

Tipps vom Zeitberater

"Betrachte die Zeit nicht als Feind"

26. Februar 2013, 10:29 Uhr | Lesezeit: 4 min

Wo ist nur die Zeit geblieben? Die Frage ist im Arbeitsleben genauso präsent wie im Privaten. Ein Gespräch über den Mythos Zeitmanagement, krankmachende Arbeit - und warum die innere Uhr wichtiger ist als eine Armbanduhr.

Von Johanna Bruckner

Zeitdruck und ein gefühlter Mangel an Zeit für die wichtigen Dinge sind in unserer Gesellschaft allgegenwärtig. Karlheinz Geißler war lange Jahre Professor für Wirtschaftspädagogik an der Universität der Bundeswehr in München. Nach seiner Emeritierung hat er 2007 ein Institut für Zeitberatung gegründet. "Wir machen Sie zeitkompetenter und zeitsouveräner", [wird potenziellen Kunden auf der Webseite in Aussicht gestellt](#). Geißler selbst verabschiedet sich am Telefon mit den Worten: "Keine Eile mit dem Interview. Ich habe Zeit."

SZ.de: Herr Geißler, tragen Sie eine Armbanduhr?

Karlheinz Geißler: Nein, schon seit 30 Jahren nicht mehr. Wenn ich auf die Uhr schaue, dann auf die Kirchturmuhren gegenüber meiner Wohnung.

Sie haben ein Institut für Zeitberatung gegründet. Wie kommt man darauf?

Die Verheißungen des Zeitmanagements haben sich irgendwann als moderne Märchenerzählung herausgestellt. Je mehr man seine Zeit durchtaktet und durchplant, desto größer ist die Gefahr, dass einem der Zufall in die Quere kommt - und Stress verursacht. Zeitmanagement führt also zu größerem und nicht wie versprochen zu geringerem Zeitdruck. Der Ansatz in der Zeitberatung ist, dass Zeitkonflikte zum Leben gehören und wir sie nicht endgültig lösen können. Wir versuchen zu vermitteln: Betrachte die Zeit nicht als deinen Feind - sondern versuche, einen akzeptierenden, positiven Umgang mit Zeit zu entwickeln.

Wie muss ich mir Ihren typischen Kunden vorstellen - als gestressten Manager?

Auch. Aber hauptsächlich kommen Unternehmen zu uns, bei denen sich der Zeitdruck erhöht hat. Die Probleme damit haben, dass ihre Mitarbeiter gehetzt sind und ständig Überstunden machen müssen.

Wie können Sie helfen?

Wir machen zunächst eine Analyse des Ist-Zustands: Welche Zeitkonstellationen und -vorgaben gibt es im Unternehmen? Und inwieweit sind diese beeinflussbar? Durch Internet und Smartphones ist ein Zeitdruck entstanden, der sich nicht so einfach abschaffen lässt. Die Kunst ist, sich mit den neuen Technologien und ihren Zwängen zu arrangieren - ohne sich in ein Knechtschaftsverhältnis zu begeben. Arbeitgeber können mit ihren Mitarbeitern zum Beispiel begrenzte Zeiten vereinbaren, in denen sie erreichbar sein und ihre E-Mails abrufen müssen.

Das ist nicht so einfach, denn nicht nur der Chef beansprucht Zeit und Aufmerksamkeit.

Neben der Zeit, die der Arbeitgeber einfordert und einteilt, kann man auch im Privatleben unter Zeitdruck geraten. Ehepartner, Kinder, der Sportverein - sie zerren ebenfalls an uns und zehren von unserer Zeit. Das Ziel der Zeitberatung ist, eine Balance zwischen den verschiedenen Zeitanforderungen zu schaffen. Widersprüche wird es immer geben, aber es geht darum, die Belastung erträglich zu machen. Arbeitnehmern mit Familie kann es zum Beispiel eine große Erleichterung sein, wenn sie nicht schon um acht, sondern erst um neun Uhr anfangen müssen. Dann können sie vorher noch ihre Kinder in die Schule bringen.

"Jeder Mensch hat eine individuelle Zeitnatur"

Viele Leute beklagen auch, sie seien um acht Uhr morgens noch nicht einsatzfähig.

Jeder Mensch hat eine individuelle Zeitnatur, die er für sich selbst finden muss. Wer jahrelang gegen seine innere Uhr lebt und arbeitet, bekommt irgendwann einen Burn-out. Generell kann man sagen, dass es zwei Phasen am Tag gibt, zu denen die meisten Menschen besonders leistungsfähig sind. Einmal morgens zwischen neun und zwölf und dann wieder zwischen 15 und 18 Uhr. Es empfiehlt sich also, besonders stressige Aufgaben eher morgens zu erledigen.

Gilt das auch für Kinder? Der frühe Unterrichtsbeginn in Deutschland steht immer wieder zur Diskussion ...

In der Pubertät verschieben sich die Phasen nach hinten. Bis etwa 15 Jahre sind Heranwachsen-

de schon ab acht Uhr aufnahmebereit, während 15- bis 17-Jährige erst eine Stunde später in die Gänge kommen. Lehrer schimpfen dann gerne auf die Jugendlichen, sie seien zu spät ins Bett gegangen - doch die Schüler können oft nichts dafür. Man sollte vielmehr überlegen, weiterführende Schulen etwas später beginnen zu lassen.

Das könnte wiederum mit den Zeitvorgaben der Eltern kollidieren, die pünktlich um acht Uhr im Büro sein müssen.

Die Elternbedürfnisse müssten davon nicht berührt werden. Man kann die Schule ja um halb acht öffnen. Die Frage ist, wann man mit dem Unterricht anfängt - und welche Lernansprüche zu welcher Zeit zu erfüllen sind. Morgens ist in der Regel das Kurzzeitgedächtnis aufnahmefähiger, nachmittags das Langzeitgedächtnis. Wenn Sie mich fragen: Es ist geradezu lächerlich, dass die Schule aufs Leben vorbereiten soll, aber keine Gleitzeit hat.

Gutes Stichwort: Ist Gleitzeit die Lösung vieler Zeitprobleme?

Das Problem ist: Wir lernen nur sehr schwer, uns nach unserer inneren Uhr zu richten. Es gibt Untersuchungen, dass sich Menschen in dem Moment einen Wecker kaufen, wo sie Gleitzeit arbeiten können. Sie kommen mit der Freiheit, die sie nun haben, nicht zurecht und standardisieren sich selbst. Man muss ihnen erst beibringen, ihre eigene Zeitrhythmik zu erkunden und zu fragen: Wann kann ich meine Fähigkeiten am besten zum Einsatz bringen? Zu welchen Zeiten sind Aufwand und Ertrag am optimalsten? Wenn man diese Fragen für sich beantwortet hat und entsprechend handelt, ist Gleitzeit für Arbeitgeber und Arbeitnehmer eine gute Sache.

Der Gegenentwurf ist die Schichtarbeit, in der Arbeitnehmer überhaupt keine zeitlichen Spielräume haben.

Schichtarbeit ist problematisch, am katastrophalsten sind permanent wechselnde Schichten. Unternehmen, in denen rund um die Uhr gearbeitet werden muss, empfehlen wir: Teilt eure Mitarbeiter über einen längeren Zeitraum für dieselbe Schicht ein. So können auch Nachtarbeiter entlastende Alltagsroutinen entwickeln. Dennoch: Wer 15 Jahre oder länger in Schichtarbeit tätig ist, bekommt in der Regel gesundheitliche Probleme.

Wir leben in einer Zeit, in der nicht nur das Arbeitsleben durchgetaktet ist. Gibt es Leute, die sich von Ihnen in Sachen Freizeit beraten lassen?

Meistens gehen Arbeitszeit- und Freizeitkonflikte Hand in Hand. Leute, die nicht wissen, wie sie

ihre Freizeit gestalten sollen, kommen selten. Das ist ja auch mit einer gewissen Scham behaftet: Wer bekennt sich schon gerne zu einem solchen Luxusproblem?

Wofür verschwenden Sie gerne Zeit?

Ich sitze gerne am Fenster und schaue der Zeit zu, wie sie vergeht.

Bestens informiert mit SZ Plus – 4 Wochen kostenlos zur Probe lesen. Jetzt bestellen unter:
www.sz.de/szplus-testen

URL: www.sz.de/1.1607528

Copyright: Süddeutsche Zeitung Digitale Medien GmbH / Süddeutsche Zeitung GmbH

Quelle: Sueddeutsche.de/dd/rus

Jegliche Veröffentlichung und nicht-private Nutzung exklusiv über Süddeutsche Zeitung Content. Bitte senden Sie Ihre Nutzungsanfrage an syndication@sueddeutsche.de.