

Otmar Stütz

Sich frei spielen

Zeit-Management in der Seelsorge

♦ „Just in time“ ist die Maxime, mit der in der Industrie die kostenintensiven Lager abgebaut werden, und „Just in time“ haben wir auch heute in Sekundenschnelle auf alles Gespeicherte Zugriff. Der menschliche Körper aber benötigt eine Anlaufzeit und eine Auslaufzeit. Die physiologische Leistungskurve kann nicht durch äußere Einflüsse beseitigt werden. Wird sie nicht beachtet, heißt das in den meisten Fällen Verletzung der menschlichen Natur mit negativen Folgen für die Gesundheit der Betroffenen. Otmar Stütz, Leiter des Referats Berufungspastoral der Diözese Linz, zieht in seinem Artikel ein Resümee über den jüngst wieder etwas abgeflachten Boom von Zeitmanagementmethoden, die allesamt einig sind in dem Bemühen, die eigene Arbeit und die Zeit zu beherrschen, statt sich von ihnen beherrschen zu lassen, und ortet ihren Nutzwert für den in der Pastoral arbeitenden Zeitgenossen. (Redaktion)

An einem Brunnen mitten in der Landstraße (der Einkaufsmeile von Linz) haben wir uns aufgestellt. Zehn Seelsorger, Teilnehmer an einem Seminar „Zeit-Management“, in einer Reihe. Mit einer Glocke habe ich das Startzeichen gegeben: „Auf die Plätze – fertig – los!“ Dann machten die meisten einen kleinen Schritt. Die Aufgabe bestand darin: eine Strecke von 100 Metern auf der dicht begangenen Innenstadt-Fußgänger-Zone in einer Stunde zurückzulegen. Bewusst ganz langsam gehen. Das Ziel war in Sicht: eine Laterne vor einem City-Einkaufscenter. Dort sollten wir in einer Stunde ankommen, nicht früher, auch nicht niedersetzen, nicht ausweichen, nicht zurückgehen, nur langsam vorwärts. Das erste Stück war einfach: Am Taubenmarkt befin-

det sich auch eine Straßenbahnhaltestelle. Leute warteten. Man konnte uns mit ihnen verwechseln. Aber dann standen wir eher in der Gegend herum. Alles rund um uns bewegte sich in normaler Geschwindigkeit.

Es ist schon zehn Jahre her, doch unvergesslich sind die Erfahrungen: (a) Bist du langsam unterwegs, wirst du ein Zielobjekt für allerlei Kontakte (Obdachlose, TV-Team Befragung, Bekannte reden dich an ...). Also: je schneller unterwegs, desto unbehelligter bleibst du. (b) Die erste halbe Stunde ist die längste. Du beneidest die anderen um ihr selbstbestimmtes Gehen. Dann tritt eine Gewöhnung ein. (c) Die Wahrnehmung des Straßenpflasters, der Häuserfronten, der Dächer, der Menschengesichter ist enorm gesteigert.¹

¹ Die Idee zur Übung stammte vom Verein zur Verzögerung der Zeit aus Klagenfurt, gegründet von Prof. Dr. Peter Heintel im Jahre 1990. Im Internet unter www.zeitverein.com erreichbar.

Zeit-Management war in den 90er Jahren des vorigen Jahrhunderts in aller Munde. Überall wurden Seminare angeboten. Zeitplanbücher gab es so viele, dass die Wahl zwischen ihnen viel Zeit beanspruchte. Außerdem wuchs ihr Umfang. Der frühere Terminkalender wurde ein dickes Buch. Früh erkannte das „Haus Werdenfels“ bei Regensburg den Bedarf und den Wert für SeelsorgerInnen und adaptierte die Erkenntnisse und Erfahrungen der Zeit-Manager für die Arbeit in der Pastoral. Viele Priester und pastorale MitarbeiterInnen pilgerten dorthin und gestalteten ihren Tagesablauf nach dem „Sekretar“²: „ein autodynamisches Zeitplanbuch, das helfen kann, in der Zeit wesentlicher zu leben“. Werdenfels übernahm Erfahrungen aus der Wirtschaft nach dem paulinischen Motto: „Prüft alles, das Gute behaltet“ (1 Thess 5,21).

Die Woge des Zeit-Managements ebte wieder ab, die Regale in den Buchhandlungen bieten jetzt mehr Ratgeber in Richtung Lebensplanung, Work-Life-Balance. Der Blick ist weiter geworden. Geblieben ist jedoch nicht wenig und soll in diesem Beitrag eingesammelt werden. Zuvor noch zwei Erfahrungen.

Im Jahre 2000 kam die Anfrage einer diözesanen Abteilung mit der Diagnose: „Wir machen zu viele Überstunden. Was

können wir im Umgang mit Arbeit und Zeit tun?“ Was gibt dazu das Werkzeug des Zeit-Managements her? Sehr hilfreich war die klare und gezielte Frage. Je präziser die Frage gestellt wird und im Gespräch die dahinterliegenden Schwierigkeiten und Spannungen sichtbar werden, umso leichter findet sich ein Impuls. Dabei ist weniger oft effektiver. Das Schlüsselwort in diesem Fall war *Begrenzung*.³

Im Herbst 2005 wurde ich von einer Pastoralkonferenz zum Thema „Umgang mit der Zeit in der Seelsorge“ eingeladen. Alle Instrumente der Zeit-Planung, die sich über die Jahre bewährt haben, wollte ich auspacken; doch zu meiner Überraschung bewegte das Thema die Mehrheit nicht mehr so sehr. Der Dechant hatte es für nützlich gehalten. Das Motto der Überlegungen war: „sich frei spielen“. Das Spiel der Musik ist mir dabei ein wichtiges Gleichnis. Musik ist gestaltete Zeit. Es geht um Töne, aber wie diese organisiert werden, in welchen Höhen und Tiefen, in welchen Rhythmen, über- und gegeneinander, in langsamen oder schnellen Tempi – das ergibt Musik. Wie erzeugt die Musik Spannung und Lebendigkeit? Da kann man sich für die Zeit-Organisation viel abschauen und sich „frei spielen“. Ein anderes Bild für die Freiheit, die da gemeint ist, stammt vom Fußball. Wenn der Spieler mit sei-

² Angebote unter www.haus-werdenfels.de.

³ Folgende Themenschritte wurden analysiert und entsprechende Impulse erarbeitet: (a) Die Arbeitsmenge ist zu groß. Sehr vielfältige Aufgaben und Projekte. – Hinweis: Die effizienteste Art, Arbeitszeit zu reduzieren, ist, zu Aufträgen Nein zu sagen. Sich immer wieder fragen: Gehört dieses Projekt, diese Schulung, dieses Service zu unseren Kern-Aufgaben? (b) Arbeiterfüllung ist zu perfekt. – Hinweis: Das Pareto-Prinzip empfiehlt, Arbeiten nicht 100-prozentig zu erfüllen. In 20 Prozent der aufgewendeten Zeit bewirke ich 80 Prozent des Ergebnisses. Sich selbst für bestimmte Arbeiten vorher ein Zeitausmaß vorgeben. (c) Gutes Arbeitsklima und variable Arbeitszeit „verführen“ zu großzügigem Zeit-Aufwand. – Hinweis: In der Tagesplanung persönliche Grenzen setzen: „Ich mache heute diese Arbeiten ... Ich verlasse heute um ... das Büro.“ (d) Persönliches Zeit-Management: Wo und wann verliere ich persönlich Zeit? Wo ist meine eigene Schwachstelle. – Hinweis: Diesen Schwachpunkt groß am Arbeitsplatz visualisieren und „millimeterweise“ gegensteuern.

nem Ball in eine Ecke gedrängt und der Platz eng wird, gewinnt er wieder Freiheit, wenn er grundsätzlich die Lage des Balles wechselt, einen weiten Querpass ausführt. Ortswechsel, Themenwechsel, Unterbrechung eröffnen Kreativität und Freiheit, die wieder aufatmen lassen. Das Spiel geht weiter, auf einer anderen Ebene: ich habe mich freigespielt.

Warum so viel Zeit-Management heute?

Erhellend sind die Überlegungen von K.H. Geißler⁴, warum das Thema Zeit heute als so wichtig angesehen wird, dass sich dermaßen viele Bildungs-Seminar-Angebote damit beschäftigen (wenn das Interesse nach einer gewissen Sättigung auch bereits wieder abflaut). Zeit ist nach Geißler „ein individuelles oder soziales Ordnungsprinzip, durch das fortlaufende Ereignisse und Handlungen miteinander in Beziehung gebracht werden“. So z.B. Öffnungszeiten, Abfahrtszeiten, vereinbarte Termine. Zeit drückt „ein Verhältnis aus, mit dem sich Subjekte auf individuelle, natürliche und soziale Realitäten beziehen“⁵. Dieses Verhältnis zu verschiedenen Prozessen, zu jenen in uns selbst, unserem Körper, zu den Abläufen in der Natur (Tag und Nacht, Jahreszeiten, Vegetationsrhythmen), zu den Mitmenschen (im engeren Kreis und in der weiteren Gesellschaft), zu anderen Völkern und Kulturkreisen⁶ – dieses Verhältnis entwickelt sich

historisch. Zeit wird definiert, festgelegt und verändert von einflussreichen Menschen, Gruppen und Gesellschaften. „Was ihr den Geist der Zeiten heißt, / Das ist der Herren eigner Geist, / In dem die Zeiten sich bespiegeln,“ dichtet Goethe in *Faust* Erster Teil. Somit ist jedes Zeit-System ein komplexes Gebilde aus astronomischen, ökologischen, kultischen und praktischen Elementen und Bedürfnissen, das jeweils Ausdruck einer Kultur ist. Dieses Zeitverständnis ist grundlegend und universal. Niemand kann sich vom Zeit-Geist ausnehmen.

Das Zeitverständnis der letzten 500 Jahre unterscheidet Geißler in vormodern, modern und postmodern.⁷

Die Zeit der Vor-Moderne charakterisiert er durch den Begriff „Einfügen“. Der Mensch fügt sich in den Rhythmus der Natur, in den zyklischen Kreis des Wachstums. Er geht mit den Hühnern schlafen, am Morgen weckt ihn der Hahn. Die Religion formt die Zeit durch Feste und das Kirchenjahr. Die Dauer und ewige Wiederkehr prägt die Zeit, die Alten gelten viel, Geduld und Ertragen haben einen hohen Wert. Der Mensch kennt keinen Zeitdruck, er richtet sich nach Sonne und Mond. Gott gehört die Zeit.

Die Moderne kennzeichnet der Begriff „Unterordnen“. Es herrscht die Uhr-Zeit. Die Kirchtürme zeigen stolz und weithin sichtbar das Ziffernblatt der Uhr. Die Fabriken und Maschinen werken nach Takt und genauen Arbeitszeiten. Das Rädchen im Uhrwerk, das für Gleichmaß sorgt,

⁴ K.H. Geißler, *Zeit leben. Vom Hasten und Rasten, Arbeiten und Lernen, Leben und Sterben*, Weinheim 1987 (6. Auflage 1997). Inzwischen auch als Taschenbuch unter dem Titel erschienen: *Es muss in diesem Leben mehr als Eile geben*, Freiburg 2001.

⁵ K.H. Geißler, *Zeit leben*, 20.

⁶ Vgl. Robert Levine, *Eine Landkarte der Zeit. Wie Kulturen mit Zeit umgehen*, München–Zürich 1998.

⁷ K.H. Geißler, *Vom Tempo der Welt. Am Ende der Uhrzeit*, Freiburg 1999.

nennt man „Unruhe“. Die Eisenbahn wird erfunden, die Straßen werden immer gerader, das Leben schneller. Zeit ist Geld. Vom Menschen festgelegte Termine gliedern den Tag. Pünktlichkeit gilt viel. Zur Firmung bekommt man eine Uhr. Zeitdruck entsteht. Terminkalender sind notwendig. Zeit ist linear und wird immer feiner unterteilt.

In der Post-Moderne muss der Einzelne selbst „entscheiden“. Die Uhr hat ausgedient. Sie ist zum Sammlerobjekt geworden mit horrenden Preisen. Das Handy tritt seinen Siegeslauf an. Der Einzelne muss flexibel sein, von einem Zeitmuster in ein anderes springen können. Mehrere Aktivitäten laufen gleichzeitig nebeneinander. Es gibt Zeit-Mangel und Zeit-Überschuss. Mit den Medien ist man überall und sofort. Der Zeitstrom kennt keine Pausen mehr.

In der Vormoderne fügte sich der Mensch der Natur ein, in der Moderne unterwirft er sich dem Takt der Uhr, in der Postmoderne muss er nun selbst entscheiden. Er muss sich selbst organisieren. – Darum ist Zeit-Management nötig. Zeitplanbücher werden notwendig und immer dicker.

Der Seelsorger und die Seelsorgerin stehen mitten in dieser drei-schichtigen Zeit. Das Kirchenjahr und die Liturgie haben noch die natürlichen Rhythmen gespeichert, die Organisation des pfarrlichen Lebens orientiert sich an der effektiven Moderne, im Umgang mit den unterschiedlichsten Menschen in ihren vielfältigen Bezügen sind sie postmodern und non-stop herausgefordert und sollen allen alles sein.

Das Zeit-Management kommt aus der Wirtschaft; sie setzt Termine und Fristen, sie nützt die Zeit, rechnet ab und kontrolliert. In der Pastoral geht es um Gott und um die Menschen, ihre Beziehungen und um innere Bildung. Diese Bereiche haben eine Eigenlogik und besondere Zeitmuster.

Bildung ist ein langsamer Prozess.⁸ Die Annäherung an sinnvolle Zusammenhänge vollzieht sich nicht auf Schnellstraßen, Lernen spießt sich, gerät auf Neben-, Ab- und Umwege, ist ein Suchen und Tasten und erschließt sich oft sprunghaft. Das ist nicht der Weg des wirtschaftlichen Produzierens, in dem es um „intensive und kontinuierliche Nutzung der Arbeitskraft“⁹ geht.

Beziehungen: „Jede wirkliche Beziehung (...) ist eine Zusammenballung von Gefühlen, Hoffnungen, Enttäuschungen, Interessen, die sich nach eigenen Gesetzen entwickelt. Man kann Beziehungen nicht übers Knie brechen. Zuneigung, Vertrauen, Interesse brauchen Zeit. Diese menschlichen Ausdrucksformen lassen sich im Tempo nicht reduzieren und auch nicht steigern, ohne die Beziehung mit zu verändern. Don't push the river.“¹⁰

Welches Zeitverständnis beherrscht uns? Arbeit, Produktion und Wirtschaft sind Teil unseres Lebens. Haben aber auch die Zeit-Logiken der Entwicklung und der Beziehungen ihre Entfaltungsmöglichkeit? Die Eigenzeiten der vielfältigen menschlichen Erlebens- und Handlungsbereiche wahrzunehmen und zu achten und zwischen ihnen wechseln zu können, ja mit ihnen zu spielen – das ist heute die Kunst, auf der Höhe der Zeit zu sein.

⁸ Vgl. K.H. Geißler, *Zeit leben*, 113ff.

⁹ Ebd., 114.

¹⁰ Ebd., 119.

Zeit-Probleme der SeelsorgerInnen

Die Seelsorge hat viel mit Menschen zu tun: im Gespräch, im Koordinieren, im Organisieren. Vom Kind bis zum Sterbenden. Auch Verwaltungsfähigkeiten in der Kanzlei sind gefragt, Sensibilität und Kompetenz im Vollzug der Liturgie, damit sie ihre geistliche Substanz entfaltet. Viele Besprechungen und Sitzungen in Gremien und Räten fordern Termine und Vorbereitungszeiten. Projekte wie Renovierungen erzeugen eine eigene Zeit-Dynamik, die alles überlagert.

Diese Vielfalt innerhalb der Pfarr-Arbeit wird in ihrer Abwechslung positiv erfahren, erfordert aber eine hohe Kompetenz in Übersicht und Planung der Zeit. Der persönliche Bereich und die Zeit für Freundschaften außerhalb der Pastoral dürfen nicht vergessen werden.

Nach ihren Problemen mit der Zeit befragt, antworten SeelsorgerInnen häufig: der Perfektionismus sei das Hauptproblem. Man möchte es gut und sehr gut machen, und das bringt einen zeitlich ins Schleudern. Genannt wird auch das Aufschieben von Arbeiten, weil immer (wegen der vielfältigen Kontakte) was dazwischen kommt. Im Vor-sich-her-Schieben entsteht vor dem Termin dann Zeit-Druck. Wie werde ich mit Unvorherzusehendem fertig? Der richtige Umgang mit dem Telefon und jetzt dem Handy wird genannt: zu lange Gespräche. Zu viele und zu lange Sitzungen beklagen sie. Die Inhalte sind oft stark mit persönlichen Themen vermischt, und das dehnt das Zeitausmaß. Der Körper mit seinem Bedürfnis nach Bewegung, nach An- und Entspannung, nach Lust und Behagen kommt erst am Schluss. Krankheit ist der letzte Weg; so meldet der Körper, wenn seine Energie zu Ende ist.

Am Arbeitsplatz wird deutlich gesehen, dass da zuviel Papierkram herumliegt, dass eine funktionierende persönliche Ablage hilfreich wäre (jene in der Kanzlei ist dagegen vorbildlich). Zu guter Letzt überraschen SeelsorgerInnen mit der Aussage, dass es ihnen an Selbstdisziplin ermangle: sie wüssten es ja, wie es ginge, aber der innere Schweinehund sei zu groß und die Konsequenz fehle.

Themen wie Zielsetzungen oder Prioritäten (das Top-Thema jedes Zeitmanagement-Ratgebers) werden seltener formuliert. Vielleicht wird diese Thematik kollektiv an die Diözese delegiert. Innerhalb deren Sendung und Rahmen betreibt man ja Pastoral, und für persönliche Zielsetzungen ist da wenig Raum.

Impulse aus dem Zeit-Management

Es gibt nichts Effektiveres im Umgang mit der Zeit, als seine Aufgaben, seine Energie und seine Zeit zu kennen und zu Erwartungen und Aufträgen darüber hinaus Nein zu sagen. Nein-sagen heißt Grenzen setzen. Voraussetzung dafür ist, einen Überblick über meine wichtigen Aufgaben zu haben und abschätzen zu können, wie viel Zeit sie benötigen. Für das Wichtige haben wir immer genug Zeit. Erfahrungsgemäß überblickt man das Zeitbudget nicht in der Anfrage-Situation. Darum ist es hilfreich, sich eine Zeit der Überlegung zu erbitten. Ein Tag (und eine Nacht darüber schlafen) ist meist auch für den Anfrager zumutbar. August Höglinger gibt seinem Arbeitsbuch zur Selbstorganisation den Titel: „Zeit haben heißt Nein sagen“¹¹. Er meint, „ein klares Nein macht den anderen frei“ und: „Nein-sagen müs-

¹¹ August Höglinger, *Zeit haben heißt Nein sagen*, Linz 2000. Eine sehr praktische Zusammenstellung zu fast allen Zeit- und Organisations-Themen.

sen Sie üben“¹². Ute Herwig weist in ihrem Büchlein „Zeit managen“ auf die Gründe hin, die es uns schwer machen, Nein zu sagen: „der Wunsch, anderen zu helfen, / die Angst vor dem Urteil anderer / das Gefühl, zu Gegenleistungen verpflichtet zu sein / der Drang, unentbehrlich und wichtig zu sein / die Angst, durch ein Nein zu verletzen / die Sorge, nicht mehr geliebt zu werden“¹³.

Ein bedeutendes Zahlenverhältnis, besonders wirksam für Perfektionisten, ist das *Pareto-Prinzip*: die 20:80 Regel.¹⁴ Mit 20 Prozent des Gesamtaufwandes erzielen Sie bereits 80 Prozent des Ergebnisses. Dieses Zahlenverhältnis soll in vielen Bereichen gültig sein: 20 Prozent der Kunden bringen 80 Prozent des Umsatzes, 20 Prozent der Zeitung enthalten 80 Prozent der Nachrichten, 20 Prozent der MitarbeiterInnen beschäftigen 80 Prozent des Zeitaufwandes der Personalstelle usw. Um die 100-prozentige Erledigung der Aufgabe zu erreichen, müssen weitere 80 Prozent an Energie und Zeit aufgewendet werden. Das heißt: Perfektion ist ineffektiv und kostet sehr viel Zeit. Man soll sich nicht mit „zeitintensiven Feinheiten aufhalten, die keinen wirklichen Mehrwert schaffen“¹⁵. Ratsam und wirkungsvoll ist es, sich für eine Aufgabenstellung die Zeit realistisch zu begrenzen – und mit dem Ergebnis zufrieden zu sein (es sind 80 Prozent des Möglichen). Für die Sitzungen bedeutet es, achtzuhaben auf die kreativen Momente

und in der vereinbarten Zeit die 80 Prozent abzuschöpfen.

Der Informationsflut und dem Papierkram wird man nur Herr, wenn man diese filtert. Ute Herwig dazu: „Informationen an sich sind wertlos und kosten Sie Zeit. Nur wenn Sie bereit sind, die Informationen zu verarbeiten, sinnvoll mit Bekanntem zu verknüpfen, zu erinnern, einzuordnen, erst dann werden Informationen zu wertvollem Wissen.“¹⁶ Man sollte nicht fragen, ob man eine Information eventuell brauchen kann, sondern ob man diese nutzen wird.

Die Zeiten, innerhalb derer wir uns bewegen, sind die Lebenszeit, das Jahr, die Woche und der Tag. Die Lebenszeit erheischt eine Antwort auf die Frage, wer wir sind und was wir im Großen tun sollen. Ihr zugeordnet sind die Visionen und die großen Ziele für unser Leben. Das Jahr setzt Schritte und Schwerpunkte daraufhin. Der Terminkalender organisiert unsere Monate und Wochen und ist ein Instrument des Überblicks. Das große Kunstwerk der Zeitplanung ist die kleinste Einheit: der Tag. Er vermittelt das Wichtige mit dem Dringlichen. In ihm erlebt man den Druck, das Auf und Ab der Energiekurve, die Anspannungen und Herausforderungen, die Entspannungen der Pausen und die Rückschau am „Feierabend“.

Lothar J. Seiwert gab 1995 das „1 x 1 des Zeitmanagements“ heraus: ein wahrer Bestseller.¹⁷ Die folgenden Jahre können

¹² Ebd., 59.

¹³ Ute Herwig, *Zeit managen*, München 2001, Nr. 34.

¹⁴ „Das Pareto-Prinzip – benannt nach dem Nationalökonom Marquis Vilfredo Pareto (1848–1923) – besagt ganz allgemein, dass die bedeutenden Dinge in einer gegebenen Gruppe normalerweise einen relativ kleinen Anteil der Gesamtdinge in der Gruppe ausmachen.“ In: *Wolfgang Hovestädt*, *Sich selbst organisieren*, Weinheim–Basel 1997, 46.

¹⁵ Ute Herwig, *Zeit managen*, Nr. 32.

¹⁶ Ebd., Nr. 35.

¹⁷ *Lothar J. Seiwert*, *1 x 1 des Zeitmanagements*, Offenbach 1995, 1. Auflage. 1998: 20. Auflage.

als jene des Zeit-Managements bezeichnet werden. 1998 ändert sich der Titel in „Wenn du es eilig hast, gehe langsam. Mehr Zeit in einer beschleunigten Welt“. 2005 erscheint der Titel in seiner 10. Auflage, jetzt „der Klassiker komplett überarbeitet“. Kamen die ersten Auflagen mehr mit der Verheißung daher, jetzt würden die LeserInnen noch leistungsfähiger und effektiver (mit dem hier gebotenen nötigen Handwerkszeug), so treten die letzten Ausgaben viel bescheidener auf. Das Zeitmanagement wandelt sich zum Lebens-Management.¹⁸ Die große Perspektive muss passen. Die Beschleunigung vieler Vorgänge wird klar gesehen, und das Zeitmanagement darf nicht in die Falle tappen, noch mehr im Tag unterzubringen.¹⁹ Die Vorgegebenheit der natürlichen Rhythmen, des eigenen Typus wird stärker gesehen. Die methodischen Hinweise werden weniger und profilierter.

Die Grundregeln für die Tagesplanung bleiben:

- Schriftlich planen: Zwei Blätter sind als Ergänzung eines Terminkalenders hilfreich. Eine Aufgabenliste und ein Tagesblatt. Damit behält man die Übersicht. Und 10 Minuten für die Tagesplanung, am besten am Vorabend (die Seele und der Geist können sich in der Nacht auf die Aufgaben einstellen).
- Für jede Tätigkeit den Zeitbedarf schätzen und ein Limit setzen. Man geht eine Arbeit anders an, wenn man weiß, dass man dafür nur eine Stunde hat. Größere wichtige Brocken zerteilen, z.B. eine Stunde daran arbeiten.
- Zwischen den Zeiteinheiten braucht es Pufferzeit. Eine Faustregel ist 60:40. Nur 60 Prozent der Tagesarbeitszeit planen, 20 Prozent für Unterbrechungen und Unvorhergesehenes, 20 Prozent für soziale Kontakte. Diese 40 Prozent sind ein realistisches Maß. Ein Tagesplan soll schaffbar sein.
- Jeder Tag soll A – B – C Aufgaben enthalten: A-Aufgaben sind wichtig und dringlich, B-Aufgaben sind wichtig, aber nicht dringlich, C-Aufgaben beanspruchen normalerweise die meiste Zeit (Routinearbeiten, dort und da lesen, um auf dem Laufenden zu sein, Post, Papierkram, E-Mails, Homepages). Das Üben im Zeitplanen sollte die Tendenz haben, Stück für Stück (Millimeter für Millimeter) Zeit von C abzubauen zugunsten von B. Eine A-Aufgabe sollte den Tag beginnen. Für B-Aufgaben müssen Termine gesetzt werden.
- „Eine Stunde für mich“ freihalten, die man gegen jede Störung abschirmt. Sie muss man behandeln wie wichtige Besprechungen. „Um diese Zeit kann ich nicht. Da habe ich einen Termin!“ Diese Aussage wird in unserer Gesellschaft am leichtesten akzeptiert. Das muss man auch für einen Termin mit sich selbst nützen.
- Am Ende der Tagesarbeit sollen das Tagesblatt kontrolliert, Aufgaben abgehakt, Unerledigtes in einen neuen Plan übertragen werden.

Wie sieht der Schreibtisch des Seelsorgers und der Seelsorgerin aus? Er ist ein Spiegelbild der Arbeitsweise. Was liegt da-

¹⁸ Vgl. Die Kritik des Zeitmanagements, in: Axel Schlote, *Zeit genug! Wege zum persönlichen Zeitwohlstand*, Weinheim-Basel 2000, 74ff.

¹⁹ „Wenn man viel hineinzu stecken hat, hat ein Tag 100 Taschen“, wird F. Nietzsche von Seiwert (s. Anm. 17); 54, zitiert.

rauf? Wie groß ist die Fläche, die tatsächlich für die Arbeit zur Verfügung steht? Für schöpferische Aufgaben ist es sinnvoll, nur das leere Blatt vor sich zu haben. Das konzentriert ungemein. Wenn es räumlich möglich ist, wird dafür ein eigener leerer Tisch empfohlen.

„Und wenn mir dann nichts einfällt?“ Das Aushalten in der vorgesehenen Zeit und am Platz hat einen tiefen Sinn. In dieser spannungsvollen leeren Zeit geschieht vieles. „Das meiste haben wir gewöhnlich in der Zeit getan, in der wir meinen, nichts getan zu haben.“ Dieses Wort von Marie von Ebner-Eschenbach gilt für diese „leeren Zeiten“. Sie sind vergleichbar der dunklen Phase des Weizenkorns in der feuchten Erde. Es wächst und braucht Zeit. Was dann erscheint, gelockt und „gezogen“ von der Sonne, hat seine eigene Wachstumskraft in sich: für einen selbst und für andere auch noch. Das Aushalten der Leere bereitet das Fruchtbare vor. Außerdem: „Nichts zu tun, / rettet manchmal das Gleichgewicht der Welt, / indem es erreicht, dass auch etwas Gewicht hat / auf der leeren Schale der Waage.“²⁰

Eine hohe Kunst im Umgang mit der Zeit sind die Pausen. „Es war einmal ein Lattenzaun, mit Zwischenraum, hindurchzuschauen“, dichtete Christian Morgenstern. Um diesen Zwischenraum geht es in den Pausen. Welche zerstörerische Emotion schwingt mit, wenn einer „pausenlos arbeitet“. Erst die Pause gibt der Musik Spannung, erst das Innehalten vor einem wichtigen Wort in der Rede holt den Zuhörer in die Aufmerksamkeit. „Pausen sind Teil der schöpferischen Naturdynamik (...) Die bio-

logischen Reifungsprozesse geschehen in Schüben, die durch Phasen der Ruhe erst erkennbar und erfahrbare werden.“²¹ Wenn es doch gelänge, dem Körper und der geistigen Anstrengung die Atemzüge des Tages abzutauschen und danach die Pausen zu gestalten. Auf jeden Fall gehört der Mittag dazu und der Abend, der Vormittag und der Nachmittag sind nochmals zu teilen. Doch auch die Pause erfordert eine Grenze, denn „es gibt Pausen in allen Größen“ (Karl Valentin).

Eine kleine Übung für eine Pause davor: Sie haben sich vorgenommen, eine halbe Stunde oder eine Stunde in einem Artikel oder in einem Buch zu lesen. Bevor Sie zu lesen beginnen, halten Sie eine Minute inne: Was lese ich jetzt? Wie wichtig ist das für mich? Was erwarte ich mir davon? Wie freue ich mich, es lesen zu dürfen, Zeit dafür zu haben? – Diese Minute ist lang, aber gering im Vergleich zur Lese-Zeit, und sie steigert die Präsenz der Lektüre ungemein. Und sollten Sie in dieser Minute draufkommen, dass Sie den Artikel gar nicht lesen brauchen, weil Sie nichts erwarten, dann ...

In der Gegenwart sein

Diese Übung leitet über zu einem Buch von Stephan Rechtschaffen, von dem ich viel gelernt habe. 1998 erschien das Buch in Deutsch unter dem Titel: „Du hast mehr Zeit als du denkst. Wie jeder für sich den idealen Lebensrhythmus findet“²². Eines der Themen, die breit ausgefaltet werden,

²⁰ Roberto Juarroz, in: K.H. Geißler, *Zeit – verweile doch. Lebensformen gegen die Hast*, Freiburg 2000, 183.

²¹ Ebd., 176.

²² München 1998. Originalausgabe 1996 unter dem Titel „TIMESHIFTING. Creating More Time to Enjoy Your Life“ in New York erschienen.

könnte in jedem Meditations- und Lebens-Ratgeber stehen, entwickelt aber in Bezug auf den Umgang mit der Zeit eine große Wirksamkeit: „In der Gegenwart sein“. „Unser Leben verändert sich grundlegend, sobald wir erst einmal in der Lage sind, unsere Geschwindigkeit zu verringern, den Moment auszudehnen und uns dem Leben um uns herum vollständig zu öffnen.“²³ Im gegenwärtigen Moment gibt es keinen Stress. Stress entsteht durch geistiges Vorlaufen. Wenn wir in der Gegenwart sind, umringt uns die Zeit, statt an uns vorbeizurauschen oder sich gegen uns aufzustauen. Im Jetzt sind wir in der Zeit. Abschaun kann man sich das vom Spiel der Kinder.

Eine Übung, die ins Jetzt bringt, habe ich mit einem Gong versucht. Auf einem Seminar hatten alle Anwesenden die Möglichkeit, jederzeit – wenn es ihnen einfiel – auf einen großen Gong zu schlagen. Sobald das geschah, sollten alle innehalten und hören, spüren, sehen, was in ihnen und um sie herum gerade geschah – solange, bis der Gong verhallt war. Diese Zeit fehlte überhaupt nicht im Seminargeschehen, es störte auch nicht (natürlich war immer wieder ein Lächeln auf den Gesichtern), der Gong lud immer wieder in die Gegenwart ein.

Die Gedanken sind ja schnell, blitzschnell, aber die Gefühle, das Empfinden sind langsamer, und wir sind mit ihnen nicht im Kontakt und auf sie aufmerksam, wenn alles so schnell geht. Der Gong und sein Nachhall verlangsamten. Langsamkeit fördert die Bewusstheit, sie ermöglicht Kontakt mit dem Inhalt und der Substanz des Geschehens.

Der Rhythmuswechsel

Rhythmus ist das Fließen der Zeit. Die Vorgänge in Natur und Gesellschaft, in uns und um uns herum vollziehen sich in verschiedenen Zeiten und Rhythmen. „Die Rhythmen sind (...) die Schöpfer von Zeit.“²⁴ Für die Zufriedenheit im Umgang mit der Zeit hebt S. Rechtschaffen nun besonders den aufmerksamen Rhythmuswechsel hervor. Viele Tätigkeiten hält ein Tag und eine Woche für uns bereit: das Überlegen, das Telefonieren, die Sitzungen, das persönliche Gespräch, das Essen, das Beten, das Spielen mit Kindern, das Schlafen – alles hat seine Zeit und seinen Rhythmus. Ein Schlüssel für den idealen Lebensrhythmus ist der Übergang zwischen diesen Rhythmen. Im Bild des Radfahrens heißt das, bergauf einen Gang zurückschalten oder bergab hinaufschalten, für besonders langsame Ereignisse überhaupt absteigen. Die Menschen entwickelten für diese Übergänge Rituale. „Wenn Menschen von der Arbeit nach Hause kommen, wechseln sie ihre Kleidung, gehen mit dem Hund spazieren, werkeln im Garten herum, spielen mit den Kindern.“²⁵ Sie kommen durch dieses Ritual in einen anderen Rhythmus. „Das Ritual des Gebets vor dem Essen, das Innehalten für ein paar Atemzüge oder einfach einige Momente der Ruhe ermöglichen uns, den Rhythmus unserer vorherigen Arbeit zu verlassen, für einen Augenblick zu entspannen, gegenwärtig zu werden und danach unsere Mahlzeit bewusst zu genießen.“²⁶

Für den Rhythmuswechsel sollte man den Wegen zwischen verschiedenen Tätig-

²³ Ebd., 84.

²⁴ K.H. Geißler, *Zeit – verweile doch* (s. Anm. 20), 83.

²⁵ Stephan Rechtschaffen, *Du hast mehr Zeit, als du denkst. Wie jeder für sich den idealen Lebensrhythmus findet*, München 1998, 117.

²⁶ Ebd., 116.

keiten besonderes Augenmerk zuwenden. Der Weg von einem Termin zum anderen, von der Arbeit nach Hause, von zu Hause in die Kirche, der Weg zu einem Besuch dient dem zeitlichen Übergang. In dieser Weg-Zeit löst man sich von dem einen Geschehen und stellt sich auf die neue Situation ein, auf deren Zeit-Tempo.

Krankheiten zwingen uns zu einem Rhythmuswechsel, wenn man auf die Signale und das Empfinden des Körpers nicht hören wollte. Laufen die Tage schon zu lange in einem zähen Einerlei, tut ein bewusster Rhythmuswechsel gut: ein Tag am See, eine Wanderung auf einen Berg, ein „Ausflug“.

Seelsorge in der Zeit

Die Arbeit der Kirche vollzieht sich in der Zeit und in ihrer langen Geschichte in jeder Zeit neu. Sie muss das Evangelium in jede Kultur und deren Zeitstrukturen ein-senken und dem Sämann-/Samen-Gleichnis entsprechend dort sein Wachstum mit den Kräften und Energien der jeweiligen Zeit entfalten. „Gott in der Zeit des Men-

schen“²⁷ zu verkünden, ist der Auftrag und Weg der Kirche. Gott, das Thema der Kirche, transzendiert die Zeit, ist von einer anderen Zeit, der Ewigkeit. Von ihm, seinem Kommen, ist jede Zeit voll und erfüllt.

Das Wort selbst und die Sprache sind zusammengewachsen aus Geist und Zeit. Darum bildet sich immer wieder eine neue Sprache. So kommt das Wort an, trifft und wächst. Viele Bilder des Evangeliums haben diese Dynamik gespeichert: Jesus spricht vom Sauerteig, der die menschlichen Vollzüge und seine Lebenszeit durchdringt, vom Salz, das wirkt und würzt, vom Licht, das die Zeiten erhellt, von der Tür, die er selbst ist und durch die sein Wort in die Wirklichkeit eintritt.

Ein wesentlicher Bereich, worin sich Seelsorge vollzieht, ist der Dienst der Liturgie. Sich ihr zu überlassen in dem durch die Zeiten gestalteten und mit wachen Sinnen geformten, rhythmisierten Ritual, ist eine regelmäßige Übung und ein Dienst aneinander, der die Beschleunigung unserer Zeit bremst. Das Kirchenjahr selbst verbindet genial die Zeit eines Jahres und die entfaltete Botschaft des Evangeliums. Diese Gestalt ist nie zu Ende, weil sie sich immer der neuen Zeit und ihrer Lebensorganisation aussetzt und mit ihr Neues hervorbringt.

Eine ausdrückliche Unterbrechung des Arbeitens und Planens für Seelsorger und Seelsorgerinnen ist das Beten. Das Gebet ist jene Zeit, die dem Fluss des Planens und Arbeitens ausgespart wird, um sie direkt der Gegenwart Gottes offen zu halten. Im Gebet öffnet sich die Chance, in der Gegenwart zu sein, mit ihren Höhen und Tiefen, mit den Sorgen und in Dankbarkeit, und einfach da sein unter dem gerechten und

Weiterführende Literatur:

Karl Heinz Geißler, Zeit – verweile doch. Lebensformen gegen die Hast. Freiburg 2000.

August Höglinger, Zeit haben heißt Nein sagen. Ein Arbeitsbuch zur Selbstorganisation. Linz 2000.

Axel Schlote, Zeit genug! Wege zum persönlichen Zeitwohlstand. Weinheim–Basel 2000.

²⁷ So lautet 2006 das Schwerpunktthema der Diözese Linz, um ihre Botschaft verwoben in die Feste und in die Zeit des Kirchenjahres der breiten Öffentlichkeit anzubieten.

barmherzigen Blick des Ewigen. Die Meditation und Kontemplation gibt dem absichtslosen und abgeschiedenen Verweilen noch mehr Raum. In geschenkten Augenblicken ihrer regelmäßigen Übung fließt Sein und Zeit wie aus einer Quelle, klar und rein. Die Ordensgemeinschaften haben in der Ordnung des Tages, in ihren gestalteten Gebetszeiten einen tief innen heilenden und wohltuenden Rhythmus bewahrt, in den immer mehr stressgeplagte Zeitgenossen für eine bestimmte Zeit abtauchen. Sie sind Zeit-Kraft-Orte unserer Tage.

Sich frei spielen

„Sich frei spielen“ könnte ein Motto für das Zeit-Management eines Arbeiters und einer Arbeiterin in der Seelsorge sein. *Freiheit* bezeichnet ihre Botschaft, frei sollen sie sein und befreiend sollen sie wirken. „Unsere Seele ist wie ein Vogel dem Netz des Jägers entronnen; das Netz ist zerrissen, und wir sind frei.“ (Ps 124, 7)

Sich deutet hin auf die eigene Person, auf die Begabungen und Grenzen, auf die persönliche Freiheit, zu der jeder und jede fähig ist, auf die Langsamkeit, die es – wie von der Übung am Beginn dieses Beitrages erzählt wurde – möglich macht, dass andere mit uns Kontakt aufnehmen können.

Spielen weist hin auf die Leichtigkeit der Zeit, sie ist luftiger als Luft, sie ist ja das Verhältnis der Dinge zueinander; in der Spontaneität bricht sie auf und durch. Ihre Wirkung ist Freude und innere Ruhe. „Mensch, der Bewegung Quell und Ursprung ist die Ruh, / sie ist das Best. Ihr eilt die ganze Schöpfung zu.“²⁸

Der Autor: Mag. Otmar Stütz, Jahrgang 1954, ist seit 2002 Referent für Berufungspastoral in der Diözese Linz. Er war zunächst Referent und ab 1996 Leiter des Instituts für Pastorale Fortbildung sowie von 1982–1992 Redaktionssekretär der *Theologisch-Praktischen Quartalschrift*.

²⁸ Angelus Silesius, *Der cherubinische Wandersmann*, Zürich 1979, 19.