



DIE ZEIT IM GRIFF - IM GRIFF DER ZEIT

Zeitmanagement und die Suche nach einer neuen Zeitkultur

Werkstattbericht

der
Zeitakademie des Tutzinger Projekts "Ökologie der Zeit"
Vom 7. - 9. September 2001
von

Alexander Rager



Auswertung und Analyse der Zeitakademie des „Tutzinger Projekts Ökologie der Zeit“, veranstaltet von der Evangelischen Akademie Tutzing in Kooperation mit der Schweisfurth-Stiftung vom 7. - 9. September 2001 an der Evangelischen Akademie Tutzing in Form eines **Werkstattberichtes**.

Inhalt und Redaktion: **Alexander Rager** ©

Evangelische Akademie Tutzing, **Tutzing im Oktober 2001**

Zu dieser Auswertung (Werkstattbericht) existieren auch ein **Material-** und ein **Fotoband**.

Bezugsmöglichkeiten: Dr. Martin Held, Tutzinger Projekt „Ökologie der Zeit“, Evangelische Akademie Tutzing, Schloßstr. 2 + 4, 82327 Tutzing
oder per Internet unter: <http://www.zeitoekologie.de/literatur.htm>

Inhaltsverzeichnis

| | |
|---|-----------|
| Vorwort | 4 |
| 1) Überblick über Gegenstand und Kontext des Themas | 6 |
| 1.1 Zur Entwicklung von konzeptionellen Zeitmanagement-Verfahren | 6 |
| 1.1.1 Traditionelle Verfahren des Zeitmanagements (1980er Jahre) | 7 |
| 1.1.2 Vom typengerechten Zeitmanagement zum Selbstmanagement | 8 |
| 1.1.3 Lebenssinn und Zu-Frieden-heit (Erfülltes statt Gefülltes Leben) | 8 |
| 1.1.4 Rahmenbedingungen | 9 |
| 1.2 Historische Voraussetzungen des Zeitmanagements | 9 |
| 1.3 Erzählte Zeiten - der gesellschaftliche Kontext des Zeitmanagements | 11 |
| 2) Systematische Zuordnung der Vorträge und Diskussionen | 12 |
| 2.1 Planung und Kontrolle von Zeit | 12 |
| 2.1.1 „Zeitbewirtschaftung“ | 12 |
| 2.1.2 Störung oder notwendige Sozialzeit? | 13 |
| 2.1.3 Zeit und Geld oder: Von der immanenten Beschleunigung durch das (traditionelle) Zeitmanagement | 14 |
| 2.2 Stabilität, Flexibilität und Kontextbezug | 14 |
| 2.2.1 Voraussetzungen flexibler und individueller Zeitnutzung | 15 |
| 2.2.2 Individuelle Zeitverwendung und soziales Umfeld | 15 |
| 2.2.3 Umfeldmanagement? | 16 |
| 2.3 Selbst-Begrenzung | 16 |
| 2.3.1 Die inneren Antreiber | 17 |
| 2.3.2 Souveränität und Autonomie der Entscheidung?! | 18 |
| 2.4 Werte | 18 |
| 2.4.1 Grundlage der Wertsetzung: Reflexion auf das eigene Handeln | 19 |
| 2.4.2 Effektivität vs. Effizienz? - Der Maßstab der Werte | 19 |
| 2.4.3 Der Sinn des Wirtschaftens | 20 |
| 2.5 Zeit als Lebenszeit (Zeitvorstellungen) | 21 |
| 2.5.1 Life-Leadership - Verallgemeinerung des Zeitmanagements auf das Alltagsleben? | 21 |
| 2.6 Qualitäten der Zeit | 22 |
| 2.6.1 Qualitäten der Zeit im Zeitmanagement | 22 |
| 2.6.2 Zeitverdichtung vs. Kreativität | 23 |
| 2.6.3 Präsenzzeit: Leben in der Gegenwart | 23 |
| 2.7 Praktische Anweisungen?! | 23 |
| 2.7.1 Defizite des Zeitmanagements | 24 |
| 2.7.2 Situative (An-) Passung | 24 |
| 2.7.3 Erfolg der Methode(n)? - Prinzipien eines alternativen Zeitmanagements | 25 |

| | |
|--|-----------|
| 2.8 Zeitliches Management von Natur, Gesellschaft und Politik!? | 26 |
| 2.8.1 Natur- und Körperzeiten | 26 |
| 2.8.2 Zeit-Politik | 27 |
| 2.8.3 Zeiten der Gesellschaft | 28 |
| 3) Ergebnisse und Dynamik der Tagung | 30 |
| 3.1 Wozu also Zeitmanagement? | 30 |
| 3.1.1 Es gibt nicht „das“ Zeitmanagement | 30 |
| 3.1.2 Die Uhren-Zeit des Zeitmanagements vs. der Vielfalt der Zeiten | 31 |
| 3.1.3 Der Umgang mit Zeiten - Die Suche nach einer neuen Zeitkultur | 31 |
| 3.2 Zur Dramaturgie und Dynamik der Tagung | 32 |
| 3.2.1 Ablauf und Dramaturgie | 32 |
| 3.2.2 Zeit und Zeitstrukturen auf der Tagung | 33 |
| 3.2.3 Die Dynamik der Tagung | 33 |
| 3.2.4 Konsequenzen | 34 |
| | |
| Anhang: Tagungsablauf | 35 |
| | |
| Literaturverzeichnis zum Thema Zeitmanagement | 37 |
| | |
| Ausgewählte Literatur des Tutzinger Projektes „Ökologie der Zeit“ | 39 |

Vorwort

Der vorliegende Werkstattbericht zur Tutzinger Zeitakademie "Die Zeit im Griff - im Griff der Zeit: Zeitmanagement und die Suche nach einer neuen Zeitkultur" ist Ergebnis eines zweimonatigen Praktikums an der Evangelischen Akademie in Tutzing und meiner inzwischen zweieinhalbjährigen Mitarbeit im Tutzinger Projekt "Ökologie der Zeit". Grundlage des Textes sind, neben Anregungen und Gedanken von Projektmitarbeitern/ -innen, eigene Aufzeichnungen aus den Plenen, Arbeitskreisen und Übungen der Zeitakademie. Diese werden durch Vortragsmanuskripte und Folien der Referenten/ -innen sowie einige Fragebögen ergänzt, die insbesondere zur Analyse der praktischen Übungen an die Trainer/ -innen und - ohne den Anspruch der Repräsentativität - an einige Teilnehmer/ -innen verteilt und von diesen ausgefüllt wurden.

- Die folgende Analyse stellt den Versuch dar, die Vorträge und Diskussionen während der Zeitakademie nicht chronologisch, sondern systematisch zuzuordnen. Zu diesem Zweck habe ich einige Überbegriffe gewählt und dazu verwendet, der Analyse eine inhaltliche Struktur zu geben. Diese Struktur ist zwar subjektiv geprägt, sollte aber dennoch eine einigermaßen sinnvolle Übersicht ermöglichen.
- Die einzelnen Beiträge sind nicht wörtlich wiedergegeben und auch nur selten persönlich zugeordnet. Dies liegt daran, dass mir meist nur bei den Projektmitgliedern überhaupt die Namen bekannt waren. Falls eine persönliche Zuordnung erfolgte, dann also hinsichtlich derjenigen Punkte, welche die Referenten/ -innen in ihren Vorträgen erwähnten und die im Materialband ausführlicher (und chronologisch) nachzulesen sind. Zitate im Zusammenhang mit Autoren zum Thema, die nicht auf der Tagung waren und sich von der Literaturrecherche her anbieten, sind eindeutig mit Jahr und Seitenzahl gekennzeichnet. Sie finden sich meist in ergänzenden Fußnoten wieder.
- Die Zeitakademie "Die Zeit im Griff - im Griff der Zeit" selbst geht auf viele Vorarbeiten im Rahmen des Tutzinger Projektes "Ökologie der Zeit" zurück. Reflexionen über das schwierige Thema Umgang mit der Zeit und Zeitmanagement sollten, in Verbindung mit praktischen Übungen dazu, anregen, sich Gedanken über den eigenen Umgang mit Zeit zu machen. Wahrnehmung, Erfahrung und Wissen der Teilnehmenden konnten hierbei gleichermaßen mit einfließen. Diese strukturelle Offenheit der Veranstaltung hat viel zur Dynamik und den qualitativen Ergebnissen der Tagung beigetragen.
- Obwohl sich Zeitmanagement auf viele unterschiedliche Bereiche beziehen könnte, ergab sich auch auf der Zeitakademie ein Schwerpunkt in Bezug auf die ökonomische Sphäre. Dies war sicher zum Teil der Anlage und dem Programm der Zeitakademie geschuldet. Inwiefern nicht auch der grundsätzliche Stellenwert der (bezahlten) Erwerbsarbeit dazu beitrug, wäre gesondert zu klären - es gibt aber m.E. viele Hinweise darauf (vgl. dazu auch Punkt 2.4.3). Allerdings wurde auf der Zeitakademie auch sehr deutlich, dass das Thema darin nicht aufgehen kann.

- Der Bericht gliedert sich in drei Abschnitte. Im ersten Abschnitt wird, ausgehend vom einführenden Vortrag von Dr. Elmar Hatzelmann, versucht, einen kurzen Überblick zum Gegenstand der Zeitakademie (dem Zeitmanagement) zu geben. Zudem sollen hier die historischen Voraussetzungen für das Zeitmanagement betrachtet werden, wie sie Prof. Karlheinz Geißler vortrug, um im Anschluss daran - mit einem völlig anderen Zugang - die "Mythologie", d.h. den gesellschaftlichen Kontext des Zeitmanagements, durch Ida Sabelis aufgeschlüsselt, zu betrachten. Im zweiten Abschnitt geht es um die systematische Rekonstruktion der Vorträge und Diskussionen anhand einer Struktur, die sich aus meiner Sicht für die Zusammenfassung der Ergebnisse anbietet. Im dritten Abschnitt schließlich soll im Rahmen einer Metareflexion noch einmal betrachtet werden, inwiefern sich Diskussionen und Struktur der Tagung auf die Dynamik und das Ergebnis ausgewirkt haben bzw. inwiefern das Programm während der Akademie Möglichkeiten bot, anhand der Möglichkeit des eigenen Verhaltens, Theorie und Praxis in Einklang zu bringen.

Zusätzlich zu dieser Auswertung existiert ein Material- und ein Fotoband. Dem Materialband ist, neben den Vorträgen und Diskussionsbeiträgen im Rahmen der Zeitakademie, eine weitere inhaltliche Auseinandersetzung mit dem Thema Zeitmanagement eingefügt. Anhand der angegebenen Literatur (die beiden Literaturverzeichnisse sind *nicht* identisch) wollte ich versuchen, mich durch einen theoretisch deduktiven Zugang der Thematik zu nähern. Verwendet habe ich dazu sowohl primäre Zeitmanagementliteratur als auch Sekundärliteratur zum Thema Zeitmanagement, also Beiträge, die sich selbst schon, meist als wissenschaftliche Aufsätze unterschiedlicher Disziplinen, mit dem Zeitmanagement auseinandersetzen. Dieser Abschnitt hat zwar nur mittelbar mit der Zeitakademie zu tun und sollte daher eher als Hintergrundinformation verstanden werden. Für mich selbst aber war es die (notwendige) Auseinandersetzung im Vorfeld - und Nachgang - dieser Analyse, um mir Klarheit über das Themengebiet und seine Implikationen zu verschaffen.

Dass das Thema Zeitmanagement und Umgang mit Zeit wichtig ist, zeigt nicht nur der expandierende Markt und die große Resonanz innerhalb der Presse (z.B. das Focus Titelthema "Entspannung" v. 30.07.2001), sondern lässt sich auch am enormen Interesse an dieser eher untypisch fokussierten Zeitakademie ablesen. Es wurden weit mehr Anmeldungen registriert, als Plätze zur Verfügung standen, d.h. es musste vielen Interessenten und Interessentinnen (95), die gerne gekommen wären, von Seiten der Akademie abgesagt werden. Dies belegt einerseits die Brisanz des Themas, andererseits aber auch die Attraktivität der offenen Programmgestaltung dieser Zeitakademie. Das untypisch Interessante an dieser Akademie war sicher, dass das, was im Rahmen der Akademie diskutiert und erarbeitet wurde, einen unmittelbaren Bezug zum eigenen Umgang mit dem Thema Zeit haben sollte.

1) Überblick über Gegenstand und Kontext des Themas

Zeitmanagementkonzepte versprechen einen effizienten und effektiven Umgang mit der eigenen Arbeitszeit, bessere und schnellere Organisation der Arbeit sowie weniger Hektik und Streß. Die systematischen Probleme klassischer Zeitmanagement-Konzepte ergeben sich dabei aufgrund des Versprechens, Zeit kontrollieren zu können, sie „im Griff“ zu haben, wie es der Titel der Tagung andeutet. Dabei wird, mehr oder weniger implizit, ein Herrschafts- und Besitzverhältnis des Menschen zur Zeit - und damit die Idee vollständiger individueller Kontrolle - vorausgesetzt. Diese Idee der Beherrschung und Kontrolle von Zeit ist zugleich der größte „Mythos“ des Zeitmanagements, wie Ida Sabelis (Freie Universität Amsterdam, Referentin) in ihrem Vortrag ausführte.

Mythen spiegeln aber auch ein Bild erwünschter Realität wieder, insofern ist diese Idee sehr ernst zu nehmen. D.h., es handelt sich dabei möglicherweise auch um einen tiefen und unbewussten (kollektiven?) Wunsch, der sich in der Figur des „Time-Leadership“ ausdrückt. Insofern geht es bei der Auswertung der Akademie um eine kritische Reflexion der Terminologie und Versprechen, die im Rahmen des Zeitmanagements eine Rolle spielen. Nicht bestritten werden soll damit, dass im Rahmen des Zeitmanagement zweifellos viele sinnvolle Übungen existieren.

1.1 Zur Entwicklung von konzeptionellen Zeitmanagement-Verfahren

Die geschichtliche Entwicklung von Zeitmanagement-Verfahren lässt sich nach Elmar Hatzelmann (freier Trainer und Referent im Rahmen der Zeitakademie) kurz so beschreiben: Am Anfang standen Gedächtnishilfen wie Notizbücher und Checklisten. Zur Planung und Vorbereitung komplexerer Aufgaben sollten Terminkalender den Überblick bewahren helfen. Das klassische Zeitmanagement (1), wurde im Laufe der Jahre mit einer Anpassung an bestimmte Persönlichkeitstypen erweitert. Schließlich erkannte man, dass auch der Umgang mit sich selbst (Selbstmanagement, Punkt 2) und schließlich ein Lebens(sinn)management (3) notwendig ist. Dies alles wird von den Rahmenbedingungen stark beeinflusst, somit wird in Zukunft auch ein Umfeldmanagement benötigt (4).

- 1. Klassisches Zeitmanagement**
Individualisierungstendenz (ab 1995):
typengerechtes Zeitmanagement
- 2. Selbstmanagement**
Umgang mit einschränkenden
Einstellungen
- 3. Lebenssinn und Zu-Frieden-heit**
(erfülltes statt gefülltes Leben)
- 4. Rahmenbedingungen**

Quelle: Vortrag von
Dr. Elmar Hatzelmann

1.1.1 Traditionelle Verfahren des Zeitmanagements (1980er Jahre)

Effektivität (Auswahl der richtigen Aufgaben) und Effizienz des Handelns standen im Vordergrund. Die richtigen Dinge sollten richtig getan werden. Dazu diente die Sammlung „klassischer“ Methoden des Umgangs mit Zeit:

- Die **ALPEN-Methode**¹ (Alles Aufschreiben ➤ Länge schätzen ➤ Puffer einbauen (30-50%) ➤ Entscheiden ➤ Nachprüfen) ist ein Kern der Methoden. Schriftliche Planung soll hier helfen, „das Wesentliche“ besser zu erreichen. Ebenfalls wichtig ist in diesem Zusammenhang, Störquellen zu analysieren und entweder zu beseitigen, oder mittels Pufferzeiten einzuplanen.
- Die **Prioritätenbildung**² bei den einzelnen Tätigkeiten soll anhand von Kriterien der Dringlichkeit und Wichtigkeit (später auch: der Sicherheit, des Sinns, der Karriere, der Bedeutung für die Firma oder das Projekt, den Spass, die Stimmung, für Energie, Neugier, Angst etc.) vorgenommen werden und helfen, sich auf die richtigen **Ziele** zu konzentrieren. Klare und motivierende (spezifische, messbare, realistische, innerhalb eines bestimmten Zeitrahmens liegende und für einen selbst erreichbare) Ziele sollen bei der Prioritätensetzung im Vordergrund stehen.
- Mittels einer **ABC-Analyse**³ werden die Tätigkeiten ebenfalls ge- und bewertet (Prioritätenbildung). A-Tätigkeiten sind sehr wichtige, B-Tätigkeiten wichtige und C-Tätigkeiten weniger wichtige Aufgaben. 65% der Aufgaben sind nach dem klassischen Zeitmanagement A-Tätigkeiten, 20% B-Tätigkeiten und 15% C-Tätigkeiten. Die tatsächliche Verteilung ist hierauf zu kontrollieren. Dazu kommt noch das **Pareto-Prinzip** oder die 80:20 Regel: Die überwiegende Zeit (Wert) ist auf diejenigen 20% der Arbeit zu legen, die 80% des Erfolges darstellen (beide Methoden sind kritisch zu betrachten!).
- Das **Eisenhower-Prinzip**⁴ unterscheidet zwischen wichtigen und dringenden Aufgaben. Seiwert führt dazu aus, dass Aufgaben, die sowohl dringend als auch wichtig sind, sofort in Angriff genommen werden müssen (entsprechend A-Aufgaben sind). B-Aufgaben von hoher Wichtigkeit, aber geringerer Dringlichkeit sollen terminiert und C-Aufgaben schließlich weitgehend delegiert werden. Demgegenüber wendet Covey ein, dass proaktiv statt reaktiv gehandelt werden müsse: Warum soll man wichtige Aufgaben, wenn man sie sowieso machen muss, verschieben bis der Termin sie zu dringlichen Aufgaben macht? Hier sind also die B-Aufgaben genauso wichtig wie die A-Aufgaben, damit man nicht von wichtigen, sehr dringenden Tätigkeiten gejagt wird.
- **Stille Stunden**⁵ (als Zeitoasen) sowie die Bildung von **Blöcken** (gegen den Sägeblatteffekt) sind weitere Empfehlungen. Zusammen mit einem Überdenken des eigenen Kommunikationsverhaltens auf Besprechungen, beim Telefonieren und Mailen sollen sie helfen, „**Zeitdiebe**“ oder „**Zeitfresser**“ nicht nur aufzuspüren, sondern zu „vernichten“.
- **Verschiedene andere Techniken** wie z.B. Schnell-Lesetechniken, Notizbücher, elektronische Systeme und Planungssoftware (z.B. Outlook) sollen genauso wie die Ordnung am Schreibtisch (Datenpflege), in der Ablage oder dem Computer helfen, mit der Zeit zurechtzukommen. Auch eine optimistische Einstellung für den Tag, Disziplin und Konsequenz trägt für viele Zeitmanagementautoren dazu bei, das individuelle Zeitmanagement zu verbessern.

Oft wurden im klassischen Zeitmanagement einfach (mechanistische) Methoden der Produktion auf den Menschen und seinen Umgang mit Zeit übertragen (Maschinenmodell). Die weitere Entwicklung der Konzepte geschah vor diesem Hintergrund auch nicht zufällig.

¹ Kurzfassung in: Seiwert ¹⁸1998, S. 35ff und 81ff

² a.a.O.: S. 43f und S. 22f

³ a.a.O.: S. 45ff und S. 25

⁴ a.a.O.: S. 78ff und Covey ³1994, S. 63ff

⁵ a.a.O.: S. 66ff

1.1.2 Vom typengerechten Zeitmanagement zum Selbstmanagement⁶

Ausgangspunkt der Veränderungen des klassischen Zeitmanagements war die Erkenntnis, dass viele Methoden nicht wirksam waren. Insbesondere wirkten sie bei bestimmten Typen von Menschen unterschiedlich. Neuere Erkenntnisse aus der Biologie, (Motivations-) Psychologie und Chronobiologie werden nun aufgenommen und verarbeitet. So gibt es nun Methoden des Zeitmanagement für entsprechende Menschentypen z.B. DISG.

Individuelle Probleme (Klassisches Zeitmanagement individualisiert)

- Die Beachtung des Tagesrhythmus und der individuellen Leistungskurve (Pausen!) kann dazu beitragen, die persönliche Arbeitsleistung zu steigern.
- Monochronisches (sequentielles Arbeiten, also eine Aufgabe nach der Anderen) und polychronisches (paralleles Arbeiten an verschiedenen Aufgaben, „Multitasking“) Vorgehen spielt genau-so, wie z.B. rechts- bzw. linkshemisphärisches Denken, eine Rolle im eigenen Umgang mit der Zeit.
- Auch die „Hirndominanz“ (ob Stammhirn, limbisches System, oder Großhirn) spielt nun eine Rolle, ebenso wie das DISG-Persönlichkeitsmodell (Dominant, Initiativ, Stetig, Gewissenhaft).
- Zeitwahrnehmung wird wichtig und ist ebenfalls typenabhängig. Strukturierte Menschen stehen flexiblen gegenüber.
- Schließlich gibt es Menschen, die im Zeitstrom sind (sich von Ereignissen tragen lassen) bzw. sich von externen Zeitvorgaben (Terminen) beeinflussen lassen (Zeitstrukturierung im Kopf).

Der Umgang mit einschränkenden Einstellungen, Glaubenssätzen und Gewohnheiten

Da jeder Mensch mit einschränkenden Bedingungen wie z.B. inneren Antreibern und Süchten (durchaus im wörtlichem Sinne wie z.B. bei der Arbeitssucht) umgehen muss, hat die eigene Motivation und innere Kommunikation (Bilder, Visionen) ebenfalls einen enormen Einfluss auf den persönlichen Umgang mit Zeit.

- Die „innere Kultur“ der Engel oder Quälgeister, der Muse oder des ständigen Antriebes (wie z.B. „Nett Sein!, Perfekt Sein!, Stark Sein!, Besser Sein!, Beeil Dich!, Du musst alles wissen!, Streng Dich an!“ beeinflusst den eigenen Umgang mit der Zeit sehr stark. Mögliche Folgen davon sind z.B. Perfektionismus, „Aufschieberitis“ oder das Unvermögen, Entscheidungen zu treffen. Es kommt also darauf an, selbst Nein-Sagen zu lernen oder delegieren zu können.
- Hinzu kommen Redensarten und Rollenvorbilder der Kultur in den Medien wie z.B.: „Zuerst die Arbeit, dann das Vergnügen“; „Wer hoch hinaus will, fällt tief“; „Die Schnellen fressen die Langsamen“; „Keine Zeit zum Essen“; „Der Chef hat immer Recht (und die Macht)“; „Erfolgreiche dürfen fies sein“.
- Aufgrund von Überforderung werden Suchtmittel (Alkohol, Tabletten, Zigaretten, Kaffee etc.) übermäßig konsumiert.
- Weitere Einflussfaktoren sind:
 - ✓ Rollenvorbilder der Kultur (TV, Medien): z.B. „Die Schnellen fressen die Langsamen“
 - ✓ Der Umgang mit Motivation (innere Kommunikation, Bilder, Visionen)

1.1.3 Lebenssinn und Zu-Frieden-heit (Erfülltes statt Gefülltes Leben)

Auch diese Erweiterung brachte nicht (immer) den gewünschten Erfolg, denn die Vereinbarkeit von beruflichen und persönlichen Zielen ist über diesen Weg schwer zu erreichen. Eine umfassendere Perspektive bietet die Erweiterung des Zeitmanagements auf die (erfüllte) Lebensführung.

⁶ Siehe hierzu Seiwert 1995 und 2000, sowie Märchy 2001.

Seiwert (2001) betont heute die Lebensbalance zwischen Sinn, Gesundheit, Arbeit und Familie (Life-Leadership). Covey (1997) führt zur Frage des Lebenssinns die Entwicklung Leben, Lieben, Lernen und Vermächtnis hinterlassen aus. Fragen danach, was ein gutes oder glückliches Leben oder einen guten Tag auszeichnet (z.B. innerer Friede, Einklang mit der Natur, Da-Sein, reine Präsenz, Flow, Schöpferisches Handeln, Gestalten, Zugehörigkeit, Leistung) weisen auf eine weitere Veränderung im Zeitmanagement hin. Sinn, eine Grundfrage der klassischen Religionen, wird in die Methodiken des Zeitmanagements aufgenommen. Beispielsweise wird dem Taoismus das „Absichtslose Tun (wuwei)“ oder „Im eigenen Fluss sein“ entlehnt und versucht, auf das Zeitmanagement zu übertragen.

1.1.4 Rahmenbedingungen

Eine letzte Erweiterung, die nach Hatzelmann zwar notwendig ist, aber noch selten umgesetzt wird, ist die Ausdehnung des Zeitmanagements über die rein individuelle Anwendung hinaus auf das Umfeld, da dieses den individuellen Umgang mit Zeit erheblich beeinflusst. Zu diesem Umfeld gehört die Führungsphilosophie im Unternehmen genauso wie die konkreten Bedingungen der Branche (z.B. im Verdrängungswettbewerb). In der Firma entscheiden die Spielräume (Raum, Zeit, technische Ausstattung etc.) genauso über die Möglichkeiten der Zeitnutzung, wie z.B. Machtspiele, ein neurotisches Ausleben von Defiziten oder Humorlosigkeit. Auch Moden wie „Just in time“, „Lean-Management“, „Beständige Neuorganisation“, „Projektmanagement“ oder alles nur noch mit Teams zu machen, prägen im produktiven Sektor den Umgang mit Zeit. Burnouts und die Zahl der Workaholics werden dadurch weiter zunehmen. Die Notwendigkeit sozialer Regeln zum Umgang mit Zeit, die vor allem diejenigen bemerken, die ihre Rahmenbedingungen (z.B. Arbeitsplatz) nicht direkt verändern können, muss sich deshalb in einer zukünftigen Methodenauswahl widerspiegeln.

Im privaten Umfeld beeinflussen dagegen die Stabilität der Beziehung, die Kinder oder die Freunde enorm den Umgang mit Zeit. Das Verständnis der Zeitkultur (z.B. südländisch oder deutsch) oder auch Vorbilder in Bezug auf Muse oder Stress sind hier ebenfalls wichtig. Dies ist für Hatzelmann eine Frage der Macht der Gewohnheiten oder der Wirkung der Lebensmuster (Skript) - sowie das Erbe der Väter und Mütter.

1.2 Historische Voraussetzungen des Zeitmanagements

Zu den grundlegenden Bedingungen und historischen Veränderungen, die für die Entwicklung von Zeitmanagement notwendig waren, äusserte sich Prof. Karlheinz Geißler (als Referent und Mitglied des „Tutzinger Projekts Ökologie der Zeit“) in seinem Vortrag. Der Erfolg des Zeitmanagements beruht für ihn demnach auf vier epochalen Veränderungen:

1. **Der Übereignung der Eigentumsrechte der Zeit von Gott auf die Menschen.** In der Vormoderne fungierten zwei Instanzen, die das Weltbild prägten und die Zeitwahrnehmung beeinflussen, als Zeitgeber: die Natur und Gott (bzw. die Kirche). Der Umgang mit Zeit wurde hier von natürlichen Zyklen zeitlich bestimmt. Diese Zyklen galten als nicht veränder- und hintergebar. Bezüglich der Zeit gab es nichts zu planen und zu verändern, denn die Zeit war kein Besitz der Menschen: Sie gehörte Gott, der allen Lebewesen ihre Zeiten gab. Selbstverständlich wurde auch in der Vormoderne planend mit der Zeit umgegangen. Ein abstraktes Zeitdenken aber, das der Zeit keine Qualitäten zuschreibt, existierte in der Vormoderne nicht. Die Zeit war identisch mit dem Wetter, den Rhythmen der Natur im Menschen und der Lebenswelt um ihn herum.

Dieses Zeitverständnis änderte sich gravierend mit dem Übergang in die Moderne. Nicht mehr Gott gehörte die Zeit, sondern dem Menschen, der darüber befinden konnte, was er mit der ihm zur Verfügung stehenden Zeit macht. Der ursprünglich religiöse und göttliche Glanz aber, der mit der Zeit verbunden war, ging schließlich auf die Methoden über, mit denen heute versucht wird, Zeit zu sparen - so Prof. Geißler.

2. **Der Orientierung am Zeitmaß des (Maschinen-) Taktes gegenüber einer Orientierung an den Rhythmen der Natur.** Mit der Einführung der mechanischen Uhr, mit deren rasanter, flächendeckender Verbreitung und geänderten Zeitvorstellungen und Handlungsmöglichkeiten, wurde auch das Monopol der Natur als Zeitgeber gebrochen. Gott wurde sozusagen temporal enteignet. Die Orientierung an der Uhrzeit war eine neue Alternative. Die Naturordnung, ebenso wie die religiösen Bindungen, verlieren ihre absoluten Verbindlichkeiten. Nun aber, da man Alternativen hatte, stellte sich die Frage: An was soll man sich zeitlich orientieren? Damit begann die Suche nach neuen Zeitgebern. Konkurrierend zu Natur und Gott, den alten und altersschwachen Zeitgebern, traten jetzt das Geld und der Maschinentakt. Die Menschen fingen an, Zeit, speziell Arbeitszeit, in Geld umzurechnen, nachdem sie die Zeit durch die Erfindung der mechanischen Uhr berechenbar gemacht hatten. Die Zeit unterliegt deshalb in der Moderne in immer größerem Maße der Verwertungslogik des Geldes. Erst nachdem man Zeit mit Geld verrechnet, kann man Zeit „gewinnen“, Zeit „verlieren“, man kann sie von da an „sparen“, „stehlen“ oder auch „verschenken“, manche können sie sogar „totschlagen“. Durch Zeitsparen schließlich soll Geld zu noch mehr Geld gemacht werden.
3. **Der "Demokratisierung" der Zeitherrschaft von den Königen, über die Landesherren hin zu den Individuen.** Die Uhrzeit diente in der Moderne u. a. auch dazu, der staatlichen Einheit symbolischen Ausdruck zu verleihen und sie hierdurch abzusichern. Verschiedene Zeitordnungen, die meist Uhrzeitordnungen waren, fungierten als wichtige zwischenstaatliche Abgrenzungsmerkmale. Ähnlich vereinheitlichend wirkten Arbeitszeitregelungen in Unternehmen und auch die einschlägigen Vorschriften über Öffnungszeiten von Ämtern, Museen und Kaufhäusern. Solche „öffentlichen Zeiten“ fanden ehemals in einer Vielzahl öffentlicher Uhren ihren überzeugenden Ausdruck. Die Uhr ist in der Postmoderne aber nicht mehr länger jenes Medium, mit dem die gesellschaftliche Zeitordnung organisiert wird. Die Zeitorganisation ist heute zur Aufgabe der Einzelpersonen und damit zu einem Problem der Selbstdisziplinierung geworden. Doch auch wenn alle ihre „eigene“ Zeit haben und ihre „eigenen“ Zeiten bestimmen können, von der Zeit befreit sind sie dadurch nicht. Man muss sich selbst, in welcher Form auch immer, zeitlich orientieren. Die Fähigkeit dazu wird als selbstverständlich vorausgesetzt.
4. **Der Erschließung der Zeit als Gegenstand des Lernens, zu dem der Mensch fähig ist.** Die Vorgaben im Umgang mit Zeit verschoben sich vom sozialen Raum zu den Individuen hin. Die Freiheit, zwischen unterschiedlichen Zeiten wählen und entscheiden zu können, ist jedoch nicht kostenlos: Unsicherheiten nehmen zu, Orientierungsprobleme wachsen und Selbstüberforderungssymptome werden offensichtlich. Die Steigerung der Entscheidungsmöglichkeiten in der Postmoderne macht also einen bewussteren Umgang mit Zeit immer notwendiger - und diesen kann man schließlich (er-) lernen und üben. Der Mensch wird also, z.B. durch das (Er-) lernen eines anderen Umgangs mit der Zeit, in Bezug auf den Umgang mit Zeit als lernfähig und -willig definiert. Lernen soll nun helfen, die Zeitprobleme zu lösen.

1.3 Erzählte Zeiten - der gesellschaftliche Kontext des Zeitmanagements

Mythen und ihre Symbole oder Metaphern sind, auch innerhalb des Zeitmanagements, Teil der kulturellen Einbindung des individuellen Lebens, trug Ida Sabelis vor. Welche Bilder dabei benutzt werden ist historisch verschieden und erfordert zu einem Verstehen andere Zeitskalen als nur Jahre oder Jahrzehnte. Im alltäglichen Sprachgebrauch gelten Mythen als falsche oder unwahre Geschichten. Sie spielen außerhalb der konkreten Zeit oder eines konkreten Zeitrahmens. Dabei entscheidet die Wahl des Erzählers, seine angenommene Autorität, über den Fortbestand - durch Wiederholung - der Geschichten. Manifest an Mythen ist die schöne Geschichte, unterschwellig aber transportieren sie wichtige Gedanken. Deshalb haben Mythen auch konkrete Aufgaben: Sie vermitteln Ideen der Kontinuität und erklären die Welt; sie geben praktische Anweisungen und haben damit eine normative Funktion; sie ermöglichen eine Interpretation der Welt aus der gegenwärtigen Sicht. Mythen sind innerhalb einer Kultur also eine Sammlung von Erklärungen zu Handlungsmustern und rational schwer verständlichen Gegebenheiten.

Das lässt sich insbesondere an der Gestalt des Chronos gut illustrieren, wobei nur einige Kulturen die Zeit überhaupt als Person darstell(t)en. Chronos, ursprünglich Gottvater, frißt seine Kinder aus Angst vor der Übernahme der Macht durch sie. Die Deutungen sind, je nach historischer Epoche, unterschiedlich. Chronos gilt einmal als Symbol dafür, dass die Zeit sowohl den Menschen, als auch alles andere „frißt“, oder als Aussage über den Lebenslauf. Kairos entwickelt sich zu Chronos' Gegenstück, als (kleiner) Gott des *rechten Augenblicks*, in dem man sein Glück oder seine Chance fassen soll und der dem einzelnen Menschen schicksalhaft gegenübertritt⁷.

Hat die Macht des Mythos heutzutage abgenommen? Ist die Zeit der Erzählungen vorbei? Der Mythos hat sich für Ida Sabelis nur verschoben. Muster und Mythen im Zeitmanagement können auf zwei Ebenen betrachtet werden: Zum einen in einer Analyse der Zeitprobleme, zum anderen in der Frage dessen, was die einzelnen Ratschläge implizieren. Deutlich wird das z.B. am Unterschied in der Auffassung über die Beherrschung von Zeit. Heute gilt nicht Chronos, sondern der Mensch als Beherrscher der Zeit. Hier gab es also eine Verschiebung von der eher schicksalhaften Zeitauffassung hin zu einer Annahme, bei der die Beherrschung von Zeit in den Vordergrund tritt. Der Mythos selbst ist gleichwohl immer noch vorhanden.

Das gilt natürlich auch für den Umgang mit Zeit und das Zeitmanagement. Im Zeitmanagement steckt der Mythos allerdings nicht in den manifesten Geschichten, welche in den Büchern geschrieben sind, sondern in den - impliziten - Hintergrundannahmen (wie z.B. dem Gedanken der Beherrschbarkeit von Zeit) und dem Kontext: den fragmentierten Bemerkungen, den Titeln der Artikel und schließlich auch in der Werbung für Zeitmanagement Ratgeber.

Die Geschichte von Momo zeigt deutlich, dass es auch heute noch Mythen gibt. Es transportiert sie in Form eines schönen Märchens. Dabei kann dieses Märchen eventuell mehr über den Umgang mit Zeit lehren, als viele Zeitmanagementbücher und -Ratgeber. Wenn alle Informationen zur Verfügung stehen heißt Mythos eben auch: Man kann daraus lernen. Bei einer Neuinterpretation des Zeitmanagements steht die gesamte Bandbreite der Mythen, der Phantasien und Gedanken zur Verfügung. Eine Zeit der Reflexion und des Austauschs von Erzählungen kann bei einer Neuorientierung im Umgang mit Zeit deshalb sehr hilfreich sein.

⁷ Im Rahmen des Zeitmanagements steht Chronos eher für die gleichmäßig dahinfließende Zeit, die gespart und beherrscht werden kann. Kairos steht demgegenüber für den richtigen Zeitpunkt. Im Unterschied zum rechten Augenblick tritt beim richtigen Zeitpunkt das bewusste menschliche Handeln, im Sinne einer Planung, in den Vordergrund.

2) Systematische Zuordnung der Vorträge und Diskussionen

2.1 Planung und Kontrolle von Zeit

„Mache keine Pläne für das neue Jahr, es geht auch ohne Pläne vorbei!“ (Japanischer Haiku aus dem 18. Jahrhundert)

Zeitmanagementkonzepte zielen darauf ab, Zeit als Ressource zu betrachten, die optimal und effizient zu nutzen ist. Als ein „harter Kern“ des klassischen Zeitmanagements erweist sich dabei, wie bereits angeführt, seine Fixierung auf die Kontrollier- und Plankbarkeit von Zeit. Die „Öffnung“ für unvorhergesehene Ereignisse durch sogenannte Pufferzeiten liegt dabei durchaus in der Logik dieser Kontrollfixierung, denn viele Vorfälle und Ereignisse, die schlicht unplanbar sind, sollen schließlich doch noch effizient und effektiv erledigt werden. Ein zentrales Problem sieht Geißler aber in der Diskrepanz zwischen dem Freiheitsversprechen des Zeitmanagements und dem Nutzen - man braucht nämlich Zeit für das Zeitmanagement. Ein (zu) sorgfältiges Zeitmanagement kann schließlich mehr Zeit „kosten“, als es auf der anderen Seite „einspart“ (z.B. durch die Verschiebung geplanter, aber aktuell nicht leistbarer Vorhaben).

Das soll nun nicht heißen, dass die Planung von Zeit unwichtig wäre. Eine *persönliche Zeitstrukturierung* ist im Lebensvollzug sinnvoll und wichtig. War es früher die Zeiteinteilung, die das Leben erleichtern sollte, so ist es heute das Management der Zeit, welches die Lebensführung effizienter machen soll. Zumindest ist Zeitmanagement besser als keine Methode der Lebensführung, so die Erfahrung einiger Teilnehmer/ -innen der Zeitakademie und insgesamt entkommen wir dadurch, dass die Kontrolle über die Zeit und Natur auch viel Positives gebracht hat, der Frage der Beherrschung der Zeit nicht (Sabelis).

2.1.1 „Zeitbewirtschaftung“

Im Durchschnitt ist die Zeit sehr gerecht und egalitär unter den Menschen verteilt. Normalerweise ergeben sich bei 142 Stunden in der Woche je 42 Stunden für die Arbeit und 42 Stunden für die Freizeit. Sowohl Arbeitgeber, als auch Arbeitnehmer wollen zwar kurze Arbeitszeiten, allerdings will und muss die Arbeitgeberseite eine höhere Effizienz in der verbliebenen Zeit erreichen. Dazu zwingt sie der Wettbewerb und die Tatsache, dass Zeit im ökonomischen Bereich ein knappes Gut ist, führte Ivo Muri (Geschäftsführer der Zeit AG, Timeware of Switzerland, Sursee) in seinem Vortrag aus.

Da Zeit als Ressource im ökonomischen Bereich zu einem knappen Gut gemacht wird, muss sie auch bewirtschaftet werden. Ohne eine Zeitbewirtschaftung ist nämlich der Übergang von ehemals festen Arbeitszeiten, über die Gleitzeit hin zur Jahresarbeitszeit nicht möglich, schließlich stecken in den jeweils angesparten und auszugleichenden Zeiten bei einer Jahresarbeitszeit erhebliche Ressourcen einer Firma¹. Die zunehmende Flexibilität der Zeiteinteilung macht dabei enorme Synchronisationsleistungen (siehe dazu auch Punkt 2.2) notwendig. Über die Ausrichtung an Zielen

¹ Auf die zunehmende Bedeutung von Zeitorganisation bei "normalen", d.h. abhängig Beschäftigten weisen vor allem Koch & Kleinmann (2001, 4) hin.

"Employers have given employees much more freedom and decision making control over their work. Contemporary employees can often choose when to work because a flexitime schedule has been introduced. If supervisors controls only whether goals are reached, employees have a considerable amount of freedom how they reach those goals [...] These trends make clear that time management is an important topic for work and organizational psychology".

und die Kommunikation über Werte sollte diese Synchronisation allerdings zu erreichen sein.

Auch bei Selbständigen und Freiberuflern spielt die Organisation von Zeit eine wichtige Rolle, wie einige der Teilnehmer/ -innen im Plenum anmerkten. In diesem Sinne handelt es sich auch hier um eine Bewirtschaftung von Zeit durch die Planung von (wichtigen) Projekten oder dem „zeitgemäßen“ Einsatz der eigenen Ressourcen.

2.1.2 Störung oder notwendige Sozialzeit?

Neben der Bewirtschaftung der Zeit durch Planung und Synchronisation hat aber auch eine *nicht strukturierte* (oder *gemanagte*) *Zeit* eine enorme Bedeutung im Leben (vgl. hierzu auch Punkt 2.6, Qualitäten der Zeit). Die Unsicherheit der Lebenswelt und ihrer zeitlichen Ereignisse wird im klassischen Zeitmanagement allerdings als Störfaktor gesehen, längere Unterhaltungen und Pausen sowie soziale Zeiten als „Zeitdiebe“ gedeutet. Schnelles boomt wieder und in einer „stillen Stunde“ sollen produktiv viele Arbeiten erledigt werden².

„Die größten Zeitfresser bei mir sind die Kunden und der Chef“. Dieses Zitat eines Teilnehmers der Zeitakademie weist auf die Ambivalenz der pauschalen Empfehlungen und Ratschläge des Zeitmanagements hin³. Was sind die (wirklichen) Zeitdiebe? Was sind Störer? Ab welchem Zeitraum fängt Zeitdiebstahl an? Wie wirkt sich das auf meine persönliche Arbeitssituation aus? Eindrucksvolle Beispiele auf der Tagung belegten, dass viele vermeintliche Zeitdiebe essentieller Bestandteil der Arbeit sind oder umgekehrt, Störungen die Produktivität erhöhen können.

Zwei konkrete Beispiele, die im Verlauf der Tagung geäußert wurden, bezogen sich vor allem auf den Umgang mit Kindern: Zum einen war die Spannung zwischen der geplanten, festen Zeit einer Kinderpsychologin (ihren Terminen mit den Patienten/ -innen) und dem Zeitrahmen, den man braucht, um den Prozess der Kinder aufmerksam zu verfolgen und zu analysieren, nicht ganz auflösbar. Zum anderen war eine gute Arbeit beim Drehen eines Kinderfilmes immer daran geknüpft, dass nur dann, wenn die Kinder anwesend und „bereit“ waren, wirklich produktive Phasen bestanden, berichtete ein Filmemacher. D.h. egal, was sonst gerade auf dem Regieplan stand, die Kinder hatten Vorrang, um einen wirklich guten Film zu machen. Verschiedene Aufgaben brauchen eben verschiedene Umgangsformen mit Zeit, so Elisabeth Kräuter⁴ (Trainerin und Übungsleiterin).

Für Elmar Hatzelmann ist in diesem Zusammenhang vor allem die persönliche Interpretation dessen bedeutsam, was als wichtige oder unwichtige Tätigkeit (Zeitfresser) betrachtet wird. Hierauf sollte man demzufolge den Schwerpunkt in der Arbeit legen. Insgesamt zeigt sich, so Hatzelmann weiter, dass das Hauptproblem beim klassischen Zeitmanagement die Übertragung von Methoden aus der Produktion mit Maschinen (Kontrolle und Präzision) auf den Menschen als biologisches Wesen, das in komplexen Systemen lebt, übertragen wurde. Leben wird hier zu einer effektiven Funktion nach dem Motto: „Lebe schnell, sterbe jung - und sei eine gutaussehende Leiche“.

² Welche negativen Konsequenz die Einsparvorschläge haben können, beschreibt Rühle (1993, 104): "Insgesamt kann es beim Störungsmanagement nicht darum gehen, sich gegen jegliche Kontaktwünsche abzuschotten. Sonst blockiert der, der sich ausblendet und ungestört arbeitet, andere, die nicht weiterkommen, weil ihnen Informationen oder Entscheidungen fehlen".

³ Inhaltlich-thematisch hierzu auch Rühle (1993, 102): "Es kann auch nicht darum gehen, alle aufgelisteten Störungen zu eliminieren, um ein funktionierender Arbeitsroboter zu werden. In den externen Störungen können auch Chancen liegen [...] Einige der eigenen Störungen machen uns menschlich, andere dienen einem höheren Zweck [...] Nach Kotter (1982) sehen erfolgreiche Manager in Unterbrechungen nicht nur Probleme (die durch ein besseres Störungsmanagement zu beseitigen sind), sondern Gelegenheiten, die es zu nutzen gilt [...]".

⁴ Dies bedeutet konsequenterweise, dass verschiedene Methoden des Zeitmanagements einfach deshalb nicht zu übertragen sind, weil der Beruf bzw. die Arbeit andere Anforderungen stellt. Hierzu auch Slaven & Totterdell (1993, 25f): "A further possible explanation [...] is that some of the time management practices were simply not applicable in certain jobs. Interviews revealed that a number of individuals' jobs were not amenable to being planned or scheduled because they were highly reactive, e.g. dealing with customer or departmental problems".

2.1.3 Zeit und Geld oder: Von der immanenten Beschleunigung durch das (traditionelle) Zeitmanagement

Neben dem Kontrollversprechen entwickelt Zeitmanagement aber auch durch seine enge Kopplung an Geld die immanente Dynamik der Beschleunigung durch weitere Zeitverdichtung. Zeit wird in diesem Fall als knappe Ressource und als Kapital betrachtet. Sie gilt es nach ökonomischen Prinzipien optimal zu nutzen. Wenn aber die *Zeit* in Unternehmungen als *Ressource* effektiver und effizienter genutzt wird, führt das nicht zu mehr freier Zeit als Ergebnis, sondern zu zusätzlichen Aufgaben, die man nun wieder - aufgrund freier (zeitlicher) Ressourcen - erledigen kann.

Anders formuliert: Zeitknappheit resultiert in der Ökonomie nicht aus dem Sachverhalt zu geringer Zeitplanung, sondern ist im Gegenteil die Folge eines „erfolgreichen“ Zeitmanagements. Dieses treibt die Verdichtung zeitorganisatorischer Regelungen weiter voran. Die *Zeit* gilt nur dann als gut genutzt, *wenn* sie (ökonomisch) genutzt wird. Das heißt im Umkehrschluss, dass bei einem effektiveren Arbeiten infolge eines Zeitmanagements Regelungen und Vereinbarungen mit der Firma getroffen werden müssen, die den Umgang mit *Zeit* z.B. dahingehend regeln, dass pünktliches (oder rechtzeitiges) Nachhausekommen wieder möglich ist (Hatzelmann).

Konkrete Beispiele von Teilnehmenden zeigten auch hier: Wenn Zeitmanagement dazu dient, die Planung von Vorhaben zu eng zu terminieren und Projekte weiter zu beschleunigen, dann führt es zu einer Verarmung innerbetrieblicher Kommunikation. In der Praxis wird Zeit-Management eben auch deshalb kontraproduktiv, weil es darauf, dass oft genug nicht die *Zeit* zu knapp, sondern einfach zuviel Arbeit zu erledigen ist, keine Rücksicht nimmt.

Unorganisierte Zeiten scheinen wichtig zu sein, werden aber immer mehr Effizienzkriterien unterworfen. Dann stellt sich jedoch die Frage: Für Wen? Wenn Pausen effektiv genutzt werden sollen, dann sind Pausen keine Geld-freie Zeiten mehr. Was kann es auf der anderen Seite wirklich heißen, in den Ruhezeiten kreative Pausen zu haben (Sabelis)? Ivo Muri, der die Notwendigkeit einer Bewirtschaftung von *Zeit* darstellte, betonte gerade hierzu, dass die Bewirtschaftung von *Zeit* eigentlich nur dazu dient, Geldprobleme zu lösen. Während früher freie Zeiten „Geld-Freie“ Zeiten waren, sind heute viele dieser Tätigkeiten geldlich gebunden. Für ihn folgt daraus, dass sich erst bei einem anderen Umgang mit Geld auch ein anderer Umgang mit *Zeit* ergibt. Mit anderen Worten: Welcher Arbeit wir (wieviel) Geld geben, entscheidet auch über den Umgang mit *Zeit*. Werden die reproduktiven Tätigkeiten in der Familie (Hausarbeit) vergeldet - oder z.B. Kultur und Sport entgeldet? In diesem Sinne gibt es auch keine Arbeitslosigkeit, sondern ist Geldlosigkeit das Problem.

2.2 Stabilität, Flexibilität und Kontextbezug

„Eigentlich bin ich ganz anders, nur komm ich so selten dazu.“ (Horvarth)

Zentrales Kennzeichen der Postmoderne ist nun die zunehmende Flexibilisierung und Individualisierung (Muri & Geißler) in allen Bereichen, also auch dem Umgang mit *Zeit*. Der Übergang von sozialer zu individueller Zeitorganisation bedeutet(e) einen Paradigmenwechsel von der Pünktlichkeit zur Flexibilität, was eine flexiblere individuelle Zeitplanung sowohl voraussetzt, als auch erfordert. Dieser Entwicklung folgt(e) auch das Zeitmanagement (Hatzelmann). Das Timing, als abgewandelter Mythos des Kairos (Vgl. dazu Fußnote 1 in Teil 1, S. 11), ersetzt(e) im Zeitmanagement zunehmend Chronos, der schließlich auch seine eigene Zukunft zerstört(e) (Sabelis). Dabei setzt Kairos allerdings unterschiedliche Qualitäten der *Zeit* voraus.

2.2.1 Voraussetzungen flexibler und individueller Zeitnutzung

Aus der im Industriezeitalter üblich gewordenen Fließbandarbeit (Taylorismus), die mit maximaler Produktivität gleichgesetzt wurde, folgte unabdingbar der Zwang zur Pünktlichkeit, denn die Arbeit am Fließband konnte solange nicht aufgenommen werden, solange nicht alle Mitarbeiter am Arbeitsplatz waren. Mit dem Wandel von der Industrie- zur Dienstleistungsgesellschaft, und den damit einhergehenden Veränderungen in der Arbeitswelt, wurde dieses Paradigma der Pünktlichkeit zunehmend durch das Paradigma der Flexibilität, z.B. durch die Entkoppelung von Betriebs- und persönlicher Arbeitszeit (längere Maschinennutzungsdauer), frei wählbare Teilzeit- und Gleitzeitmodelle, Synchronisation der Präsenzzeit mit dem Arbeitsanfall, ersetzt. In postmodernen Gesellschaften führt dieser Paradigmenwechsel deshalb weg von der "vergangenheitsorientierten" Stechuhr, hin zu zukunfts- und planungsorientierten Zeitwirtschaftssystemen. Der Wunsch nach mehr Flexibilität und Zeitautonomie setzt dabei innerhalb hochgradig arbeitsteilig organisierter Gesellschaften eine gute Planung und sorgfältige Koordination voraus.

Die Idee moderner Zeitwirtschaft ist für Muri im Dienstleistungszeitalter eine andere, als im Zeitalter des Taylorismus, denn gerade eine Ausrichtung der Arbeitszeit an persönlichen Rhythmen und zeitökologischen Kriterien erfordert eine Synchronisation mit dem sozialen und betrieblichen Umfeld. Zeitwirtschaftssysteme der Postmoderne sind für Muri deshalb die Voraussetzung für mehr Zeitautonomie (und -ökologie). Die Zeitwirtschaft wird in Zukunft nichts anderes tun, als eine Antwort auf die Bedürfnisse der neuen Arbeitsformen zu geben.

2.2.2 Individuelle Zeitverwendung und soziales Umfeld

Mit anderen Worten: Je flexibler Menschen arbeiten (wollen), desto wichtiger werden Zeitbewirtschaftungssysteme als *soziale* Steuerungs- und Synchronisationsinstrumente. Die Individualisierung im Umgang mit Zeit bedeutet für postmoderne Gesellschaften einen steigenden Synchronisationaufwand. In postmodernen Gesellschaften nimmt deshalb nur die Koordination über die Zeitform der Pünktlichkeit ab. Andere Koordinationsmechanismen sind dafür um so mehr gefragt. Es besteht also ein zunehmender Bedarf an individueller *und sozialer* (zeitlicher) Synchronisation, damit die geforderte und erwünschte Flexibilität und Individualität lebbar wird, d.h. der (soziale) Koordinationsbedarf wächst mit zunehmender Flexibilität an. Insofern trifft es für Muri auch nicht zu, dass (Arbeits-) Zeitregelungen in Unternehmen zukünftig zugunsten von Zielvereinbarungen aufgegeben werden. Das Gegenteil ist der Fall: Die Synchronisation rein über Zielvereinbarungen funktioniert nicht.

Umgekehrt kann man aber auch feststellen, dass die individuelle Planungssicherheit und die Vorhersagbarkeit persönlicher Entwicklungen immer mehr abnimmt. Zudem stellt sich heraus, dass soziale Zeiten nicht beliebig flexibilisierbar sind. Für Michel Baeriswyl (Autor, Sozialpsychologie und Referent) gehen die Probleme deshalb noch weiter: Die Folgen der Flexibilisierung in der modernen Lebensführung stellen, weil es im Prinzip meist um die individuelle Auflösung von Systemkonflikten oder die persönliche Synchronisation teilweise inkompatibler gesellschaftlicher Zeitmuster geht, sehr schnell eine permanente Überforderung dar. Individualisierung und Flexibilisierung im Umgang mit Zeit haben eben einen Preis, darauf wies auch Karlheinz Geißler hin: Diese Entwicklung bedeutet den Wegfall von Routinen und eine Entwertung von Traditionen sowie, dadurch bedingt, einen permanenten Entscheidungsstreß. Die Zeitprobleme werden durch die Freiheit der Entscheidung aber nicht gelöst, sondern nur auf die Individuen verschoben, d.h. statt Fremdzwang herrscht nun ein Selbstzwang vor.

2.2.3 Umfeldmanagement?

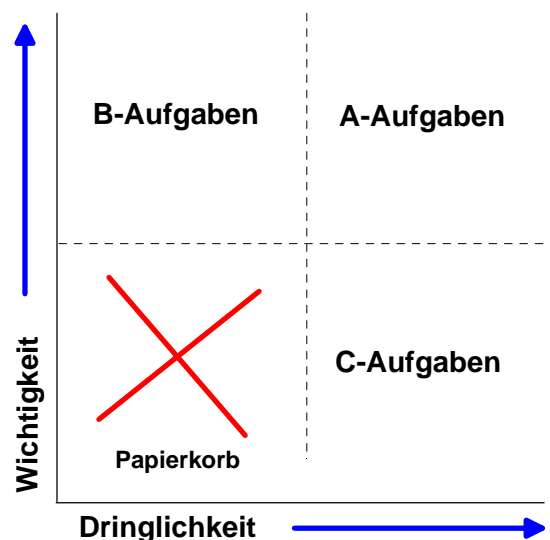
Daraus ergibt sich fast zwangsläufig die Erweiterung des Zeitmanagements um das soziale Umfeld, wie es Elmar Hatzelmann beschreibt (vgl. dazu auch Punkt 1.1.4). Eigenzeiten sind hier in Beziehung zu den sozialen Zeitvorgaben zu setzen. Damit sind aber die einzelnen Instrumente des Zeitmanagements nicht für sich optimal, sondern werden erst im Bezug zur Situation und dem Umfeld zu subjektiv hilfreichen Möglichkeiten des Umgangs mit Zeit. D.h. also, sobald der Kontext und Rahmen für die verschiedenen Techniken des Zeitmanagement eine Rolle spielt, können diese, individuell adaptiert, durchaus zu sinnvollen Instrumenten werden. Durch individuelles Zeitmanagement allein aber ist für Michel Baeriswyl diese Synchronisationleistung nicht zu erbringen. Barbara Adam (Tutzinger Projekt „Ökologie der Zeit“) wies in ihrem Vortrag kritisch darauf hin, dass viele Schwierigkeiten im Umgang mit der Zeit einfach dadurch entstehen, dass natürliche Prozesse nicht abstrahierbar sind, sondern in ihren raum-zeitlichen Kontext eingebunden bleiben. Sobald man Betriebe als lebende (soziale) Systeme zu betrachten anfängt, funktioniert das Uhrenzeitprinzip ebenfalls nicht mehr. Dann wäre ein Blick auf das Umfeld natürlicher Zeiten und Rhythmen ein guter Ratgeber bei der Gestaltung und dem „Management“ von Zeit.

Zum Umfeld gehört im Prinzip alles, was den Menschen in seinem zeitlichen Handeln befördern, behindern oder allgemein beeinflussen kann. Insofern zählen hierzu auch die Zeiten der natürlichen Umwelt und eigenen Rhythmen, der politischen Abläufe (Zeiten der Willensbildung und Entscheidung), die kulturell tradierten Zeitideen (Mythen) und sozial gelebten Zeitstrukturen. Soziale Zeitorganisation ist wiederum nicht individuell zu managen, sondern, da von außen vorgegeben, mit den eigenen Rhythmen zu synchronisieren. Nach welchen Kriterien erfolgt nun die Auswahl dessen, was aus dem Umfeld in die eigene zeitliche Koordination und Abstimmung mit einbezogen wird? Wie ist das Management in Bezug auf Natur, Politik und Soziales überhaupt zu verstehen? Barbara Adam, Fritz Reheis (Autor, Pädagoge und Referent) und Michel Baeriswyl versuchten in ihren Beiträgen, diese Fragen aufzugreifen und zu beantworten (siehe dazu auch Punkt 2.8).

2.3 Selbst-Begrenzung

„Muss es sein?“ „Muss es so sein?“ „Muss ich es sein?“ „Muss es jetzt sein?“ (Elisabeth Kräuter)

Im klassischen Zeitmanagement kommt ein „Genug“ oder „Zuviel“, genauso wie bei Geld und ökonomischem Wachstum, nicht vor. Was hier vorkommt, ist die Priorisierung von Aufgaben (A, B und C) sowie Einordnung in eine Matrix nach den Dimensionen Dringlichkeit und Wichtigkeit. A-Aufgaben sind bei Seiwert sowohl dringlich, als auch wichtig, B-Aufgaben zwar wichtig, aber nicht dringlich (Convey plädiert dafür, möglichst wenige Aufgaben in den rechten, oberen (A-) Quadranten wandern zu lassen, und sich vorausschauend auf den (B-) Quadranten (wichtig, aber noch nicht dringend) zu konzentrieren. A-Aufgaben sind dann nur noch Tätigkeiten des Tagesgeschäftes, die man nicht vorhersehen konnte. Siehe dazu auch Punkt 1.1.1).



C-Aufgaben, die zwar dringlich aber nicht wichtig sind, soll(t)en delegiert werden, von Aufgaben geringer Dringlichkeit und Wichtigkeit jedoch sollte man unbedingt Abstand nehmen. Sie gehören entweder in die Ablage - oder gleich in den Papierkorb.

„Eins lehrt mich die Diskussion. Ich muss den Sektor D, also den Papierkorb, vergrößern“ äußerte ein Teilnehmer sich in der Diskussion. Mehr Mut zum Papierkorb ist hier also der Vorschlag des klassischen Zeitmanagements. Es muss im Umgang mit Zeit aber auch ein *Genug* im Sinne einer Selbstbegrenzung geben. *Grenzen setzen lernen* ist im Training also wichtig, wird aber im klassischen Zeitmanagement selten explizit zum Thema (und damit trainiert).

Doch auch die extreme Vielfalt der Güter oder technischer Errungenschaften in postmodernen Gesellschaften verursacht enorme Zeitprobleme, alleine schon dadurch, dass man sich für den Genuß der einzelnen Güter Zeit nehmen muss - oder zumindest sollte. Vielleicht wäre bereits eine Begrenzung des Konsums ein effektives Zeitmanagement, so der Vorschlag eines Teilnehmenden im Plenum.

2.3.1 Die inneren Antreiber

Der Umgang mit Zeit ist eine Gewohnheit, die man ein Leben lang gelernt hat (Hatzelmann). Dies macht Veränderungen im Verhalten oft sehr schwierig, d. h. vieles im Umgang mit Zeit hängt von individuellen psychischen Strukturen ab. So gibt es eine Reihe „innerer Antreiber“, die einen entspannten individuellen Umgang mit Zeit erschweren können. Zu den inneren Antreibern gehören z.B. Perfektionismus, Nicht-Nein-Sagen-Können (es allen Recht machen wollen), „Aufschieberitis“ und die fehlende Kraft, Entscheidungen zu treffen. Sie sind für Hatzelmann eine Erscheinung der „inneren Kultur“.

Doch der Umgang mit einschränkenden Einstellungen, Glaubenssätzen und Gewohnheiten geht über die rein individuelle Ebene hinaus und hat ebenso viele Beziehungen zur „äußeren Kultur“. Insofern spielen die Rahmenbedingungen des Umfeldes eine wichtige Rolle beim eigenen Umgang mit der Zeit (hierzu auch Punkt 2.2.3). *Zeitgewohnheiten* und der daraus folgende Umgang mit Zeit wird nicht zuletzt über Redensarten (vgl. Punkt 1.1.2) weitergegeben und internalisiert. Hinzu kommen die Rollenvorbilder der Kultur, die tagtäglich über TV und Medien vermittelt werden. Mythen werden heute über diesen Weg erzählt, darauf wies Ida Sabelis hin. Transportiert werden sie zwar durch die modernen Massenmedien, allerdings - so ein kritischer Einwand im Plenum - mit dem Wunsch, damit Geld zu verdienen. Dies verändert (und deformiert) die Mythen des Umgangs mit Zeit in einer unheimlichen Geschwindigkeit. In Hollywood gibt es meist ein Happy End. Wie sieht es damit aber in der Realität des Lebens aus?

Obwohl, oder gerade weil es diese Schwierigkeiten und Einschränkungen gibt, sollte man sich öfter die Frage stellen, welche - auch positiven - Funktion solche Handlungsmuster im Leben haben, war der Einwand von Elisabeth Kräuter. Vielleicht dient so mancher Zeit- und Termindruck ja dazu, dem eigenen Perfektionstrieb auszuweichen, denn *Zeitverdichtung* geht zwar oft zu Lasten der *Qualität* (Tunnelblick), kann aber dadurch auch zur Rechtfertigung und Ablenkung von eigenen Schwächen (z.B. dem Antreiber der eigenen Perfektion) bewusst betrieben werden. Manche Menschen wollen aber einfach auch (zu) viel tun, da sie sich nicht nur mit ihrer Arbeit identifizieren, sondern sich darüber sogar definieren.⁵

⁵ Inhaltlich weist hier auch Hinz (2000, 136f) auf ein wichtiges Problem im Umgang mit Zeit hin, nämlich auf das (individuelle) Problem der "Arbeitssucht" und der "Arbeitssüchtigen" ("Workaholics"): "Von allen Suchterkrankungen erhält die Arbeitssucht die höchste gesellschaftliche Anerkennung [...] Arbeitssucht gehört deshalb auch zu den 'wenigen Süchten, mit denen Menschen prahlen'. Arbeitssucht ist für die Unternehmen langfristig teuer, "da Arbeitssüchtige aufgrund ihrer hohen Arbeitsgeschwindigkeit Fehler machen, deren Korrektur teurer ist als die gewonnene Zeit [...] Arbeitssüchtige

2.3.2 Souveränität und Autonomie der Entscheidung?!

Die Selektion dessen, was man tun muss oder will, ist eine zentrale Frage. Doch es gehören Mut und Kraft dazu, Dinge wegzulassen oder einfach nicht zu tun. Nur eine Unterscheidung bezüglich der zentralen Fragen „Was muss ich tun?“, „Was will ich tun?“ und „Was könnte ich tun?“ kann ein richtiges Herangehen an die Probleme einer möglichen Selbst-Begrenzung sein, wurde insbesondere von den anwesenden Trainer/ -innen betont.

Entscheidend für das Thema Selbst-Begrenzung ist die tatsächliche Autonomie, die bezüglich des Umgangs mit Zeit vorhanden ist. Oft sind die vorgegebenen Zeitverfügungsrahmen in Betrieben extrem inflexibel. Als abhängig Beschäftigter hat man die Aufgabe, die Anforderungen des Chefs zu jonglieren, d.h. im Unternehmen stellt sich immer die Machtfrage, stellte ein Teilnehmer im Plenum fest. Insofern dienen meist auch Vertrauensgleitzeit und Arbeitszeitkonten der zusätzlichen Anforderung an die Beschäftigten. Die Anforderungen und Pflichten des Unternehmens können dabei sehr schnell mit den eigenen Werten kollidieren. Dennoch stellt sich auch hier die Frage: Was muss ich wirklich tun? Will ich das, was ich tue, auch wirklich machen?

Selbstbegrenzung ist insbesondere im Ehrenamt eine wichtige Sache, war ein weiterer wichtiger Hinweis aus der Runde der Teilnehmenden. Gerade die Orientierung an individuell sehr wichtigen Zielen oder Idealen (siehe dazu auch Werte, Punkt 4) kann dazu führen, sich zuviel Arbeit („für die Sache“) vorzunehmen. Manchmal müssen Vorgesetzte, insbesondere in Non-Profit Organisationen, deshalb auch darauf schauen, dass ihre Mitarbeiter/ -innen sich nicht zuviel zumuten, und dadurch möglicherweise kein Projekt mehr (qualitativ) ordentlich machen. Eigentlich wäre es eine ökonomische Pflicht, mit den gesundheitlichen und motivationalen Ressourcen der Mitarbeiter/ -innen nachhaltig zu wirtschaften, so Elisabeth Kräuter⁶.

2.4 Werte

„Wenn ich weiß, was ich tue, kann ich tun, was ich will!“ (M. Feldenkrais)

Werte sind „durch Schätzung und Abwägung entstandene Übereinkommen zwischen Menschen über das ihnen Zu- bzw. Abträgliche; Werte ordnen Dinge, Sachverhalte, Denken und Handeln in bezug auf die Menschen [...] Aus dem Wertsystem ergeben sich Orientierungs- und Handlungsmaßstäbe“ (Brockhaus Enzyklopädie 1994, Bd. 24).

In Bezug auf Zeit und Handlungen in der Zeit heißt das, dass Prioritäten bezüglich der Tätigkeiten gesetzt werden (müssen), welche verfolgt oder getan werden sollen. Dies hebt auch das klassische Zeitmanagement deutlich hervor (siehe dazu auch Punkt 1.1.1). Wenn im Zeitmanagement aber nur noch Effektivität und Effizienz im Vordergrund stehen, dann wird es schnell zur Selbstausbeutung. Für das Thema Umgang mit Zeit und Zeitmanagement ergibt sich bei den Werten insgesamt ein enger Zusammenhang mit dem Thema „Selbst-Begrenzung“ (Punkt 2.3).

bevorzugen sowohl die medizinisch-somatische Behandlung als auch Selbstbehandlungsmethoden wie das 'Autogene Training' oder das 'Zeitmanagement', da sie bei diesen Methoden weiter handelnd aktiv bleiben und es vermeiden können, ihre eigene Suchtpersönlichkeit in Frage zu stellen“.

In den verschiedenen Zeitratgebern und Trainings kommt diese Sucht nahezu nicht vor, was angesichts der Bedeutung des Themas erstaunlich ist.

⁶ Elisabeth Kräuter merkt hierzu in einem Informationsblatt weiter an, dass die Einführung chronobiologischer Prinzipien einen Wandel der Unternehmenskultur zusammen mit einer Organisationsentwicklung voraussetzt.

2.4.1 Grundlage der Wertsetzung: Reflexion auf das eigene Handeln

Zeit hat einen sehr engen Handlungsbezug, denn alle Tätigkeit ist ein Handeln in der Zeit und von zukünftigen und vergangenen Überlegungen geleitet. Zentral ist dabei aber die *Reflexion* auf das eigene Handeln und die Entscheidung, nach welchen individuellen *Werten* ich handle⁷. Auch bei Selbständigen, oder hier sogar zuallererst, stellt sich die Frage nach dem Sinn des Tätigwerdens, wurde im Plenum angesprochen. Eine echte Reflexion jedoch, darauf wies Kurt Weis (TU München, Referent) in seinem Vortrag hin, erfordert Ruhe, innere Öffnung - und vor allem Zeit.

Eine Zeitoptimierung und -ordnung, gerade wie im Zeitmanagement, impliziert immer (wieder) die Frage: Für was oder für wen? Die Frage "Wofür lebe ich?" erhält dadurch einen neuen Stellenwert. Wichtig ist dabei, nicht alles für das Arbeits-Leben zu opfern. Im Prinzip setzt jeder Mensch andauernd Prioritäten. Wichtig ist allerdings, öfter darüber nachzudenken und gegebenenfalls neu zu wählen. Dann ist eine Entscheidung zu treffen, mit der man sich einverstanden erklären kann.

2.4.2 Effektivität vs. Effizienz? - Der Maßstab der Werte

Grundlegend für das Zeitmanagement ist die Unterscheidung von Effizienz und Effektivität. *Effizienz* bedeutet dabei, die *Dinge richtig zu tun*, während demgegenüber *Effektivität* heißt, die *richtigen Dinge zu tun*. Effizienz ist nur bei der Ausrichtung auf die richtigen Ziele gut, denn sonst kann eben auch sehr effizient viel Leerlauf produziert werden, das betonen alle Zeitratgeber. Um es noch einmal mit einer Analogie von Hatzelmann zu verdeutlichen: Das Pflücken von Äpfeln mithilfe einer Leiter kann die Effizienz des Arbeitens deutlich erhöhen. Aber nur dann, wenn sie an den richtigen Baum gelehnt wurde, und damit effektiv genutzt werden kann.

Für ein effektives Arbeiten ist, neben der Setzung von Prioritäten, das Finden der richtigen Ziele Voraussetzung. Das Finden der „richtigen Ziele“ setzt wiederum Werte voraus, durch die sich diese Ziele überhaupt erst angeben lassen. Was im klassischen Zeitmanagement nicht vorkam war die Frage, wie man zu den Prioritäten kommen kann (Hatzelmann). Viele Teilnehmende auf Zeitmanagementtrainings, so Gabriele Ullrich (Trainerin und Übungsleiterin), sind erstaunt, dass der Umgang mit Zeit enorm viel mit der eigenen Einstellung dazu zu tun hat. Im Rahmen der Zeitakademie (aber auch im Rahmen ihrer Trainertätigkeit) boten beide entsprechende Übungen an.

Beim weiteren Nachdenken kommt man nur über die persönlichen Werte zu den eigenen Prioritäten. Dies gilt auch und gerade für diejenigen, die von sich aus zu viel machen wollen, z.B. weil sie sich im Ehrenamt für eine in ihren Augen wichtige Sache einsetzen. Zeitmanagement als Self-Empowerment verstanden kann so auch sehr emanzipatorisch sein. Es gibt also auch Beispiele dafür, dass moderne Zeiterfassungs- und Synchronisationssysteme im positiven Sinne der Selbstkontrolle im Umgang mit Zeit dienen können⁸.

Letztlich stellt sich beim Umgang mit Zeit sofort die Frage nach dem guten Leben (Hatzelmann): Welche Wertigkeit hat das Arbeits-Leben? Wie verhalten sich demzufolge die Produktions- und Reproduktionszeiten in ihrer individuellen Wertschätzung? Es stellt sich hier weiter die Frage, ob alleine die individuellen Glücksvorstellungen der richtige Weg zu einem besseren Umgang mit der Zeit sein können.

⁷ Vgl. hierzu auch inhaltlich Rühle (1993): "Der Umgang mit Zeit hängt auch von der eigenen Persönlichkeitsstruktur ab. Die Analyse und Verbesserung des individuellen Zeitmanagements muß die Auseinandersetzung mit den eigenen Werthaltungen, Motiven, Normen und Rollen umfassen" (107).

⁸ Hierzu sei angemerkt, dass es momentan heftige Auseinandersetzungen und Verfahren von Betriebsräten gibt, die die "Stempeluhr" einführen wollen um die Beschäftigten zu animieren, auf ihren Umgang mit Zeit (Überstunden) besser zu achten bzw. ein Druckmittel gegenüber dem Arbeitgeber zu haben, die Überzeiten zu begrenzen.

Bei übergeordneten Werten kommt man zwar sehr schnell zu gemeinsamen Bezugspunkten und Übereinkommen, aber in den Vorstellungen der genauen Ausgestaltung gibt es zu große Unterschiede. Hier fehlt (bisher) eine integrative Funktion gegenüber der Individualisierung. Wie kann man, ausgehend von den individuellen Werten, zu vernünftigen gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und sozialen Regelungen kommen?⁹ Auch speziell hierzu gab es Übungsangebote im Rahmen der Zeitakademie (Punkt 2.7).

2.4.3 Der Sinn des Wirtschaftens

„Wir haben vergessen was Geld und was der Sinn des Wirtschaftens ist“. Ivo Muri wies noch einmal darauf hin, dass die Frage nach den Werten eng mit der Frage nach dem Sinn des Wirtschaftens verknüpft ist. In einer Analogie machte er deutlich, warum das heute auch für die Zeitproblematik so wichtig ist. Die vom konkreten Inhalt losgelöste Zeit (als Gegenstand des Managements) ist dabei identisch mit dem vom konkreten Inhalt losgelösten Geld. Ähnlich argumentierte Ida Sabelis: Der Mythos der problematischen Zeit im Zeitmanagement ist Teil einer größeren Erzählung - der Geschichte der Arbeit und deren Wertigkeit in der Tradition der europäischen Geschichte (protestantische Ethik). Schließlich wies auch Michel Baeriswyl mit der Feststellung, dass das Ideal des „Normalarbeitsverhältnisses“ zu einer impliziten Abwertung jener Formen von Arbeit führte, die nicht in das Schema von Erwerbsarbeit (und Freizeit) passten, auf diesen Aspekt hin.

Geld hatte ursprünglich keinen Eigenwert. Erst das Erbringen von wirtschaftlichen Leistungen führte über das Tauschmittel Geld zum Genuß anderer Güter. Diese Situation hat sich heute grundlegend gewandelt. Spekulative, vor allem aber abstrakte Geldströme, hinter denen überhaupt keine reale wirtschaftliche Aktivität stecken muss, bestimmen die Finanzmärkte. Geld wird angelegt, um Geld zu verdienen (Spekulatives Kapital), nicht um zu produzieren (Produktives Kapital). Der eigentliche Sinn des Wirtschaftens liegt für Muri aber eben nicht im Erzielen von Gewinn, sondern im Erzeugen eines Nutzen für Dritte¹⁰. Geld erhielt also ursprünglich seinen Wert nur durch diesen Nutzen für Dritte.

Durch die enge Koppelung von Zeit an das Geld (in der ökonomischen Sphäre) ergeben sich aus den gleichen Gründen heute die Probleme der Zeitknappheit. So wie das Geld, seinem konkreten Gebrauchswert entkleidet, zu einem abstrakten Mittel wurde, ist die Zeit in der Ökonomie, ebenfalls aller Qualitäten enthoben, zu einer abstrakten und quantifizierbaren Größe geworden. Auch die alltäglichen Zeitprobleme sind also darauf zurückzuführen, dass vergessen wurde, was eigentlich der Sinn des Wirtschaftens ist. Für Muri ist deshalb auch klar, dass erst mit einer neuen (Be-) Wertung von Geld und Wirtschaft allgemein auch das Zeitproblem zu lösen ist (Vgl. dazu auch Punkt 2.1.3).

Jürgen Lechtenfeld (Trainer und Übungsleiter) forderte in seiner Arbeitsgruppe anhand der Formel: $\text{Zeit} = \text{Arbeit} = \text{Arbeitszeit} = \text{Geld!} = \text{Wertung}$ ebenfalls dazu auf, im eigenen Umgang mit der Zeit den Arbeitsbegriff und Stellenwert der bezahlten Erwerbsarbeit zu überdenken. Sinnsuche und (echte) Sinnfindung - gerade in Fragen des Wirtschaftens, der Arbeit und des Geldes - ist für Kurt Weis unmittelbar an Erfahrungen der Einsamkeit, Spiritualität und Grenzauflösung geknüpft. Dies sind eigene Formen ganzheitlich körperlichen Erlebens, die nicht in eiligen Vorträgen oder 5-Minuten-Zeit-dafür Planungen unterzubringen sind (vgl. dazu auch Punkt 2.6, Qualitäten der Zeit).

⁹ Vgl. hierzu inhaltlich Hinz (2000, 123): "Insgesamt zeigt dieser Überblick über die religiösen, philosophischen, pädagogischen und volksweisheitlichen Ratschlägen zum Umgang mit Zeit, daß es eine große Vielfalt an Ratschlägen gibt, die aber wissenschaftlich kaum zu belegen sind. Bei den religiösen und philosophischen Ratschlägen fällt auf, daß sie nur vor dem Hintergrund des jeweiligen religiösen oder philosophischen Systems zu verstehen sind. Zudem fällt auf, daß die Ratschläge meist sehr allgemein gehalten sind".

¹⁰ An dieser Stelle gibt es sehr enge Berührungspunkte mit der integrativen Wirtschaftsethik von Ulrich. Auch für Ulrich ist es wichtig sich vor jeder ethischen Reflexion damit auseinanderzusetzen, welchem Zweck das Wirtschaften dient.

2.5 Zeit als Lebenszeit (Zeitvorstellungen)

„Der Tod kommt im Zeitmanagement nicht vor, aber im Leben. Trotzdem wird uns ein Leben mit Zeitmanagement nicht vor ihm bewahren.“ (Karlheinz Geißler)

Die Frage nach dem „Wofür?“ der Zeit (-Nutzung) braucht neben den Werten und Prioritäten einen breiteren Rahmen bzw. eine andere Zeitvorstellung, als den der linearen Uhrenzeit (hierzu Punkt 2.8.1). Zeit als Lebenszeit verstanden, erlaubt die notwendigen Reflexionen hierüber. Zeit ist für einige Teilnehmer/ -innen aber eben nicht (nur) Geld, sondern das (endliche) Leben, Urdynamik und schöpferische Kraft (Fragebogenantworten). Zeit ist für den Menschen begrenzt, nicht wiederhol- und vermehrbar.

Die Geschichte des Zeitmanagements ist auch eine Geschichte der Veränderung der Zeitvorstellungen und ihrer Mythen. Auch vormoderne Zeiteinstellungen sind heute noch präsent (z.B. in den Religionen), sozusagen als eine „Tiefenschicht“. Darauf sitzen andere Zeitmodi auf, zuoberst die ökonomische Ebene. Diese Geschichte ist zugleich die Geschichte der Enträumlichung von Zeit, da z.B. die Zeitzonen noch einen geografischen Bezug haben, die angedachte Internetzeit jedoch nicht.

2.5.1 Life-Leadership - Verallgemeinerung des Zeitmanagements auf das Alltagsleben?

Funktionierende Unternehmen brauchen Mitarbeiter/ -innen, die einen Teil ihrer Lebenszeit zur Erarbeitung des Sozialproduktes aufwenden - und damit einen persönlichen Beitrag zum Wohl der Gesellschaft leisten. Eine Balance zwischen Arbeits-Zeit und Lebens-Zeit ist dabei vielen Teilnehmern/ -innen wichtig. Dabei stellt sich die Frage: Wieviel Zeit brauche (und will) ich für mich selbst? Wo habe ich diese eingeplant?

Mit (dem Mythos des) Life-Leadership im Rahmen des Zeitmanagement wird für Ida Sabelis letztlich nur ausgedrückt, dass Chronos und Kairos gleichzeitig in den Griff bekommen werden sollen, die Beherrschung von (Lebens-) Zeit durch den Menschen also weiterhin das Paradigma ist. Damit müssten wir aber zugleich die Verantwortung für unseren Umgang mit der Zeit, für den ursprünglich Götter verantwortlich waren, übernommen haben, d.h. Verantwortung für den Kosmos, für Anfang und Ende der Welt - und schließlich für das eigene Leben. Vielleicht haben wir uns aber damit ein wenig zu viel zugemutet.

Bedeutet(e) der Übergang in die Postmoderne und Individualisierung des Umgangs mit Zeit eine tatsächliche Demokratisierung der Zeitherrschaft? Der Wegfall von Routinen belastet unweigerlich mit zusätzlichem Entscheidungsstress. „Wer heute guten Gewissens aus dem Bett steigt oder dieses aufzusuchen gewillt ist, braucht ein Motiv. Das schlichte Naturereignis, dass die Sonne unter- oder aufgeht, reicht nicht mehr aus“ (Geißler). Nachdem in der Postmoderne aber weder Gott, noch die Natur oder auch nur die Uhr als soziale Zeitgeber (und Motiv) zur Verfügung stehen, wird es zu einer lebenslangen individuelle Aufgabe werden, all die zeitlichen Anforderung an das Individuum zu synchronisieren, so Karlheinz Geißler.

Die überwiegende Erfahrung der Trainer/ -innen auf der Zeitakademie ist, dass sich viele ihrer Methoden im Privatleben (erfolgreich) anwenden lassen. Zeitmanagement kann deshalb auch anders ausgedrückt werden: Die eigenen Erfahrungen im Umgang mit Zeit und der Austausch mit anderen Menschen darüber kann im Umgang mit der Zeit hilfreich sein. Insofern kann man nicht nur weitergeben, was persönlich eine Rolle spielt, sondern auch, was im Umgang mit Zeit nicht funktioniert.

Aus der Veränderung und Anpassung der Zeitmanagementkonzepte an das Life-Leadership ergibt sich dennoch die Ambivalenz, das ganze Leben zu einem Gegenstand der Planung zu machen (oder dieses managen zu wollen)¹¹. „Work-Life-Balance“ Konzepte, als Idee der Vereinbarkeit von Beruf und Familie angedacht, führen lediglich zur Reproduktion der Ideologie, der Produktionssektor sei alleinige Lebensgrundlage, so Michel Baeriswyl. Ausgeblendet wird dabei aber die fundamentale Notwendigkeit reproduktiver Tätigkeiten und gemeinsam verbrachter (sozialer) Zeiten. Gabriele Ullrich geht davon aus, dass es geschlechtsspezifisch unterschiedliche Herangehensweisen im Umgang mit Zeit (Stichwort: Frauen-/Männerzeiten) - über den Verlauf des Lebens hinweg - gibt.

Im Ruhestand stellt sich die Frage der Zeitplanung neu. Auch die Frage nach dem Sinn wird hier drängender. Insofern gibt es sicher in verschiedenen Lebensphasen je spezifische Anforderungen an den Umgang mit Zeit.

2.6 Qualitäten der Zeit

„Ich kann nicht zu jeder Zeit alles machen!“ (Ein Teilnehmender)

Zeit als Abstraktum ist für alle egalitär verteilt. Aber die Zeitgestaltung ist nicht für alle gleich und selbstbestimmt möglich. Zeitmanagement wird dann problematisch, wenn auch unstrukturierte Zeiten und die ihnen eigenen Qualitäten strukturiert (z.B. als Pufferzeiten), geplant und effizient genutzt werden sollen.

Aber: Beginnt das Leben (als Qualität) erst beim "Nichtmanagement" von Zeit? Wie wichtig sind also zeitliche Strukturierungen tatsächlich für den Einzelnen? Ergibt sich daraus ein Konflikt zwischen Struktur und Unordnung? Deutlich wurde durch viele Diskussionsbeiträge, dass es sich hier nur dann um einen Konflikt handelt, wenn versucht wird, alle Zeit(en) einer festen Struktur, mit dem impliziten Gedanken der Kontrolle, unterzuordnen. Denn auf der anderen Seite wird eine Struktur der Zeit sowohl im Lebensverlauf, als auch im alltäglichen Handeln benötigt.

2.6.1 Qualitäten der Zeit im Zeitmanagement

Zeit hat bestimmte Qualitäten, davon zeugt allein schon das unterschiedliche Erleben von Zeiten. Im Rahmen der Zeitakademie gab hierzu vor allem Barbara Adam viele Beispiele (Punkt 2.8.1). Als symptomatisch für das Zeitmanagement kann allerdings gelten: Es stellt sich als ein eher unsystematisch pragmatischer Umgang mit Zeit heraus, das sich dazu eines Sammelsuriums an Methoden bedient und sich in der Regel nicht ausdrücklich mit Zeit und Zeiten befasst. Mit anderen Worten: Zeitmanagement befasst sich, obwohl es Zeit ausdrücklich zum Thema hat, meist nicht mit der Zeit, sondern mit Ordnung (Geißler). Zeitmanagement hat also keine klare theoretische Vorstellung von den unterschiedlichen zeitlichen Aspekten und Qualitäten. In der Normalvorstellung herrscht die Uhren- und Kalenderzeit vor. Ad hoc aber, nämlich in den Übungen und praktischen Ratschlägen, werden plötzlich doch andere Zeitmuster, und damit ihre Qualitäten, benötigt und als Ausgangspunkt genommen. Dies liegt möglicherweise daran, dass es hier einen unmittelbaren Bezug zwischen den (kostenlosen) „Körperkünsten“ (Kurt Weis), also körperlichen Zeiterfahrungen z.B. bei Formen des Fastens, Schweigens, Meditierens und Atmens, sowie dem Umgang mit Zeit gibt.

¹¹ Koch & Kleinmann (2001) ziehen aus ihren Untersuchungen der Abdiskontierung des Nutzens in der Zeit den interessanten Schluß, "that focusing on lifetime goals might not be a successful strategy in time management training. It is often advocated by self-help authors (e.g., Lakein; 1973; Seiwert, 1998) and might raise the importance of these goals, but they are most affected by time discounting" (S. 24).

In den praktischen Übungen auf der Tagung gab es deshalb sehr viele Anknüpfungspunkte zum Thema Qualitäten der Zeit. Es war augenfällig, dass das Erleben von Zeit, auch anhand der eigenen Rhythmen und Zeiten, integraler Bestandteil aller Angebote von Seiten der Trainer/ -innen war, die auf der Zeitakademie anwesend waren. Eine systematischere Auseinandersetzung könnte dabei dienlich sein, die im Verlauf der Tagung angesprochenen Probleme und Lösungsmöglichkeiten aufzunehmen.

2.6.2 Zeitverdichtung vs. Kreativität

Bestimmte Arbeiten brauchen bestimmte Zeiten und damit das rechte Zeitmaß, dies wurde bereits festgestellt. D.h. auch, dass man nicht alles zu jeder beliebigen Zeit machen kann. Auch von der Zeitverdichtung in Folge der Anwendung von Zeitmanagement Ratschlägen im ökonomischen Kontext wurde schon gesprochen. Ist aber andererseits Zeitverdichtung und eine Flut von Arbeit (oder Terminen) für manche nicht die Flucht vor der eigenen Kreativität? Geht Zeitverdichtung und Beschleunigung immer und automatisch zu Lasten der Qualität? Kann Zeitdruck nicht auch zu einem effektiven Arbeiten führen? Ist nicht ein bestimmter Stress auch dienlich (Eustress)?

Diese Fragen bewegten das Plenum ebenfalls in der Diskussion, ohne jedoch eindeutige Aussagen zuzulassen. Nur eine Antwort erweist sich hier als tragfähig: Die Orientierung am jeweils angemessenen (Zeit-) Maß. Hier zeigt sich ein weiteres Mal, dass sich viele Fragen im Umgang mit Zeit nur je individuell und spezifisch beantworten lassen.

2.6.3 Präsenzzeit: Leben in der Gegenwart

Zeit als etwas Lebendiges hat immer auch eine Erlebnisqualität. Der Umgang mit ihr stellt für viele ein Art Faszinosum dar. In schweren Lebenskrisen verschieben sich oft die Anteile zwischen Konsum und „Sein“, führte Jürgen Lechtenfeld im Rahmen seiner Arbeitsgruppe aus. Auch Kurt Weis schilderte in diesem Sinne seine persönlichen Erfahrungen Welcher Rhythmus im Leben einem liegt und welche Rituale beim täglichen (Er-) leben der Zeit helfen, muss durch praktische Erfahrungen immer wieder neu festgestellt werden - auch für die Trainer und Trainerinnen (Ullrich).

Die angesprochene Präsenz zu leben ist dabei keine Frage von Minuten oder einer linearen Uhrzeit, so ein weiterer Beitrag aus dem Plenum. Hier wäre vielleicht eine zusätzliche Unterscheidung nach verschiedenen Ebenen hilfreich. Diese Ebenen könnten sein: klassische Zeitmanagementmethoden, Ziele und Werte sowie eine Körperebene (Rhythmen und Chronobiologie). Insbesondere auf der letzten Ebene ist feststellbar, dass bezüglich der Körpersignale und rhythmischen Prozesse ein erworbener „blinder Fleck“ besteht (Kräuter). Auf diesen - weitreichenderen - Aspekt wies auch Kurt Weis hin. „Die wahren Abenteuer liegen innen“ und können für ihn allein durch Stillhalten und Meditation, also im Hingeben an die Gegenwart, erfahren werden.

2.7 Praktische Anweisungen?!

„Schnelligkeit alleine macht noch nicht unglücklich!“ (Elmar Hatzelmann)

Tatsächlich gibt es viele empirische Studien die belegen, dass der (falsche?) Umgang mit Zeit für viele Menschen einer der größten Stressfaktoren in der beruflichen Welt ist. Insofern werden die vielen Zeitratschläge und Anweisungen zur Verbesserung des Umgangs mit der Zeit dankbar aufgenommen. Von vielen Teilnehmer/ -innen wurden wohl auch deshalb die Übungen als gute Ergänzung zur oder Illustration der theoretischen Diskussion, sowie als anregendes und belebendes Element der Tagung gesehen.

Betont wurden auch Motivation zur Veränderung und nicht zuletzt der Spaß, den solche Übungen, neben dem Austausch an Erfahrungen mit anderen, machen können (Fragebogen). Doch können sie tatsächlich etwas bewirken? Hierzu gab es auf der Zeitakademie sehr unterschiedliche und differenzierte Auffassungen.

2.7.1 Defizite des Zeitmanagements

Karlheinz Geißler wies in seinem Referat auf die Probleme und Defizite des Zeitmanagements hin. Da Zeitordnungen soziale Regelungssysteme sind, so der erste Einwand, kann Zeitmanagement, insofern es weitgehend als Selbstmanagement angelegt ist, nicht funktionieren. Zudem, so ein zweiter Einwand, dient Zeitmanagement nur der Be- oder Entschleunigung. Dies geschieht für ihn dadurch, dass Zeit auf eine sequenzierbare und zukunftsorientierte Form reduziert wird. Unterschlagen wird damit aber, dass es noch vielfältige andere Zeitformen gibt (wie z.B. Warten, Wiederholung, Umwege machen usw.). Insgesamt geht es beim Zeitmanagement auch nicht um die Zeit, sondern um Ordnung, so der dritte Einwand. Das klassische Zeitmanagement besitzt für Karlheinz Geißler keine substantielle und qualitative Vorstellung von Zeit. Wenn es dagegen nur um Ordnung geht, dann stellt sich immer die Frage: Ordnung für was oder wen? Nachdem diese Frage aber ebenfalls nicht gestellt wird, bleibt sie auch unbeantwortet. Schließlich, so der vierte Einwand, hat Zeitmanagement nicht das Ziel, den Menschen die Wahrheit über die Zeit offenzulegen, denn diese ist das Wissen um die eigene Sterblichkeit.

Doch Zeit ist ein viel zu komplexes Problem, als dass sie einfach zu managen wäre. Insofern ist eine zentrale Erfahrung derjenigen, die auf Zeitmanagementseminare gehen, eine „Vergeblichkeitserfahrung“. Das heißt, vieles am Umgang mit Zeit ist therapieresistent. Liegt das nur an den transportierten Mythen, oder stellt das Zeitmanagement als solches bereits einen Mythos dar? Das Scheitern wird meist der Anlaß zu erneutem Zeitmanagement (ähnlich wie bei der Pädagogik). Dass die praktischen Ratschläge und Methoden nur eine gewisse Zeit wirken und danach eigentlich wiederholt werden müssten, wurde von den Teilnehmer/-innen im Plenum durchaus bestätigt.

2.7.2 Situative (An-) Passung

„Ich bin mit dem Zeitmanagement zum ersten Mal mit den Anforderungen des Umfeldes zurechtgekommen“, so ein Teilnehmer in der Diskussion.

In den auf der Akademie angebotenen Übungen wurde von vielen Teilnehmenden aber auch praktisch erfahren, dass einige individuelle Lösungsideen und -ansätze (des Umgangs mit den eigenen Zeitproblemen) durchaus mit Ratschlägen und „Werkzeugen“ (Tools) des Zeitmanagement korrespondieren. *Zeitmanagement* ist somit zwar keine Allheilmethode, aber besser als keine Methode, d.h. *individuell adaptiert* machen verschiedene Tools durchaus Sinn. Es gibt sozusagen einen steinbruchartigen Erfolg, der allerdings daran geknüpft ist, aus dem variierenden Angebot das für sich jeweils richtige herauszufinden. Mit anderen Worten: Es kann beim Umgang mit Zeit nicht um „die“ eine, optimale Methode gehen. Die wahren Probleme, warum Zeitmanagement in Firmen oft nicht umgesetzt wird, sind für Elmar Hatzelmann deshalb:

- fehlende Rahmenbedingungen in den Firmen (dysfunktionale Strukturen, keine Spielräume);
- das (fehlende) richtige Mass an Ordnung seitens der Firma oder die (ebenfalls fehlende) Möglichkeit der Selbstorganisation;
- Vorgesetzte, die keine Zeit für Führungsaufgaben haben bzw. nicht dafür ausgebildet sind und Führung daher vermeiden, dafür aber Aqwise und Besprechungsmarathons bevorzugen;
- der Kampf um das Tagesgeschäft.

Damit weist neben Karlheinz Geißler auch Elmar Hatzelmann deutlich darauf hin, dass es entscheidend darauf ankommt, das Umfeld in die Übungen miteinzubeziehen. Er selbst bietet aus diesem Grund im Prinzip nur Übungen für komplette Teams oder Arbeitsgruppen (einschließlich des Chefs) an.

Verschiedene Trainer/ -innen, die einen spezifischen Zugang, der vom klassischen Vorgehen abweicht, zum Thema Zeitmanagement anbieten, wurden nicht nur zur theoretischen Reflexion, sondern auch zu praktischen Übungen im Rahmen dieser Zeitakademie eingeladen. Im Einzelnen wurden folgende Übungen vorgestellt und angeboten¹²:

- ◆ Spielräume erkennen und die Qualitäten der Zeit erleben; Wie gestalte ich Zeit und was kann ich zeitlich beeinflussen? Grundlage dafür: Achtsamkeit auf sich, andere - sowie die dazu notwendigen Zeiten. (Agnes Kunkel)
- ◆ Zeitperspektiven: Werte und Visionen für das eigene Leben. Persönlichkeitstraining als Streß- und Selbstmanagement. Gibt es einen geschlechtsspezifisch verschiedenen Umgang mit Zeit? (Gabriele Ulrich)
- ◆ Effektivitätstraining: Zur Produktivität von Muße und Nichtstun. Mehr Muße im Alltag bekommen und langsamer werden. Sich selbst anhand des Zeichnens von Bildern über den Zeitumgang klar werden. (Jürgen Lechtenfeld)
- ◆ „Energy Management“: Der Umgang mit Zeit für den Einzelnen und für Gruppen (Firmen). Die Zeitmaße des Körpers ernst nehmen, Körperübungen und Chronobiologie. Mit einem distanzierteren Blick: Was kann ich pragmatisch tun? Den einzelnen in seiner Zeitnot ernst nehmen. (Elisabeth Kräuter)
- ◆ Wertorientiertes Zeitmanagement: Was sind Werte, was sind vor allem die wichtigsten Werte? Die Integration der Werte ins Leben und eine Auseinandersetzung mit den inneren Antreibern (Elmar Hatzelmann)

2.7.3 Erfolg der Methode(n)? - Prinzipien eines alternativen Zeitmanagements

Die Übungen auf der Tagung wurden, wie bereits erwähnt, von den Teilnehmern/ -innen überwiegend sehr offen und positiv aufgenommen. Dies bestätigt die Aussagen von Punkt 2.7.2.

Karlheinz Geißler entwickelte zu Prinzipien eines alternativen Zeitmanagements, das angesichts der geschilderten Situation (nach wie vor) notwendig erscheint, auch einige theoretische Anmerkungen.

Zeitmanagement sollte hiernach nicht als Selbst-, sondern als Sozialmanagement begriffen werden. Die Koordination von Zeitbedarfen in sozialen Zusammenhängen müsste thematisiert und eingeübt werden. Darüberhinaus sollte Zeitmanagement mit möglichst allen zu Gebote stehenden Zeitformen umgehen und ihre Produktivkräfte für verschiedenste Lebensverhältnisse entwickeln. Alternatives Zeitmanagement kann auch nur funktionieren, wenn es die Herrschaftsfrage thematisiert. Zu beantworten wäre dabei die Frage, wem die Ordnung, die im Zeitmanagement vermittelt oder geübt wird, nutzt. Schließlich müssten auch Kriterien für das Genug entwickelt und trainiert werden.

Ziel beim Training des Umgangs mit Zeit sollte Zeitbewusstsein und eine Flexibilität sein, führte Elmar Hatzelmann dazu aus: Je nach Situation bzw. Anforderung und dem eigenen Zustand oder Ziel ist das richtige (Zeit-) Maß zu wählen, diverse Methoden auszuprobieren und anzupassen, wie z.B. aktives Trödeln. Eventuell eignet sich statt der stillen Stunde auch ein anderer Ort zur Entwicklung der eigenen Kreativität. Es geht nie einfach um Langsamkeit, sondern um die angemessene Geschwindigkeit, die einem persönlich (und der Umgebung) gut tun.

¹² Die ausgewiesene Übung von Ivo Muri war von vornherein als eine Diskussionsrunde geplant. Sie wird deshalb nicht weiter aufgeführt.

Für Michel Baeriswyl muss ein neues Zeitmanagement eine Orientierung an den Rhythmen und Eigenheiten sozialer Zeiten nehmen. Die „Wechselfälle des Lebens“ müssen dazu wieder in die ökonomische Sphäre internalisiert werden (vgl. hierzu auch Punkt 2.8.3).

Sollte es, analog zu Naturschutzgebieten auch Zeitschutzgebiete geben? Dies war eine Anfrage an das Plenum. Da Schutzgebiete immer dann notwendig werden, wenn das Lebensumfeld bereits zerstört ist, wäre dies der falsche Weg. Besser wäre es, von vornherein einen anderen Umgang mit Zeit zu ermöglichen. Und dies kann individuell sehr wohl gestaltet werden.

2.8 Zeitliches Management von Natur, Gesellschaft und Politik!?

„Leben ist das, was passiert, während du eifrig dabei bist, andere Pläne zu machen.“ (J. Lennon)

Neben den Reflexionen und Auseinandersetzungen zum klassischen Zeitmanagement wurde auch die Frage untersucht, inwiefern das Management von Zeit auf die Natur, die Politik und die Gesellschaft anzuwenden sein könnte. Da dies durchaus als eine umfassendere Perspektive betrachtet werden kann, innerhalb der Zeitmanagement stattfindet oder stattfinden kann, folgend eine kurze Zusammenfassung der einzelnen Vorträge von Barbara Adam, Fritz Reheis und Michel Baeriswyl (in der vorgetragenen Reihenfolge).

2.8.1 Natur- und Körperzeiten

Um die Frage nach dem Management von Naturzeiten zu beantworten, müssen für Barbara Adam zuallererst zwei Fragen beantwortet werden: Was wird unter den Zeiten der Natur und was unter dem Management von Zeit verstanden?

Es kann nur eine ganz bestimmte Form von Zeit, die vom Menschen extern geschaffene Zeit, die unabhängig von natürlichen Prozessen existiert, gespart werden. Naturzeit zu 'sparen' bedarf extremer Anstrengungen, da bei dieser Art des Zeitsparens die Prinzipien der abstrakten Uhrenzeit auf die immanente Zeit des Lebendigen übertragen, oder besser: ihm übergestülpt, werden. Das gleiche gilt für das Schaffen von zusätzlicher Zeit. Es ist nur die vom Menschen geschaffene Uhrenzeit, die gespart und geschaffen werden kann. Diese vom Menschen geschaffene Uhrenzeit ist, da sie von den Zeitgebern der Natur abstrahiert ist, immer, überall und universell verwendbar, d.h. sie ist kontextunabhängig.

Zeit in Betrieben zu gestalten heisst, Prozesse und Abfolgen umzustrukturieren. Taylorismus, Fordismus und Just-in-Time Produktion sind betriebliche Zeitmanagementsysteme in denen die Zeitgestaltung und -umgestaltung in den Vordergrund tritt. Die Koordination und Synchronisation der verschiedenen Zeiten von Produktion, Lieferung, Handelszyklen, Finanzperioden und Arbeitsprogrammen ist eine der Hauptaufgaben eines Managers. Noch wichtiger ist dabei, die verschiedenen Prozesse zu rationalisieren, das heisst, gewinnbringende Zeiten zu maximieren, kostenträchtige zu minimieren und Leerzeiten auszuschalten. Rationalisieren bedeutet das Beschleunigen, Intensivieren, Verlangsamen, Verlängern, Verkürzen, Verändern und Aufhalten von Prozessen anhand dieser ökonomischen Kriterien. Diese Aufgabe dürfte allerdings schwer zu erfüllen sein, sobald es um Naturprozesse geht, d.h. die Frage ist, ob Naturzeiten in diesem Sinne überhaupt gestaltbar sind. Natürliche Prozesse sind rhythmisch, also nur ungefähr genau. Vom Menschen geschaffene Zeitsysteme wiederholen dagegen das Gleiche.

Als Standard und Norm aber entwertet die Uhrenzeit tendenziell diejenigen Zeiten, die nicht mit ihr kompatibel sind. Zeiten der Kinder, der Mütter, der Hausfrauen, der Rentner, der Künstler – alle Zeit die schwer mit Uhrenzeit zu bemessen ist hat einen niedrigeren Stellenwert als die Uhrenzeit der Ökonomie. Die Schwierigkeiten im Umgang mit der Zeit entstehen also dann, wenn versucht wird, die Naturzeiten mit den Zeitprinzipien der Uhr in den Griff zu bekommen.

Richtig geplant werden kann nur, wenn die Kausalzusammenhänge bekannt sind. Dabei muss empirisches Wissen zur Verfügung stehen, denn nur so sind die Veränderungen quantifizier-, mess- und kontrollierbar. Dass diese Grundbedingungen nicht für die Zeiten der Natur zutreffen können, ist offensichtlich, denn Naturprozesse sind zeitlich offen und nicht von ihrem raumzeitlichen Kontext abstrahierbar.

Darüberhinaus ist es nicht möglich, alle Kausalzusammenhänge des "Systems" Natur zu kennen, d.h. weder können alle Effekte, noch die Breite und Tiefe der Auswirkungen menschlicher Eingriffe in Naturprozesse und deren Zeiten vorhergesagt werden. Ebenso wichtig wäre es aber, zu erkennen, dass selbst betriebliche Prozesse nicht mit Uhrenzeitprinzipien zu managen sind. Sobald Betriebe als lebende (soziale) Systeme betrachtet werden sind wir angehalten, uns innigst mit den Zeitprinzipien der Natur zu beschäftigen, da ihnen das Geheimnis der Kreativität, Erneuerung, und Ewigkeit innewohnt.

Darüber hinaus sind die Grundtatsachen des Lebens wie Endlichkeit, Verletzlichkeit und Sterblichkeit wesentliche Parameter für einen „rechten“ Umgang mit Zeit, d.h. Körper und Gesundheit - sowie der Tod - müssten zu Themen des Zeitmanagements werden. Daraus aber konsequenterweise ein „Sterblichkeitsmanagement“ zu machen, würde den Anreiz zur Vermarktung von Zeitmanagement vermindern, so die Diskussion im Plenum. Der Umgang mit den Rhythmen der Natur ist eine Orientierung an den Eigenzeiten des Lebendigen, das sich zwischen Werden und Vergehen entwickelt. Insofern ist auch der Tod eine wichtige zeitliche Größe im Leben. Die Verdrängung des Todes im Zeitmanagement ist deshalb zugleich eine Verdrängung des maßvollen zeitlichen Umgangs, so Karlheinz Geißler. Dass ein maßvoller zeitlicher Umgang mit der Zeit nicht nur angesichts des Todes, sondern auch diesseits des Todes, im Zeichen des Lebendigen, notwendig ist, war eine der zentralen Botschaften von Barbara Adam.

2.8.2 Zeit-Politik

Auch bei politischen Willensbildungsprozessen besteht ein enger Bezug zur Zeit. In der Politik gibt es, in Anlehnung an Jürgen Habermas, zwei Bedingungen, die erfüllt sein müssen, um zu einer Gemeinwohlfindung zu kommen: Die wohlüberlegte und vernünftige Diskussion (Ratio) sowie das Gefühl, dass der eigene Wille der Bürger (Voluntas) im Ergebnis repräsentiert ist. Nur wo ein hohes Maß an Reflexion und ein hohes Maß an Willensfreiheit zusammentreffen, kann sinnvollerweise von gelungener demokratischer Gemeinwohlfindung gesprochen werden. Wenn man demokratische Gemeinwohlfindung als *kollektive Handlung* interpretiert, die durch ihre Eigenzeit charakterisiert ist, dann muß man, wie bei anderen Eigenzeiten auch, sowohl die Dauer dieser Handlung als auch ihren zyklischen Charakter untersuchen.

Politik als verbindliche Festlegung des Gemeinwohls ist aus zeitökologischer Perspektive also eine besondere Art des Handelns. Wie alle anderen Handlungen auch, hat auch das politische Handeln seine Eigenzeit, d.h. bei einer willkürlichen Verkürzung von außen leidet dieses Handeln. Handlungen als geschlossene Episoden dürfen auch nicht einfach abgebrochen werden.

In Analogie bedeutet das für die politische Willensbildung, dass auch diese nicht nur eine angemessene Dauer haben muss, sondern auch als geschlossener Zyklus möglich sein sollte. Zu berücksichtigen sind bei politischen Entscheidungen zudem vorgegebene Zeiten, d.h. Zeiten der Natur und Eigenzeiten des menschlichen Lebens (als Produkt der Natur) wie z.B. Dauer, Zyklus und Rhythmus. Notorisch zu kurze Zeiträume in der politischen Willensbildung verletzen die Nachhaltigkeit dadurch, dass dem Dringlichen Vorrang vor langfristig wichtigen Entscheidungen eingeräumt wird.

In den heutigen parlamentarischen Demokratien ist der Horizont typischerweise auf die Dauer der Legislaturperiode begrenzt. Zudem führt die Taktvorgabe von Seiten der Ökonomie zu immer schnelleren Entscheidung(szwäng)en - und dadurch immer mehr Fehlerquellen. Die herrschende Logik sieht momentan deshalb so aus, dass zu kurze Zeithorizonte für die Reflexion (Ratio) vorherrschen, während demgegenüber die Entscheidungen (Voluntas) immer weiter zentralisiert werden.

Um der regulativen Idee der Aufklärung gerecht zu werden, um die politische Willensbildung also sowohl auf bestmöglichem Wissen des Intellekts und höchstmöglicher Autonomie des Willens zu fundieren, erscheinen Fritz Reheis *Strategien der Entschleunigung* unabdingbar. Aus der Perspektive der Ökologie der Zeit sollen deshalb Änderungen in den Willensbildungsverfahren angedeutet werden, welche für eine gute Zeitpolitik nötig wären:

- ◆ Je mehr sich durch die Bilanzierung von Eigenzeiten herausstellt, daß die Folgen heutiger Entscheidungen weit in die Zukunft reichen und schwer kalkulierbar sind, desto häufiger muß von sehr hohen Hürden bei der Mehrheitsbildung, von Einstimmigkeitsprinzipien oder gar von Ewigkeitsklauseln Gebrauch gemacht werden.
- ◆ Ein weiteres Verzögerungsmittel bestünde darin, den Kreis der Beteiligten systematisch zu erweitern und dafür zu sorgen, daß sie alle durch konkurrierende wissenschaftliche Beratungseinrichtungen möglichst gleichermaßen kompetent an der anstehenden Entscheidung mitwirken können.

Aber auch für den Einzelnen hat die Zeitpolitik eine enorme Bedeutung. Zwischen den vorgegebenen Zeiten der Natur und den Eigenzeiten des Individuums stehen die sozial konstituierten oder politisch verwirklichten Zeiten. Diese sollen oder müssen durch Zeit- und Sozialmanagement individuell synchronisiert werden. Dabei ist der mehr oder weniger gut gelingende Umgang mit den vorgegebenen und sozialen Zeiten, infolge hilfreicher institutioneller Regelungen, zugleich ein Qualitätskriterium einer guten Zeitpolitik.

Es kann allerdings nicht nur um eine reine Verzögerung im politischen Handeln und bei der politischen Willensbildung gehen, da z.B. eine Beschleunigung in Fragen des Klimaschutzes durchaus wünschenswert wäre. Vielleicht ist das Problem deshalb komplexer, als es die Begriffe vermuten lassen, wandte hierzu Manuel Schneider (Tutzinger Projekt „Ökologie der Zeit“) ein.

2.8.3 Zeiten der Gesellschaft

In dem Maße, wie der Normalarbeitstag mit seiner Regelmäßigkeit und Planbarkeit zum Vorbild einer allgemeinen Lebensführung wurde, erfolgte die implizite Abwertung all jener Formen von Arbeit, die sich nicht in das Schema der zeitökonomisch rationalisierten Erwerbsarbeit pressen liessen, führte Michel Baeriswyl aus. Die Kehrseite des Siegeszuges der Normalarbeitszeit bestand somit in einer verschlechterten sozialen Situation derjenigen Personen, deren Zeitbedürfnisse sich nicht in der Komplementarität von Arbeitszeit und Freizeit befriedigen lassen, also vor allem von Frauen und Müttern.

„Flexibilität“ soll heute die unterschiedlichen Zeitbedürfnisse von Arbeitgebern und Arbeitnehmern vereinen. Dabei entspricht der Wunsch nach individuelleren, flexibleren Arbeitszeitverhältnissen, als Folge der Ausdifferenzierung unterschiedlichster Lebenslagen und Lebensmuster im Zuge des Modernisierungsprozesses, durchaus einem weit verbreiteten Bedürfnis. Die heute gängigen flexibilisierten Arbeitszeitmodelle nützen aber eher den Unternehmen, weniger den Familien und den sozialen Strukturen. Und ebenso gilt, dass der Wunsch nach individuelleren, flexibleren Arbeitsverhältnissen nicht mit Emanzipation gleichgesetzt oder gar mit Freiheit identifiziert werden darf.

An den Folgen der Flexibilisierung zeigt sich exemplarisch aber auch, dass moderne Lebensführung dadurch, dass sie zur individuellen Auflösung von Systemkonflikten wird, eine Aufgabe ist, die so gar nicht zu bewältigen ist. Während immer mehr rund um die Uhr verfügbar wird, sind die sozialen Zeiten nicht entsprechend flexibilisierbar.

Wo sich aber Regelmässigkeiten oder Gewohnheiten kaum noch ausbilden können, wo sich bestehende zeitliche Muster auflösen und das Auseinanderdriften gemeinsamer Zeiten die Synchronisation von Zeitplänen erschwert, müssen dies individuelle Abstimmungsprozesse ersetzen, sprich: individuelles Zeitmanagement tritt an die Stelle der traditionellen Rhythmik.

Die fundamentale Deregulierung verbindlicher und verbindender Zeitmasse, das Schleifen kollektiver Riten und Rhythmen auf dem Weg zur Nonstop-Gesellschaft hat somit weniger mit Freiheit zu tun, als vielmehr mit dem Zwang, alles jederzeit überall und sofort persönlich managen, sprich: synchronisieren zu müssen. Die restlos flexibilisierte Zeit ist nur das andere Extrem der total verplanten Zeit. Darunter leiden vor allem die Familien. „Work-Life-Balance“ heisst nun die neue Zauberformel, welche die Frage nach der Vereinbarkeit von Beruf und Familie mit den wirtschaftlichen Interessen unter einen Hut bringen will. Allerdings: Solche Angebote führen nicht zu einer neuen Balance zwischen den Zeiten der Arbeit und den Zeiten des Sozialen, vielmehr akzentuieren sie bestehende Ungleichgewichte zugunsten der ökonomischen Sphäre.

Vor allem aber reproduzieren sie stillschweigend die Ideologie des Produktionssektors, als hätten Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer keine Haus- und Betreuungsarbeit zu leisten. Anders gesagt: Solche Work-Life-Balance-Konzepte zementieren die bereits durch den Normalarbeitstag institutionalisierte Lebenslüge der Arbeitsgesellschaft, man(n) könne allein "von der zeitökonomisch strukturierten und auf Humankapitalverwertung gerichteten Erwerbsarbeit" leben. Ausgeblendet wird dabei die fundamentale Tatsache, dass die menschliche Reproduktionsarbeit nicht nur eine gesellschaftlich wie individuell unverzichtbare Lebensgrundlage ist, die ihre Zeit benötigt, sondern – analog den natürlichen Ressourcen – auch die Voraussetzung des zum Massstab über sie erhobenen Produktionssektors.

Ein neues Zeitmanagement – ein Zeitmanagement also, das die Rhythmen und Eigenheiten sozialer Zeiten nicht bloss kolonisiert und kontrolliert, sondern beachtet und akzeptiert – müsste also, anstatt das einseitig männliche Verständnis von Autonomie und den Takt der Arbeitsmonade zum Massstab zu nehmen, einen neuen Umgang mit Zeit an den Lebensverhältnissen jener Menschen ausrichten – und das müssten nicht zwangsläufig Frauen sein –, die die materielle und emotionale Reproduktionsarbeit leisten. Nicht in einer fortschreitenden Abkoppelung der Zeiten der Wirtschaft von den Zeiten des Sozialen, geschweige denn in einer Anpassung sozialer Rhythmen und Eigenzeiten ans Zeitdiktat der Wirtschaft besteht somit die Perspektive für einen neuen Umgang mit Zeit, sondern darin, dass wir das Leben vom Förderband zurück auf die Erde zu bringen und die "Wechselfälle" des Lebens wieder in die ökonomische Sphäre zurückholen.

3) Ergebnisse und Dynamik der Tagung

3.1 Wozu also Zeitmanagement?

Das Versprechen der Kontrolle von Zeit, das in der Formel „Zeit ist Geld“ angelegt ist, kann von vielen Zeitmanagement Konzepten nicht eingelöst werden. Warum aber dann trotzdem Zeitmanagement? Weil die Illusion, die Zeit sei ein Phänomen, quasi ein Gegenstand, der durch menschliches Handeln beeinflussbar ist, äußerst fruchtbar wurde. Zeitkontrolle und Zeitmessung suggeriert die Beherrschbarkeit eines Phänomens, das nicht nur nicht beherrschbar ist, sondern ganz im Gegenteil uns Menschen beherrscht. Aus der Ohnmacht gegenüber dem Phänomen Zeit soll im Zeitmanagement eine Macht werden (Geißler). Mit anderen Worten: „Klassisches“ Zeitmanagement hat vielleicht deshalb einen so regen Zuspruch, weil das Gegenteil der Intention der Fall ist: Die individuelle Unsicherheit (auch im Lebensverlauf) nimmt zu, die zeitliche Planbarkeit in hochkomplexen systemischen Gesellschaftsstrukturen der Postmoderne dagegen ab. In diesen unsicheren Zeiten hilft die Idee und Vorstellung einer plan- und kontrollierbaren Zeit, den Überblick zu bewahren¹.

Ernst nehmen muss man dabei aber, und das war mit ein Grund für die Planung der Zeitakademie, die Menschen mit ihren konkreten Problemen wie Zeit- und Termindruck sowie den stressbedingten Folgeerscheinungen und Krankheiten. Die andere Seite der Medaille ist eben, dass pragmatische Handlungsanleitungen, wie sie im Zeitmanagement oft gegeben werden, durchaus und vielfach Erleichterung im alltäglichen Umgang mit Zeit bringen können. Im Vordergrund neuerer Generationen von Zeitmanagement steht dabei die Orientierung an individuellen Werten und dem Kontext des individuellen Umgangs mit Zeit. Diese Auseinandersetzung hat aber nicht nur oder nicht immer spezifisch mit der Zeit zu tun. Bestimmte Zugänge und Methoden, die ohne den ideologischen Kern der Kontrollierbarkeit auskommen (können), sind zwar deshalb durchaus vernünftig und anwendbar. Aber wo aber liegt hier der Unterschied z.B. zu einer persönlichen Lebensberatung oder einer Teamentwicklung? Es stellt sich also erneut die Frage, warum hier noch von einem „Zeitmanagement“ geredet wird.

3.1.1 Es gibt nicht „das“ Zeitmanagement

Veränderungen im Umgang mit Zeit sind deshalb langwierig und sehr schwierig, weil es sich oft um Gewohnheiten handelt, die man ein Leben lang angewendet hat. Andererseits sollte es für die meisten Menschen auch ohne therapeutischen Einsatz möglich sein, einen adäquaten Umgang mit der Zeit oder den Zeiten zu finden.

Insofern, darauf wurde bereits mehrmals hingewiesen, bieten die unterschiedlichen Methoden und Ratschläge des Zeitmanagements dann eine persönliche Hilfestellung, wenn sie in ein umfassendes Konzept der Persönlichkeits- und/oder Teamentwicklung eingebunden sind. Methoden zur Konflikt- und Streßbewältigung sind als Methoden des Zeitmanagements genauso wichtig, wie z.B. das Training von Kommunikation und der Arbeitsplatzgestaltung. Chronobiologische Erkenntnisse in den individuellen Umgang mit Zeit zu integrieren ist mindestens so sinnvoll, wie die Reflexion über die eigenen Werte und Ziele, die ja entscheidend für den Umgang mit Zeit sind.

¹ Dies würde mit den vielen Befunden, auch von Macan (1994) korrelieren, dass das *Gefühl der Kontrolle über die Zeit* zu weniger empfundenem Streß im beruflichen Umfeld - oder ganz allgemein bei Anforderungen der Arbeit - führt, obwohl es keine eindeutigen empirischen Hinweise auf eine tatsächliche Wirksamkeit gibt. Vgl. hierzu das Modell von Macan in Punkt 1.4 der Analyse.

Deutlich wurde auf der Tagung also, nicht zuletzt durch die vertretenen Trainer/-innen und Berater/-innen in Fragen des Zeitmanagements, dass nicht nur unter dem Begriff Zeit, sondern offensichtlich auch unter Zeitmanagement sehr heterogene und unterschiedliche Zugänge verstanden werden (können), es also „das“ Zeitmanagement als alleinige Methode gar nicht gibt.

Eine Orientierung an der subjektiven Hilfe einzelner „Tools“, ohne das implizite Kontrollversprechen des klassischen Zeitmanagements, kann also sehr wohl helfen, eigene Freiräume zu entdecken und/oder zurück zu erobern. Ohne Kontrollversprechen und Orientierung an der Uhrenzeit verliert das (klassische) Zeitmanagement andererseits wiederum seine Notwendigkeit, denn dann geht es eigentlich um die Entwicklung eines zuträglichen Arbeits- und Lebensstils, um den jeweils rechten Umgang mit Zeit.

3.1.2 Die Uhren-Zeit des Zeitmanagements vs. der Vielfalt der Zeiten

Viele (klassische) Zeitmanagement Konzepte haben weder eine adäquate Zeitvorstellung, noch leisten sie eine - wenigstens rudimentäre - Auseinandersetzungen mit dem Phänomen der Zeit (bzw. der Zeiten). Generell lässt sich aber sagen, dass bei einer Vielzahl von Konzepten die Idee einer linear fortschreitenden und quantitativen Zeit, gekoppelt mit utilitaristischen Ideen des Umgangs damit, vorherrscht (vgl. dazu auch die inhaltliche Analyse im Materialband). Die zur Beschleunigung angewandte Erfassung von Anfangs- und Endzeitpunkten bedeutet dabei nur die Erfassung quantitativer Aspekte, z.B. der Dauer einer Tätigkeit zwischen zwei Zeitpunkten, nicht dagegen ihres Inhalt oder Wertes, der Qualität dieser Zeit. Das bedeutet auch, dass die Vielfalt der Zeit(en), auch in ihrer Qualität, in der theoretischen Auseinandersetzung nicht er- und anerkannt werden.

Obwohl also Zeit, oder besser die Zeiten, und ihre unterschiedlichen Qualitäten nie richtig Thema im klassischen Zeitmanagement werden, spiegelt sich doch - vor allem im praktischen Umgang anhand der Ratschläge und Übungen - die qualitative Bedeutung der Zeitvielfalt wieder, d.h. ad hoc werden die Qualitäten sehr wohl mit einbezogen. Damit zeigt sich aber auch, dass die einzelnen Erkenntnisse zum Thema Zeit, wie sie z.B. vom Tutzinger Projekt „Ökologie der Zeit“ erarbeitet wurden, sehr wohl gebraucht würden - und eine auch theoretisch fruchtbare Auseinandersetzung im Rahmen des Zeitmanagements ermöglichen würden.

3.1.3 Der Umgang mit Zeiten - Die Suche nach einer neuen Zeitkultur

Ein zentraler Aspekt bei der Suche nach einer neuen Zeitkultur scheint mir die gesamte Frage um den Stellenwert von Planung und Kontrolle der Zeit zu sein. Dass dieses Versprechen nicht einlösbar ist, wurde bereits mehrfach ausgeführt. Was kann demgegenüber der Ansatz des rechten Umganges mit der Zeit sein? Hier helfen Betrachtungen anhand der Natur- und Körperzeiten des Lebendigen (Eigenzeiten), wie sie Barbara Adam darstellte, sicher weiter. Aber auch insgesamt gehören die Frage des Umgangs mit dem Unerwartetem oder dem Unvorhergesehenen, bis hin zur Auseinandersetzung mit der eigenen Sterblichkeit, zum Thema einer neuen Zeitkultur. Im Rahmen des Tutzinger Projekts „Ökologie der Zeit“ wird dabei der Begriff des Zeitmanagements nicht gebraucht. Der jeweils rechte Umgang mit der Zeit (auch in der Natur oder mit den individuellen und körpereigenen Rhythmen), und das Erlernen desselben, genügt als Terminologie völlig.

Eine weitere weiterführende Debatte bei der Suche einer neuen Zeitkultur ist m.E. die Diskussion um den Arbeitsbegriff und den Stellenwert von bezahlter Erwerbsarbeit. Insbesondere die Frage der (Re-) Internalisierung notwendiger und wichtiger reproduktiver Zeiten, sowie ihre individuelle und gesellschaftliche Anerkennung, wären hier wichtige Aspekte. Hierzu bietet sich der Zugang über ein (wohlverstandenes) Selbstmanagement durchaus an:

Es geht um die zentrale Frage, welchen Stellenwert reproduktive Tätigkeiten und ihre (Eigen-) Zeiten in der individuellen Biographie haben oder einnehmen sollen. Dies ist natürlich sehr eng die Frage des Lebenssinnes und der eigenen Werte geknüpft, im individuellen wie im gesellschaftlichen Verständnis. Es geht letztlich um das glückliche *Sein!* genauso, wie darum, von der Warennatur zur wahren Natur zu kommen (Elmar Hatzelmann).

Doch nicht nur der Arbeitsbegriff selbst ist neu zu diskutieren. Ein weiterer für die Zukunft wichtiger Aspekt bei der Suche nach einer neuen Zeitkultur, der damit eng verbunden ist, könnte m.E. sein: Die Selbstzwecklichkeit von Tätigkeiten (also nicht deren Ergebnis) und die Selbstzwecklichkeit zeitlicher Strukturen (Qualitäten). Zeit sparen, nutzen und haben sind die falschen Ziele. Insofern stellt sich auch die Frage, ob nicht auch eine Diskussion um (ökonomische) Suffizienz, gegenüber einer reinen Effektivitätsdebatte, einen anderen Umgang mit Zeit bewirken könnte.

3.2 Zur Dramaturgie und Dynamik der Tagung

Die Zeitakademie war weder als Zeitmanagementseminar oder -Training konzipiert (und sollte auch nicht so wahrgenommen werden), noch als rein theoretische Auseinandersetzung um Begriff und Inhalt des Zeitmanagements. Parallel zur inhaltlichen Auseinandersetzung mit dem Thema Zeitmanagement sollten andere, vor allem individuell erfahrbare Zugänge einen ganzheitlicheren Zugang zum Thema gewährleisten. D.h., diese Zeitakademie unterschied sich insbesondere dadurch von anderen, dass das diskutierte Thema eng mit eigenen praktischen Erfahrungen dazu korreliert war. Dass der ganzheitliche Ansatz tatsächlich gelungen ist und erfahrbar wurde, bezeugen die vielen positiven Rückmeldungen zum Verlauf und der Dynamik der Tagung von Seiten der Teilnehmenden.

3.2.1 Ablauf und Dramaturgie

Nach einer Hinführung zum Thema (Elmar Hatzelmann) sollte als erster Zugang individuelle Erfahrungen und persönliche Betroffenheit (Fishpool) die Möglichkeit eröffnen, sich in das Thema einzufinden. Ein Überblick über die historischen Voraussetzungen des Zeitmanagements (Karlheinz Geißler) rundete den Einstieg am Freitag ab. Damit gelang ein relativ schneller und problemloser Einstieg in das Thema. Dem meditativen Einstieg am nächsten Tag folgte ein Übergang zum Zeitmanagement „administrativ-systemischer“ Art (Ivo Muri), gefolgt von den praktischen Übungen der eingeladenen Trainer und Trainerinnen. Einen Zugang, der völlig quer und, im wahrsten Sinne des Wortes, „mittendrin“ (in den Übungen) lag, bot die Betrachtung von Mythen im Zusammenhang mit Zeitmanagement (Ida Sabelis). Beendet wurde dieser inhaltsreiche Tag von persönlichen Erfahrungen des Zusammenhangs von Körper und Zeit (Kurt Weis) und einem anschließenden Abend „temporaler und somatischer Übungen“, einem Tanzabend (Alexander Rager). Nach einem abermaligen meditativen Einstieg folgte die Auseinandersetzung um die verschiedenen Aspekte des Managements von Zeit in der Natur, der Gesellschaft und der Politik (Barbara Adam, Fritz Reheis, Michel Baeriswyl), bevor eine künstlerische Darbietung die Tagung beendete (Walter Siegfried).

Während der ganzen Tagung war ebenfalls eine „Klanginstallation“ vorgesehen, welche die Zeit künstlerisch verdeutlichen sollte. Sowohl die Meditationen am Morgen, als auch der Tanzabend Samstag abend sollten, neben den konkreten Übungen, dazu dienen, Zeit unmittelbar zu erfahren. Die inhaltlichen Zugänge waren sehr unterschiedlich angelegt und durch die Übungen unterbrochen.

Das Publikum war ebenfalls sehr heterogen, wobei viele der Teilnehmer/ -innen erstmalige Besucher einer Zeitakademie waren, ohne dass jedoch die „kritische Masse“ der eher erfahreneren Teilnehmer/ -innen zu gering gewesen wäre. Mit zum Erfolg bei trug sicher auch, dass ein nicht unerheblicher Anteil der Anwesenden sich aus dem Kreis von Trainer/ -innen, Psychologen (Therapeuten) und Unternehmensberatern zusammensetzte. Die Anzahl der Teilnehmer/ -innen an den einzelnen Veranstaltungsteilen war relativ konstant bei ca. 100 angesiedelt. Dies betrifft auch den Samstag abend und zeugt vom Interesse der Besucher/ -innen an der Tagung und am Thema. Die Stimmung war sehr positiv und insgesamt wurde die Zeitakademie von den meisten Teilnehmenden sehr gelobt.

3.2.2 Zeit und Zeitstrukturen auf der Tagung

Der Umgang mit Zeit auf der Tagung war jedoch, im Nachhinein betrachtet, verbesserungsfähig. So war die Zeit nicht nur aufgrund der Kürze der Tagung (zu) knapp. Vor allem die Zeitansätze für die Auseinandersetzung mit verschiedenen Programmpunkten (z.B. die klangkünstlerische Intervention) - oder der Zeitansatz, sich auch kritisch reflexiv mit einzelnen Themen auseinanderzusetzen - waren zu kurz. Es gab durch das geballte Programm wenig persönliche Zeiten, insbesondere für die Referenten/ -innen. Auch die Reflexionsphasen und Diskussionen zu einzelnen Vorträgen kamen stellenweise zu kurz. Insbesondere ein Austausch über die Übungen wäre, im Anschluß daran, sinnvoll und inhaltlich aufschlussreich gewesen. Vielleicht aber war gerade die kurze Zeit dazu angetan, diesem Thema eine so große Dynamik zu geben.

3.2.3 Die Dynamik der Tagung

Es war von vornherein ein ambivalentes Vorhaben, sich im Rahmen der (sehr kurzen) Zeitakademie nicht nur theoretisch mit dem Thema Zeitmanagement auseinanderzusetzen, sondern diese Auseinandersetzung auch praktisch mit Übungen erfahrbar zu machen. Insofern hätte diese experimentelle Versuch auch schief gehen können.

Dennoch hatten gerade die praktischen Anteile einen nennenswerten Einfluss auf das Ergebnis der Tagung. Nicht zuletzt durch den explizit persönlichen Bezug und Zugang zu diesem Thema, der auf der Zeitakademie möglich war, entwickelte die Zeitakademie eine erstaunliche (Gruppen-) Dynamik, wobei die eigentliche Leistung in der positiven Stimmung der großen Gruppe lag. Für diese Dynamik spricht, neben dem positiven Feedback, auch die relative Konstanz der Teilnahme an den einzelnen Programmpunkten, der sich im Durchschnitt, wie bereits erwähnt, um die 100 Teilnehmer/ -innen bewegte und auch für die Abendveranstaltungen zutrifft.

Das Zusammenspiel von Übungen und theoretischer Reflexion war insgesamt gut gelungen. In Zusammenhang mit dem Zeiterleben in den Übungen, den Meditationen und schließlich des Tanzabends, entstand eine enorme Dynamik. So waren z.B. bereits die Meditationen (morgendliche Andacht) in der Kapelle sehr gut besucht. Großen Anklang, mit fast allen Teilnehmer/ -innen der Tagung, fand auch der Tanzabend - nicht nur als „Auflösung“ des, auch sehr persönlichen, Zugangs von Dr. Kurt Weis. Die „situativen Gesänge“ (Gefundene Zeiten) von Dr. Walter Siegfried wurden, zum Abschluß der Tagung, mit großer Begeisterung aufgenommen. Insofern waren Setting, Methoden, Offenheit und die enorme Bandbreite an Zugängen ein wichtiger Erfolgsfaktor für diese spezifische Tagung. Weniger Anklang fand dagegen die Klanginstallation - wohl auch deshalb, weil es dafür keinen expliziten eigenen Zeitansatz gab. Dennoch war sie deutlich anwesend und auch Gegenstand von Auseinandersetzungen.

3.2.4 Konsequenzen

Mehr Zeit für den Erfahrungsaustausch und die Reflexion einzelner Themen wäre bei der nächsten Tagung sinnvoll. Überhaupt sollten Tagungen, die in nennenswertem Umfang praktische Anteile enthalten, von der Zeit her großzügiger geplant werden.

Für die Zukunft besonders zu diskutieren und zu (be-)werten wäre aber auch ein generell „ganzheitlicherer“ Zugang auf Zeitakademien in Form von persönlichen Erfahrungen und gemeinschaftlichem Umgang (Tanzabend).

Anhang: Tagungsablauf

DIE ZEIT IM GRIFF – IM GRIFF DER ZEIT

Tutzing, 7. - 9.9.2001, Tagungsleitung:
Barbara Adam, Karlheinz Geißler, Martin Held, Klaus Kümmerer, Manuel Schneider

Freitag, 7.9.2001

- 13.00 Tagungsbeginn mit Anreisebuffet
- 14.00 **Zeitmanagement und neue Zeitkultur** - Begrüßung und Einführung in die Tagungsthematik
Dr. Martin Held, Tutzinger Projekt „Ökologie der Zeit“, Tutzing
- 14.20 **Zeit sparen, Zeit nutzen, Zeit haben** - Zeitmanagement heute – Eine Übersicht
Dr. Elmar Hatzelmann, Trainer, Gauting
- 15.50 Kaffee-/Teepause
- 16.20 **Persönliche Erfahrungen mit Zeitmanagement** - Teilnehmerinnen und Teilnehmer berichten im "Fishpool"
- 18.00 Abendessen
- 19.30 **Von der Zeit Gottes zur Zeit der Manager** - Entwicklungsgeschichte des Zeitmanagements
Prof. Dr. Karlheinz A. Geißler, Tutzinger Projekt "Ökologie der Zeit, München

anschließend Gespräche in den Salons

Samstag, 8.9.2001

- 8.00 **Der Eilige – Chassidische Geschichten** - Meditation am Morgen
- 8.15 Frühstück
- 9.00 **Zeitmanagement in einer beschleunigten Wirtschaft** - Warum wir alle so rennen! Bericht aus der Praxis
Ivo Muri, Geschäftsführer Zeit AG, Timeware of Switzerland, Sursee
- 10.00 **Vorstellung der praktischen Übungen im Plenum**
- 10.30 Pause
- 10.45 **Zeitmanagement und unser Umgang mit Zeit (I)** - Praktische Übungen in parallelen Gruppen mit:
Dr. Elmar Hatzelmann, Trainer, Gauting
Elisabeth Kräuter, Trainerin, München
Ivo Muri, Geschäftsführer Zeit AG, Sursee
Jürgen Lechtenfeld, Trainer, München
Agnes Kunkel, Unternehmensberaterin, Gauting
Gabriele Ullrich, Trainerin, München
- 12.30 Mittagessen

- 14.30 **Mythen des Zeitmanagements**
Drs. Ida Sabelis, Freie Universität Amsterdam
- 15.45 **Kaffee-Teepause**
- 16.15 **Zeitmanagement und unser Umgang mit Zeit (II)** - Fortsetzung der praktischen Übungen in parallelen Gruppen
- 18.00 Abendessen
- 19.30 **Wege aus dem "Management" von Zeit: Kostenlose Körperkünste**
Prof. Dr. Kurt Weis, Technische Universität München
- 22.00 **Temporale und somatische Koordinations- und Kooperationsübungen**
Tanzabend mit *Alexander Rager* als DJ, München

Sonntag, 9.9.2001

- 8.00 Frühstück
- 9.00 **"Denn tausend Jahre sind für dich wie der Tag, der gestern vergangen ist" (Psalm 90, 4)** -
Meditation am Morgen über die Maße von Zeiten
- 9.30 **Natur – Politik – Gesellschaft: Zeitökologische Perspektiven -**
- Kann man die Zeiten der Natur managen?
Prof. Dr. Barbara Adam, Tutzinger Projekt "Ökologie der Zeit", Universität Cardiff
 - Kann man die Zeiten des Politischen managen?
Dr. Fritz Reheis, Autor und Pädagoge, Rödental
 - Kann man die Zeiten des Sozialen managen?
Dr. Michel Baeriswyl, Sozialpsychologe und Autor, Zürich
- Podiumsdiskussion mit Akteuren der Tagung
- 11.30 **Gefundene Zeiten – Zeit zum Gehen**
Walter Siegfried, Künstler, München
- 12.30 Ende der Tagung mit dem Mittagessen

Künstlerische Interventionen: *Ulrich Müller*, Klangkünstler, München

Literaturverzeichnis zum Thema Zeitmanagement

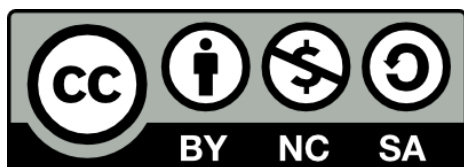
- Achenbach**, G. B. (1995): Alles - auch "die Zeit" - hat seine Zeit. In: Rothbucher, H. et. al. (Hrsg.): Alles hat seine Zeit. Ich hab keine Zeit, S. 11 - 23. Salzburg: Otto Müller
- Albert**, B. (2000): Zeitmanagement. Unveröffentlichtes Manuskript im Rahmen des Tutzinger Projekts "Ökologie der Zeit". Tutzing
- Blanchard**, K. (1990): Der Minuten-Manager und der Klammer-Affe. Wie man lernt, sich nicht zuviel aufzuhalsen. Reinbek: Rowohlt
- Braem**, H. (1988): Selftiming. Über den Umgang mit der Zeit. München: Herbig
- Beyer**, S. (2001): Die Wohlfühlwelt strengt an, In: Der Spiegel Nr. 8/2001, S. 78 - 80 oder unter: <http://www.spiegel.de/spiegel/0,1518,119469,00.html>
- Covey**, S.R. (1997): Der Weg zum Wesentlichen. Frankfurt: Campus
- Covey**, S.R. (1994): Die sieben Wege zur Effektivität. München: Heyne
- Demarco**, T. (2001): Spielräume. München: Hanser
- Davoine**, E. & **Tscheulin**, D. K. (1999): Zeitmanagement deutscher und französischer Führungskräfte. Ergebnisse einer empirischen Untersuchung. In: DBW (Die Betriebswirtschaft) Nr. 59, S. 443 - 457. Stuttgart: Schäffer-Poeschl
- Eberle**, T. S. (1994): Zeitmanagement-Experten. In: Hitzler, R. (Hrsg.). Expertenwissen. Die institutionalisierte Kompetenz zur Konstruktion der Wirklichkeit, S. 124 - 145. Opladen: Westdt. Verlag
- Ende**, M. (1974): Momo oder die seltsame Geschichte von den Zeit-Dieben und von dem Kind, das den Menschen die gestohlene Zeit zurückbrachte. Stuttgart: Thienemanns
- Graichen**, W. U.; **Seiwert**, L. J.; **Fuchs**, H. (1992): Ganzheitliches Zeitmanagement. Landsberg: mvg
- Hatzelmann**, E. (1997): Keine Macht dem Stress. München: Humboldt
- Hawkins**, F. & **Klas**, L. (1997): Time Management as a Stressor for Helping Professionals: Implications for Employment, In: Journal of Employment Counseling, Vol. 34, No. 1, S. 2 - 6.
- Hinz**, A. (2000): Psychologie der Zeit. Umgang mit Zeit, Zeiterleben und Wohlbefinden. Münster: Waxmann
- Institut für Beratung und Training** (1997): Mit Pep an die Arbeit. München: Heyne
- Koch**, C.J. & **Kleinmann**, M. (2001): Behavioural Decision Making Explanations for Time Management Problems. Erscheint in: European Journal of Work and Organizational Psychology
- Koch**, R. (1998): Das 80/20 Prinzip. Frankfurt: Campus
- Lugger**, B. et al. (2001): Entspannung durch kreatives Nichtstun, In: Focus Nr. 31/2001, S. 86 - 96
- Mackenzie**, A. (1995): Die Zeitfalle. Der Klassiker für Zeitmanagement in Neuauflage. Heidelberg: Sauer
- Macan**, T.H. (1994): Time Management: Test of a Process Model, In: Journal of Applied Psychology, Vol. 19, No. 3, S. 381 - 391
- Märchy**, B. (2001): Zeit ist Leben: Individuelles Zeitmanagement. Kilchberg: Smart Books
- Noss**, Ch. (2000). Time Conceptions and the Management of Organizations: Integrating Organizational Adaptiveness and Flexibility. Unveröffentlichtes Manuskript für das 16te EGOS Kolloquium "Organizational Praxis", 2. - 4. Juli 2000, Helsinki
- Orpen**, C. (1994): The Effect of Time-Management Training on Employee Attitudes and Behavior: A Field Experiment; In: Journal of Psychology, Nr. 128, S. 393 - 396
- Pfiffner**, M. (1991): Das Management von Zeitstrukturen. Zur Soziologie von Zeitplansystemen. Diplomarbeit an der Hochschule St. Gallen
- Rechtschaffen**, S. (1998): Du hast mehr Zeit, als Du denkst. München: Goldmann
- Reheis**, F. (1998): Die Kreativität der Langsamkeit. Neuer Wohlstand durch Entschleunigung. Darmstadt: Primus

- Rinderspacher, J. P.** (1985): Gesellschaft ohne Zeit. Individuelle Zeitverwendung und soziale Organisation der Arbeit. Frankfurt: Campus
- Rühle, H.** (1993): Zeitmanagement. In: Rosenstiel, L. u.a. (Hrsg.): Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement, S. 515 - 530. Stuttgart: Schäffer-Poeschl
- Sabelis, I.** (Dissertation, erscheint 2001): Managers' Time/s. An exploratory Study of Time-dimensions in the everyday Life of Dutch Top-Managers. Amsterdam: Vrije Universiteit
- Schirmer, F.** (1991): Aktivitäten von Managern: Ein kritischer Review über 40 Jahre "Work Activity"-Forschung. In: Staehle, W.H. & Sydow, J. (Hrsg.): Managementforschung 1, S. 205 - 251
Berlin: de Gruyter
- Schnabel, U.** (1998): Zeit ist Geld. Zürich: Vontobel-Stiftung
- Schlote, A.** (2000): Zeit genug. Wege zum persönlichen Zeitwohlstand. Weinheim: Beltz
- Schömb's, W.** (1989): Nichts für Kreative! Wie Erfolgreiche wirklich arbeiten. In: Office Management Nr. 12, S. 12 - 14
- Senftleben, R.** (2001): Was ist Zeitmanagement? unter:
http://www.zeitzuleben.de/inhalte/beruf_karriere/arbeitsmethode/zm_1_was.htm
- Seiwert, L. J.** (³1985): Mehr Zeit für das Wesentliche. Landsberg: mvg-Verlag
- Seiwert, L.J.** (1996): Selbstmanagement. Landsberg: mvg-Verlag
- Seiwert, L. J.** (¹⁸1998): Das 1x1 des Zeitmanagement. Landsberg: mvg-Verlag
- Seiwert, L. J. & McGee, C. A.** (2000): Wenn Du es eilig hast, gehe langsam. Das neue Zeitmanagement in einer beschleunigten Welt. Frankfurt: Campus
- Seiwert, L. J. et al.** (2000): Zeitmanagement für Chaoten. Offenbach: Gabal
- Seiwert, L. J.** (2001): Life-Leadership. Frankfurt: Campus
- Slaven, G. & Totterdell, P.** (1993): Time Manegement Training: Does it transfer to the workplace? In: Journal of Managerial Psychologie Nr. 8, S. 20 - 28
- Walgenbach, P.** (1995): Kann das Zeitmanagementkonzept halten, was es verspricht? In: DBW (Die Betriebswirtschaft) 2/55, S. 187 - 197. Stuttgart: Schäffer-Poeschl
- Weiler, H. P.** (1995): Umgangsform Zeit. In: Rothbucher, H. et. al. (Hrsg.): Alles hat seine Zeit. Ich hab keine Zeit, S. 11 - 23. Salzburg: Otto Müller
- Weis, K.** (²1996): Zeitbild und Menschenbild: Der Mensch als Schöpfer und Opfer seiner Vorstellungen von Zeit. In: Kurt Weis (Hrsg.): Was ist Zeit? Zeit und Verantwortung in Wissenschaft, Technik und Religion.. München: dtv, S. 23 – 52
- Weis, K.** (1998): Zeit als Maß für Reife und Strafe – Zeit im Recht und Menschen hinter Mauern: Fristen, Gefängnisse und Klöster als Verdeutlichungsagenten menschlicher Zeitbewertung. Warum aber sammelt der Häftling Frust und der Mönch Kraft in der Zelle? In: Kurt Weis (Hrsg.): Was treibt die Zeit? Entwicklung und Herrschaft der Zeit in Wissenschaft, Technik und Religion. München: dtv, S. 193 – 226
- Weis, K.** (2001): Hemmungslos erleben? Körperliche Grenzen und spirituelle Horizonte. In: F. Hartmut Paffrath, Alex Ferstl (Hrsg.): Hemmungslos erleben? Horizonte und Grenzen. Augsburg: ZIEL-Verlag, S. 41-64

Ausgewählte Literatur des Tutzinger Projektes „Ökologie der Zeit“

- Adam**, Barbara (1990): *Time and social theory*. Philadelphia: Temple University Press.
- Adam**, Barbara (1998): *Timescapes of Modernity. The Environment and Invisible Hazards*. London: Routledge.
- Adam**, Barbara; **Geißler**, Karlheinz; **Held** Martin; **Kümmerer**, Klaus und **Schneider**, Manuel (1997): *Time for the Environment. The Tutzing Project 'Time Ecology'*. *Time & Society* Vol. 6 (1): 73-84.
- Adam**, Barbara; **Geißler**, Karlheinz und **Held**, Martin (Hg.) (1998): *Die Nonstop-Gesellschaft und ihr Preis. Vom Zeitmißbrauch zur Zeitkultur*. Stuttgart / Leipzig: (Edition Universitas) Hirzel.
- Albert**, Bernhard (2000): *Von der Vielfalt der Zeit. Auswertung der Zeitakademie des Tutzinger Projekts "Ökologie der Zeit"*. Werkstattbericht der Tagung an der Evangelischen Akademie in Tutzing.
- Geißler**, Karlheinz (1996): *Eingestaubte Zeiten – Zur Produktivität diskriminierter Zeitformen*. *GAIA* 3-4: 183-186.
- Geißler**, Karlheinz (1999): *Die Zeiten ändern sich. Vom Umgang mit der Zeit in unterschiedlichen Epochen*. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte. Beilage zur Wochenzeitung das Parlament* B31/99, S. 3 - 10.
- Geißler**, Karlheinz (1999): *Vom Tempo der Welt - Am Ende der Uhrzeit*. Freiburg, Herder/Spektrum.
- Geißler**, Karlheinz (⁶1997): *Zeit leben*. Weinheim/Berlin: BeltzQuadriga.
- Geißler**, Karlheinz (⁴2000): *Zeit – "Verweile doch, du bist so schön!"* Weinheim / Berlin: BeltzQuadriga.
- Geißler**, Karlheinz (2001): *Wart mal schnell. Minima Temporalia*. Stuttgart: Hirzel.
- Held**, Martin (1995): *Ökologie der Zeit*. In: Günter Altner et al. (Hg.): *Jahrbuch Ökologie 1996*. München: Beck, 19ff.
- Held**, Martin (1998): *Alles zu seiner Zeit und an seinem Ort. Eine andere Zeitkultur als Perspektive*. In: Adam, B. et. al. (Hrsg.): *Die Nonstop-Gesellschaft und ihr Preis. Vom Zeitmißbrauch zur Zeitkultur*, 239 - 257. Stuttgart: Hirzel.
- Held**, Martin (2001): *Sustainable Development from a Temporal Perspective*, In: *Time & Society* Nr. 10 (2/3), S. 351 - 366
- Held**, Martin (2001): *Zeitwohlstand und Zeitallokation. Eine Einführung in die ökonomische Diskussion*, Erscheint in: Rinderspacher, Jürgen (Hrsg.): *Zeitwohlstand und Güterwohlstand*. Berlin: Sigmund Verlag
- Held**, Martin und **Geißler**, Karlheinz (Hg.) (1993, Neuauflage 2000): *Ökologie der Zeit – Vom Finden der rechten Zeitmaße*. Stuttgart / Leipzig: (Edition Universitas) S. Hirzel.
- Held**, Martin und **Geißler**, Karlheinz A. (Hg.) (1995): *Von Rhythmen und Eigenzeiten. Perspektiven einer Ökologie der Zeit*. Stuttgart: (Edition Universitas) S. Hirzel.
- Hofmeister**, Sabine und Spitzner, Meike (Hg.) (1999): *Zeitlandschaften. Perspektiven öko-sozialer Zeitpolitik*. Stuttgart / Leipzig: (Edition Universitas) S. Hirzel.
- Kirchhof-Stahlmann**, Renate (1993): *Zeiten*. Bildband mit Texten. Würzburg: Ergon.
- Kümmerer**, Klaus (1995): *The Ecological Impact of Time*. *Time & Society* Vol. 5 (2): 209-235.
- Kümmerer**, Klaus (1997): *Schwerpunktthema: Die Bedeutung der Zeit in den Umweltwissenschaften. Umweltwissenschaften und Schadstoff-Forschung*, Teil I: 1/97: 49-54, Teil II (gem. mit M. Held): 3/97: 169-178, Teil III (gem. mit M. Held) 5/97: 283-290.
- Kümmerer**, Klaus; **Schneider**, Manuel und **Held**, Martin (Hg.) (1997): *Bodenlos. Zum nachhaltigen Umgang mit Böden*. Politische Ökologie (Sonderheft 10). München: Ökom.
- Politische Ökologie** (1999): *Von der Zeitnot zum Zeitwohlstand. Auf der Suche nach den rechten Zeitmaßen*. Politische Ökologie Heft 57/58, München: Ökom.
- Sabelis**, Ida & **Koot**, W. (2000): *Over-Leven aan de Top. Topmanagers in complexe tijden*. In: Sabelis, I. Utrecht: Lemma Uitgevers.
- Sabelis**, Ida (Dissertation, erscheint 2001). *Managers' Time/s. An exploratory Study of Time-dimensions in the everyday Life of Dutch Top-Managers*. Amsterdam: Vrije Universiteit.

- Schneider**, Manuel (1996/97): Tempodiät. Über Lebensmittel und Lebensqualität. *Scheidewege*. Jahresschrift für skeptisches Denken. Jg. 26: 296-312.
- Schneider**, Manuel (2001): Ackern & Rackern. Zur Ökologie der Zeit in der Landwirtschaft, In: Gerd Michelsen, Udo E. Simonis, Siegfried de Witt (Hrsg.): Ein Grenzgänger der Wissenschaften – Aktiv für Mensch und Natur. Festschrift für Günter Altner zum 65. Geburtstag. Edition sigma. Berlin 2001, S. 75-91.
- Schneider**, Manuel; **Geißler** Karlheinz und **Held**, Martin (Hg.) (1995, 3. Auflage 2000): *Zeit-Fraß. Zur Ökologie der Zeit in Landwirtschaft und Ernährung*. Politische Ökologie (Sonderheft 8). München: Ökom.
- Schneider**, Manuel und **Geißler**, Karlheinz A. (Hg.) (1999): *"Flimmernde Zeiten - Vom Tempo der Medien."* Stuttgart / Leipzig: (Edition Universitas) S. Hirzel 1999.
- Tutzinger Projekt „Ökologie der Zeit“** (1998): *Böden als Lebensgrundlage erhalten. Vorschlag für ein "Übereinkommen zum nachhaltigen Umgang mit Böden" (Bodenkonvention)*. (Viersprachige Ausgabe in Französisch, Englisch, Spanisch und Deutsch). Schriftenreihe zur Politischen Ökologie Band 5. Zweite, erweiterte und aktualisierte Auflage, München: Ökom.



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.