,
- Zur Bedeutung von Rhythmen und Zeitgebern mit einer besonderen Betonung von Pausen und Auszeiten.
- Der unterschiedlichen Ausprägungen von Eigenzeiten, denen in einem eigenen Kapitel die Natur- und Kulturzeiten an die Seite gestellt werden.
- Weiteren Dimensionen der Zeitkompetenz, worunter die Autoren sehr unterschiedliche Phänomene fassen.
- Und schließlich ein Ausblick in Beziehung darauf, wie man seine Zeitkompetenz pflegen oder über Zeitempathie die Zeiten anderer bewusster wahrnehmen kann.

"Alles braucht seine Zeit. Auch das Sich-Einlassen auf Zeitbücher". Gemäß diesem Motto können die verschiedenen Kapitel und darin enthaltenen Übungen auch in nicht chronologischer Reihenfolge gelesen werden. Die Überschriften sind aussagefähig genug für eine Orientierung. So kann der eigene Zugang zur Zeitkompetenz gefunden werden - ganz wie es dem eigenen Typus entspricht.

3. Starke Zeiten ...

Was das Buch sehr stark macht, sind vor allem die gut gewählten Beispiele, Reflexionsmethoden und Übungen. Diese wiederum sind auch, manchmal sogar nur, für Gruppen tauglich, weil sich dieses Buch auch an Berater, Trainerinnen und Lehrer wendet. Die Übungen orientieren sich an dem, was in den einzelnen Passagen beschrieben wird und reichen von Improvisationsübungen (Spontaneität) über verschiedene Feldenkrais Übungen hin zu einer Bildmeditation oder auch der persönlichen Erlebniswelt der beiden Autoren. Rollenspiele können ebenfalls durchgeführt werden, wie beispielsweise die Übung "Chronohüte wechseln". Und schließlich gibt es Beobachtungs- bzw. Reflexionsbögen für den eigenen Umgang mit den Zeiten. Zum Teil auch zum Download über die Verlagsseite. Davon sind manche wiederum mit einer Übung kombiniert wie beispielsweise "Mein Tageslicht-Konto" (S. 73) - eine sehr empfehlenswerte Übung.

Im Gegensatz zu vielen Zeitmanagement Ratgebern ist dieses Buch sowohl theoretisch als auch empirisch weitgehend fundiert. Dabei kommen die Hintergrundannahmen ziemlich leicht daher, also nicht etwa wissenschaftlich spröde. Das macht insgesamt, dass das Buch angenehm zu lesen bleibt. Die Folgerungen für die Zeitkompetenzen werden in knappen Regeln zusammenfassend beschrieben, was eine leichte Orientierung zur Folge hat. Dabei kommen durchaus auch nicht alltägliche Sachverhalte vor. So wird unter dem Thema Beschleunigung eine zentrale Debatte aufgegriffen, die zunächst nichts mit Zeitmanagement zu tun zu haben scheint: Das Ende des fossilen Zeitalters. "Die gewaltige Beschleunigung war nur möglich, da die industrielle Revolution einen groß angelegten *Zeitdiebstahl* in Szene setzte" (S. 55, Hervorhebung im Original). Die Folgerung aus Sicht der Autoren ist zentral: Es geht künftig darum, auch berufliche Mobilität menschenfreundlich und klimaverträglich zu genießen. Eine neue Art von zeitlicher Qualität, die hinter dieser Aufforderung steckt. Inwiefern sich dies wiederum durch einen wohlgemeinten Hinweis in eine Ratgeberbuch verwirklicht lässt, bleibt die kritische Anfrage.

4. ... und nicht ganz so einfache Zeiten

"Das Buch ist für die individuelle Ebene geschrieben" (S. 11). Die Knappheit von Zeit entsteht im betrieblichen Kontext durch verschiedene Ziele und Aufgaben sowie die daraus erwachsenden Verpflichtungen. In dem Maße, in dem erfolgreiche betriebliche Kooperationen stattfinden sollen, müssen Termine als Zeitpunkte bestimmt werden. Dabei gilt: Je spezialisierter und komplexer, desto koordinationsbedürftiger und mehr voneinander abhängig. Dies gilt für das komplexe System Betrieb genauso, wie für die darin tätigen Teams und Projekte. Individuelle Termine lassen sich daraus im Regelfall nicht isolieren, sondern stehen, aufgrund der Arbeitsteilung, in Abhängigkeit zueinander. Dies gilt umso mehr, je komplexer die Arbeits- und daraus resultierenden Entscheidungsprozesse sind. Gerade Gruppen- und Teamarbeit erfordert eine zunehmende Synchronisation mit dem sozialen und betrieblichen Umfeld. Individuelle Zeitstrukturierungsmöglichkeiten, die das Zeitmanagement bietet, können insofern im betrieblichen Alltag nur eine relative subjektive Zeitautonomie schaffen. Immerhin kann bereits diese relative Autonomie mit erheblicher zeitlicher Qualität gefüllt werden. Doch grundsätzlich besteht ein zunehmender Bedarf an sozialer zeitlicher Synchronisation und Qualität. Zugespitzt: Je flexibler Menschen – und Führungskräfte – arbeiten und je wichtiger ihnen die zeitlichen Qualitäten dabei werden, desto wichtiger werden kollektive Steuerungs- und Synchronisationsinstrumente.

"Selbst über seine Zeiten bestimmen können - *zeitsouverän* [sein]. Wer möchte das nicht?" (S. 124). Was im Kapitel über Zeitempathie angesprochen wird, scheint mir zentral zu sein: Die Eigenzeiten des Umfeldes erkennen hilft, die eigene Zeitsouveränität zu einer echten Autonomie zu entwickeln. Gerade eine notwendige kollektive Zeitautonomie in Betrieben darf als eigenständige zeitliche Qualität nicht in einer individualistisch verkürzten Fassung gedacht werden. "Zeitautonomie bedeutet nicht: Bedingungslose Durchsetzung eigener Zeitinteressen, sondern Anerkennung der Zeitinteressen anderer im eigenen Handeln" (Rainer Trinczek, 2005: Über Zeitautonomie, ihre Regulierung und warum es so selten funktioniert). Dies erfordert besondere Kompetenzen im Bereich der Teamfähigkeit und die Achtung der jeweils unterschiedlichen individuellen zeitlichen Interessen und Bedürfnisse der Kolleginnen und Kollegen. Eine solche Koordinationsleistung hat ihren Platz jedoch nicht im individuellen Zeithandeln, sondern beispielsweise im Teamgespräch. Eine solche Kompetenz kann, da sie auf einer Metaebene zu den persönlichen Kompetenzen liegt, nicht einfach "mitgeübt" werden. Sie erfordert sowohl eigene Begrifflichkeiten, als auch andere Formen der Reflexion. Vor allem jedoch immer wieder die praktische Auseinandersetzung im Betrieb.

Abgesehen von dieser noch zu wenig ausgeleuchteten Perspektive ist das Buch eine sehr gute Empfehlung und kann neben viele praktische Anleitungen auch theoretische Impulse geben - vor allem auf der individuellen Ebene. Aber das war ja das Ziel des Buches.



Dieses Werk unterliegt den Lizenzbedingungen der **Creative Commons 3.0**.

Sie dürfen

- das Werk bzw. den Inhalt vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen und
- Abwandlungen und Bearbeitungen des Werkes bzw. Inhaltes anfertigen.

Folgende Bedingungen sind dabei zu beachten:

- **Namensnennung (BY)** — Sie müssen den Namen von mir nach den gebräuchlichen Zitierregeln nennen.
- **Keine kommerzielle Nutzung (NC)** — Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.
- **Weitergabe unter gleichen Bedingungen (SA)** — Wenn Sie das lizenzierte Werk bzw. den lizenzierten Inhalt bearbeiten oder in anderer Weise erkennbar als Grundlage für eigenes Schaffen verwenden, dürfen Sie die daraufhin neu entstandenen Werke bzw. Inhalte nur unter Verwendung von Lizenzbedingungen weitergeben, die mit denen dieses Lizenzvertrages identisch oder vergleichbar sind.