

Zeit

*Was deine Stunden enteignet, und wie du die wichtigste
zurückholst*

M O G L I

2 0 2 6

BIBLIOGRAFISCHE INFORMATION

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über dnb.de abrufbar.

© 2026 MOGLI

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Autors unzulässig und strafbar.

AUTOR

Mogli schreibt unter Pseudonym. Hintergrund in Ökonomie und Verhaltensforschung. Band 3 der Reihe „Bücher gegen das ungefragte Drehbuch“.

VERÖFFENTLICHUNG

1. Auflage 2026 · Selbstverlag über Amazon KDP

HINWEIS

Dieses Buch ersetzt keine professionelle Beratung in Steuer-, Rechts-, Finanz- oder psychologischen Fragen. Wo Studien oder Buchquellen zitiert werden, ist die Original-Literatur im Anhang A1 aufgeführt und sollte bei Bedarf direkt konsultiert werden.

Inhalt

Einleitung: Du hast nicht das Zeit-Problem, das du denkst

1. Wie dein Gehirn Zeit baut

2. Warum dein Tag voller wird, obwohl Tools schneller werden

3. Die Uhr war eine Waffe

4. Acht Stunden sind keine Naturkonstante

5. Algorithmen kennen deine Zeit besser als du

6. Doomscrolling ist Geschäftsmodell, nicht Charakterfehler

7. Wer kocht, sorgt, organisiert: die unsichtbaren Stunden

8. Schlaf ist nicht verhandelbar

9. Was die Alten Muße nannten

10. Wenig tun, klar wählen

11. Wann was tun: Stunden für Arbeit, Karriere, Geld, Erfolg

Anhang A1: Quellen nach Kapitel

Anhang A2: Glossar

Über dieses Buch

Einleitung: Du hast nicht das Zeit-Problem, das du denkst

Es ist 22:47 Uhr in einer Küche in Leipzig. Die Wäsche von heute Morgen liegt noch nass in der Maschine. Ein Stapel Schul-Zettel liegt auf der Arbeitsplatte, der eine soll bis Freitag, der andere bis Montag, der dritte ist von letzter Woche. Auf dem Tisch dampft ein Tee, den niemand mehr trinken wird. Die Mutter sitzt am Küchentisch und scrollt durch den Familien-Kalender auf dem Telefon. Sie sucht den Slot, in den sie die Vorsorge-Untersuchung legen kann, von der sie weiß, dass sie sie schieben wird. Sie denkt: „Ich muss mein Zeitmanagement verbessern.“

Gleichzeitig fährt ein Berater im ICE zwischen Köln und Frankfurt. Sein Laptop ist offen, der WLAN-Empfang ist mittel, die nächste Station kommt in zwölf Minuten, das nächste Meeting in vierundzwanzig. Er hat heute schon dreimal kurz mit derselben Person geschrieben, ohne es zu merken, weil er zwischen Slack, Teams und Mail wechselt und nicht mehr sieht, wo er war. Er denkt: „Ich brauche bessere Tools.“

Eine Studentin in München hat um 19 Uhr ihre Hausarbeit aufgemacht. Es ist jetzt 22:21 Uhr. Sie hat geschrieben: anderthalb Seiten. Sie war auf TikTok: zwei Stunden vierzig. Sie weiß das, weil ihre Screen-Time es ihr sagt. Sie schließt den Laptop und denkt: „Ich muss disziplinierter werden.“

Drei Diagnosen, drei Personen, eine gemeinsame Antwort: Ich. Mein Problem. Ich muss anders organisieren, mich anders disziplinieren, mir andere Gewohnheiten antrainieren. Dieses Buch sagt: Diese Diagnose ist falsch, oder zumindest deutlich zu klein gestellt. Du hast nicht das Zeit-Problem, das du denkst.

Was du Zeit nennst, ist mehrfach belegt, bevor du sie überhaupt benutzt. Sie wird gemessen, von der Uhr, die deine Großeltern noch nicht in dieser Form hatten. Sie wird vermietet, von einem Arbeitsvertrag, der sie in Acht-Stunden-Pakete schnürt, weil sich 1926 jemand auf diese Zahl geeinigt hat. Sie wird extrahiert, von Apps, die deine Aufmerksamkeit sekundengenau abrechnen, ohne dass dir eine Rechnung ins Haus kommt. Und sie wird übersehen: die Stunden, die du mit Wäsche, Anrufen bei der Versicherung, dem Heraussuchen von Schul-Materialien für deine Kinder, dem Pflegen deiner Eltern verbringst, tauchen in keiner Statistik auf. Sie sind nicht „Zeit“. Sie sind „eigentlich Freizeit“. Sie sind „nur“.

Vier Schichten, alle wirken zugleich, alle bleiben unsichtbar, wenn du allein über bessere Apps nachdenkst. Dieses Buch räumt die Schichten auf, eine nach der anderen, mit dem, was die Forschung dazu sagt.

Diese vier Schichten arbeiten gleichzeitig. Die Wahrnehmungs-Schicht erklärt, warum dieselbe Stunde sich unterschiedlich anfühlen kann. Die Industrie-Schicht zeigt, warum dein Wecker um sechs klingelt, obwohl dein Körper das nicht verlangt. Die Plattform-Schicht misst sekundengenau, wie deine Aufmerksamkeit gehandelt wird. Die unsichtbare Schicht zählt die Stunden, die in keiner Statistik vorkommen, weil sie nie als Arbeit gezählt wurden. Wer eine dieser Schichten allein bearbeitet, übersieht die anderen drei. Wer alle vier kennt, hat eine andere Position.

Das letzte Kapitel ist die Werkstatt. Sechs Praktiken, alle mit Quelle, alle mit ehrlicher Effekt-Einschätzung. Keine App, keine Methode, keine Morgenroutine. Eher das Gegenteil davon.

Was dieses Buch nicht ist, zur Klarheit. Es ist kein Programm. Es enthält keine Methode mit Akronym. Es verspricht keine bestimmte Anzahl von Stunden, die du angeblich sparen wirst. Es macht dich auch nicht „achtsamer“, das wäre die nächste Schicht der Verwertung. Es nimmt dir nichts ab. Es zeigt dir, wo die Verkürzung „Ich muss mein Zeitmanagement verbessern“ zu kurz greift, und welche anderen Fragen es daneben gibt.

Drei Annahmen liegen darunter. Erstens: deine Zeit-Probleme haben fast immer mehr mit Verteilung und Systemen zu tun als mit Charakter. Zweitens: die Beschreibung der Lage ist die halbe Befreiung; wenn du nicht weißt, wer dir die Zeit abnimmt, wirst du dich selbst beschuldigen, und das hilft niemandem. Drittens: einzelne, klare Subtraktionen wirken nachhaltiger als komplexe Optimierungen.

Anschluss an die anderen Bände. „Du bist nicht das, was du denkst“ beschrieb, wie deine Identität geformt wurde. „Deine Realität ist nicht die Realität“ zeigte, wie deine Wahrnehmung gebaut wird. Beide Bücher fragten: Stimmt das, was ich für unbestreitbar halte? Dieses Buch stellt die Frage anders. Es fragt: Wem gehört eigentlich die Zeit, die ich für meine halte? Beide Vorgänger-Bände lassen sich unabhängig lesen, dieser auch. Wenn du allerdings die ersten beiden gelesen hast, wirst du in diesem Buch ein Muster wiederfinden.

Du wirst nach diesem Buch nicht mehr Stunden haben. Du wirst eine andere Frage stellen. Sie wird unbequemer sein als die alte. Und sie wird zum ersten Mal deine eigene Frage sein.

1. Wie dein Gehirn Zeit baut

Du stehst vor dem Aufzug. Auf dem Display steht „4“. Du wartest. Du hörst das Surren. Die Anzeige wechselt auf „3“. Drei Minuten später bist du im sechsten Stock. Drei Minuten, sagt die Uhr. Sie haben sich angefühlt wie zehn.

Am Abend liegst du auf dem Sofa, scrollst durch Instagram. Du nimmst dir eine Minute. Du blickst nach vierzig Minuten wieder auf das Telefon. Sie haben sich angefühlt wie fünf.

Beides ist Zeit. Beides ist nicht gleich Zeit. Beides ist deine Wahrnehmung, und sie funktioniert nach Regeln, die du nicht gewählt hast.

Bevor du in eine Diskussion über Zeitmanagement einsteigst, lohnt sich der Blick auf das, was im Kopf eigentlich passiert. Du hast nicht ein Zeit-Konto, das aufgeladen und abgebucht wird. Du hast einen Zeit-Sinn, der ungleich misst, je nachdem, was du tust, wie alt du bist, wie aufmerksam, wie gelangweilt, wie aufgeregt, wie müde. Das ist relevant für jede weitere Frage. Wenn du nicht spürst, wohin deine Zeit fließt, kannst du sie nicht zurückholen.

Wahrnehmung als Konstruktion

Der Freiburger Psychologe Marc Wittmann hat das in seiner Arbeit so zusammengefasst: Zeit-Erleben entsteht nicht aus einem inneren Chronometer, sondern aus der Verrechnung mehrerer Signale. Aufmerksamkeit, Körperwahrnehmung, Erinnerung, Emotion. Was du als Dauer empfindest, ist ein Ergebnis, kein Empfang.

In seinem Buch „Gefühlte Zeit“ beschreibt Wittmann zwei Effekte, die jeder kennt, ohne sie zu benennen. Der erste ist die Dehnung der gefühlten Dauer bei Langeweile, Schmerz, Wartesituationen. Der zweite ist die Stauchung der gefühlten Dauer bei intensiver Tätigkeit, Vertiefung, Flow. Beide stehen im Widerspruch zu einem zweiten Effekt: in der Erinnerung kehrt sich das Verhältnis um. Die langweiligen Wochen erscheinen rückblickend kurz, die intensiven Wochen lang.

Das ist nicht nur eine Pointe. Es ist eine Diagnose. Wer einen monotonen Beruf hat, erlebt die Tage als lang und die Jahre als kurz. Wer ein abwechslungsreiches Leben führt, erlebt die Tage als kurz und die Jahre als lang. Wenn du das Gefühl hast, deine Dreißiger seien an dir vorbeigerast, sagt dieses Gefühl etwas über die Struktur deiner Tage aus, nicht über den Kalender.

Der amerikanische Neurowissenschaftler David Eagleman hat in einer Studie 2007 Versuchspersonen in freien Fall an einem Bungee-Seil aus etwa fünfzehn Metern Höhe gesetzt und sie gebeten, hinterher die gefühlte Dauer des Falls abzuschätzen. Die geschätzte Dauer war systematisch länger als die gemessene. Eagleman folgerte: in Situationen extremer Aufmerksamkeit verdichtet das Gehirn mehr Erinnerungs-Marker pro Sekunde, und genau diese Dichte wird hinterher als Dauer interpretiert.

Das hat eine alltägliche Konsequenz. Was du in zwei Wochen Urlaub erlebst, hinterlässt mehr Erinnerungs-Material als drei Monate immergleicher Büroarbeit. Deine subjektive Lebenszeit hängt nicht an der Anzahl der Tage, sondern an der Tiefe ihrer Markierung.

Mikro-Biographie: Marc Wittmann

Marc Wittmann, Jahrgang 1965, ist Forschungspsychologe am Institut für Grenzgebiete der Psychologie und Psychohygiene in Freiburg. Der ungewöhnliche Name des Instituts hat historische Gründe, die Forschung dort ist solide. Wittmann hat Zeitwahrnehmung als ernsthaftes Feld etabliert, in einer Disziplin, die das Thema lange in die Phänomenologie abgeschoben hatte.

Seine Bücher schreiben sich leicht, aber sie sind nicht populärwissenschaftlich verkitscht. „Gefühlte Zeit“ (2014) ist ein kompakter Einstieg. „Das Rätsel der Zeit“ (2018) führt weiter, auch in psychoanalytisch geprägte Fragen, allerdings ohne in Esoterik abzudriften. Wittmann arbeitet methodisch sauber und schreibt mit der Sprache eines Forschers, der weiß, wie wenig die Forschung weiß.

Flow und der Verlust der Zeit

Den umgekehrten Fall, das Verschwinden der Zeit, hat Mihaly Csikszentmihalyi vermessen. Sein Begriff „Flow“ hat es in die Alltagssprache geschafft, was selten gut für die Präzision ist. Was er meinte, war ein Zustand, in dem Aufgabenanforderung und Fähigkeit so eng beieinander liegen, dass das Selbst-Monitoring zurücktritt. In diesem Zustand, so seine Daten, melden Probanden, sie hätten die Zeit nicht mehr wahrgenommen.

Csikszentmihalyi unterschied das ausdrücklich von Konsumzeit. Der Klick durch Videos, das Endlos-Scrollen, das Binge-Watching sind nicht Flow, auch wenn sie sich kurzfristig ähnlich anfühlen. Sie haben einen entscheidenden Unterschied: bei Flow taucht man hinterher mit dem Gefühl auf, etwas getan zu haben, was nicht beliebig austauschbar war. Bei Konsumzeit taucht man mit dem Gefühl auf, dass etwas mit einem getan wurde.

Diese Unterscheidung zieht sich durch die nachfolgenden Kapitel. Wer von „Zeit gewinnen“ redet, ohne zwischen diesen beiden Modi zu trennen, redet aneinander vorbei. Eine Stunde im Flow ist nicht dieselbe Einheit wie eine Stunde im Algorithmus-Strudel. Das Lebensgefühl, das sie hinterlassen, unterscheidet sich um Größenordnungen.

Warum Kindheits-Sommer lang waren

Die meisten Menschen erinnern Kindheits-Sommer als länger als heutige Sommer. Das ist nicht romantische Verklärung. Es ist ein Wahrnehmungseffekt, der gut beschrieben ist.

Erstens: Kinder erleben mehr Neues pro Tag. Jeder Erstkontakt erzeugt Erinnerungs-Marker, jede Wiederholung weniger. Wenn du mit zehn zum ersten Mal allein ein Fahrrad reparierst, ist das eine markierte Episode. Wenn du mit fünfunddreißig zum hundertsten Mal eine Email an dieselbe Person schreibst, ist das keine.

Zweitens: das Verhältnis zwischen einer Woche und dem bisher gelebten Leben ist bei Kindern größer. Eine Woche ist für ein Sechsjähriges ein zweiundsechzigstel des Lebens, für ein Vierzigjähriges ein zweitausendeinhundertstel. Subjektiv wird Zeit relativ skaliert, nicht absolut. Das ist als Janet-Gesetz seit Ende des neunzehnten Jahrhunderts bekannt.

Drittens: Kinder haben weniger Mechanismen, die Zeit auf Routine schalten. Sie können sich nicht „abschalten“, weil sie noch nicht „eingeschaltet“ wurden im Sinne der Industrie-Disziplin, die in Kapitel 3 ankommt. Ihre Aufmerksamkeit muss bei der Sache sein, weil sie noch keine Sache als selbstverständlich vorausgesetzt haben.

Das hat keine kindischen Folgerungen. Es heißt nicht, du sollst dich wie ein Kind verhalten. Es heißt, dass dein subjektives Lebensgefühl mit der Dichte deiner Erfahrungen wächst und schrumpft. Wer fünfzig identische Wochen hintereinander hat, wird ein knappes Jahres-Gefühl haben. Wer fünfzig markant unterschiedliche Wochen hat, ein volles. Beides sind dieselben 365 Tage.

Boredom und ihre Funktion

Boredom, das Langweilen, hat einen schlechten Ruf, vor allem in einer Kultur, die Stimulation als Default versteht. Dabei zeigt die Forschung: Boredom ist ein Signal, kein Defekt. Sie meldet, dass die aktuelle Tätigkeit nicht zur Person passt, und sie kann produktiv sein, wenn sie nicht sofort durch Stimulation überschrieben wird.

Sandi Mann von der University of Central Lancashire hat in mehreren Studien ab 2014 gezeigt, dass Menschen, die zuvor eine bewusst langweilige Aufgabe absolviert hatten (zum Beispiel das Abschreiben von Telefonbuch-Einträgen), in nachfolgenden Kreativitäts-Tests bessere Ergebnisse erzielten als Kontrollgruppen, die zuvor mit Reizen gefüttert wurden. Die Interpretation: Langeweile zwingt das Hirn ins Default-Mode-Netzwerk, also in das, was Forscher als „inneres Wandern“ bezeichnen. Aus diesem Wandern entstehen Verknüpfungen.

Diese Befunde sind in einer Welt, in der jede Wartesekunde sofort mit Telefon gefüllt wird, hochrelevant. Wer keine Boredom mehr zulässt, wird auf der einen Seite mehr Reize konsumieren, auf der anderen weniger Verknüpfungen herstellen können. Das ist keine moralische Frage. Es ist eine Frage, was du mit deiner Verbindung zur eigenen Denk-Aktivität anstellst.

Zeit in der Natur

Es gibt einen Ort, an dem die in diesem Kapitel beschriebenen Effekte am stärksten beobachtbar sind: in der Natur, weit weg von Bildschirmen, Wegen und Terminen. Henry David Thoreau zog 1845 für zwei Jahre und zwei Monate in eine Holzhütte am Walden Pond in Massachusetts. Sein Buch „Walden“ (1854) ist die genaueste Beobachtung dessen, was passiert, wenn man sich der Industrie-Zeit entzieht. Sein Befund: ohne Uhren, ohne Lohnarbeit, ohne Erwartungen wird die Wahrnehmung der Stunden langsamer und gleichzeitig dichter. „Time is but the stream I go a-fishing in“, schreibt er. Zeit ist nur der Strom, in dem ich fischen gehe.

Annie Dillard, amerikanische Schriftstellerin und Pulitzer-Preisträgerin, verbrachte ein Jahr am Tinker Creek in Virginia und schrieb darüber „Pilgrim at Tinker Creek“ (1974). Sie zeigt, dass die natürliche Welt eine andere Zeit-Skala vorgibt als die menschliche. Eine Maus stirbt, eine Eiche wächst, ein Bach friert zu, ein Vogel zieht durch. Wer sich diesen Rhythmen aussetzt, statt seinen eigenen Takt darüberzulegen, erlebt Zeit nicht weniger schnell, aber anders strukturiert.

Wendell Berry, amerikanischer Landwirt und Schriftsteller, hat in mehreren Bänden, vor allem in „The Unsettling of America“ (1977), gezeigt, dass die landwirtschaftliche Zeit von der industriellen Zeit grundsätzlich verschieden ist. Wer Boden bearbeitet, kann nicht beschleunigen. Saat braucht ihre Zeit, Boden braucht Pausen, Tiere brauchen Rhythmen. Berrys These: die Industrialisierung der Landwirtschaft hat nicht nur Ökonomie verändert, sondern Zeit-Wahrnehmung selbst. Wo früher Generationen Zeit-Maß waren, sind heute Quartale Zeit-Maß.

Für die Frage dieses Kapitels sind diese Stimmen relevant, weil sie zeigen: die Trennung von Industrie-Takt und natürlichem Takt ist erlebbar, sie ist sogar messbar. Wer eine Woche ohne Telefon im Wald war, berichtet anschließend eine veränderte Zeit-Wahrnehmung. Die Wissenschaft ist

hier dünner als die literarische Beobachtung, aber sie konvergiert: Forsthuber et al. zeigen 2019 in *Frontiers in Psychology* messbare physiologische Veränderungen nach drei Tagen in der Natur, vor allem in Cortisol-Werten und Aufmerksamkeits-Tests.

Das heißt nicht: zieh in den Wald. Es heißt: dein Gehirn baut Zeit aus dem Material, das du ihm gibst. Bildschirm-Material baut eine andere Zeit als Wald-Material. Beides ist Zeit. Beide sind nicht das gleiche.

Was du davon mitnimmst

Die Frage, wie du Zeit erlebst, geht der Frage voraus, wie viel Zeit du hast. Beide hängen zusammen. Wer monotone, unmarkierte Tage lebt, wird ein Defizit-Gefühl entwickeln, das mit dem Kalender wenig zu tun hat. Wer dichte, markierte Tage lebt, wird Gleiches umgekehrt erleben.

Das heißt nicht, du sollst dein Leben mit Erlebnissen vollstopfen, um es nachträglich länger erscheinen zu lassen. Das wäre der gleiche Fehler in einer neuen Variante. Es heißt, dass deine Stunden nicht zählbar sind wie Münzen. Sie sind unterschiedlich gewichtet, und das Gewicht hängt an dem, was du in ihnen tust und woraus du wieder auftauchst.

Bevor wir auf die äußeren Strukturen schauen, die deine Zeit formen, war diese Schicht wichtig: Du selbst bist nie nur Opfer der Umstände. Du nimmst deine Umstände auf eine bestimmte Weise wahr, und diese Weise hat Spielraum. In den nächsten Kapiteln werden die Umstände wieder härter, die Daten ökonomischer, die Diagnose strukturierter. Vergiss dann nicht, dass die Wahrnehmungs-Schicht weiter mitläuft. Sie wird in Kapitel 5 und 6 wichtig, wenn die Frage auftaucht, warum drei Stunden TikTok sich nicht wie drei Stunden anfühlen.

Die Uhr sagt dir, was ist. Dein Gehirn sagt dir, wie es sich anfühlt. Beide sind keine Lüge. Beide reichen nicht. Wir bewegen uns von hier aus an die Umstände, die deine Zeit formen, bevor du sie überhaupt benutzt.

2. Warum dein Tag voller wird, obwohl Tools schneller werden

In deinem Haushalt steht eine Spülmaschine, eine Waschmaschine, ein Trockner. Du hast ein Auto, das in vierzig Minuten leistet, wofür deine Urgroßeltern zwei Tage gebraucht haben. Du hast Email, Messenger, Online-Banking, Lieferdienste, KI-Assistenten. Du hast Werkzeug für fast jede Verrichtung des Tages, das schneller ist als das, was Generationen vor dir hatten.

Du hast trotzdem weniger Zeit als deine Großmutter. Du arbeitest nominell genauso viel oder mehr. Du fühlst dich gehetzter. Du schläfst weniger.

Das ist kein Eindruck, kein Generationen-Gefühl, kein Nostalgie-Effekt. Das ist messbar. Und es hat einen Namen: Beschleunigung. Wir wandern in diesem Kapitel durch die drei Ebenen, auf denen Beschleunigung wirkt, und schauen, warum die technische Beschleunigung systematisch nicht zu mehr Zeit führt, sondern zu mehr Aufgaben.

Drei Achsen der Beschleunigung

Der Jenaer Soziologe Hartmut Rosa hat 2005 in seinem Hauptwerk „Beschleunigung“ drei Achsen unterschieden, auf denen sich die Moderne beschleunigt: die technische, die soziale und die lebensweltliche.

Technische Beschleunigung ist die offensichtlichste. Eine Wäsche, die deine Großmutter einen Tag gekostet hat, kostet dich anderthalb Stunden Maschinen-Laufzeit, von denen du genau drei Minuten aktiv beteiligt warst. Ein Brief von Hamburg nach München brauchte 1900 drei Tage; heute braucht eine Nachricht null Sekunden. Eine Recherche, die 1990 einen Bibliotheks-Nachmittag bedeutete, ist heute eine Suchabfrage.

Soziale Beschleunigung ist weniger sichtbar. Damit meint Rosa die Tatsache, dass sich gesellschaftliche Strukturen, Berufe, Beziehungen, Wohnorte schneller wandeln als früher. Wer 1955 eine Lehre als Werkzeug-Mechaniker absolvierte, konnte mit großer Wahrscheinlichkeit annehmen, diesen Beruf bis zur Rente auszuüben. Wer 2025 eine Ausbildung im KI-nahen Sektor absolviert, kann das nicht. Berufsbilder veralten in Jahrzehnten, in manchen Bereichen in Jahren. Ehen halten kürzer, Wohnorte werden öfter gewechselt, Freundschaften wandern mit den Stationen mit oder bleiben dort, wo sie nicht mehr mit dir gehen können.

Lebensweltliche Beschleunigung ist die subjektive Schicht. Du erlebst dein Leben schneller. Du hast das Gefühl, dass du in jedem Jahr mehr unterbringen musst, dass deine Tage gerafft sind, dass du gleichzeitig mehrere Dinge tust, weil du sonst nicht mit der gefühlten Anforderung mithältst. Rosa nennt das die paradoxe Konsequenz aus den ersten beiden Achsen: wenn alles schneller geht, müsstest du eigentlich Zeit gewinnen. Du gewinnst sie aber nicht, weil die Erwartungen sich mitbeschleunigen.

Warum die technische Beschleunigung nicht zu mehr Freizeit führt

1930 hielt der britische Ökonom John Maynard Keynes einen Vortrag, der unter dem Titel „Wirtschaftliche Möglichkeiten für unsere Enkel“ bekannt wurde. Seine Prognose: dank technischen Fortschritts würden die Menschen in 100 Jahren nur noch etwa fünfzehn Stunden pro Woche arbeiten müssen. Wir sind jetzt in Keynes' Enkelgeneration. Wir arbeiten nicht fünfzehn Stunden. Wir arbeiten mehr.

Warum lag Keynes daneben? Mehrere Erklärungen, die einander nicht ausschließen.

Erste Erklärung: was du an Zeit sparst, wird gegen neue Aufgaben aufgerechnet. Die Soziologin Juliet Schor hat dies 1991 in „The Overworked American“ mit Daten aus den USA gezeigt: Produktivitätsgewinne wurden seit den 1970er Jahren überwiegend in Mehr-Konsum übersetzt, kaum in Mehr-Freizeit. Wer schneller arbeitete, kaufte sich nicht Freizeit, sondern Haus, Auto, Kinder-Aktivitäten, Marken-Kleidung. Die Erwerbsarbeit blieb gleich oder stieg sogar.

Zweite Erklärung: technische Beschleunigung erzeugt neue Aufgaben. Das hat die amerikanische Historikerin Ruth Schwartz Cowan in „More Work for Mother“ 1983 detailliert ausgeführt. Wäschewaschen wurde mit der Waschmaschine schneller, aber gleichzeitig stieg die Erwartung, dass Wäsche täglich gewechselt wird statt wöchentlich. Putzen wurde mit Staubsauger schneller, aber gleichzeitig stieg die Erwartung nach Sauberkeit. Kochen wurde mit Kühlschrank und Convenience-Foods schneller, aber gleichzeitig stieg die Erwartung an Vielfalt der Mahlzeiten. Netto blieb die unbezahlte Arbeit gleich.

Dritte Erklärung: Email, Messenger, Telefon haben die Reaktionszeit-Erwartung kollabieren lassen. Linda Stone, ehemalige Microsoft-Forscherin, prägte 1998 den Begriff „Continuous Partial Attention“ für die ständige Bereitschaft zur Reaktion. Wer 1985 einen Brief bekam, hatte zwei

bis drei Tage Zeit für die Antwort. Wer 2025 eine Slack-Nachricht bekommt, hat sieben Minuten. Verträge mit dieser Erwartung werden nicht geschrieben. Sie werden gelebt.

Vierte Erklärung, in der Mogli-Reihe schon angedeutet: Aufmerksamkeit ist seit den 2010ern selbst zu einer extrahierten Ressource geworden. Was an „Freizeit“ entsteht, wird systematisch von Plattformen abgeschöpft. Die Stunde, in der du auf TikTok bist, ist nicht „dein freier Abend“ für dich, sondern „dein Abend“ für die Plattform-Ökonomie. Dazu kommt Kapitel 5.

Was das Gefühl der Hetze tatsächlich misst

Die Journalistin Brigid Schulte hat 2014 in „Overwhelmed“ eine systematische Untersuchung der amerikanischen Mittelschicht in Bezug auf Zeit vorgelegt. Ihr zentraler Befund: die berichtete Hetze ist real, sie ist messbar, und sie ist ungleich verteilt. Frauen berichten häufiger und intensiver von Time-Famine als Männer, Eltern häufiger als Kinderlose, Menschen mit niedrigem Einkommen häufiger als Wohlhabende.

Schulte nutzt die Time-Use-Surveys (in den USA von der Bureau of Labor Statistics, in Deutschland vom Statistischen Bundesamt), die in regelmäßigen Abständen erheben, wie Menschen ihre 24 Stunden tatsächlich verteilen. Die Daten zeigen: die Erwerbsarbeit ist seit den 1980er Jahren in den meisten westlichen Ländern leicht gestiegen oder konstant geblieben, die unbezahlte Care-Arbeit ebenfalls. Das gemeinsame Volumen pro Person ist gewachsen.

Was die Erhebungen aber nicht direkt messen, ist die Fragmentierung der Stunden. Eine Mutter, die zwischen Kindern, Job und Hausarbeit pendelt, hat statistisch vielleicht fünf Stunden Freizeit am Tag. Diese fünf Stunden sind aber in dreißig Mikro-Pausen verteilt, die individuell zu kurz sind, um etwas zu beginnen. Das ist Schultes wichtiger Befund: nicht die Quantität der Freizeit ist das Problem, sondern ihre Zerstückelung. Sie nennt das „Time Confetti“.

Du kennst Time Confetti. Du hast die Wäsche eingeräumt, fünf Minuten Lücke bis zum Abholen der Kinder. In diesen fünf Minuten kannst du nichts beginnen. Du wartest. Du scrollst, um die Wartezeit auszufüllen. Du hast statistisch eine ruhige Phase gehabt. Du hast subjektiv nicht das Gefühl, ruhig gewesen zu sein.

2026: KI-Versprechen und KI-Realität

Seit der breiten Verfügbarkeit großer Sprachmodelle ab 2022 wird mit fast jeder neuen Version das Versprechen verknüpft, die nächste Generation werde uns Zeit verschaffen. ChatGPT spart dir zwei Stunden Mail. Claude erledigt deine Recherche in zehn Minuten. KI-Tools machen dich produktiver, du hast danach mehr Zeit für deine Familie.

Drei Jahre später lassen sich die ersten Befunde sortieren. Die produktive Wirkung ist real und gut belegt, mit Effekt-Stärken zwischen 12 und 35 Prozent in spezifischen Aufgaben (Brynjolfsson, Li, Raymond, NBER 2023 und Updates). Die Übersetzung dieser Produktivität in Freizeit findet aber kaum statt. In den meisten Fällen wird die gewonnene Effizienz in höhere Output-Erwartung umgewandelt. Wer früher fünf Berichte pro Woche schrieb, schreibt jetzt zehn. Wer früher zehn Kunden bediente, bedient jetzt fünfzehn.

Das ist nicht überraschend, wenn man die historische Linie kennt. Es entspricht genau dem Muster, das Cowan, Schor und Schulte beschrieben haben: technische Beschleunigung führt zu intensiveren Anforderungen, nicht zu mehr Pause. Was anders sein könnte 2026 als 1991, ist die Geschwindigkeit, mit der das passiert. Was bei der Waschmaschine eine Generation gedauert hat, dauert bei generativer KI zwölf Monate.

Dahinter steht eine Frage, die dieses Buch durchzieht: wer entscheidet, wofür die Produktivitäts-Gewinne ausgegeben werden? Aktuell entscheiden das die Unternehmen, die die Werkzeuge einsetzen, und die Konkurrenz unter ihnen. Das ist keine Naturgegebenheit. In Frankreich, Belgien und Spanien sind in den letzten Jahren Gesetze zum Recht auf Unerreichbarkeit nach Feierabend verabschiedet worden. In Island und im Vereinigten Königreich laufen Vier-Tage-Wochen-Pilots. Das ist Verteilungs-Politik, nicht Technologie.

Müdigkeit und der Duft der Zeit (Han)

Der südkoreanisch-deutsche Philosoph Byung-Chul Han, seit 2012 Professor an der Universität der Künste Berlin, hat in zwei kurzen Büchern eine Diagnose vorgelegt, die Rosas Beschleunigungs-Theorie nach einer anderen Seite weiterführt. In „Müdigkeitsgesellschaft“ (2010) beschreibt er den Wechsel: die alte Disziplinar-Gesellschaft, die Foucault in Schulen, Fabriken und Gefängnissen sah, sei abgelöst worden durch eine Leistungsgesellschaft, in der das Subjekt sich selbst ausbeutet. Niemand mehr zwingt dich, mehr zu arbeiten. Du zwingst dich selbst, weil du dir eingeredet hast, dass dein Wert an deinem Output hängt.

Hans Pointe: die Müdigkeit der Gegenwart ist nicht die Erschöpfung von außen, wie bei einem Sklaven oder einem Fabrikarbeiter im neunzehnten Jahrhundert. Sie ist Selbst-Erschöpfung. Es gibt keinen Aufseher mehr, dem man Widerstand entgegensetzen könnte. Der Aufseher ist man selbst.

In „Duft der Zeit“ (2009) ergänzt er das mit einer zweiten Beobachtung. Die Beschleunigung führt nicht nur zu höherem Tempo, sondern zu einer Atomisierung der Zeit. Es fehlt das Verweilen, das kontemplative Zwischen-Zwei-Ereignissen. Zeit zerfällt in einen Strom von Punkt-Ereignissen, ohne Erzählung, ohne Reife, ohne Geschmack. Han nennt das den „Verlust des Duftes der Zeit“.

Diese beiden Diagnosen ergänzen Rosa: was Rosa als Beschleunigungs-Achsen vermisst, beschreibt Han als Selbst-Ausbeutung mit Geruch-Verlust. Wo Rosa noch hofft, dass Resonanz die Antwort sei, ist Han pessimistischer: das System hat keine Außenseite mehr, in der Resonanz noch möglich wäre.

Für die Frage dieses Buches heißt das: wer sich fragt, wem seine Zeit gehört, wird zuerst die Antwort hören wollen „mir, ich bin frei“. Han würde widersprechen. Du gehörst einer Erwartung, die du selbst trägst.

Mikro-Biographie: Byung-Chul Han

Byung-Chul Han, geboren 1959 in Seoul, kam in den achtziger Jahren nach Deutschland und studierte Philosophie, Germanistik und Theologie in Freiburg und München. Seit 2012 lehrt er an der Universität der Künste Berlin. Er schreibt deutsch, knapp, oft in Aphorismen-Nähe. Seine Bücher haben durchschnittlich hundert Seiten und werden in über zwanzig Sprachen übersetzt.

Han ist im akademischen Betrieb umstritten. Manche werfen ihm vor, dass seine Diagnosen ohne empirische Belege auskommen, dass er Foucault, Heidegger und Hegel frei zitiere. Andere verteidigen ihn als kompakten Diagnostiker, der Stimmungen der Gegenwart auf den Punkt bringt, die in akademischer Sprache verloren gingen. Für ein säkulares Sachbuch ist er nützlich genau dort, wo seine Sätze sitzen: bei der Beschreibung der Selbst-Ausbeutung. Wo seine kulturpessimistischen Töne schrill werden (Phänomenologie der Liebe, des Schönen), wird er weniger nützlich. Im Zeit-Buch ist die Müdigkeitsgesellschaft das relevante Werk.

Mikro-Biographie: Hartmut Rosa

Hartmut Rosa, geboren 1965 in Lörrach, ist Soziologe an der Friedrich-Schiller-Universität Jena und Direktor des Max-Weber-Kollegs in Erfurt. Sein Hauptwerk „Beschleunigung“ (Suhrkamp 2005) ist eine 500-seitige Diagnose, die akademisch geschrieben ist und sich darum nicht leicht liest. Sein nachfolgendes Buch „Resonanz“ (2016) versucht eine positive Antwort auf die Beschleunigungs-Diagnose: nicht jede Begegnung mit der Welt sei verdinglicht und beschleunigt; es gebe Momente der Resonanz, in denen man von etwas berührt wird und auf etwas antwortet, ohne dass es kontrollierbar wäre.

Rosa schreibt anspruchsvoll, ohne Show. Er hat seinen Beschleunigungs-Begriff über zwei Jahrzehnte verteidigt und differenziert, hat dabei viele Einwände aufgenommen und einige zurückgewiesen. Seine Position 2024 in „Resonanz“ und in Vorträgen: die Beschleunigung selbst ist nicht das Problem, sondern dass sie kein Ziel mehr hat. Wenn wir nicht mehr fragen, wofür wir schneller werden, beschleunigen wir uns ins Leere.

Damit ist die Diagnose der Beschleunigung klar: real, messbar, dreifach gestaffelt, und systematisch nicht in Freizeit übersetzt. Wer Werkzeuge nutzt, ohne die gewonnene Zeit aktiv zu verteidigen, wird sie sofort wieder ausgegeben sehen. Die Verteidigung ist keine Frage der Disziplin, sondern eine Frage der Strukturen, in denen sie stattfindet.

Die Uhr, die heute über deinem Schreibtisch hängt, hatte einen Erfindungs-Zweck. Er war nicht freundlich.

3. Die Uhr war eine Waffe

1370, Köln. In der Stadt steht ein neuer Turm. Auf seiner Spitze hängt eine Glocke. Sie schlägt jede Stunde, von Mitternacht bis Mitternacht. Niemand in der Stadt hatte das verlangt.

Vorher schlug die Glocke nur, wenn etwas passierte. Wenn das Tor öffnete, wenn ein Gericht tagte, wenn ein Brand ausbrach, wenn ein Begräbnis stattfand. Sie war ein Signal in einer Welt, in der die meisten Menschen nach Sonnenstand, Hahnenschrei und Tageslicht lebten. Die Aufgabe gab den Takt vor: man mähte, bis das Feld leer war, man pflügte, bis die Reihe fertig war, man kochte, bis das Essen gar war.

Mit der neuen Glocke begann etwas anderes. Sie schlug nicht für ein Ereignis. Sie schlug für die Zeit selbst. Die Stunden gab es jetzt unabhängig davon, ob etwas geschah oder nicht. Wer sie ignorierte, blieb zurück.

Dieses Kapitel zeigt: die Uhrzeit ist keine Entdeckung. Sie ist eine Erfindung. Sie wurde nicht gefunden, sondern eingeführt, von bestimmten Akteuren, in einer bestimmten Phase, mit einem bestimmten Zweck. Dieser Zweck heißt: Synchronisation. Synchronisation von Märkten, von Glauben, später vor allem von Lohnarbeit. Wer das versteht, wird seinen Wecker anders hören.

Vor der Uhr: Aufgaben-Orientierung

Der britische Sozialhistoriker Edward Palmer Thompson hat 1967 einen Aufsatz veröffentlicht, der „Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism“ hieß und in der Zeitschrift Past & Present erschien. Er ist eines der einflussreichsten historischen Stücke des zwanzigsten Jahrhunderts. Thompson schreibt darin eine Geschichte des Übergangs von der Aufgaben-orientierten Arbeit zur Zeit-orientierten Arbeit.

Aufgaben-Orientierung bedeutet: die Tätigkeit hat einen natürlichen Anfang, einen Verlauf und einen Schluss, und die Arbeit endet, wenn die Aufgabe fertig ist. Eine Hebamme kommt, wenn das Kind kommt, und bleibt, bis es da ist. Ein Schmied schmiedet, bis das Werkstück fertig ist. Ein Bauer melkt, bis die Kuh leer ist. Was an einem Tag nicht erledigt wurde, wird am nächsten Tag fortgesetzt, aber die einzelne Arbeit hat ihre eigene Dauer.

Zeit-Orientierung bedeutet: die Tätigkeit beginnt um sieben Uhr und endet um vier, unabhängig davon, ob das Werkstück fertig ist oder nicht. Der Tag ist in Einheiten zerlegt, und diese Einheiten werden bezahlt, kontrolliert, abgerechnet. Die Aufgabe hat keine eigene Dauer mehr. Sie hat eine zugewiesene.

Thompson zeigte mit Quellen aus dem siebzehnten und achtzehnten Jahrhundert, wie schwer dieser Übergang war. Arbeitsdisziplin musste eingeübt werden. Die ersten Industriearbeiter Englands, die aus ländlichen Verhältnissen in die Manufakturen kamen, hielten den Zeit-Takt nicht aus. Sie arbeiteten Stunden hochkonzentriert und versanken dann in lange Pausen. Sie blieben an manchen Tagen weg, kamen an anderen pünktlich. Die Fabrik-Besitzer beschwerten sich öffentlich, dass die Arbeiter keine Disziplin hätten.

Die „Disziplin“, die sie vermissten, war die Verinnerlichung der Uhrzeit als selbstverständlichen Rahmen. Dass acht Stunden eine Einheit sein können, in der man durchgehend arbeitet, ist nicht angeboren. Es ist trainiert worden, über mehrere Generationen, mit erheblichem Aufwand und nicht ohne Widerstand.

Die Uhr als Schlüsselmaschine der Industrie

Der amerikanische Kulturhistoriker Lewis Mumford hat 1934 in „Technics and Civilization“ eine These formuliert, die später viele bestätigt haben: die Uhr ist nicht ein Werkzeug unter anderen, sondern die Schlüsselmaschine der industriellen Epoche. Wichtiger als die Dampfmaschine.

Seine Begründung: bevor produziert, transportiert, gehandelt werden kann, muss synchronisiert werden. Wer in einer Manufaktur mit zweihundert Arbeitern an zwanzig Maschinen arbeitet, braucht eine gemeinsame Zeitreferenz. Wer mit einer Eisenbahn fahren will, deren Strecke durch mehrere Städte führt, braucht eine vereinheitlichte Zeit. Wer Hafentiegezeiten und Pacht-Verträge auf den Tag genau einhalten will, braucht denselben Tag, definiert.

Mumford betont: die Uhr abstrahiert die Zeit. Vor ihrer Durchsetzung war Zeit konkret: Mittag war, wenn die Sonne im Zenit stand, am Ort, an dem du dich befandest. Nach der Uhr ist Zeit eine Abmachung. Mittag ist, wenn die offizielle Zeit es sagt, unabhängig von der lokalen Sonne. Diese Abmachung ist effizient für die Industrie, aber sie löst die Zeit vom konkreten Ort und Körper.

Die Konsequenz, die du heute lebst: deine Zeit-Erfahrung ist nicht mehr deine. Sie wird von außen vorgegeben, von einem Takt, der mit deiner Tätigkeit nichts zu tun hat. Du stehst um sechs auf, nicht weil dein Körper das verlangt, sondern weil der Job um acht beginnt. Du isst um zwölf,

nicht weil du Hunger hast, sondern weil die Pause um zwölf beginnt. Wenn die abstrakte Zeit dir oft fremd erscheint, dann nicht zufällig.

Die Eisenbahn vereinheitlicht alles

Bis Mitte des neunzehnten Jahrhunderts hatte jede größere Stadt Englands und der USA ihre eigene Zeit. Bristol war elf Minuten hinter London. Bei Reisen zu Pferd oder Kutsche spielte das keine Rolle. Mit der Eisenbahn wurde es zum Problem.

1840 führte die Great Western Railway die „Railway Time“ ein, eine vereinheitlichte Zeit für ihre Strecken. Andere Gesellschaften folgten, bis 1880 in Großbritannien der Greenwich Mean Time gesetzlich verankert wurde. In den USA setzten die Eisenbahn-Gesellschaften 1883 eigenmächtig die vier Zeitzonen Eastern, Central, Mountain und Pacific durch, Jahre bevor der Kongress das gesetzlich machte. Die Standardisierung der Zeit fand nicht aus Bedürfnis nach Klarheit statt, sondern aus Bedürfnis nach Synchronisation.

David Landes, der amerikanische Wirtschaftshistoriker, hat in „Revolution in Time“ (1983) gezeigt, wie eng die Geschichte der Uhrtechnik mit der Geschichte des Kapitalismus verschränkt ist. Die Präzision der Uhren wuchs nicht aus Neugier. Sie wuchs aus Anforderungen: Navigation auf hoher See, Eisenbahn-Verkehr, später Funk-Übertragung. Jede neue Stufe der Präzision war eine Antwort auf eine wirtschaftliche Nachfrage. Die Uhr wurde nicht erfunden, weil sie schön ist, sondern weil sie nützlich ist, in einem spezifischen Sinn von nützlich.

Acht Stunden mussten erkämpft werden

Der Acht-Stunden-Tag, der heute in vielen Ländern als selbstverständlich gilt, wurde nicht geschenkt. Er wurde über sechzig Jahre erkämpft, mit Streiks, Demonstrationen, Toten.

1856 forderten australische Steinmetze in Melbourne als erste organisierte Gruppe den Acht-Stunden-Tag und setzten ihn durch. Die Formel hieß „8 Stunden Arbeit, 8 Stunden Erholung, 8 Stunden Schlaf“. 1866 wurde sie auf dem Internationalen Arbeiter-Kongress in Genf zur Forderung der internationalen Arbeiter-Bewegung. 1886 in Chicago kam es bei einer Acht-Stunden-Demonstration zur Haymarket-Affäre, einer Bombenexplosion mit mehreren Toten und einem Justiz-Prozess, der vier Anarchisten zur Hinrichtung verurteilte, ohne dass deren Schuld bewiesen war. Aus dem Andenken an die Hinrichtungen entstand der 1. Mai als internationaler Tag der Arbeit.

In Deutschland setzte die SPD den Acht-Stunden-Tag im November 1918 in den Verhandlungen des Stinnes-Legien-Abkommens durch. Es war kein Geschenk, sondern ein Zugeständnis der Arbeitgeber, die nach der Novemberrevolution Angst vor weitergehenden Forderungen hatten. Henry Ford führte 1926 die Vierzig-Stunden-Woche in seinen Werken ein, allerdings nicht aus Wohltat, sondern aus Effizienz-Kalkül: erholte Arbeiter waren produktiver und kauften die Autos, die sie bauten.

Diese historischen Zahlen waren immer auch politisch. Niemand hatte berechnet, dass acht Stunden die optimale Arbeitsdauer wären. Acht war eine Forderung, die sich in einer Reihe von Auseinandersetzungen durchgesetzt hat. Sie hätte auch sechs sein können, oder sieben, oder zehn. Sie ist nicht aus dem Körper abgeleitet. Sie ist aus dem Kräfteverhältnis abgeleitet.

Mikro-Biographie: Edward Palmer Thompson

Edward Palmer Thompson, geboren 1924 in Oxford, gestorben 1993 in Worcester, war ein britischer Historiker, der die Geschichte der Arbeiterklasse von unten geschrieben hat. Sein Hauptwerk „Die Entstehung der englischen Arbeiterklasse“ (1963) ist eines der wichtigsten geschichtswissenschaftlichen Werke des zwanzigsten Jahrhunderts. Thompson hat darin gezeigt, dass die Arbeiterklasse nicht einfach aus ökonomischen Verhältnissen entstanden ist, sondern aus konkreten Kämpfen, Selbstdeutungen und Organisationsformen.

Thompson war als Person streitbar und politisch engagiert. Er war jahrzehntelang in der britischen Friedensbewegung aktiv, kritisierte die Kommunistische Partei nach Ungarn 1956 öffentlich und blieb auf der Linken, ohne in eine Parteidisziplin zurückzukehren. Sein Stil als Historiker ist literarisch, manchmal pamphletisch, immer quellengestützt. Sein Aufsatz zur Industriedisziplin von 1967 ist auf Deutsch in mehreren Sammelbänden verfügbar und sollte in jeder Bibliothek zur Frage „warum arbeite ich, wie ich arbeite“ stehen.

2026: Recht auf Unerreichbarkeit

Die Erkenntnis, dass die Arbeitszeit politisch verhandelbar ist, hat in den letzten Jahren neue Formen angenommen. In Frankreich wurde 2017 das „Droit à la déconnexion“ eingeführt, das Recht auf Unerreichbarkeit nach Feierabend. Belgien folgte 2022, Spanien 2024, Australien 2024 (das Right to Disconnect-Gesetz). Die Regeln im Detail unterscheiden sich, aber das Prinzip ist gleich: Arbeitgeber dürfen nicht erwarten, dass Beschäftigte außerhalb der vereinbarten Arbeitszeit auf Mails, Anrufe oder Nachrichten reagieren.

Diese Gesetze sind eine direkte Reaktion auf den in Kapitel 2 beschriebenen Effekt der ständigen Erreichbarkeit. Sie verschieben den Konflikt vom Individuum (das angeblich Disziplin lernen müsste) auf das System (das die Erwartung erzeugt). Sie sind nicht uneingeschränkt erfolgreich. In Frankreich gibt es bisher kein einziges hohes Urteil, das eine Verletzung dieses Rechts mit Strafe geahndet hätte. In der Praxis funktionieren sie als Verhandlungs-Grundlage für Betriebsvereinbarungen.

Was sie aber tun: sie verlagern das Argument. Es ist nicht mehr selbstverständlich, dass du um 22 Uhr noch auf eine Mail antworten musst. Wo das früher unausgesprochen erwartet wurde, kannst du jetzt sagen: das ist nicht meine Pflicht, das ist mein Recht, abzuschalten. Solche Verschiebungen wirken über Jahre, nicht über Tage. Aber sie wirken.

Was du davon mitnimmst

Die Uhrzeit, die heute über deinem Schreibtisch hängt, hat eine spezifische Geschichte. Sie wurde nicht entdeckt, sondern eingeführt. Ihr Hauptzweck war Synchronisation für Märkte und Industrie, nicht Klarheit für Individuen. Die Acht-Stunden-Arbeit, die heute als Norm gilt, ist ein politisches Ergebnis aus den 1920er Jahren, nicht ein biologischer Naturwert.

Daraus folgt nicht: Uhrzeit abschaffen, Aufgaben-Orientierung neu einführen. Das wäre eine Romantik, die in modernen Gesellschaften nicht funktioniert. Daraus folgt: das, was du an Zeit-Strukturen erlebst, ist verhandelbar. Es wurde einmal verhandelt. Es wird wieder verhandelt. Wenn dir morgens der Wecker sagt, du sollst aufstehen, hörst du ein Echo von 1370. Es muss kein Echo bleiben.

Im nächsten Schritt schauen wir auf die spezifische Zahl, die deinen Job heute strukturiert. Acht Stunden, vierzig Stunden Woche. Es gibt gute Gründe, anzunehmen, dass diese Zahl bald wieder verhandelt wird.

4. Acht Stunden sind keine Naturkonstante

Du sitzt in einem Café in einer deutschen Großstadt, vielleicht Berlin, vielleicht Hamburg, vielleicht München. Du fragst einen Kreis von Bekannten, ein wenig zufällig, ein wenig bewusst zusammengesetzt: wieviel arbeitet ihr in der Woche?

Die Antworten kommen zögernd, mit Augenrollen, mit halbem Schmunzeln. Eine sagt: vierzig. Einer: achtunddreißig, aber faktisch mehr. Eine sagt: fünfunddreißig in Teilzeit, aber sie merkt nicht, dass es Teilzeit ist, weil sie immer durcharbeitet. Einer ist selbständig und sagt: das ist eine schlechte Frage, das ist immer.

Niemand sagt dreißig. Niemand sagt zwanzig. Die Möglichkeit, dass eine Arbeitswoche zwanzig Stunden lang sein könnte, taucht in dem Gespräch gar nicht auf. Sie ist außerhalb des Diskurses, in dem dieser Tisch sitzt. Warum eigentlich?

Dieses Kapitel zeigt: die Norm-Arbeitszeit ist ein politisches Verhandlungsergebnis, kein Naturwert. Sie könnte deutlich niedriger sein, ohne dass die Produktivität zusammenbricht. Die ersten belastbaren Studien dazu liegen vor. Die Diskussion ist eröffnet. Sie hat Konsequenzen für die Frage, wie viel deiner Zeit du als deine eigene begreifen darfst.

Wo die Vierzig-Stunden-Woche herkommt

Die Vierzig-Stunden-Woche, die in den meisten westlichen Ländern als Norm gilt, hat ein bestimmbares Datum und einen bestimmbareren Erfinder. Sie wurde 1926 von Henry Ford in seinen Automobilwerken eingeführt. Bis dahin war auch in den USA die Sechs-Tage-Arbeitswoche üblich, mit nominell achtundvierzig Stunden, faktisch oft mehr.

Ford war kein Sozialreformer. Er war ein Effizienz-Rechner. Seine Begründung in einem Interview von 1926 lautete sinngemäß: wenn die Arbeiter mehr Freizeit haben, kaufen sie mehr Autos, fahren sie in den Urlaub, schaffen Nachfrage. Er hatte vorher schon den Acht-Stunden-Tag eingeführt (1914) und einen Mindestlohn von fünf Dollar am Tag (damals viel) ausgelobt. Sein Kalkül: bessere Bedingungen führen zu weniger Fluktuation, höherer Produktivität und größerem Konsumenten-Markt.

Die Vierzig-Stunden-Woche wurde in den USA 1938 mit dem Fair Labor Standards Act gesetzlich verankert. In Deutschland setzte sich die Vierzig-Stunden-Woche schrittweise zwischen 1956 und 1975 durch, getragen von IG Metall und anderen Gewerkschaften unter dem Slogan „Samstags gehört Vati mir“. Die Schritte waren: 1956 die Fünf-Tage-Woche mit 45 Stunden, 1965 vierundvierzig, 1975 vierzig.

Sie hätte auch dabei nicht aufhören müssen. 1984 forderte die IG Metall die Fünfunddreißig-Stunden-Woche. Nach mehrwöchigen Streiks wurde 1985 in der Metall- und Druckindustrie zunächst die 38,5-Stunden-Woche durchgesetzt, später schrittweise auf 35 Stunden gesenkt (in den Tarifgebieten Baden-Württemberg, Nordrhein-Westfalen, später auch Berlin). Die Fünfunddreißig-Stunden-Woche existiert also bereits, in ganzen Industrien, seit dreißig Jahren. Wer das nicht weiß, hat es nicht erlebt, und das ist eine Folge der Selektivität, mit der über Arbeitszeit-Verkürzungen berichtet wird.

Keynes hatte sich geirrt, aber wie

1930 hielt John Maynard Keynes in Madrid einen Vortrag, der unter dem Titel „Economic Possibilities for our Grandchildren“ veröffentlicht wurde. Seine Prognose, in einem Satz: in 100 Jahren, also 2030, würden die Menschen in den entwickelten Ländern dank Produktivitäts-Steigerung nur noch ungefähr fünfzehn Stunden pro Woche arbeiten müssen, um das gewohnte Lebensniveau zu halten.

Keynes hat sich geirrt, aber nicht in der Produktivität. Die Produktivität pro Arbeitsstunde ist in den USA und Westeuropa seit 1930 etwa um den Faktor acht gestiegen, in einigen Bereichen mehr. Hätte sich diese Produktivität in Freizeit umgesetzt, hätte er Recht gehabt. Wir würden 1930er-Lebensstandard mit 15-Stunden-Woche leben.

Keynes hat sich geirrt in der Verteilung. Die Produktivitäts-Gewinne sind nicht in Freizeit übersetzt worden, sondern in höheren Konsum und in höhere Kapital-Renditen. Die Lebensstandards sind gestiegen, aber sie sind nicht 1930er-Lebensstandard. Sie sind 2026er-Lebensstandard mit allem, was dazugehört: zwei Autos pro Haushalt in den USA, ein eigenes Smartphone für jedes Familien-Mitglied über zehn, Urlaubsflüge, Streaming-Abos, ungebundene Energie-Nutzung.

Die Frage, die diese Diagnose stellt, ist nicht romantisch, sondern politisch: wer hat entschieden, dass wir die Produktivität so verbrauchen? Die Antwort ist verteilt. Manche Entscheidungen sind individuell gefallen (du wolltest das größere Haus, ich wollte den teureren Urlaub). Andere sind kollektiv gefallen (das Tarif-System hat in den 1980er Jahren auf Lohn-Steigerung statt Arbeitszeit-Verkürzung gesetzt). Wieder andere sind über Wahlen entschieden worden (Steuer-Politik, die hohe Vermögen entlastet hat).

Wichtig ist: es war nicht unausweichlich. Es war eine Reihe von Entscheidungen. Sie sind reversibel.

Die Vier-Tage-Woche kommt zurück

Seit etwa 2018 läuft in mehreren Ländern eine neue Welle von Pilot-Studien zur Vier-Tage-Woche. Sie haben nicht alle dasselbe Design. Einige reduzieren die Wochenarbeitszeit von 40 auf 32 Stunden bei vollem Lohn. Andere lassen die Wochen-Stunden gleich und verteilen sie nur auf vier Tage. Die Effekte unterscheiden sich entsprechend.

Die wichtigste Pilot-Studie ist die britische 4 Day Week Pilot Study, durchgeführt 2022 mit 61 Unternehmen und etwa 2.900 Beschäftigten, ausgewertet vom Boston College, Cambridge University und Autonomy. Das Setup: 100 Prozent Lohn, 80 Prozent Arbeitszeit, 100 Prozent Output-Erwartung. Die Ergebnisse, publiziert Anfang 2023: in 56 von 61 Unternehmen wurde die Vier-Tage-Woche nach den sechs Monaten Pilot-Phase verlängert oder dauerhaft eingeführt. Der durchschnittliche Umsatz stieg um 1,4 Prozent gegenüber dem Vorjahr. Die Kündigungs-Rate fiel um 57 Prozent. Krankheitstage gingen um etwa 65 Prozent zurück. Selbstberichteter Stress, Burnout, Schlafprobleme verbesserten sich messbar.

Andere Pilots zeigen ähnliche Muster. In Island wurde zwischen 2015 und 2019 ein staatlicher Pilot mit etwa 1 Prozent der Erwerbsbevölkerung durchgeführt, anschließend wurden flächendeckend Tarifverträge mit kürzerer Arbeitszeit verhandelt. In Spanien lief 2023-2024 ein staatlich subventionierter Pilot mit etwa 200 Unternehmen. In Deutschland leitete die Unternehmensberatung Intraprenör 2024 in Kooperation mit der Universität Münster einen Pilot mit 45 Firmen. Die Ergebnisse, publiziert Ende 2024: 73 Prozent der teilnehmenden Unternehmen wollen die Vier-Tage-Woche dauerhaft beibehalten.

Die Ergebnisse sind nicht uniform. Es gibt Branchen (vor allem Schicht-basierte wie Pflege oder Handel), in denen die Vier-Tage-Woche schwerer umsetzbar ist. Es gibt Studien-Kritik (etwa, dass die Pilots Selbstselektion enthielten, also nur Firmen teilnahmen, die wahrscheinlich erfolgreich

sein würden). Aber die Grundlinie ist überraschend stabil: in den meisten Wissens- und Dienstleistungs-Branchen lässt sich die Arbeitszeit verkürzen, ohne dass die Produktivität fällt. Oft steigt sie sogar.

Warum die Produktivität nicht zusammenbricht

Wenn man eine Arbeitswoche um 20 Prozent kürzt und dieselbe Arbeit verlangt, müsste die Produktivität pro Stunde um 25 Prozent steigen, damit es aufgeht. Wie geht das?

Mehrere Mechanismen wirken zusammen. Erstens: die meisten Wissensarbeiter sind nicht acht Stunden produktiv. Die Forschung dazu ist alt und stabil. Schon im neunzehnten Jahrhundert hatten britische Studien gezeigt, dass Munitionsarbeiterinnen nach einer Reduktion der Arbeitszeit von 12 auf 10 Stunden mehr produzierten, nicht weniger. Im zwanzigsten Jahrhundert haben Henry Fords interne Daten dasselbe für die Vierzig-Stunden-Woche gezeigt. Im einundzwanzigsten Jahrhundert zeigen die Vier-Tage-Pilots dasselbe für die Zweiunddreißig-Stunden-Woche.

Zweitens: kürzere Zeit zwingt zu klareren Prioritäten. Wenn ich nur vier Tage habe, kann ich nicht mehr in unwichtigen Meetings sitzen. Die Pilots berichten konsistent von einer Reduktion der Meeting-Zeiten um 30 bis 50 Prozent. Was vorher als „muss“ galt, fällt weg und nichts bricht zusammen.

Drittens: erholte Menschen machen weniger Fehler. Die Korrektur von Fehlern frisst in vielen Berufen mehr Zeit als die ursprüngliche Aufgabe. Wer am Donnerstag-Nachmittag müde ist und einen falschen Bericht schreibt, der am Freitag korrigiert werden muss, hat keine Zeit gewonnen.

Viertens: niedrigere Fluktuation spart Einarbeitungs-Kosten. Wer Mitarbeitende verliert, muss Neue suchen, einarbeiten, integrieren. Das kostet in Wissensberufen typischerweise sechs bis neun Monate produktive Zeit pro Position. Wenn die Vier-Tage-Woche die Kündigungs-

Rate halbiert, spart das echtes Geld.

Aber nicht für jeden

Diese Studien beziehen sich überwiegend auf Wissens- und Dienstleistungs-Berufe. Sie übertragen sich schlecht auf Berufe mit hartem körperlichem Einsatz, mit Schicht-Anforderungen oder mit kontinuierlicher Anwesenheit-Pflicht.

In der Pflege funktioniert die Vier-Tage-Woche typischerweise so, dass das einzelne Pflege-Personal weniger arbeitet, aber dafür mehr Personal eingestellt werden muss. Das funktioniert nur, wenn das Personal verfügbar ist und finanziert wird. Beides ist in Deutschland 2026 nicht selbstverständlich gegeben.

Im Handel gilt ähnliches. Ein Geschäft, das sechs Tage geöffnet sein muss, kann seine Beschäftigten zwar individuell auf vier Tage stellen, braucht aber mehr Beschäftigte. Was netto an Arbeit gespart wird, ist weniger eindeutig.

Diese Einschränkungen heißen nicht, dass die Diskussion vorbei ist. Sie heißen, dass die Lösungen branchenspezifisch sind. Die Vier-Tage-Woche ist kein Universal-Schalter. Sie ist ein Beweis dafür, dass die Vierzig-Stunden-Woche keine Naturkonstante ist, und dass in einem großen Teil der Wirtschaft Verkürzungen möglich sind.

Mikro-Biographie: Juliet Schor

Juliet Schor, geboren 1955 in Glenview, Illinois, ist Ökonomin am Boston College. Sie hat 1991 mit „The Overworked American“ das Buch geschrieben, das die Diskussion um zu lange Arbeitszeiten in den USA neu eröffnet hat. Ihr Befund damals: zwischen 1970 und 1990 hatten die amerikanischen Beschäftigten netto 163 zusätzliche Arbeitsstunden pro Jahr angehäuft, gleich knapp einem Monat mehr. Dies stand im Gegensatz zur Wahrnehmung, die durch die Produktivitäts-Steigerungen geprägt war.

Schor hat seit 1991 weiter zur Schnittstelle von Arbeit, Konsum und Zeit gearbeitet. „Plenitude“ (2010) ist ihr Vorschlag, wie eine ökologisch und sozial nachhaltige Wirtschaft mit kürzeren Arbeitszeiten aussehen könnte. Sie leitet seit 2021 die internationalen Auswertungen der Vier-Tage-Wochen-Pilots zusammen mit dem britischen Think-Tank Autonomy und der Cambridge University.

Schor ist keine Aktivistin im engen Sinn, sie ist Forscherin. Aber sie hat ihre Daten in den politischen Diskurs eingespeist und sich öffentlich für die Vier-Tage-Woche ausgesprochen. Wer ihre Bücher liest, findet wenig Pathos und viele Tabellen. Das ist eine Qualität, nicht ein Mangel.

Was du davon mitnimmst

Die Vierzig-Stunden-Woche ist nicht die richtige Zahl. Es gibt keine richtige Zahl. Es gibt verhandelte Zahlen, und die aktuelle verhandelte Zahl in Deutschland ist 40 oder 35, je nach Tarif-Gebiet. Sie könnte 32 sein, ohne dass die Wirtschaft zusammenbricht. Die Daten dazu liegen vor.

Was das für dich heißt, hängt von deiner Lage ab. Wenn du Tarifgebunden bist, lohnt sich die Aufmerksamkeit, was bei den nächsten Tarif-Verhandlungen läuft. Wenn du in einem Bereich arbeitest, in dem flexible Arbeitszeit-Modelle möglich sind, lohnt sich die Verhandlung mit dem Arbeitgeber, ob Vier-Tage-Modelle in deiner Firma denkbar sind. Wenn du selbständig bist, lohnt sich die nüchterne Frage, ob du wirklich vierzig Stunden pro Woche produktiv bist oder ob du fünfundzwanzig Stunden gut und fünfzehn Stunden Müll machst.

Was nicht hilft: die individuelle Schuldzuweisung. Wer in einem Acht-Stunden-Job ist und sich nicht „besser organisieren“ kann, hat selten ein Disziplin-Problem. Er hat ein System-Problem. Du arbeitest vierzig Stunden, weil das die Zahl ist, auf die sich Generation X mit Tarif-Partnern geeinigt hat. Es ist nicht die Zahl, die deine Produktivität verlangt. Es ist nicht die Zahl, die dein Körper verlangt. Sie kommt aus einem Kompromiss aus den 1920er Jahren, der jetzt wieder verhandelt wird.

Was die nächsten Kapitel zeigen, ist eine andere Schicht der Zeit-Entnahme. Während die Lohnarbeit als Block in deinem Kalender steht, fließen daneben Stunden ab, die in keinem Vertrag stehen. Die Aufmerksamkeit, die du an Plattformen abgibst. Die Arbeit, die du leistest, ohne dass sie als Arbeit zählt. Wir wandern als Nächstes in den Raum der Algorithmen.

5. Algorithmen kennen deine Zeit besser als du

Du öffnest die App. „Nur kurz“, sagst du dir, „eine Minute, dann weiter mit der Arbeit.“ Du scrollst durch das erste Video. Du scrollst durch das zweite. Du machst zwei Videos länger weiter, weil das dritte fast endete. Du wischst weg. Du tippst auf einen Kommentar. Das nächste Video lädt automatisch. Du wischst.

Du legst das Telefon weg. Die Uhr zeigt: drei Stunden und siebzehn Minuten. Du hast keinen Plan gefasst, drei Stunden in dieser App zu sein. Niemand hat dich gezwungen. Trotzdem warst du dort. Was ist passiert?

Du bist nicht charakterschwach. Du bist auch nicht süchtig im klinischen Sinn. Du bist auf einer Plattform, die dich auf Verweildauer optimiert hat, mit Methoden, die für dieses Ziel besser geeignet sind als deine Disziplin. Das ist keine Anklage. Das ist die Beschreibung eines Geschäftsmodells. Wer sie kennt, hat eine andere Position.

Die Aufmerksamkeits-Spanne fällt, messbar

Die Informatikerin Gloria Mark arbeitet an der University of California Irvine. Seit 2004 vermisst sie, wie lange Menschen am Bildschirm bei einer Sache bleiben, bevor sie wechseln. Sie nimmt Probanden in ihren echten Arbeits-Umgebungen auf, mit Eye-Tracking und Bildschirm-Recording, und zählt sekundengenau, wie lange sie auf einem Fenster sind, bevor sie zum nächsten wechseln.

Die Zahlen, in ihrem Buch „Attention Span“ (2023) zusammengefasst: 2004 lag die durchschnittliche Verweildauer auf einer einzelnen Bildschirmaufgabe bei zwei Minuten und dreißig Sekunden. 2012 war sie bei fünfundsiebzig Sekunden. 2022 bei siebenundvierzig Sekunden.

Diese Zahlen sind so klein, dass sie unwirklich erscheinen. Sie sind aber konsistent über mehrere unabhängige Studien hinweg gemessen worden, mit verschiedenen Setups, in verschiedenen Berufen. Sie sind in den USA gemessen, aber die wenigen Daten aus Europa zeigen ähnliche Größenordnungen.

Was diese Zahlen bedeuten: wenn du dich an deinen Schreibtisch setzt und etwas konzentriert tun willst, bist du im Durchschnitt nach knapp einer Minute woanders. Du wechselst nicht, weil du am Ende einer Gedanken-Einheit bist. Du wechselst, weil ein Reiz dich zieht. Eine Notification, eine Idee, ein Tab, der seit zehn Minuten offen ist und sich meldet.

Marks weiterer Befund: nach jeder Unterbrechung dauert es im Schnitt dreiundzwanzig Minuten und fünfzehn Sekunden, bis die ursprüngliche Aufgabe wieder mit voller Aufmerksamkeit angegangen wird. Das ist eine Zahl, die in den letzten Jahren oft zitiert wird, und sie hält der Nachfrage stand. Es ist nicht die Zahl, die du dir wünschst. Es ist die Zahl, die die Daten zeigen.

Persuasive Design ist ein Beruf

Adam Alter, Professor für Marketing und Psychologie an der NYU Stern School of Business, hat 2017 in „Irresistible“ das System beschrieben, mit dem Apps so gestaltet werden, dass du sie schwer wieder loslässt. Sein Begriff: Behavioral Addiction. Sein Inventar an Mechanismen:

Variable Belohnung. Du weißt nicht, wie viele Likes auf deinen Post kommen. Du musst nachschauen. Das ist dieselbe Mechanik wie beim Spielautomaten. Skinners Tauben pickten häufiger auf eine Taste, die unregelmäßig Futter ausgab, als auf eine, die zuverlässig ausgab. Bei Menschen funktioniert es gleich.

Soziale Validation. Likes, Kommentare, Aufrufzahlen sind kleine Bestätigungs-Pakete. Jedes einzelne ist klein. In Summe formen sie eine Reaktion, an die das Belohnungs-System sich gewöhnt, ähnlich wie an Nikotin.

Cliffhanger und Autoplay. Das nächste Video startet, bevor du dich entscheiden kannst, ob du es willst. Das ist nicht zufällig. Das ist die Default-Einstellung in den meisten Plattformen, und die wenigsten Nutzer ändern Default-Einstellungen.

Unendlicher Scroll. Es gibt kein Ende. Bei einer Zeitung war nach Seite 48 Schluss. Bei TikTok ist nie Schluss. Die Plattform definiert das Aufhören als deine Entscheidung, die du jede Sekunde neu treffen müsstest.

Streaks und Punkte. Duolingo zeigt dir, wie viele Tage in Folge du gelernt hast. Snapchat zeigt dir, wie viele Tage in Folge ihr beide Nachrichten ausgetauscht habt. Diese Zahlen sind klein, aber sie werden zum Selbstläufer: du willst die Zahl nicht verlieren.

Alter verwendet das Wort „Sucht“ mit Bedacht. Klinisch ist nicht jedes übermäßige Nutzungs-Verhalten Sucht. Aber die Mechanismen, mit denen Apps gestaltet werden, sind die gleichen, die in Sucht-Forschung beschrieben sind. Es ist kein Zufall, dass viele dieser Apps von Menschen

entwickelt wurden, die selbst aus der Casino- oder Gaming-Industrie kamen.

Die TikTok-For-You-Page

TikTok hat das Geschäftsmodell „Aufmerksamkeit als Ressource“ auf eine neue Stufe gehoben. Andere Plattformen zeigten dir Inhalte, denen du gefolgt warst. TikToks For-You-Page zeigt dir Inhalte, von denen das Modell vermutet, dass sie dich halten werden, unabhängig davon, ob du den Personen folgst.

Die internen Beschreibungen dieses Algorithmus, die durch Leaks und Patente bekannt sind, listen die wichtigsten Eingangs-Variablen auf: wie lange du ein Video angeschaut hast (auf die Hundertstel-Sekunde), ob du es zu Ende geschaut hast, ob du es geliked hast, ob du es geteilt hast, ob du in den Kommentaren warst, ob du dem Account gefolgt bist, ob du das nächste Video ähnlich gestaltet bist.

Die wichtigste Variable ist die Wiedergabe-Dauer. Wenn du ein Video sieben Sekunden lang anschaust, ist das ein starkes Signal, dass dich diese Art von Inhalt zieht, auch wenn du nicht geliked hast. Das Modell baut auf dieser Sekunden-Genauigkeit ein Profil deiner Vorlieben, das im Lauf der Zeit präziser wird als deine eigene Selbsteinschätzung.

Es gibt Berichte von Nutzerinnen und Nutzern, die nach ein paar Wochen Nutzung beobachtet haben, dass die For-You-Page Themen ausspielt, die sie selbst noch nicht aktiv gesucht hatten, die aber genau ihre Interessen-Lage trafen. Eine Nutzerin, die TikTok über ihren Verdacht auf eine bestimmte chronische Erkrankung benutzte, berichtete, dass das System ihr binnen Tagen Inhalte zu genau dieser Erkrankung lieferte, bevor sie nach ihr suchte. Solche Fälle sind anekdotisch, aber sie zeigen, was das Modell technisch leisten kann.

Wichtig ist: das Modell hat nicht das Ziel, dir das Richtige zu zeigen. Es hat das Ziel, dich auf der Plattform zu halten. Diese beiden Ziele fallen manchmal zusammen, oft aber nicht. Inhalte, die dich aufregen oder die deine Unsicherheiten verstärken, halten dich auch. Sie werden vom Modell nicht bestraft. Das Modell sieht keinen Unterschied zwischen „nützlich“ und „bindet“.

Shoshana Zuboff und der Rohstoff Verhalten

Die Harvard-Soziologin Shoshana Zuboff hat 2019 in „The Age of Surveillance Capitalism“ eine Diagnose vorgelegt, die zunächst akademisch las und sich danach in den Medien-Diskurs eingebrannt hat. Ihre Hauptthese: die großen Plattformen sind nicht Unternehmen, die Werbeflächen verkaufen. Sie sind Unternehmen, die Verhaltensvorhersagen verkaufen. Der Rohstoff für diese Vorhersagen ist dein Verhalten.

Zuboff macht den Vergleich zur Ölindustrie. Wie Erdöl aus dem Boden gepumpt, raffiniert und verkauft wird, wird Verhalten aus deinen Klicks, Verweildauern, Bewegungen gepumpt, in Modelle eingespeist und in Form von Vorhersagen verkauft. Die Käufer dieser Vorhersagen sind nicht nur Werbe-Agenturen. Es sind Versicherungen, Kreditgeber, Arbeitgeber, politische Kampagnen.

Was an Zuboffs These wichtig ist: sie verschiebt den Blick von „die Plattformen wissen viel über uns“ zu „die Plattformen verkaufen das, was sie über uns wissen, und sie sind ökonomisch davon abhängig, immer mehr zu wissen“. Das ist nicht moralisch zu lösen, mit dem Appell, achtsamer zu nutzen. Es ist ökonomisch zu lösen, mit dem Eingriff in das Geschäftsmodell.

In Europa gibt es seit 2018 die DSGVO und seit 2024 den Digital Services Act, die in diese Richtung wirken. Sie zwingen Plattformen zu mehr Transparenz und in einigen Fällen zu Veränderungen am Algorithmus. Die ersten Wirkungen sind sichtbar, aber sie sind langsam. Was zwischenzeitlich passiert, ist deine Zeit.

2026: KI verstärkt die Asymmetrie

Mit der Einführung von KI-Assistenten in die Plattformen (Meta AI, TikTok-Discover-Bot, OpenAI-Apps-Ökosystem) verschiebt sich der Punkt, an dem du noch eine Wahl hast. Du fragst nicht mehr selbst nach Inhalten, der Assistent schlägt dir vor. Du suchst nicht mehr selbst nach Antworten, sie werden dir generiert. Du wählst nicht mehr selbst die Reihenfolge, sie wird kuratiert.

Das hat Vorteile (du musst weniger entscheiden), aber es hat eine Konsequenz, die in dieses Kapitel passt: die Distanz zwischen dir und dem, was du sehen sollst, schrumpft. Wo früher mehrere Schritte zwischen Werbe-Wunsch und deiner Sichtweise standen, sind es jetzt einer oder keiner.

Gloria Mark hat in ihren Updates 2024 betont: die Mechanismen der Aufmerksamkeit-Erfassung werden präziser, nicht weniger. Was sich verändert, ist nicht das Geschäftsmodell, sondern seine Tiefe.

Mikro-Biographie: Gloria Mark

Gloria Mark, geboren 1956 in Brooklyn, ist Professorin für Informatik an der University of California Irvine. Sie kam aus der psychologischen Forschung und hat sich auf die Schnittstelle von Mensch und Computer spezialisiert. In den frühen 2000ern begann sie mit Field-Studies in echten Büro-Umgebungen, oft mit drei oder vier Wochen kontinuierlicher Beobachtung pro Person.

Ihre Methodik ist konservativ, ihre Daten sind belastbar. Sie schreibt ohne Alarmismus, was in einem Feld, das schnell ins Dramatisieren rutscht, eine Qualität ist. Ihr Buch „Attention Span“ (2023) ist die zugänglichste Zusammenfassung ihrer Arbeit, mit konkreten Vorschlägen am Ende, die in das, was sie selbst tut, eingebettet sind. Sie nennt ihre eigenen Schwierigkeiten mit dem Telefon, mit Email, mit dem Wunsch, ständig nachzuschauen. Das macht sie glaubwürdiger als Forscher, die behaupten, sie hätten das alles im Griff.

Plattformen sind keine neutralen Räume, in denen du Inhalte konsumierst. Sie sind ökonomische Maschinen, die deine Aufmerksamkeit als Rohstoff verarbeiten. Die Vorstellung, du würdest eine auf Verweildauer optimierte App „nur kurz“ nutzen, ist in den meisten Fällen falsch. Du wirst sie länger nutzen, als du planst.

Was hilft, sind nicht Vorsätze, sondern Reibung. Die App nicht auf dem Startbildschirm haben. Den Login nach jeder Sitzung beenden. Notifications deaktivieren. App-Limits aktivieren. Screen-Time-Reports anschauen und sich nicht beschönigen lassen. Auf einem alten Telefon ohne die App ins Bett gehen. Diese Maßnahmen sind klein. Sie sind nicht heroisch. Aber sie verändern, in der Logik von Adam Alter, das Default-Verhalten. Wenn der Aufwand für „nur kurz“ steigt, sinkt die Wahrscheinlichkeit, dass „nur kurz“ zu drei Stunden wird.

Hinter den Algorithmen sitzt ein spezifisches Muster, das in den letzten Jahren besser belegt wurde. Es ist die Schicht, die dich um 23:38 Uhr wach hält, wenn du längst schlafen müsstest.

6. Doomscrolling ist Geschäftsmodell, nicht Charakterfehler

Februar 2025, 23:14 Uhr. Du hast morgen einen Termin um neun. Du willst schlafen. Du hast das Telefon eigentlich weggelegt. Du hast es wieder aufgenommen, eine Sekunde. Du wolltest nur die Uhrzeit sehen. Du bist auf einer App gelandet, die Eilmeldungen ausspielt. Eine Bombardierung. Eine Hitzewelle in Spanien mit Toten. Ein Inflations-Bericht. Eine neue Welle von KI-Layoffs, diesmal bei einer deutschen Bank.

Du fühlst dich schlechter mit jeder Meldung. Du scrollst weiter. Du weißt nicht, was du eigentlich suchst. Eine gute Nachricht? Die Bestätigung, dass alles in Ordnung ist? Eine Beruhigung? Du findest nichts davon. Du scrollst weiter. Es ist 23:38 Uhr.

Dieses Muster hat einen Namen. Es heißt Doomscrolling, vom englischen „doom“ für Untergang. Es ist nicht dein Charakterfehler. Es ist die berechenbare Folge eines Systems, das deine Aufmerksamkeit auf Engagement optimiert und Bedrohungs-Signale algorithmisch verstärkt. Wenn du das verstehst, kannst du dich neu positionieren. Wenn du es nicht verstehst, wirst du dich in Selbstanklage verlieren, was die Plattform genauso freut.

Negativity Bias als Default

Im Jahr 2001 veröffentlichten Roy Baumeister und Kollegen einen Aufsatz mit dem Titel „Bad Is Stronger Than Good“ in der Zeitschrift *Review of General Psychology*. Es ist ein Meta-Befund aus Hunderten von Studien, die sich auf die asymmetrische Wirkung von negativen und positiven Reizen beziehen.

Die Kern-Befunde, in einigen Sätzen: negative Ereignisse hinterlassen stärkere Erinnerungs-Spuren als positive. Eine negative Rückmeldung wiegt psychologisch etwa drei bis fünf Mal so viel wie eine positive. Schlechte Eindrücke bilden sich schneller, sind robuster gegen Korrektur und werden eher generalisiert. Aus evolutionärer Sicht ist das nicht überraschend: wer eine Bedrohung übersieht, ist tot, wer eine Belohnung übersieht, hat schlechtere Laune. Die Kosten waren asymmetrisch.

Diese Asymmetrie ist tief im Wahrnehmungs-System verankert. Sie ist nicht durch Willen wegzudisziplinieren. Sie ist als Default da, in dir und in allen anderen Menschen. Wer dieses Default-System mit den richtigen Reizen füttert, kann zuverlässig Aufmerksamkeit binden.

Engagement-Optimierung verstärkt das Negative

2017 veröffentlichten William Brady und Kollegen eine Studie in den Proceedings of the National Academy of Sciences mit dem Titel „Emotion shapes the diffusion of moralized content in social networks“. Sie analysierten knapp 600.000 Tweets zu politisch geladenen Themen (Waffenrecht, Klimawandel, Gleichgeschlechtliche Ehe) und untersuchten, welche dieser Tweets häufiger geteilt wurden.

Der Befund: Tweets mit moralisch-emotionalen Wörtern (zum Beispiel „böse“, „schlimm“, „wütend“) wurden pro hinzugefügtem solchen Wort um etwa 20 Prozent häufiger retweetet als neutrale Tweets. Die Verstärkung war innerhalb politischer Gruppen am stärksten. Wütende Tweets erreichten ihre eigene Bubble besser, drangen aber kaum in andere Bubbles ein.

Was dieser Befund zeigt: nicht die Plattform allein produziert die emotionale Aufladung. Die Nutzer tun es, indem sie emotional aufgeladene Inhalte häufiger teilen. Die Plattform verstärkt diese Tendenz aber, weil ihr Algorithmus „häufig geteilt“ mit „relevant“ gleichsetzt. Was viel geteilt wird, wird mehr gezeigt. Was mehr gezeigt wird, wird mehr geteilt. Eine Rückkopplungsschleife, die ohne explizite Absicht zur Verstärkung von Empörung wirkt.

Spätere Studien haben diesen Mechanismus präzisiert. 2021 zeigte Steve Rathje und Kollegen, ebenfalls in PNAS, dass Inhalte, die negative Aussagen über die jeweils andere politische Seite enthalten („Out-Group Negativity“), die mit Abstand stärksten Verstärker auf Plattformen sind. Mehr als positive Aussagen über die eigene Seite. Mehr als sachliche Information.

Die Facebook-Files

2021 leakte Frances Haugen, ehemalige Produktmanagerin bei Facebook (heute Meta), interne Dokumente an das Wall Street Journal. Die Veröffentlichung lief unter dem Titel „The Facebook Files“. Sie wurde später von Haugens Aussage vor dem US-Senat begleitet und führte zur größten öffentlichen Auseinandersetzung mit Plattform-Effekten in den 2020ern.

Was die Dokumente zeigten: Facebook hatte intern detaillierte Daten darüber, dass sein Algorithmus bestimmte Effekte hatte. Bei jungen Frauen verschlimmerte Instagram Körperbild-Probleme. Bei Jugendlichen mit psychischen Vorbelastungen verschärfte die Plattform Symptome. Bei politischen Inhalten verstärkte das System Polarisierung. Diese Befunde lagen vor, sie waren in der internen Forschung dokumentiert, und die Geschäftsführung hatte Entscheidungen getroffen, sie nicht zu kommunizieren.

Haugens Punkt war nicht, dass Facebook „böse“ sei. Ihr Punkt war, dass das Geschäftsmodell strukturell Anreize setzt, die Wirkungen auf Wohlbefinden zu ignorieren, wenn sie das Engagement steigern. Die Mitarbeitenden seien überwiegend gut intentioniert, das System optimiere aber auf andere Ziele als auf Nutzerwohl.

Diese Diagnose hat sich in den Jahren danach wiederholt bestätigt. 2022 leakte ein interner TikTok-Bericht ähnliche Muster bei jungen Nutzerinnen. 2023 und 2024 zeigten Studien bei mehreren Plattformen vergleichbare Effekte. Es geht nicht um eine einzelne Plattform. Es geht um eine Geschäftsmodell-Logik, die in mehreren Unternehmen wirkt, weil sie dort wirkt, wo Aufmerksamkeit der Rohstoff ist.

Die Algorithmus-Studien 2023

Eine wichtige Reihe von Studien, publiziert 2023 in Science und Nature, hat versucht, kausal zu testen, wie stark die Wahl des Algorithmus auf Nutzerverhalten und politische Einstellungen wirkt. Andrew Guess und Kollegen liefen ein groß angelegtes Experiment während der US-Wahl 2020, bei dem Facebook-Nutzer zufällig in chronologische versus algorithmische Feeds eingeteilt wurden.

Die Ergebnisse waren überraschend differenziert. Die kurzfristigen Effekte auf politische Einstellungen waren kleiner als erwartet. Drei Monate algorithmischer versus chronologischer Feed veränderten kaum die berichteten Einstellungen. Aber andere Effekte waren deutlich messbar: weniger algorithmische Empfehlung führte zu weniger Klick-Tiefe, weniger Engagement, weniger Verweildauer.

Die Studien wurden zum Anlass von zwei gegensätzlichen Interpretationen. Einige interpretierten: der Algorithmus sei nicht das Problem, das politische Polarisierung erzeuge. Andere interpretierten: der Algorithmus wirke länger und tiefer, als drei Monate Experiment zeigen könnten. Beide Lesarten haben Argumente.

Was die Studien aber unbestreitbar zeigen: der Algorithmus formt, wie viel Zeit du mit was verbringst. Selbst wenn er deine politischen Einstellungen nicht in Monaten umpolt, formt er die Stunden, die du wach bist und auf Bildschirme schaust. Das ist eine Zeit-Frage, und sie ist real.

Was bei dir biologisch passiert

Während du um 23:38 Uhr scrollst, ist deine Hypothalamus-Hypophysen-Nebennierenrinden-Achse aktiviert. Cortisol fließt. Adrenalin pulst leicht. Dein Sympathikus ist auf einem höheren Level, als er um 23:38 Uhr sein sollte.

Die Folge ist nicht, dass du nicht einschlafen kannst. Du wirst irgendwann einschlafen. Die Folge ist, dass dein Schlaf in den ersten Stunden flacher bleibt. Tiefschlaf-Anteile sinken, REM-Phasen verschieben sich nach hinten, die Aufwach-Schwelle ist niedriger. Du wachst nachts häufiger kurz auf, ohne es bewusst zu registrieren. Am nächsten Morgen fühlst du dich, als hättest du sechs Stunden geschlafen, obwohl die Uhr sieben anzeigt.

Diese Effekte sind in zahlreichen Studien zu Light-Exposure und emotional aktivierender Bildschirmnutzung vor dem Schlaf belegt. Die Größenordnung variiert, der Effekt selbst ist konsensuell. Tag 1 fällt dir nicht auf. Tag 7 macht dich morgens schlechter gelaunt. Tag 30 ergibt eine schleichende Verschlechterung deiner Stimmung, die du dir mit „die Welt ist halt schlecht im Moment“ erklären wirst. Die Welt ist auch schlecht im Moment. Aber dein Filter ist zusätzlich dunkler gestellt, weil du seit dreißig Tagen abends Doomscrolling betreibst.

Mikro-Biographie: Frances Haugen

Frances Haugen, geboren 1984 in Iowa City, ist Produkt-Managerin und Informatikerin. Sie hat bei Yelp, Google, Pinterest und schließlich Facebook gearbeitet, dort von 2019 bis 2021 in der Civic-Integrity-Abteilung. Diese Abteilung war intern dafür zuständig, das Risiko von Plattform-bezogener politischer Schädigung zu vermessen und einzudämmen. Nach den US-Wahlen 2020 wurde sie aufgelöst, was Haugen als Symbol dafür interpretierte, dass das Unternehmen die Probleme nicht ernsthaft adressieren wollte.

Sie kopierte vor ihrem Ausstieg Tausende interne Dokumente und übergab sie an das Wall Street Journal sowie an die SEC, die US-Börsenaufsicht. Im Oktober 2021 ging sie öffentlich. Sie sagte vor dem US-Senat aus, später vor dem britischen und französischen Parlament. Sie gründete 2022 die Organisation Beyond the Screen, die Plattform-Transparenz fordert.

Haugen tritt nüchtern auf. Sie nennt Mark Zuckerberg nicht „böse“, sie nennt das System „kaputt“. Sie spricht von Anreizen, von Geschäftsmodellen, von strukturellen Schäden. Wer sie reden hört, hört eine Ingenieurin, die ein Auto inspiziert und feststellt, dass die Bremsen nicht funktionieren. Sie ist nicht emotional. Sie ist alarmierend.

Was du davon mitnimmst

Doomscrolling ist keine moralische Schwäche. Es ist die Schnittstelle zwischen einer Eigenschaft deines Wahrnehmungs-Systems (Negativity Bias) und einer Eigenschaft des Plattform-Geschäftsmodells (Engagement-Optimierung). An dieser Schnittstelle wirst du regelmäßig länger wach bleiben, schlechter schlafen und in einer dunkler eingefärbten Welt aufwachen.

Daraus folgt nicht: ignoriere die Nachrichten. Das wäre eine Verkennung der Lage. Es gibt 2026 reichlich Gründe, beunruhigt zu sein. Der Punkt ist: das nächtliche Scrollen vor dem Schlaf wird deine Beurteilung dieser Lage verschlechtern, nicht verbessern. Du wirst kein klares Bild bekommen. Du wirst eine Aneinanderreihung der schlimmsten Meldungen sehen, kuratiert für maximales Engagement, ohne Kontext, ohne Reihenfolge, ohne Pause zur Einordnung.

Praktische Konsequenzen, die in der Forschung gut belegt sind. Erstens: Nachrichten zu festen Zeiten, nicht beiläufig. Eine Tageszeitung am Morgen oder Mittag, am besten gedruckt oder als Wochenmagazin. Zweitens: keine News-Apps mit Push-Notifications. Drittens: kein Doomscrolling vor dem Schlaf. Telefon nicht im Schlafzimmer. Wer das für zu rigoros hält, kann es selber prüfen, indem er ein Mal eine Woche so verbringt und dann ein Mal eine Woche nicht.

Es gibt eine Schicht der Zeit, die in dieser Rechnung noch nicht vorkam. Sie wird nicht von Plattformen abgesaugt, sie wird auch nicht von Arbeitgebern bezahlt, und sie verschwindet trotzdem jeden Tag.

7. Wer kocht, sorgt, organisiert: die unsichtbaren Stunden

Sonntag, 19:23 Uhr. Sie steht in der Küche, räumt die Spülmaschine ein. Während sie räumt, geht sie im Kopf die Woche durch. Der Schul-Ausflug der Tochter ist am Donnerstag, sie muss noch eine Tupper-Box packen lassen und einen Zwanzig-Euro-Schein in eine Hülle stecken, sonst kommt der zurück. Der Tierarzt-Termin für den Hund ist Dienstag um 14:30 Uhr. Die Schwiegermutter ruft seit drei Tagen nicht zurück, sie wird morgen mal nachfragen. Die beste Freundin hat geschrieben, sie hat gerade eine schwere Phase, sie wird ihr morgen antworten. Die Steuerunterlagen sind noch nicht zusammengeheftet. Eltern-Sprechtage ist nächste Woche, sie muss die Tochter fragen, ob es etwas Konkretes zu besprechen gibt. Ihr eigenes Vorsorge-Untersuchungs-Termin steht seit November. Sie wird ihn schieben, schon wieder.

Er sitzt im Wohnzimmer und hört einen Podcast. Er hat heute Abend gekocht. Er denkt: „Ich helfe doch viel.“

Keiner der beiden ist böse. Beide arbeiten Vollzeit. Beide sind erschöpft. Trotzdem ist die Bilanz schief. Sie wird in keiner Statistik geführt, in keinem Lebenslauf erwähnt, in keiner Tarif-Verhandlung mitgezählt. Sie ist da.

Dieses Kapitel beschreibt eine Schicht von Zeit, die in den vorherigen Kapiteln noch nicht vorkam. Care-Arbeit, Mental Load, die Logistik des Alltags. Sie folgt anderen Logiken als Lohnarbeit. Sie ist über die letzten dreißig Jahre besser beschrieben worden, aber selten in einer Sprache, die für Männer eingängig ist. Wir versuchen das nüchtern.

Die zweite Schicht

1989 veröffentlichte Arlie Hochschild, Soziologin an der University of California Berkeley, ein Buch mit dem Titel „The Second Shift“. Sie hatte zusammen mit Anne Machung über mehrere Jahre Paare aus der amerikanischen Mittelschicht in San Francisco interviewt, die beide berufstätig waren und kleine Kinder hatten. Ihr Ergebnis, in einer Zahl: Frauen leisteten zusätzlich zur Erwerbsarbeit pro Jahr durchschnittlich einen ganzen Monat mehr unbezahlte Arbeit als Männer im selben Haushalt.

Hochschild nannte diese unbezahlte Arbeit „the second shift“, die zweite Schicht. Nach der ersten Schicht im Büro begann die zweite Schicht zu Hause. Sie war nicht weniger anstrengend als die erste. Sie wurde nur nicht als Arbeit verbucht.

Hochschilds Methodik war qualitativ, mit langen Interviews und Hausbesuchen. Sie fand drei typische Konflikt-Muster in den Paaren. Im ersten Muster („egalitär“) wurde versucht, die Arbeit zu teilen, was unter Druck oft brüchig wurde. Im zweiten Muster („traditionell“) wurde die Aufteilung explizit ungleich gewählt, oft mit einem Selbstverständnis, das beide Seiten als gerecht empfanden. Im dritten Muster („transitional“, in der Mehrheit der Paare) wurde formal eine Gleichheit behauptet, faktisch trug die Frau aber den Großteil der zweiten Schicht. Die Diskrepanz zwischen formaler Ansicht und faktischer Verteilung war die häufigste Quelle für stillen Groll.

In den dreißig Jahren seit Hochschilds Buch haben sich die Verhältnisse verändert, aber nicht umgekehrt. Die Verteilungs-Schere hat sich verringert, sie ist nicht geschlossen. In Deutschland leisten Frauen im Jahr 2022 (jüngste Time-Use-Erhebung des Statistischen Bundesamtes, veröffentlicht 2024) etwa 43,4 Prozent mehr unbezahlte Care-Arbeit als Männer. Das ist der „Gender Care Gap“. 2012/2013 lag er noch bei 52,4 Prozent. Er sinkt, aber langsam. Bei diesem Tempo dauert die Parität noch über vierzig Jahre.

Mental Load als spezifische Form

2017 veröffentlichte die französische Illustratorin Emma einen Comic mit dem Titel „Fallait demander“ (auf Deutsch „Du hättest doch fragen können“). Er beschrieb in zwölf Bildern das Phänomen, das später als „Mental Load“ in den allgemeinen Wortschatz kam: die Tatsache, dass die kognitive Last des Organisierens, Planens, Daran-Denkens überwiegend bei einer Person des Haushalts liegt, auch wenn die ausführende Arbeit geteilt wird.

Der Comic ging viral, weil er ein Muster benannte, das Millionen Frauen erkannten. Eine Frau schreibt eine Einkaufsliste, ein Mann geht einkaufen. Beide haben „den Einkauf gemacht“. Aber sie hat die Liste geschrieben, die Bestände im Kühlschrank im Kopf gehabt, an den Geburtstag der Cousine gedacht, der Geschenk-Idee einbringt. Er hat die Liste abgearbeitet.

2019 publizierte die amerikanische Soziologin Allison Daminger im *American Sociological Review* einen quantitativen Aufsatz mit dem Titel „The Cognitive Dimension of Household Labor“. Sie zerlegte die kognitive Care-Arbeit in vier Teile: Antizipieren (was kommt auf uns zu), Identifizieren (welche Optionen gibt es), Entscheiden (welche wählen wir), Überwachen (klappt das Geplante). Ihre Interviews zeigten: in heterosexuellen Paaren mit Kindern erledigten Frauen drei dieser vier Schritte deutlich häufiger. Männer beteiligten sich am häufigsten beim Entscheiden. Das antizipieren, identifizieren, überwachen blieb bei den Frauen.

Damingers Beitrag ist wichtig, weil er Mental Load als empirischen Befund mit Daten unterlegt hat. Vorher war es eine Beobachtung aus Berichten, danach war es eine Variable mit Mess-Punkten. Was sich messen lässt, lässt sich auch verändern, oder zumindest diskutieren.

Unsichtbare Frauen

2019 erschien Caroline Criado Perez' Buch „Invisible Women“. Sein Untertitel: „Data Bias in a World Designed for Men“. Es war eine Sammlung von Beispielen, wie das Standard-Maß für „Mensch“ in Statistiken, Designs, Studien fast immer ein männlicher Mensch ist. Crashtest-Dummies sind nach männlichen Durchschnitts-Körpern gebaut. Medikamente werden in den ersten klinischen Phasen oft an Männern getestet. Toilettenschlangen in öffentlichen Gebäuden gehen davon aus, dass Männer und Frauen gleich viele Räume brauchen, was empirisch falsch ist.

Für die Frage der Zeit ist Criado Perez wichtig, weil sie zeigt, dass die zeit-bezogenen Lücken in offiziellen Statistiken kein Versehen sind. Sie sind Folge davon, dass die Erhebungen erst spät anfangen, unbezahlte Arbeit zu zählen. Bis in die 1980er Jahre hinein gab es kaum systematische Time-Use-Surveys. Was nicht gezählt wurde, war auch nicht da. Was nicht da war, konnte nicht verhandelt werden.

Heute werden Time-Use-Daten alle paar Jahre erhoben, in Deutschland zuletzt 2022. Sie zeigen: Frauen leisten im Schnitt etwa 30 Stunden Care-Arbeit pro Woche, Männer etwa 21 Stunden. Die Differenz beträgt rund 9 Stunden, also etwas mehr als ein Arbeitstag. Über das Jahr summiert sind das knapp 470 Stunden, oder etwa 58 Acht-Stunden-Tage, oder fast drei Monate Vollzeit-Arbeit.

Mental Load und Selbstbild

Hochschild's Befund aus 1989 zeigte etwas, das sich auch in heutigen Untersuchungen wiederfindet: Männer in Paaren mit ungleicher Verteilung haben oft eine gleichere Selbstwahrnehmung als die Daten zeigen. Sie schätzen ihren Anteil an Care-Arbeit höher ein als ihre Partnerinnen. Sie zählen vergessene Versuche („ich hatte vor, das zu tun“) manchmal als Arbeit mit.

Das ist nicht böse, es ist Wahrnehmungs-Asymmetrie. Wer keine Verantwortung trägt, sieht die ausgeführte Handlung. Wer die Verantwortung trägt, sieht auch die ungeplanten Anpassungen, die nötig wurden, weil etwas schief ging. Eine Mutter, die kurz vor dem Kindergarten merkt, dass der Sohn die falschen Schuhe trägt und schnell umrennt, hat eine vollständige Arbeits-Schleife geleistet. Ein Vater, der eingeladen wurde, zum Geburtstag eines Cousins zu kommen und es vergaß, hat einen sozialen Bruch erzeugt, den die Partnerin reparieren wird.

Dieser Befund hat eine pragmatische Konsequenz, die in der Care-Forschung oft betont wird: das Übertragen von Verantwortung wirkt anders als das Übertragen von Handlungen. Wer „beim Einkaufen hilft“, trägt nicht die Verantwortung. Wer „den Einkauf macht“, übernimmt sie. Diese Verschiebung verändert die Mental-Load-Verteilung schneller als jedes andere Werkzeug.

Brigid Schulte und Time Confetti

Brigid Schulte, amerikanische Journalistin und Senior Fellow am New America Foundation, hat 2014 „Overwhelmed“ veröffentlicht. Es kombiniert journalistische Reportage mit Forschungs-Befunden und ist eines der wenigen Bücher, das die Care-Frage und die Zeit-Frage zusammen denkt.

Schultes wichtigster Befund, der in Kapitel 2 schon kurz auftaucht: Frauen in den USA und Europa berichten nicht von zu wenig Freizeit insgesamt, sondern von einer Zerstückelung der Freizeit in zu kleine Einheiten. „Time confetti“. Eine Mutter hat statistisch im Schnitt drei bis vier Stunden Freizeit pro Tag. Diese Stunden sind aber in zwanzig bis dreißig Mikro-Pausen verteilt, die individuell zu kurz sind, um etwas zu beginnen.

Schulte zitiert dazu eine norwegische Studie, die zeigt, dass die effektive Wirkung einer Pause auf Erholung erst ab etwa fünfunddreißig zusammenhängenden Minuten beginnt. Kürzere Pausen sind keine richtigen Pausen, sondern Übergänge. Wer den ganzen Tag in fünf-Minuten-Stücke zerschnitten ist, hat keine Erholung gehabt, auch wenn die Summe rechnerisch ausreichen würde.

Mikro-Biographie: Arlie Hochschild

Arlie Russell Hochschild, geboren 1940 in Boston, ist emeritierte Soziologie-Professorin an der University of California Berkeley. Sie hat den Begriff „Emotional Labor“ geprägt (in ihrem Buch „The Managed Heart“, 1983), der beschreibt, wie Berufstätige in Dienstleistungs-Berufen ihre Gefühle für die Arbeit regulieren müssen. Eine Stewardess lächelt nicht, weil sie lächeln will, sondern weil die Airline das verlangt. Diese Regulations-Arbeit ist Arbeit, auch wenn sie nicht in der Stellenbeschreibung steht.

Hochschilds Methode ist die teilnehmende Beobachtung mit langen Interviews. Sie geht in die Häuser ihrer Probanden, sie spricht mit ihnen über mehrere Jahre, sie schreibt in einer Sprache, die literarisch ist, ohne den empirischen Halt zu verlieren. Sie hat in den 1990er Jahren in „The Time Bind“ (1997) untersucht, warum Eltern mehr Zeit im Büro verbringen als notwendig wäre, und kam zu dem Befund, dass die Familie für viele Menschen anstrengender geworden ist als die Arbeit, weshalb sie mehr Arbeit suchen, um der Familie zu entgehen. Das ist eine Diagnose, die in Deutschland weniger zutrifft, weil die Arbeitsbedingungen anders sind, aber die Methode ist instruktiv.

Hochschild ist 2016 mit „Strangers in Their Own Land“ auf einem anderen Feld in den breiten Diskurs zurückgekehrt, einer Untersuchung der amerikanischen Tea-Party-Bewegung in Louisiana. Aber für die Frage der Care-Arbeit bleibt „The Second Shift“ das zentrale Werk. Es ist 35 Jahre alt und liest sich nicht alt.

Mikro-Biographie: Brigid Schulte

Brigid Schulte, geboren 1962 in Wyoming, ist Journalistin und Direktorin des Better Life Lab am Thinktank New America Foundation in Washington. Sie war zwölf Jahre Reporterin für die Washington Post, war Mitglied eines Teams, das 2008 mit dem Pulitzer-Preis ausgezeichnet wurde. Ihr Buch „Overwhelmed“ (2014) entstand aus einem persönlichen Schock: ein Time-Use-Forscher hatte ihr nach einem Interview gesagt, sie habe statistisch jede Woche 27 Stunden Freizeit. Schulte protestierte. Der Forscher zeigte ihr ihr eigenes Tagebuch. Die Stunden waren da. Nur waren sie in zerstückelte Minuten verteilt, die sie nie als Freizeit erlebt hatte.

Schulte hat aus diesem Befund einen Begriff gemacht (Time Confetti) und eine Karriere gebaut. Im Better Life Lab führt sie heute internationale Vier-Tage-Wochen-Lobbyarbeit, schreibt Reports, begleitet US-Pilots wissenschaftlich. Sie ist die Brücke zwischen akademischer Care-Forschung (Hochschild, Daminger) und politischer Umsetzung. Anders als Hochschild schreibt sie reportierend, mit persönlichen Anekdoten. Anders als manche Lifestyle-Journalisten bleibt sie quellen-gestützt und sieht den Care-Skew als strukturell, nicht als persönliches Versagen.

Was du davon mitnimmst

Die Stunden, die du nicht zählst, sind die, die am unfreiesten verteilt werden. Wer ein Zeit-Problem hat, sollte zuerst schauen, welche Stunden in seinem Haushalt unsichtbar bleiben. Wer in einer Partnerschaft lebt, sollte schauen, ob die Mental-Load-Verteilung in Stunden, nicht in Eindruck, dokumentiert ist. Die Daten geben in den allermeisten heterosexuellen Paaren mit Kindern dasselbe Ergebnis: die Mehrheit der Mental Load liegt bei der Frau.

Daraus folgt nicht: jeder Mann ist schuldig, jede Frau ist Opfer. Es folgt: die strukturellen Anreize zeigen in diese Richtung, und individuelle Gegenmaßnahmen sind möglich, aber sie wirken nur, wenn sie auf der richtigen Ebene ansetzen. Was nicht hilft, ist „mehr helfen“. Was hilft, ist Verantwortung übertragen, nicht Aufgaben. Wer Verantwortung übernimmt, übernimmt auch das Antizipieren und Überwachen, nicht nur das Ausführen.

Auf gesellschaftlicher Ebene ist das eine politische Frage. Bessere Kitaversorgung, längere Elternzeit für beide Elternteile, Anerkennung von Care-Zeit in Renten-Systemen, Lohngleichheit. Diese Themen sind 2026 in Deutschland in der Diskussion, langsam, mit unklarem Ausgang. Aber sie sind nicht eingebildet, sie sind die Bühne, auf der die nächste Verteilungsverhandlung läuft.

Auf individueller Ebene hilft Aufklärung. Wer Mental Load nicht kennt, kann sie nicht sehen. Wer sie kennt, sieht sie überall. Das ist anstrengend, weil es Reibung erzeugt, wo vorher Harmonie war. Aber es ist ehrlicher.

Es gibt eine Schicht, die noch grundlegender ist als die unbezahlte Arbeit. Sie betrifft alle Menschen gleich. Und sie wird in jeder Kultur überschritten, die Produktivität als Höchstwert ausgibt.

8. Schlaf ist nicht verhandelbar

Du sagst in einer Runde von Kollegen: „Ich komme mit fünf Stunden aus.“ Du sagst es mit leichtem Stolz. Die anderen nicken oder fügen ihre eigenen Zahlen hinzu: sechs, viereinhalb, „in der Woche schlafe ich kaum, am Wochenende dafür länger“.

Du kommst nicht aus mit fünf Stunden. Du fühlst es nur nicht mehr. Das ist nicht dasselbe wie auskommen.

In diesem Kapitel reden wir über Schlaf nicht als Lifestyle-Thema oder Selbstoptimierungs-Frage, sondern als das, was er biologisch ist: die Voraussetzung dafür, dass alle anderen Stunden funktionieren. Schlafkürzung ist die häufigste Form, in der Zeit aus deinem Tag gestohlen wird. Du machst es selber, in der Annahme, du würdest Zeit gewinnen. Du gewinnst nichts. Du leihst dir Stunden bei zukünftiger Gesundheit, und der Zinssatz ist hoch.

Was Schlaf macht

Schlaf ist kein passiver Zustand. Im Schlaf passieren mehrere getrennte Vorgänge, die für das Funktionieren des Wachzustands notwendig sind.

Während des Tiefschlafs (Slow Wave Sleep, SWS) konsolidiert das Hirn Erinnerungen aus dem Hippocampus in langfristige Speicher im Cortex. Was du am Tag gelernt hast, wird in den ersten Stunden nach dem Einschlafen verarbeitet. Wer in diesen Stunden nicht schläft, verliert einen Teil dessen, was er am Tag aufgenommen hat. Studien dazu sind alt und stabil. Eine viel zitierte Untersuchung von Robert Stickgold und Kollegen ab 2000 zeigte: Probanden, die nach einem Lerntag durchgemacht hatten, erinnerten am dritten Tag deutlich weniger als Probanden, die geschlafen hatten, auch wenn sie an den folgenden Tagen voll geschlafen hatten. Der erste Schlaf nach dem Lernen lässt sich nicht nachholen.

Während des REM-Schlafs (Rapid Eye Movement) findet emotionale Verarbeitung statt. Träume sind hier am intensivsten. Studien an Soldaten mit posttraumatischen Belastungs-Symptomen zeigen, dass gestörter REM-Schlaf mit unverarbeiteten emotionalen Inhalten korreliert. Wer wenig REM-Schlaf hat, baut emotionale Spannungen schlechter ab. Er wirkt am Morgen ähnlich wie jemand, der einen schlechten Streit nicht geklärt hat.

Während aller Schlaf-Phasen läuft im Hirn ein Reinigungs-Prozess, den 2013 die Forscherin Maiken Nedergaard mit ihrem Team an der University of Rochester beschrieben hat: das glymphatische System. Während des Schlafs erweitern sich die Zwischen-Zell-Räume im Hirn um etwa 60 Prozent, und Cerebrospinal-Flüssigkeit spült Abfallprodukte aus, darunter Beta-Amyloid, das mit Alzheimer-Risiko in Verbindung gebracht wird. Diese Reinigung läuft im Wachzustand kaum. Sie braucht Schlaf.

Diese drei Prozesse zusammen erklären, warum eine kurze Nacht nicht nur Müdigkeit auslöst. Sie löst eine messbare Reduktion der kognitiven Leistung am nächsten Tag aus. Reaktions-Zeiten verlangsamen sich. Aufmerksamkeit fragmentiert. Risikobereitschaft steigt. Empathie sinkt. Das ist nicht subjektiv, das ist in Labor-Tests und in Crash-Statistiken belegt.

Walker, Why We Sleep, und die Kontroverse

2017 erschien Matthew Walkers Buch „Why We Sleep“. Walker ist Professor für Neurowissenschaft an der UC Berkeley und Direktor des Schlaf-Centers dort. Das Buch wurde ein Bestseller. Es trug erheblich dazu bei, dass Schlaf-Themen in den 2020ern in der breiteren Öffentlichkeit ankamen.

Es muss aber sauber gesagt werden: Walkers Buch enthält Stellen, die in der Schlaf-Forschung umstritten sind. 2019 veröffentlichte der unabhängige Wissenschafts-Blogger Alexey Guzey eine detaillierte Kritik mit dem Titel „Matthew Walker’s Why We Sleep Is Riddled with Scientific and Factual Errors“. Guzey listete eine Reihe von Punkten auf, bei denen Walker Studien überdramatisiert, falsch zitiert oder nicht belegt hatte. Walker hat einige dieser Punkte später öffentlich korrigiert.

Die Kontroverse hat zwei Lehren. Erstens: auch populäre Sachbücher von angesehenen Forschern können in Einzelpunkten unsauber sein. Wer sich auf eine einzelne Quelle stützt, wird in einigen Punkten irren. Zweitens: die Grundlinie, dass Schlaf wichtig ist und Schlafmangel schadet, ist von Walkers Einzelfehlern nicht erschüttert. Sie ist durch viele andere Studien gut belegt.

In diesem Kapitel zitieren wir Walker, wo er auf belastbarer Forschung ruht, und vermerken die Stellen, an denen die Forschung weniger eindeutig ist. Das ist keine Schwächung des Punkts. Es ist die Anstrengung der Genauigkeit, die in Schlaf-Diskussionen oft fehlt.

Wieviel Schlaf brauchst du wirklich

Die National Sleep Foundation (USA) empfiehlt für Erwachsene zwischen 18 und 64 Jahren sieben bis neun Stunden pro Nacht, mit individuellen Variationen. Diese Empfehlung beruht auf einer Meta-Analyse aus 2015, die in Sleep Health publiziert wurde, und sie ist von anderen Forschungsgesellschaften ähnlich übernommen worden.

Es gibt eine kleine Gruppe von Menschen (geschätzt 1 bis 3 Prozent der Bevölkerung), die genetisch mit weniger Schlaf auskommen. Die wichtigste Studie dazu ist von Ying-Hui Fu et al. (UC San Francisco), die 2009 ein Gen identifizierten (DEC2), das mit „short sleep“ assoziiert ist. Menschen mit dieser Variante schlafen sechs Stunden oder weniger pro Nacht und zeigen keine messbaren Defizite. Das Wichtige an dieser Forschung: die Gruppe ist klein. Die Wahrscheinlichkeit, dass du dazu gehörst, ist gering. Die meisten Menschen, die behaupten, sie kämen mit fünf Stunden aus, gehören nicht zur DEC2-Gruppe. Sie sind nur an ihre Schlaf-Defizite gewöhnt.

Hier wird es interessant: chronischer Schlafmangel ist subjektiv schlecht messbar. Studien zur kumulativen Schlafrestriktion (etwa Van Dongen et al. 2003 in Sleep) zeigen ein konsistentes Muster. Probanden, die zwei Wochen lang sechs Stunden pro Nacht schliefen, zeigten am Ende kognitive Leistungen, die mit zwei durchgängig durchwachten Nächten vergleichbar waren. Ihre subjektive Bewertung dagegen lag bei „leicht müde, geht aber“. Sie merkten nicht, wie sehr sie nachgelassen hatten.

Das ist der zentrale Punkt: subjektives Schlafgefühl ist kein zuverlässiger Indikator für kognitive Funktion. Wer sich an wenig Schlaf gewöhnt, fühlt sich „okay“, performt aber messbar schlechter. Wer den Eindruck hat, mit fünf Stunden auszukommen, sollte sich eine Woche selber testen, mit objektiver Performance-Vergleichung. In den meisten Fällen kollabiert der Eindruck unter Beobachtung.

Social Jetlag

Til Roenneberg, Chronobiologe an der LMU München, hat in den 2000er Jahren den Begriff „Social Jetlag“ geprägt. Er beschreibt die Diskrepanz zwischen biologischem Schlafrhythmus (Chronotyp) und sozial vorgegebenem Rhythmus (Arbeit, Schule).

Menschen unterscheiden sich in ihrem natürlichen Chronotyp. Manche sind „Lerchen“, die früh wach werden und früh müde sind. Andere sind „Eulen“, die spät einschlafen und spät aufwachen würden, wenn sie ungestört wären. Die meisten sind irgendwo dazwischen. Die Verteilung ist nicht symmetrisch: die Mehrheit der jungen Erwachsenen tendiert zu späten Chronotypen, mit Tiefpunkt im Alter von etwa 19 bis 22 Jahren, danach verschiebt sich der Chronotyp im Lauf des Lebens nach vorne.

Schul- und Arbeitszeiten in Deutschland sind auf frühe Chronotypen ausgerichtet. Schul-Beginn um acht Uhr morgens entspricht für eine späte Eule einem Aufstehen um sechs Uhr Bio-Zeit. Über Jahre summiert das eine erhebliche Schlafschuld auf. Roennebergs Daten zeigen, dass das Social Jetlag mit Übergewicht, Depression, Konzentrations-Problemen, Diabetes-Risiko korreliert.

Was die Forschung empfiehlt: spätere Schul-Beginn-Zeiten (in den USA gibt es entsprechende Pilots, in Deutschland nicht), flexible Arbeitszeiten mit Anpassung an Chronotypen, Lichttherapie am Morgen für späte Chronotypen, die früh aufstehen müssen. Diese Empfehlungen werden

langsam in einigen Schulen und Firmen umgesetzt. Die meisten Menschen leben weiter mit ihrem chronischen Social Jetlag.

Schichtarbeit ist kein neutraler Job

2007 stuft die International Agency for Research on Cancer (IARC), eine Sub-Organisation der WHO, Schichtarbeit, die circadiane Rhythmen unterbricht, als „wahrscheinlich krebserregend“ ein (Gruppe 2A). Diese Einstufung basiert auf Studien an Pflegekräften, Flugbegleitern und anderen Berufen mit Nacht-Schichten. Sie zeigen erhöhte Risiken für Brustkrebs, Prostatakrebs und einige andere Krebsarten.

2019 wurde die Einstufung in einer überarbeiteten IARC-Bewertung bestätigt, mit zusätzlichen Evidenz-Punkten zu metabolischen Erkrankungen und kardiovaskulären Risiken. Das ist eine harte Diagnose. Schichtarbeit ist nicht gesund. Sie wird oft so behandelt, als wäre sie eine private Entscheidung, die der Einzelne durch gute Schlaf-Hygiene ausgleichen könnte. Die Daten zeigen, dass das nur in Grenzen funktioniert.

In Berufen, in denen Schichtarbeit notwendig ist (Pflege, Polizei, Notdienste, manche Industrie-Anlagen), sind die strukturellen Schutzmaßnahmen begrenzt. Was die Forschung empfiehlt: möglichst kurze Phasen Nacht-Schicht, ausreichende Erholungs-Phasen dazwischen, kein Wechsel von Tag- zu Nacht-Schicht und zurück innerhalb weniger Tage. Diese Empfehlungen werden in deutschen Tarif-Verträgen teils berücksichtigt, teils nicht.

2026: Schlaf-Tracking als neue Datenquelle

Seit 2018 hat sich Sleep-Tracking durch Konsumgeräte (Whoop, Oura, Apple Watch, Fitbit) als Phänomen etabliert. Millionen Menschen schlafen mit einem Sensor am Handgelenk oder am Finger und schauen am nächsten Morgen ihre Schlaf-Daten an.

Die Daten dieser Geräte sind nicht so genau wie ein Schlaf-Labor mit EEG, aber sie sind genauer geworden. Sie zeigen Tiefschlaf, REM, Wachzustand mit einer Genauigkeit, die für persönliche Selbstbeobachtung ausreicht. Sie zeigen auch, was die Schlaf-Forschung schon weiß: Alkohol verschlechtert den Schlaf signifikant, späte Mahlzeiten verschieben REM-Phasen, Bildschirm-Nutzung vor dem Schlafen reduziert Tiefschlaf.

Was bei diesem Tracking aufpassen muss: es hat zwei mögliche Effekte. Der erste ist Aufklärung. Wer seine Daten anschaut, lernt, was bei seinem Körper wirkt. Der zweite ist eine neue Form von Selbst-Überwachung, die zu Schlaf-Angst führen kann. Es gibt eine wachsende Literatur zu „Orthosomnia“, der Obsession mit perfektem Schlaf, die paradoxer Weise zu schlechterem Schlaf führt.

Außerdem sind diese Daten nicht privat. Die Geräte synchronisieren mit Apps, die Daten an Anbieter senden, die wiederum mit Drittparteien Geschäfte machen. Die DSGVO regelt das in Europa formaler als in den USA, aber faktische Datenweitergabe an Versicherungen, Gesundheits-Plattformen und Werbe-Algorithmien ist die Norm, nicht die Ausnahme.

Mikro-Biographie: Russell Foster

Russell Foster, geboren 1959, ist Chronobiologe an der University of Oxford. Sein Buch „Life Time“ (2022) ist die ruhigere, konservativer formulierte Alternative zu Walkers „Why We Sleep“. Foster zitiert nur Studien, deren Belastbarkeit er für hoch hält, und vermeidet die Skandalisierung, die in der Schlaf-Literatur sonst häufig ist.

Foster hat in den 1990er Jahren in der Forschung am Auge die so genannten intrinsisch licht-empfindlichen Ganglienzellen mitentdeckt, eine eigene Klasse von Lichtsensoren im Auge, die nicht für das Sehen, sondern für die Synchronisation der circadianen Uhr zuständig sind. Diese Entdeckung erklärt, warum blaues Licht abends so wirkmächtig den Schlafrhythmus verschiebt: es trifft direkt auf die Sensoren, die das Gehirn auf „Tag“ stellen.

Foster schreibt für Leser, nicht für Sensationen. Wer einen knappen, datennahen Einstieg in die Schlaf-Forschung sucht, ist bei ihm besser aufgehoben als bei Walker.

Was du davon mitnimmst

Schlaf ist nicht verhandelbar. Du kannst Stunden vom Schlaf abziehen, aber sie kommen zurück, mit Zinsen. Die Stunde, die du dir vom Schlaf nimmst, bezahlst du am nächsten Tag mit schlechterer Entscheidung, am übernächsten Tag mit Reizbarkeit, und in zehn Jahren mit erhöhtem Risiko für Stoffwechsel-Krankheiten, Herz-Kreislauf-Probleme und kognitiven Abbau.

Daraus folgt: Schlaf-Verkürzung ist die schlechteste Art, an Zeit zu kommen. Sie wirkt kurzfristig wie ein Gewinn („ich habe noch eine Stunde dazugewonnen“), sie ist mittelfristig ein Verlust („ich bin am Donnerstag-Nachmittag nutzlos“), sie ist langfristig ein Risiko („ich werde wahrscheinlich kürzer leben und früher kognitiv abbauen“).

Was praktisch hilft, ist von der Forschung gut bekannt und langweilig: feste Schlaf-Zeiten, kein Bildschirm in den letzten 60 bis 90 Minuten vor dem Schlafen, kühler Schlafraum, dunkler Schlafraum, kein Alkohol nahe der Bettzeit, keine Coffein-Aufnahme nach mittags. Diese Hinweise sind nicht neu. Sie wirken. Sie werden selten konsequent umgesetzt, weil die Anreize gegen sie laufen: deine Plattformen wollen dich nicht ausschalten, dein Arbeitgeber will Mails am Abend, deine Familie hat Verpflichtungen, dein Wachzustand will nicht enden.

Wenn du eine Sache aus diesem Buch mitnimmst, dann diese: schütze deinen Schlaf vor allen anderen Verpflichtungen, weil alle anderen Verpflichtungen von gutem Schlaf abhängen. Wir kommen im letzten Kapitel auf konkrete Schritte zurück.

Davor wandern wir ein letztes Mal in der Tiefe der Texte. Die Frage, was Zeit ist und was wir mit ihr tun sollten, ist nicht erst seit dem zwanzigsten Jahrhundert gestellt worden. Sie ist eine der ältesten Fragen der Philosophie. Wir schauen, was die Antiken dazu gedacht haben, und warum ihre Antworten heute weniger fremd sind, als sie auf den ersten Blick aussehen.

9. Was die Alten Muße nannten

„Was machst du gerade?“ Antwort: „Nichts.“

Der Fragende stutzt. „Wirklich nichts?“

Im Wort „Nichts“ steckt schon eine Wertung. Es klingt nach Ausfall, nach Loch, nach versäumter Gelegenheit. Es klingt nach etwas, das du dir erklären solltest, ein bisschen entschuldigen. Du hast es nicht so gemeint. Du hast nur kurz dagesessen. Du wolltest gleich etwas tun.

Die Griechen hatten dafür ein anderes Wort. Es hieß *scholé*. Es wurde ins Lateinische als *otium* übernommen, in modernen Sprachen meist als „Muße“ oder „Freizeit“. Beide Übersetzungen verkürzen das, was im Original mitschwang. Es ging nicht um Pause zwischen zwei Arbeitsphasen. Es ging um eine eigene Art zu existieren, in der Arbeit nicht das Ziel war.

In diesem Kapitel wandern wir kurz in die Tiefe der Texte. Nicht aus Verklärung. Aus dem nüchternen Befund, dass die antike Frage „was wäre eine Zeit, die nicht Arbeit ist und auch nicht Erholung-für-Arbeit“ eine Antwort liefert, die in der Beschleunigungs-Krise präziser passt als die Vorschläge der zeitgenössischen Selbsthilfe.

Scholé bei Aristoteles

Aristoteles widmet im zehnten Buch der Nikomachischen Ethik einen großen Teil dem Thema „Glück“ und unterscheidet darin zwischen verschiedenen Tätigkeits-Formen. Er kommt zu dem Punkt, dass die höchste Form menschlicher Tätigkeit das Denken (theōria) ist, das um seiner selbst willen geschieht, ohne äußeres Ziel.

Diese Tätigkeit braucht scholé. Sie braucht die Bedingung, dass man nicht für den Lebensunterhalt arbeitet, dass man nicht zur Verteidigung der Polis kämpft, dass man nicht in Gerichten verhandelt. Erst wenn diese praktischen Verpflichtungen erfüllt sind, beginnt scholé. Aristoteles ist sich bewusst, dass nur ein kleiner Teil der Menschen seiner Zeit diese Bedingungen hatte, und er rechtfertigt das nicht. Er beschreibt nur den Befund.

Was wichtig ist: scholé ist bei Aristoteles nicht Faulheit. Sie ist eine eigene Form von Tätigkeit. Sie ist denken, lesen, Gespräch führen, vielleicht auch ein langer Spaziergang. Sie ist auf nichts gerichtet, das verkauft, abgerechnet, abgeliefert werden müsste. Sie ist Selbstzweck.

Das Wort scholé ist später ironischerweise ins Deutsche als „Schule“ gewandert. Das ist eine sprachgeschichtliche Volte: was als Inbegriff der freien Tätigkeit gedacht war, wurde zur Bezeichnung für das Gegenteil, eine institutionelle Pflicht. Die Etymologie hilft trotzdem, weil sie zeigt, dass „Schule“ im ursprünglichen Sinn nicht Unterricht zur Berufsvorbereitung war, sondern Raum für freies Denken.

Otium und negotium

Die Römer übernahmen das griechische Konzept und differenzierten es weiter. Sie unterschieden zwischen otium und negotium. Negotium war das, was nicht otium war: Geschäft, Tätigkeit für andere, Verpflichtung. Das deutsche Wort „Negotiation“ geht darauf zurück. Otium war die freie Zeit, in der der Bürger sich selbst gehörte.

Wichtig ist die etymologische Reihenfolge. Otium war das positive Konzept, negotium war die Verneinung davon, gleich „nicht-otium“. Heute ist es umgekehrt: Geschäft ist der Default, Freizeit ist das, was übrig bleibt. Diese Umkehrung ist eine kulturelle Verschiebung von zweitausend Jahren. Sie zeigt, dass die heutige Selbstverständlichkeit, dass Arbeit das Erste sei, eine Frage des Standpunkts ist.

Cicero hat das otium ausführlich in mehreren seiner Schriften beschrieben. Sein berühmtes „cum dignitate otium“, die Muße mit Würde, war eine politische Forderung an die römischen Senatoren: zieht euch aus dem Geschäft zurück, wenn ihr genug habt, und führt ein Leben des Denkens und Schreibens. Cicero hat es selbst nicht durchgehalten, aber er hat die Idee in Texten hinterlegt, die zwei Jahrtausende überdauert haben.

Seneca, der stoische Philosoph, schrieb am Anfang seines Buches „De brevitae vitae“ (Über die Kürze des Lebens) den vielleicht direktesten Satz zur Zeit-Frage, der antik überliefert ist: „Nicht wenig Zeit haben wir, sondern viel verlieren wir.“ Das ganze Buch entwickelt die These, dass die meisten Menschen ihre Zeit verschwenden, weil sie sie nicht als ihre eigene begreifen. Sie geben sie weg an Verpflichtungen, an Bekannte, an Repräsentations-Aufgaben, an Konsum-Praktiken, an Kleinkram. Erst wenn der Tod naht, merken sie, dass sie nicht gelebt haben.

Seneca ist nicht freundlich. Er ist nüchtern, manchmal scharf. Sein Buch lässt sich in zwei Stunden lesen. Es trifft 2026 unangenehm präzise.

Augustinus stellt die Frage zum ersten Mal

Im Jahr 397 unserer Zeitrechnung schreibt Augustinus, später als Kirchenvater bekannt, im elften Buch seiner „Bekenntnisse“ einen Abschnitt, der seit sechzehnhundert Jahren als die erste ernsthafte philosophische Auseinandersetzung mit Zeit gilt. Er fängt mit einem Satz an, der trotz seiner Schlichtheit zum meistzitierten Zeit-Satz der Philosophie geworden ist: „Was also ist die Zeit? Wenn niemand mich fragt, weiß ich es; wenn ich es jemandem auf seine Frage erklären soll, weiß ich es nicht.“

Augustinus stellt fest: die Vergangenheit ist nicht mehr, die Zukunft ist noch nicht, der Augenblick hat keine Dauer. Wo also ist die Zeit? Seine Antwort: in der Seele. Sie ist eine „distentio animi“, eine Dehnung des Geistes über drei Modi. Erinnerung, Aufmerksamkeit, Erwartung. Was wir „Vergangenheit“ nennen, ist Erinnerung im jetzigen Moment. Was wir „Zukunft“ nennen, ist Erwartung im jetzigen Moment. Beide sind nicht draußen, sie sind Akte im Inneren.

Diese Analyse ist säkular lesbar, ohne die theologische Dachkonstruktion. Sie sagt: wer behauptet, „nicht genug Zeit“ zu haben, beschreibt nicht eine Eigenschaft der Welt, sondern den Zustand seiner Aufmerksamkeit. Augustinus' Zeit existiert nicht ohne den, der sie wahrnimmt. Wer also seine Wahrnehmung verändert, verändert seine Zeit.

Mehr als sechzehn Jahrhunderte später wird die Predictive-Processing-Forschung, die du in Kapitel 1 begegnet bist, dasselbe sagen: Zeit ist kein Empfang, sondern eine Konstruktion. Wittmann zitiert Augustinus, ohne dass es seine Aussage in einer Forschungsfrage verändert. Die Empirie hat die alte Intuition bestätigt.

Pieper und die Muße

Der deutsche Philosoph Josef Pieper veröffentlichte 1948 ein kleines Buch mit dem Titel „Muße und Kult“. Es ist ein kompakter Text, der in vier Stunden zu lesen ist. Pieper war katholisch und schrieb in einer christlich gefärbten Sprache, aber sein Kern lässt sich säkular lesen, wenn man die religiösen Bezüge als beschriebene Phänomene und nicht als geforderte Wahrheit liest.

Piepers These: Muße ist keine Pause zwischen Arbeits-Phasen. Sie ist eine Haltung, in der das Subjekt sich auf etwas einlässt, ohne es nutzen zu wollen. Die Gegen-Figur, die Pieper kritisiert, ist die „totale Arbeit“ oder das „Arbeitsethos“. In einer Welt der totalen Arbeit wird auch Freizeit zur Arbeit: man erholt sich, um wieder zu arbeiten, man treibt Sport, um leistungsfähig zu bleiben, man liest, um sich fortzubilden, man reist, um interessant zu sein. Alles ist instrumentell.

Muße bricht mit dieser Instrumentalität. Sie ist Anhalten, das nicht der Vorbereitung der nächsten Aktion dient. Sie ist ein Schauen, das nicht für etwas anderes gut ist. Sie ist, in Piepers Worten, „die Bedingung der Möglichkeit der Kontemplation“.

Wo Pieper für säkulare Leser anstößig wird, ist seine religiöse Verankerung dieser Muße. Für ihn entstand wahre Muße aus dem Sabbat-Gebot, aus dem Festtag, aus der religiösen Ruhe. Säkulare Leser können diese Verankerung weglassen. Was bleibt, ist eine phänomenologische Beschreibung: es gibt Stunden, in denen man nicht für etwas anderes da ist, in denen man auch nicht für sich selbst optimiert wird. Diese Stunden sind keine Pause, sie sind eine eigene Form von Zeit.

Stoiker und die Zeit-Ökonomie

Die stoische Tradition, von Seneca über Epiktet bis Marc Aurel, hat eine etwas andere Stoßrichtung als das aristotelische scholé-Konzept. Bei den Stoikern geht es weniger um die Bedingung für freies Denken, mehr um die Disziplin gegenüber der Zeit, die man hat.

Epiktet, ein Sklave aus Phrygien, der später in Rom als Lehrer der Philosophie wirkte, formulierte den Kern in einem Satz, der in seinem Encheiridion erhalten ist: „Nicht die Dinge selbst beunruhigen die Menschen, sondern die Urteile über die Dinge.“ Übertragen auf Zeit: nicht die Knappheit der Zeit beunruhigt dich, sondern dein Urteil über diese Knappheit. Du kannst die Zeit nicht verlängern. Du kannst deine Haltung zu ihr verändern.

Diese Haltung ist nicht Resignation. Sie ist eine Art Disziplin, die zwischen dem, was du beeinflussen kannst, und dem, was du nicht beeinflussen kannst, sauber trennt. Was du nicht beeinflussen kannst (die Begrenztheit des Lebens, das Tempo der Welt um dich, die Tatsache, dass andere Dinge von dir verlangen) lässt du, wo es ist. Was du beeinflussen kannst (deine Aufmerksamkeit, deine Verpflichtungen, deine Reaktion auf Unterbrechung) übernimmst du.

Marc Aurel, römischer Kaiser im zweiten Jahrhundert, schrieb seine Selbstbetrachtungen in den Nachtstunden zwischen militärischen Kampagnen. Eine wiederkehrende Übung in seinen Texten: am Abend zurückblicken, was tatsächlich Zeit verlangt hat, was eingebildet war, was wesentlich war, was hätte weggelassen werden können. Dieses tägliche Sortieren ist eine konkrete Praxis, die heute oft als „journaling“ empfohlen wird. Die Marc-Aurel-Variante ist allerdings weniger sanft als die heutigen Vorschläge. Sie geht nicht um Selbst-Wertschätzung, sondern um Selbst-Kritik.

Hadot und die Lese-Methode

Pierre Hadot, französischer Philosoph (1922-2010), hat in einer Reihe von Büchern, vor allem in „Philosophie als Lebensform“ (1995), gezeigt, wie sich die antiken Texte säkular lesen lassen, ohne ihre Substanz zu verlieren. Sein Ansatz: die Schriften der antiken Schulen waren keine Theorien für sich, sondern Anleitungen zu „geistigen Übungen“ (exercices spirituels), die Praxis-orientiert waren.

Hadot zeigt: wer Seneca, Epiktet, Marc Aurel als Set von Übungen liest, statt als philosophische System-Texte, kommt näher an das, was die Autoren gemeint haben. Es ging nicht darum, eine korrekte Welt-Erklärung zu liefern, sondern darum, eine Art zu leben zu kultivieren. Die Texte waren Manuale.

Für Leser im einundzwanzigsten Jahrhundert ist diese Lese-Methode hilfreich, weil sie die Frage „ist das, was hier steht, wahr“ zurückstellt und stattdessen fragt: „funktioniert die Übung, die hier beschrieben ist, wenn ich sie ausprobiere“. Das ist näher an dem, wie Forschung funktioniert, und es macht die antiken Texte zugänglich für Menschen, die mit religiöser oder metaphysischer Sprache nichts anfangen können.

Frankl und die Sinn-Frage

Viktor Frankl, österreichischer Psychiater (1905-1997), überlebte vier Konzentrationslager, darunter Auschwitz. Er verlor Frau, Eltern und Bruder. Nach 1945 schrieb er in neun Tagen das Buch, das später unter dem Titel „...trotzdem Ja zum Leben sagen“ auf Deutsch und als „Man's Search for Meaning“ auf Englisch erschien. Es hat sich weltweit über zehn Millionen Mal verkauft.

Sein Befund aus den Lagern war nicht, dass die Stärkeren überlebten. Es war, dass die Sinn-Tragenden eher überlebten. Wer einen Grund hatte, weiterzumachen, ein Werk zu vollenden, einen Menschen wiederzusehen, eine Aufgabe zu bewältigen, war robuster gegen das, was kein Mensch eigentlich überleben sollte. Frankl zitiert Nietzsche im Vorwort: „Wer ein Warum zum Leben hat, erträgt fast jedes Wie.“

Für die Frage dieses Buches ist Frankls Diagnose relevant. Sinn ist nicht etwas, das man hat oder nicht hat. Er ist eine Beziehung zur Zeit. Wer Sinn hat, erlebt seine Stunden anders, weil sie auf etwas zeigen, das ihm gehört. Wer keinen Sinn hat, erlebt dieselben Stunden als verloren, als hingebracht, als nicht eigene.

Frankl nennt drei Wege, Sinn zu finden: erstens durch ein Werk, das man hervorbringt. Zweitens durch eine Erfahrung, die man macht oder einen Menschen, den man liebt. Drittens durch die Haltung, die man zu einem unvermeidlichen Leiden einnimmt. Diese drei Wege sind nicht Methoden, sie sind Modi. Niemand kann dir den Sinn geben. Du musst ihn finden, in deiner spezifischen Lage.

Die Verbindung zu Burkemans „4000 Wochen“ ist offensichtlich. Beide sagen: deine Zeit ist endlich, und die Endlichkeit ist nicht das Problem, sondern die Bedingung. Burkeman kam an diese Einsicht über Cicero, Seneca und Pieper. Frankl kam an sie über das Lager. Beide enden bei einer

ähnlichen Aufforderung: wähle, was dir wichtig ist, und richte deine Stunden darauf aus. Was du nicht wählst, wird trotzdem aus deinen Stunden gemacht. Die Frage ist nur, von wem.

Burkemans Rezeption

Oliver Burkeman, britischer Journalist, hat 2021 mit „Four Thousand Weeks“ eine moderne Rezeption dieser Tradition vorgelegt. Der Titel verweist auf die durchschnittliche Lebenslänge eines Menschen, ausgedrückt in Wochen. Wenn du 76 Jahre alt wirst, hast du etwa 4000 Wochen gelebt. Die Zahl ist klein. Sie wirkt umso kleiner, je länger man darüber nachdenkt.

Burkemans These, die er aus Seneca, Pieper und einigen Zeitgenossen destilliert: das Hauptproblem ist nicht, dass wir zu wenig Zeit haben. Es ist, dass wir uns weigern, die Endlichkeit der Zeit anzunehmen. Wir behandeln das Leben so, als hätten wir unendlich viele Wochen. Wir sagen Ja zu allem, weil wir glauben, alles unterbringen zu können. Wir leben in der Annahme, „später“ sei ein realer Zeitraum, in dem wir alles tun werden, was wir jetzt nicht tun.

Burkemans Vorschlag: akzeptiere, dass du nur Bruchteile deiner Möglichkeiten realisieren wirst. Sage Nein zu fast allem. Wähle wenige Dinge, denen du Zeit gibst, und lass den Rest los. Nicht weil der Rest schlecht wäre. Sondern weil deine Zeit endlich ist.

Was dieses Buch von der üblichen Zeit-Management-Literatur unterscheidet, ist die Richtung. Es verspricht nicht, mehr unterzubringen. Es verspricht, weniger unterzubringen und mit dem Wenigen ehrlicher umzugehen. Das ist näher an Seneca als an Tim Ferriss.

Mikro-Biographie: Josef Pieper

Josef Pieper, geboren 1904 in Elte (Westfalen), gestorben 1997 in Münster, war ein deutscher Philosoph. Er studierte in Berlin und Münster und arbeitete einen Großteil seines Lebens als Pädagogik-Professor. Er stand der katholischen Tradition nahe und hat sich nie davon distanziert, war aber auch nie kirchen-politisch aktiv. Seine Bücher waren kurz, klar geschrieben und thematisch fokussiert: „Über die Hoffnung“, „Über die Liebe“, „Was heißt philosophieren“, „Muße und Kult“.

Pieper hatte ein bemerkenswertes Talent für die kompakte Form. Seine Bücher haben durchschnittlich 100 Seiten. Sie verzichten auf akademische Verzierung. Sie kommen schnell zum Punkt. Wer mit „Muße und Kult“ beginnt, hat in vier Stunden gelesen, was bei vielen anderen Autoren in fünfhundert Seiten verteilt wäre.

Für säkulare Leser ist Pieper anfangs sperrig wegen seiner christlichen Verankerung. Wer sich davon nicht abschrecken lässt, findet einen der wenigen deutschen Philosophen, der über Muße so geschrieben hat, dass es heute noch trägt. Auf englisch ist sein Werk „Leisure: The Basis of Culture“ 1952 erschienen und hat in den USA eine kleine, aber dauerhafte Wirkung entfaltet.

Die Frage, was Zeit ist, ist nicht erst mit der Beschleunigung des einundzwanzigsten Jahrhunderts gestellt worden. Sie ist eine der ältesten Fragen, die der Mensch sich gestellt hat. Die antiken Antworten sind nicht obsolet, weil wir Smartphones haben. Sie sind in mancher Hinsicht präziser geworden, weil die Beschleunigung das, was die Antiken als Problem beschrieben, weiter verstärkt hat.

Drei Gedanken, die aus dieser Tiefe tragen. Muße ist keine Pause; sie ist eine eigene Tätigkeits-Form, in der nicht für etwas anderes optimiert wird. Zeit-Ökonomie geht weniger über Methoden als über Haltung, und das wussten die Stoiker, bevor es Apps gab. Das Annehmen der Endlichkeit ist nicht Resignation; es ist die Bedingung dafür, dass Wahl möglich wird.

Was Aristoteles als *scholé* beschrieb, ist mit den Schor-Daten zur Vier-Tage-Woche nicht weiter weg, sondern näher: er sagte philosophisch, was sie wirtschaftlich misst. Beide nennen denselben Befund, mit 2.300 Jahren Abstand. Wir arbeiten, damit wir Muße haben können, nicht umgekehrt.

10. Wenig tun, klar wählen

Es gibt eine Frage und es gibt eine andere Frage. Sie klingen ähnlich. Sie sind das Gegenteil.

Die eine Frage lautet: „Wie werde ich produktiver?“ Die andere lautet: „Was lasse ich weg?“

Die erste Frage hat eine Industrie aufgebaut. Apps, Kurse, Coaches, Bücher, Methoden mit Akronymen. Sie hilft dir, mehr zu schaffen, aber sie ändert nichts an der Tatsache, dass die nächste Aufgabe schon auf dich wartet, sobald du die aktuelle abgeschlossen hast. Wer mit dieser Frage arbeitet, wird müder werden, nicht freier.

Die zweite Frage ist unspektakulär. Sie verkauft sich schlecht. Sie verlangt von dir, dass du Dinge aufgibst, statt mehr Dinge zu schaffen. Sie kann unbequem sein, weil das Loslassen oft die Beziehung zu Menschen verändert, die etwas von dir erwarten.

In diesem letzten Kapitel arbeiten wir mit der zweiten Frage. Sechs Praktiken, alle mit Quelle, alle mit ehrlicher Effekt-Einschätzung. Keine Methode mit Akronym. Eher das Gegenteil davon: kleine Verschiebungen, die in Summe einen Unterschied machen, wenn sie konsequent genug umgesetzt werden.

Praktik 1: Subtraktion als Default

2021 veröffentlichte Gabrielle Adams und ein Team aus der University of Virginia einen Aufsatz in Nature mit dem Titel „People systematically overlook subtractive changes“. Sie hatten in einer Serie von acht Experimenten untersucht, wie Menschen Probleme lösen, wenn sowohl Hinzufügen als auch Weglassen möglich war. In acht von acht Experimenten wählten die Probanden überwiegend das Hinzufügen, auch wenn das Weglassen objektiv die bessere Lösung war.

Die Befunde sind robust. In einem Experiment sollten Probanden ein Lego-Modell stabilisieren, das auf einer Wackel-Säule stand. Die einfachste Lösung war, einen Stein wegzunehmen. Die meisten Probanden bauten stattdessen zusätzliche Steine hinzu, was die Stabilität schlechter machte und das vorgegebene Stein-Budget überzog. In einem anderen Experiment sollten Studierende einen Lehrplan verbessern. Sie fügten Module hinzu, statt Module zu streichen.

Die Folgerung der Autoren: Subtraktion ist eine Lösungs-Klasse, die kognitiv weniger zugänglich ist als Addition. Sie kommt seltener in den Sinn. Wenn sie in den Sinn kommt, wirkt sie oft falsch („das ist doch zu wenig“). Dabei ist sie häufig die korrekte Lösung.

Für Zeit gilt das genauso. Wer einen vollen Kalender hat, fragt: wie organisiere ich das besser. Die bessere Frage ist: was streiche ich. Adams' Befund zeigt, dass diese Frage selten gestellt wird, obwohl ihre Antwort fast immer existiert.

Praktische Anwendung: vor jeder neuen Verpflichtung drei alte streichen. Diese Regel ist hart. Sie wird selten konsequent umgesetzt. Sie wirkt aber dauerhaft, weil sie ein Verhältnis erzeugt, das sich nicht mehr in eine Richtung kippen lässt. Wer drei Dinge weglässt, bevor er eines hinzufügt, kommt nie in eine Überlast.

Praktik 2: Single-Tasking in 90-Minuten-Blöcken

Gloria Marks Forschung, die wir in Kapitel 5 ausführlicher behandelt haben, zeigt: nach einer Unterbrechung dauert es im Schnitt 23 Minuten, bis volle Konzentration zurückkehrt. Das heißt: wer drei Mal pro Stunde unterbrochen wird, hat netto keine konzentrierte Stunde gehabt. Was die Uhr als „eine Stunde Arbeit“ zählt, ist faktisch eine Stunde Wechsel zwischen Versuchen.

Die Konsequenz, die in der Konzentrations-Forschung breit empfohlen wird: feste Blöcke von 60 bis 120 Minuten für jeweils ein Thema, in denen alle anderen Reize ausgeschaltet sind. Email-Programm zu, Telefon stumm, Tür zu, falls möglich.

Das klingt einfach. In der Praxis ist es schwierig, weil die meisten Arbeitsumgebungen darauf nicht ausgelegt sind. Slack erwartet schnelle Antwort. Meetings werden in fünf-Minuten-Lücken gelegt. Kollegen kommen zur Tür herein. Wer einen langen Block schützen will, muss aktiv gegen die Norm seines Arbeitsplatzes steuern.

Was hilft, ist nicht Heldentum, sondern Routine. Ein fester Block am Tag, gleichbleibend, in der Zeit, in der du biologisch am wachsten bist (für die meisten Menschen Vormittag, für späte Chronotypen später). Andere Personen lernen, diese Zeit zu respektieren, wenn sie konsistent ist.

Cal Newport hat in „Deep Work“ (2016) eine Reihe von Strategien vorgeschlagen, mit denen sich auch in offenen Büro-Strukturen tiefe Konzentrations-Phasen schützen lassen. Sein Buch wird oft mit übertriebenen Erwartungen gelesen („mache zwei Stunden Deep Work am Tag und werde reich“). Was er tatsächlich beschreibt, ist subtiler: die Fähigkeit zur Konzentration verkümmert, wenn sie nicht trainiert wird, und sie lässt sich wiederherstellen, wenn man konsequent unterbrechungs-freie Zeit schafft.

Praktik 3: Asynchron statt Echtzeit

In Kapitel 2 wurde Linda Stones Begriff der „Continuous Partial Attention“ erwähnt. Sein Hauptproblem ist, dass die Erwartung von Echtzeit-Reaktion deine Arbeit fragmentiert. Wenn du ständig auf Slack reagierst, hast du nie mehr als zehn Minuten zusammenhängende Konzentration.

Cal Newports „A World Without Email“ (2021) hat dazu eine systematische Analyse geliefert. Newport ist Informatiker am Georgetown und arbeitet seit Jahren ohne Email-Programm im klassischen Sinn. Sein Befund: in den meisten Wissensberufen ist Echtzeit-Kommunikation nicht erforderlich. Sie wird nur erwartet, weil sie technisch möglich ist und weil keiner sie verändert.

Wer asynchrone Kommunikation praktizieren will, hat zwei Hebel. Erstens: die eigene Verfügbarkeit reduzieren. Email-Programm zwei Mal am Tag öffnen, statt ständig nebenbei. Slack auf „Nicht stören“ während Arbeits-Blöcken. Notifications für die meisten Apps deaktivieren. Zweitens: die eigenen Erwartungen an andere reduzieren. Wer von anderen schnelle Antworten erwartet, wird seine Aufgaben so strukturieren, dass er auf Antworten warten muss. Wer 24 Stunden als normale Antwort-Zeit akzeptiert, plant entsprechend voraus.

Diese Verschiebung ist in den meisten Berufen möglich, aber sie ist nicht einfach. Sie verlangt, dass du mit deinen Kollegen kommunizierst, was du tust, und warum. Wer einfach unsichtbar wird, ohne das zu erklären, riskiert Konflikte. Wer ankündigt, dass er Mails nur zwei Mal am Tag liest, und das konsistent durchhält, erzeugt eine neue Erwartung.

Praktik 4: Kalender als Verteidigung

Brigid Schultes Buch „Overwhelmed“ (2014) endet mit einer pragmatischen Empfehlung, die ich in keinem anderen Zeit-Buch in dieser Klarheit gefunden habe: trage in deinen Kalender ein, was du nicht willst, dass andere ihn dort buchen.

Schulte erzählt von Frauen, die in ihrer Studie nachträglich gelernt hatten, leere Blöcke in den Kalender zu schreiben, um sie zu schützen. „Vorbereitung Präsentation“. „Konzeptarbeit Projekt X“. „Fokuszeit“. Wenn diese Blöcke nicht im Kalender stehen, werden sie sofort mit Meetings, Anrufen, Aufgaben gefüllt. Wenn sie da stehen, müssen andere fragen, ob sie sie verschieben dürfen.

Diese Praktik wirkt klein, aber sie verändert die Kalender-Dynamik substantiell. Sie verlagert den Aufwand der Verteidigung von dir („ich muss Nein sagen, wenn jemand fragt“) auf das System („der Block ist da, du musst fragen, ob du ihn verschieben darfst“). Sie nutzt die Trägheit, mit der Menschen in einen leeren Slot stoßen, gegen sie.

Das gleiche gilt für persönliche Zeit. Sport, Zeit mit Kindern, Lesen, Spaziergänge. Was im Kalender steht, wird eher gemacht als das, was sich aus den Rest-Minuten ergeben soll. Diese Verschiebung von intention zu schedule ist in der Verhaltens-Forschung gut belegt. „Implementation Intentions“ (Peter Gollwitzer ab 1999) zeigen konsistente Effekte: wer plant, „ich werde am Dienstag um 18 Uhr für 30 Minuten lesen“, liest häufiger als wer plant, „ich will mehr lesen“.

Praktik 5: Schlaf als Investment, nicht Restposten

In Kapitel 8 haben wir gesehen, warum Schlaf nicht verhandelbar ist. Die praktische Konsequenz: Schlaf-Zeit muss vor allen anderen Verpflichtungen geschützt werden, nicht aus ihrem Rest.

Was das konkret bedeutet, hängt von deinem Lebensumstand ab. Eltern kleiner Kinder werden nicht ihre acht Stunden bekommen, das ist eine biologische Realität, die durch keine Praktik aufgehoben wird. Aber auch sie können den verfügbaren Schlaf so anlegen, dass er die maximale Erholung bringt.

Konkrete Schritte aus der Schlaf-Forschung:

- Feste Schlaf- und Aufsteh-Zeiten, möglichst auch am Wochenende. Roenneberg zeigt, dass die Verschiebung des Schlafrhythmus am Wochenende („social jetlag“) fast so wirkmächtig ist wie ein echter Jetlag durch Zeitzonen-Wechsel.
- Keine Bildschirme in den letzten 60 bis 90 Minuten vor dem Schlaf. Das ist die einzige Schlafhygiene-Empfehlung, die unter Forschern fast unwidersprochen ist. Blaues Licht verschiebt die Melatonin-Ausschüttung um bis zu drei Stunden nach hinten.
- Kein Alkohol am Abend. Alkohol macht müde, aber er reduziert REM-Schlaf signifikant. Du fühlst dich, als hättest du tief geschlafen, hast aber faktisch eine schlechtere Nacht gehabt.
- Schlafräum dunkel und kühl. Optimaltemperatur für die meisten Menschen zwischen 16 und 19 Grad. Das ist kälter, als die meisten Schlafräume tatsächlich sind.
- Telefon nicht im Schlafzimmer. Dies ist die größte Hürde, weil die meisten Menschen das Telefon als Wecker benutzen. Ein klassischer Wecker kostet zehn Euro und löst das Problem.

Diese Hinweise sind nicht neu. Sie wirken. Sie werden selten konsequent umgesetzt, weil die Anreize gegen sie laufen. Wer sie konsequent umsetzt, gewinnt nicht „eine Stunde Schlaf“, sondern eine ganz andere Schlaf-Qualität in den Stunden, die er hat.

Praktik 6: Muße-Inseln ohne Output-Erwartung

Die schwierigste der sechs Praktiken ist die aus Kapitel 9. Tägliche Phasen, in denen du nichts produzierst, nicht lernst, nicht „dich entwickelst“. Pieper-Modus.

Was sie schwierig macht, ist nicht ihre Ausführung. Es ist die Anti-Norm, die sie verletzt. In einer Kultur, die jede Stunde nach ihrem Output bewertet, ist eine Stunde ohne Output verdächtig. Du wirst dich selbst dabei beobachten, wie du in dieser Stunde unruhig wirst, anfängst, etwas Nützliches zu tun, das Telefon nimmst.

Die Praktik beginnt klein. Zehn Minuten am Tag, an denen du nichts in der Hand hast und an nichts denkst, das du tun musst. Eine Form von Stille, die nicht meditative Praxis sein muss (es ist keine Lehre, kein System, keine Achtsamkeits-Übung). Sie kann ein Blick aus dem Fenster sein, ein Gang um den Block ohne Telefon, ein Sitzen am Küchentisch.

Was du beobachten wirst, ist eine erstaunliche Schwierigkeit. Die ersten Tage werden lang erscheinen. Du wirst spüren, wie viel Reiz-Erwartung in deinem Nervensystem aufgebaut ist. Du wirst greifen wollen. Halte nicht. Lass die Bewegung in sich verlaufen.

Nach zwei oder drei Wochen verändert sich etwas. Die zehn Minuten werden weniger anstrengend. Eine Stille entsteht, die nicht inszeniert ist. Du wirst Gedanken haben, die du in einer durchgetakteten Stunde nie hättest. Sie sind oft unspektakulär, manchmal überraschend. Sie sind in jedem Fall deine.

Das ist nicht Mindfulness im therapeutischen Sinn. Es ist auch nicht Produktivitäts-Booster im modernen Sinn. Es ist die einfache Praktik, eine Insel im Tag zu haben, die nicht nutzbar ist. Wer das durchhält, wird über Monate eine andere Beziehung zur eigenen Zeit entwickeln.

Mikro-Biographie: Oliver Burkeman

Oliver Burkeman, geboren 1975 in Liverpool, ist britischer Journalist. Er hat 2006 bis 2020 für The Guardian eine wöchentliche Kolumne mit dem Titel „This Column Will Change Your Life“ geschrieben, in der er Selbsthilfe-Bücher rezensierte und überprüfte. Über die Jahre kam er zu dem Befund, dass die meisten Selbsthilfe-Bücher dasselbe falsche Versprechen geben: dass du mit der richtigen Methode alles unterbringen kannst, was du dir vornimmst.

Sein Buch „Four Thousand Weeks“ (2021) ist die Antwort auf dieses falsche Versprechen. Es ist als Anti-Selbsthilfe-Buch geschrieben, mit dem Argument, dass die Akzeptanz der Endlichkeit präzisere Wahl ermöglicht als die Illusion der unbegrenzten Möglichkeit. Das Buch wurde überraschend erfolgreich. Es traf einen Punkt in der Erschöpfung der Productivity-Industrie. Burkeman schreibt weiter, hat 2024 einen Newsletter „The Imperfectionist“, in dem er die Linie fortsetzt.

Burkeman ist nicht pessimistisch. Er ist nüchtern. Sein Stil hat eine ruhige Klarheit, die im englischen Sachbuch-Genre selten ist. Er verzichtet auf große Ankündigungen, auf Methoden mit Akronymen, auf die Versprechen, die das Buch verkaufen würden. Genau das macht es lesbar.

Du hast nicht das Zeit-Problem, das du dachtest. Du hast jetzt ein anderes. Es ist auch nicht leichter. Aber es ist deins.

Du wirst nicht zurück können in den Zustand vor diesem Buch, weil du das Muster siehst. Das ist die einzige Form von Befreiung, die ein Buch leisten kann. Du wählst weiter, was du tust. Aber du wählst es jetzt, mit anderen Augen. Wenn du die Frage „wem gehört deine Zeit“ ehrlich beantwortest, wird sie dir oft unbequem werden. Sie wird dich auch dazu bringen, Dinge zu verändern, die der alten Frage nicht zugänglich waren.

Das ist genug.

11. Wann was tun: Stunden für Arbeit, Karriere, Geld, Erfolg

Bis hierher hat dieses Buch viel dekonstruiert. Die Uhr als Disziplinar-Werkzeug. Die Acht-Stunden-Woche als politische Zahl. Doomscrolling als Geschäftsmodell. Care-Arbeit als unsichtbare Last. Schlaf als nicht verhandelbar. Muße als eigene Tätigkeits-Form.

Jetzt kommt die andere Frage. Du hast einen Tag. Vierundzwanzig Stunden. Du musst arbeiten, Geld verdienen, Karriere bauen, Beziehungen pflegen, schlafen. Du willst nicht nur weniger tun. Du willst das Wenige, das du tust, an der richtigen Stelle und zur richtigen Zeit tun. Diese Frage ist nicht unwichtiger als die System-Frage. Sie ist die andere Seite.

Was die Forschung sagt: nicht alle Stunden sind gleich. Bestimmte Aufgaben gehören in bestimmte Stunden. Bestimmte Investitionen zahlen sich aus, andere nicht. Bestimmte Definitionen von Erfolg führen am Ende des Lebens zu Zufriedenheit, andere nicht. Dieses Kapitel liefert das, was ein Zeit-Buch ohne diesen Teil schuldig bleibt.

Welche Stunde wofür: Daniel Pinks Befund

Daniel Pink, amerikanischer Sachbuch-Autor mit Hintergrund in Verhaltens-Forschung, hat 2018 in „When: The Scientific Secrets of Perfect Timing“ eine breite Forschungslage zusammengefasst, die zwei Jahrzehnte alt ist und nicht so bekannt sein sollte, wie sie verdient. Sein Befund, in einem Satz: dein kognitives Leistungsvermögen schwankt im Tagesverlauf vorhersagbar, und wenn du das nicht berücksichtigst, verbrennst du Zeit.

Der typische Verlauf bei Tag-Chronotypen (etwa 80 Prozent der Bevölkerung):

- **Vormittag (ungefähr zweieinhalb bis vier Stunden nach dem Aufwachen):** Peak. Analytisches Denken, Konzentrations-Arbeit, anspruchsvolle Aufgaben. Lehrer-Studien aus Dänemark zeigen: Schul-Klassen mit Mathematik-Test am Vormittag schneiden im Schnitt 0,9 Standardabweichungen besser ab als dieselben Klassen am Nachmittag.
- **Frühe Nachmittag (etwa fünfeinhalb bis acht Stunden nach dem Aufwachen):** Trough. Aufmerksamkeit fällt, Fehlerquote steigt. In Kliniken zeigen Daten zu Anästhesie-Fehlern und chirurgischen Komplikationen einen messbaren Nachmittags-Peak. Diese Stunden sind für administrative Routine-Arbeit geeignet, nicht für Entscheidungen.
- **Später Nachmittag und früher Abend (neun bis zwölf Stunden nach dem Aufwachen):** Recovery. Stimmung kehrt zurück, kreative Aufgaben werden leichter. Insight-Probleme (Aha-Erlebnisse) werden in dieser Phase besser gelöst, weil das Hirn weniger filtert.

Bei Eulen (Spät-Chronotypen, etwa 20 Prozent) ist die Reihenfolge umgekehrt: Peak am späten Nachmittag, Trough am späten Vormittag, Recovery am späten Abend.

Praktische Konsequenz: die wichtigste Stunde des Tages ist deine Peak-Stunde. Wenn du sie mit Email-Lesen, Meetings oder TikTok verbrauchst, ist sie weg. Wenn du sie für die Aufgabe nutzt, die deine volle Aufmerksamkeit verlangt, machst du an einem Vormittag, was andere in drei Tagen schaffen.

Welche Stunde der Woche

Pink hat auch Wochen-Muster vermessen. Montag-Vormittag ist der härteste Slot für die meisten Menschen. Stimmung niedrig, Energie niedrig, Konflikt-Bereitschaft hoch. Studien zu Suizidraten, Herzinfarkten und Arbeitsplatz-Konflikten zeigen einen klaren Montag-Effekt.

Freitag-Nachmittag ist der schwächste Slot für anspruchsvolle Aufgaben. Studien zu Pharma-Verschreibungen (sind am Freitag-Nachmittag fehlerhafter) und zu juristischen Entscheidungen (sind milder oder schärfer, je nach Position vor oder nach der Mittagspause, Israel-Justice-Studie 2011) zeigen, dass die Wochen-Position das Ergebnis verändert.

Praktische Konsequenz: lege deine wichtigsten Entscheidungen, deine Verhandlungs-Termine, deine kreativen Sprints auf Dienstag oder Mittwoch. Lege deine administrativen Aufgaben auf Donnerstag oder Freitag. Lege Erholung auf das Wochenende, nicht Aufgaben, die du in der Woche versäumt hast.

Welche Stunde des Lebens

Es gibt eine Längsschnitt-Studie, die für die Frage „was sollte ich mit meiner Zeit anstellen“ wichtiger ist als alle anderen. Die Harvard Adult Development Study läuft seit 1938. Sie hat ursprünglich 268 Männer aus dem Harvard-Jahrgang 1939 und 456 Männer aus benachteiligten Vierteln in Boston verfolgt, später kamen Frauen und Kinder dazu. Robert Waldinger, der vierte Direktor der Studie, hat 2023 die Bilanz aus 85 Jahren Daten in „The Good Life“ zusammengefasst.

Der wichtigste Befund, in einem Satz: nicht Karriere, nicht Geld, nicht Berühmtheit machen am Ende zufrieden. Beziehungen tun das. Die Qualität der engen Bindungen mit dem Alter von etwa fünfzig sagt die körperliche Gesundheit mit achtzig besser voraus als Cholesterin-Werte mit fünfzig.

Das ist keine Coach-Botschaft. Es ist ein Forschungs-Befund über 85 Jahre, der sich in zahlreichen anderen Längsschnitt-Studien wiederfindet (Berkeley Growth Study, Mills College Longitudinal Study, Whitehall Studies).

Konsequenz für die Frage, wofür du Zeit verwenden solltest: die Stunden, die du in Beziehungen investierst, sind die ertragreichste Investition deines Lebens. Nicht die Stunden, die du in Karriere investierst, obwohl du die auch brauchen wirst. Nicht die Stunden, die du ins Verdienen investierst, obwohl Geld nicht egal ist. Beziehungen schlagen Karriere, Geld, Berühmtheit nicht in einer Statistik, sondern in fast allen.

Das gilt jenseits eines bestimmten Einkommens. Daniel Kahneman und Angus Deaton haben 2010 gezeigt: bis etwa 75.000 US-Dollar Jahreseinkommen steigt die berichtete Zufriedenheit mit dem Einkommen. Darüber hinaus steigt sie kaum noch, in einigen Studien geht sie zurück. Wer mehr verdient als der Schwellenwert (umgerechnet etwa 65.000 Euro

brutto pro Jahr in Deutschland, je nach Lebensstandort), kauft sich mit zusätzlichen Stunden Lohnarbeit keine Zufriedenheit. Er kauft sich Status, vielleicht. Sicherheit, eventuell. Aber nicht das, was die Stundenzahl rechtfertigt.

Karriere als Zeit-Investition

Cal Newport hat sich mit der Karriere-Frage am genauesten beschäftigt. In „So Good They Can't Ignore You“ (2012) argumentiert er gegen die populäre Empfehlung „folge deiner Leidenschaft“. Sein Befund: Menschen, die in ihrer Arbeit zufrieden sind, sind es nicht, weil sie ihre Leidenschaft gefunden haben. Sie sind es, weil sie über Jahre hinweg in einer Domäne so gut geworden sind, dass sie Autonomie, Sinn und Wirkung erlangen.

Newport nennt das „career capital“. Du baust es in den Stunden auf, in denen du dich an Aufgaben übst, die für dich an der Grenze deines Könnens liegen. Diese Stunden sind anstrengend, sie machen nicht direkt Spaß, sie sind aber die einzigen, die deine Marktposition wirklich verändern. Anders Ericssons Forschung zu Deliberate Practice (1993, dann fortgesetzt) zeigt dieselbe Linie: 10.000 Stunden ist nicht die magische Zahl, aber konzentriertes, herausforderndes Üben über Jahre ist der Mechanismus, der Expertise produziert.

Praktische Konsequenz für die Karriere-Zeit-Frage: die Stunden, die du in der Peak-Phase deines Tages in Deliberate Practice investierst, sind die teuersten und gleichzeitig die produktivsten. Eine Stunde am Montag-Morgen, in der du eine neue Fähigkeit übst, ist mehr wert als zehn Stunden Routine-Arbeit am Freitag-Nachmittag. Du baust mit ihr Kapital auf, das dir später Optionen gibt.

Das ist keine Garantie. Manche Branchen haben keinen Markt für „besser werden“. Manche Arbeitsplätze belohnen Anwesenheit, nicht Können. Aber wo Können belohnt wird, ist die Peak-Stunde mit Deliberate Practice die wichtigste Karriere-Entscheidung des Tages.

Geld als Zeit-Frage

Vicki Robin und Joe Dominguez haben 1992 in „Your Money or Your Life“ eine Übung beschrieben, die seither in der Financial-Independence-Bewegung Standard ist: rechne deinen Stundenlohn netto aus, nach Steuern, nach pendelnden Kosten, nach Kleidungs-Kosten, nach Stress-Kompensations-Käufen. Dann rechne jeden Konsum-Akt in Stunden um. „Diese fünfzig Euro Schuhe sind zwei Stunden Lebenszeit. Diese 2.500 Euro Urlaubsreise sind hundert Stunden. Diese 350.000 Euro Hypothek sind 14.000 Stunden.“

Das ist nüchtern. Es macht klar: jedes Konsum-Gut ist nicht in Euro, sondern in Stunden deines Lebens gepreist. Wenn du diese Übung machst, fallen viele Käufe weg. Nicht weil du arm sein müsstest, sondern weil du siehst, was sie wirklich kosten.

Robin und Dominguez nennen den Endpunkt der Übung „Financial Independence“. Wenn du genug Vermögen aufgebaut hast, dass die Zinsen deine Lebenshaltungskosten decken, hast du die Lohnarbeit hinter dir. Du arbeitest dann noch, weil du willst, nicht weil du musst. Diese Idee hat sich in den 2010er Jahren zur FIRE-Bewegung („Financial Independence, Retire Early“) weiterentwickelt. Mister Money Mustache, JL Collins, Choose FI haben sie populär gemacht.

Die Kritik daran ist berechtigt: nicht jeder hat einen Einstiegslohn, der Aufbau erlaubt. Nicht jede Lebenslage ist mit asketischem Konsum verträglich. Aber das Grundprinzip bleibt: jeder Euro, den du nicht aus gibst und stattdessen investierst, kauft dir später Zeit. Wenn du das

verstanden hast, schaust du anders auf den Konsum, der dich nicht weiterbringt.

Praktische Konsequenz: ein Sparquoten-Test am Monatsende. Wieviel Prozent deines Netto-Einkommens hast du gespart, beziehungsweise in produktive Anlagen gegeben? Wer dauerhaft unter zehn Prozent liegt, baut keine Freiheit. Wer dauerhaft über zwanzig Prozent liegt, baut sie schneller, als die meisten Menschen für möglich halten.

Erfolg, kurz definiert

Erfolg ist nicht das, was die Selbsthilfe-Literatur erzählt. Er ist nicht das, was du auf Instagram siehst. Er ist auch nicht das, was deine Familie oder dein Umfeld dir vorschlägt, falls die mit ihrem eigenen Leben unzufrieden sind.

Drei Definitions-Anker, die robust sind:

Erstens, der Harvard-Befund: Erfolg ist tiefe Beziehungen mit der Zeit. Wer in fünfzig Jahren drei oder vier Menschen hat, die ihn anrufen würden, wenn etwas Schlimmes passiert, war erfolgreich, unabhängig von Titel und Konto-Stand.

Zweitens, der Frankl-Befund: Erfolg ist gefundener Sinn. Du hast eine Aufgabe, die deine Aufmerksamkeit verdient, die größer ist als dein Tagesgeschäft, die dich überdauert. Sie muss nicht groß sein, aber sie muss deine sein.

Drittens, der Newport-Befund: Erfolg ist Können, das Autonomie schafft. Wer in seiner Domäne so gut ist, dass er die Bedingungen seiner Arbeit verhandeln kann, ist freier als wer mehr verdient, aber abhängiger ist.

Diese drei Anker überlappen. Sie widersprechen nicht. Sie geben drei Stellen vor, an denen du deine Stunden investieren solltest, wenn du am Ende des Lebens nicht sagen willst, du hättest Zeit für das Falsche verschwendet.

Effizienz, ohne in die Falle zu laufen

Effizienz ist im Productivity-Diskurs oft das Codewort für „mehr in derselben Zeit unterbringen“. Das war die Linie, die in Kapitel 10 dekonstruiert wurde. Es gibt aber einen anderen Sinn von Effizienz, der nützlich ist: Effizienz als Voraussetzung für Wahl.

Wer eine Stunde Konzentrations-Arbeit in einer Stunde erledigt, hat danach Zeit für etwas anderes. Wer dieselbe Stunde Arbeit über vier Stunden zerfasert macht, hat danach keine Zeit, sondern Ermüdung. Effizienz im zweiten Sinn ist Sammeln deiner Aufmerksamkeit, nicht Pressen deines Tagesplans.

Praktische Hebel, die diese Effizienz erzeugen:

- **Single-Tasking** in 60- bis 120-Minuten-Blöcken (Gloria Mark, Newport)
- **Reibungs-Abbau:** häufige Aufgaben so vorbereiten, dass sie ohne Entscheidungs-Aufwand starten (Implementation Intentions, Gollwitzer 1999)
- **Pareto-Prinzip im Engsten Sinn:** bei den Aufgaben, die wirklich zählen, sind 20 Prozent deiner Investitionen für 80 Prozent des Ertrags verantwortlich. Wer nicht weiß, welche 20 Prozent das sind, weiß seine Arbeit nicht.

- **Eisenhower-Matrix** (zugeschrieben Dwight Eisenhower 1954, popularisiert durch Stephen Covey): wichtig vs. dringend trennen. Die wirklich wichtigen Aufgaben sind selten dringend; sie werden meistens durch die dringenden weggedrängt. Wer sie in den Kalender holt, bevor das Dringende kommt, baut sein Leben aktiv.
- **GTD-Listen (Allen 2001)** für alle nicht-wichtigen Aufgaben, damit sie aus dem Kopf raus sind und nicht Aufmerksamkeit binden.

Diese Hebel sind alt. Sie funktionieren, wenn sie konsequent angewendet werden. Sie verschwinden, wenn man sie als Methode dogmatisch nimmt.

Die wichtigste Stunde

Wenn du dieses Buch zumacht und nur einen Satz mitnimmst: deine wichtigste Stunde des Tages ist die erste, in der dein Kopf wach und ungestört ist. Was du in dieser Stunde tust, formt mehr als die zwölf Stunden danach. Wenn du sie der Email gibst, gibst du sie weg. Wenn du sie deiner wichtigsten Aufgabe gibst, baust du.

Über die Jahre summiert sich das. Eine Peak-Stunde am Tag, fünf Tage die Woche, vierzig Wochen im Jahr, dreißig Jahre lang sind sechstausend Stunden auf die eine Sache, an der dir wirklich liegt. Das ist mehr, als die meisten Menschen ihrem Karriere-Hauptthema je geben. Es ist die Basis dafür, in einer Domäne so gut zu werden, dass die anderen Themen sich daraus regeln lassen.

Diese Stunde gehört nicht deinem Arbeitgeber. Sie gehört nicht deiner Familie. Sie gehört nicht deinen Apps. Sie gehört dir, wenn du sie schützt. Wenn du sie nicht schützt, gehört sie dem, der sie sich nimmt.

Es ist die Stunde, die du nicht weggeben darfst.

Anhang A1: Quellen nach Kapitel

Alle in diesem Buch zitierten Studien, Bücher und Datenpunkte. Die Liste ist nicht vollständig, sondern selektiv: was im Text verwendet wurde, ist hier nachvollziehbar.

Einleitung

- Time-Use-Survey, Statistisches Bundesamt (Erhebung 2022, veröffentlicht 2024). Vorläuferdaten 2012/2013.
- BMFSFJ: Zweiter Gleichstellungsbericht der Bundesregierung (2017) und Fortschreibungen.

Kapitel 1, Wie dein Gehirn Zeit baut

- Wittmann, Marc: *Gefühlte Zeit. Kleine Psychologie des Zeitempfindens*. C.H. Beck, 2014.
- Wittmann, Marc: *Das Rätsel der Zeit*. C.H. Beck, 2018.
- Eagleman, David: *The Brain: The Story of You*. Pantheon, 2015.
- Stetson, C., Fiesta, M.P., Eagleman, D.M.: „Does Time Really Slow Down during a Frightening Event?” PLoS ONE 2(12), 2007.
- Csikszentmihalyi, Mihaly: *Flow: The Psychology of Optimal Experience*. Harper, 1990.
- Mann, Sandi & Cadman, Rebekah: „Does being bored make us more creative?” *Creativity Research Journal* 26(2), 2014.
- Janet, Pierre: „L'évolution de la mémoire et de la notion du temps”. Chahine, 1928 (Janet-Gesetz, Vorlauf bei Paul Janet 1877).
- Thoreau, Henry David: *Walden, or Life in the Woods*. Ticknor and Fields, 1854. Deutsch als *Walden. Ein Leben mit der Natur*, Diogenes, mehrere Ausgaben.
- Dillard, Annie: *Pilgrim at Tinker Creek*. Harper's Magazine Press, 1974. Pulitzer-Preis 1975.
- Berry, Wendell: *The Unsettling of America: Culture and Agriculture*. Sierra Club Books, 1977.
- Hyde, Lewis: *A Primer for Forgetting: Getting Past the Past*. Farrar, Straus and Giroux, 2019.
- Forsthuber, M. et al.: „Cortisol Response to Three Days of Forest Walking”, *Frontiers in Psychology*, 10, 2019.

Kapitel 2, Warum dein Tag voller wird

- Rosa, Hartmut: *Beschleunigung. Die Veränderung der Zeitstrukturen in der Moderne*. Suhrkamp, 2005.
- Rosa, Hartmut: *Resonanz. Eine Soziologie der Weltbeziehung*. Suhrkamp, 2016.
- Schor, Juliet: *The Overworked American: The Unexpected Decline of Leisure*. Basic Books, 1991.
- Cowan, Ruth Schwartz: *More Work for Mother: The Ironies of Household Technology from the Open Hearth to the Microwave*. Basic Books, 1983.
- Stone, Linda: „Continuous Partial Attention“ Konzept ab 1998, dokumentiert auf lindastone.net.
- Schulte, Brigid: *Overwhelmed: Work, Love, and Play When No One Has the Time*. Sarah Crichton Books, 2014.
- Brynjolfsson, E., Li, D., Raymond, L.: „Generative AI at Work“. NBER Working Paper 31161, 2023.
- Keynes, John Maynard: „Economic Possibilities for our Grandchildren“ (1930), in *Essays in Persuasion*. Macmillan, 1931.
- Han, Byung-Chul: *Müdigkeitsgesellschaft*. Matthes & Seitz, Berlin, 2010.
- Han, Byung-Chul: *Duft der Zeit. Ein philosophischer Essay zur Kunst des Verweilens*. transcript, Bielefeld, 2009.
- Han, Byung-Chul: *Die Austreibung des Anderen*. S. Fischer, 2016.
- Reckwitz, Andreas: *Die Gesellschaft der Singularitäten*. Suhrkamp, 2017.
- Welzer, Harald: *Selbst denken. Eine Anleitung zum Widerstand*. S. Fischer, 2013.
- Rosa, Hartmut: *Unverfügbarkeit*. Residenz Verlag, 2018.
- Illouz, Eva: *Saving the Modern Soul: Therapy, Emotions, and the Culture of Self-Help*. UC Press, 2008.

- Crary, Jonathan: *24/7: Late Capitalism and the Ends of Sleep*. Verso, 2013.

Kapitel 3, Die Uhr war eine Waffe

- Thompson, E. P.: „Time, Work-Discipline, and Industrial Capitalism”. *Past & Present*, No. 38 (Dec. 1967), pp. 56–97.
- Mumford, Lewis: *Technics and Civilization*. Harcourt, Brace and Company, 1934.
- Landes, David S.: *Revolution in Time: Clocks and the Making of the Modern World*. Harvard University Press, 1983.
- Cipolla, Carlo M.: *Clocks and Culture, 1300–1700*. W. W. Norton, 1967.
- EU-Working-Time-Directive (Richtlinie 2003/88/EG).
- Frankreich: Loi Travail El Khomri, 2016/2017 (Droit à la déconnexion).
- Belgien: Federal Law on Right to Disconnect, 2022.
- Spanien: Real Decreto-ley 6/2024 (Recht auf Unerreichbarkeit, Element).
- Australien: Right to Disconnect Bill, 2024.
- Le Goff, Jacques: *Time, Work, and Culture in the Middle Ages*. University of Chicago Press, 1980.
- Zerubavel, Eviatar: *Hidden Rhythms: Schedules and Calendars in Social Life*. University of California Press, 1981.
- Glasner, David: *Time and Money: The Macroeconomics of Capital Structure*. Routledge, 2000.
- Goody, Jack: *The Theft of History*. Cambridge University Press, 2006 (Kapitel zur Zeit-Standardisierung als westliches Konstrukt).

Kapitel 4, Acht Stunden sind keine Naturkonstante

- Schor, Juliet: *Plenitude: The New Economics of True Wealth*. Penguin, 2010.
- 4 Day Week Global / Boston College / Cambridge University / Autonomy: „The Results Are In: The UK’s Four-Day Week Pilot”. 4dayweek.com, Februar 2023.
- Island: BSRB / Association for Sustainability and Democracy (Alda): „Going Public: Iceland’s Journey to a Shorter Working Week”, 2021.
- Spanien Pilot 2023/2024: Ministerium für Industrie und Tourismus.
- ZEW Mannheim: Vier-Tage-Woche-Studie 2024 (Intraprenör in Kooperation).
- Ford Motor Company: Vierzig-Stunden-Woche-Einführung 1926 (Dokumentation in Henry Ford Archives, Dearborn).
- Stinnes-Legien-Abkommen, November 1918.
- Skidelsky, Robert & Edward: *How Much is Enough? Money and the Good Life*. Other Press, 2012.
- Graeber, David: *Bullshit Jobs: A Theory*. Simon & Schuster, 2018.
- Pieper, Josef: *Muße und Kult*. Kösel, 1948 (siehe auch Kap 9, hier zur Arbeits-Kritik).
- WSI Hans-Böckler-Stiftung: Reports zu Arbeitszeit-Wünschen 2023, 2024 (boeckler.de/wsi).
- Universität Münster / Intraprenör: „4-Day Week Germany Pilot, Final Results”, Oktober 2024.
- 4 Day Week Foundation UK: Updated Reports 2024 zur Skalierung der UK-Pilotergebnisse.

Kapitel 5, Algorithmen kennen deine Zeit

- Mark, Gloria: *Attention Span: A Groundbreaking Way to Restore Balance, Happiness and Productivity*. Hanover Square Press, 2023.
- Mark, Gloria, Gudith, D., Klocke, U.: „The cost of interrupted work: more speed and stress”. CHI '08, 2008. (23-Minuten-Studie.)
- Alter, Adam: *Irresistible: The Rise of Addictive Technology and the Business of Keeping Us Hooked*. Penguin Press, 2017.
- Zuboff, Shoshana: *The Age of Surveillance Capitalism*. PublicAffairs, 2019.
- Center for Humane Technology: Materialien von Tristan Harris, humanetech.com.
- DSGVO (EU 2016/679), Digital Services Act (EU 2022/2065).
- Crawford, Kate: *Atlas of AI: Power, Politics, and the Planetary Costs of Artificial Intelligence*. Yale University Press, 2021.
- Bratton, Benjamin: *The Stack: On Software and Sovereignty*. MIT Press, 2015.
- Williams, James: *Stand Out of Our Light: Freedom and Resistance in the Attention Economy*. Cambridge University Press, 2018.
- Newport, Cal: *Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World*. Grand Central Publishing, 2016.
- Pariser, Eli: *The Filter Bubble: What the Internet Is Hiding from You*. Penguin Press, 2011.

Kapitel 6, Doomscrolling ist Geschäftsmodell

- Baumeister, Roy F. et al.: „Bad Is Stronger Than Good”. Review of General Psychology, 5(4), 2001.
- Brady, William J. et al.: „Emotion shapes the diffusion of moralized content in social networks”. PNAS, 114(28), 2017.
- Rathje, Steve et al.: „Out-group animosity drives engagement on social media”. PNAS, 118(26), 2021.
- Haugen, Frances: Facebook-Files / Wall Street Journal Serie, September 2021.
- Haugen, Frances: Aussage US-Senate Committee on Commerce, Science, and Transportation, 5. Oktober 2021.
- Guess, Andrew M. et al.: „How do social media feed algorithms affect attitudes and behavior in an election campaign?” Science 381, 2023.
- Guess, Andrew M. et al.: „Reshares on social media amplify political news but do not detectably affect beliefs or opinions”. Science 381, 2023.
- Pinker, Steven: *The Better Angels of Our Nature: Why Violence Has Declined*. Viking, 2011 (Gegengewicht zu Doomscrolling-Lage).
- Rosling, Hans: *Factfulness: Ten Reasons We're Wrong About the World*. Sceptre, 2018.
- Dobelli, Rolf: *Die Kunst des digitalen Lebens*. Piper, 2019.
- Tristan Harris (Center for Humane Technology): Vortrags-Transkripte 2017-2024, humanetech.com.

Kapitel 7, Wer kocht, sorgt, organisiert

- Hochschild, Arlie Russell mit Anne Machung: *The Second Shift: Working Parents and the Revolution at Home*. Viking, 1989.
- Hochschild, Arlie Russell: *The Time Bind: When Work Becomes Home and Home Becomes Work*. Metropolitan Books, 1997.
- Hochschild, Arlie Russell: *The Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. UC Press, 1983.
- Daminger, Allison: „The Cognitive Dimension of Household Labor”. *American Sociological Review*, 84(4), 2019.
- Emma (Emma Clit): „Fallait demander”. Bloggertext und Album, Massot Editions, 2017.
- Criado Perez, Caroline: *Invisible Women: Data Bias in a World Designed for Men*. Chatto & Windus, 2019.
- Statistisches Bundesamt: Zeitverwendungserhebung 2022 (veröffentlicht 2024).
- BMFSFJ: Berichte zur Gleichstellung, 2017 und Aktualisierungen.
- Tronto, Joan: *Caring Democracy: Markets, Equality, and Justice*. NYU Press, 2013.
- Federici, Silvia: *Caliban and the Witch: Women, the Body and Primitive Accumulation*. Autonomedia, 2004.
- Winker, Gabriele: *Care-Revolution. Schritte in eine solidarische Gesellschaft*. transcript, 2015.
- Schulte, Brigid: *Over Work: Transforming the Daily Grind in the Quest for a Better Life*. Henry Holt, 2024 (Folgewerk zu „Overwhelmed”).
- Bundesministerium für Familie: „Gender Care Gap 2024”, BMFSFJ-Pressemitteilung März 2024.

Kapitel 8, Schlaf ist nicht verhandelbar

- Walker, Matthew: *Why We Sleep: Unlocking the Power of Sleep and Dreams*. Scribner, 2017.
- Guzey, Alexey: „Matthew Walker’s ‘Why We Sleep’ Is Riddled with Scientific and Factual Errors”. guzey.com, 2019.
- Foster, Russell: *Life Time: The New Science of the Body Clock and How It Can Revolutionize Your Sleep and Health*. Yale University Press, 2022.
- Roenneberg, Till: *Internal Time: Chronotypes, Social Jet Lag, and Why You’re So Tired*. Harvard University Press, 2012.
- Van Dongen, H. P. A. et al.: „The cumulative cost of additional wakefulness”. *Sleep*, 26(2), 2003.
- Stickgold, R. et al.: „Visual discrimination task improvement: A multi-step process occurring during sleep”. *Journal of Cognitive Neuroscience*, 12(2), 2000.
- Xie, L., Kang, H., Xu, Q., Chen, M., Liao, Y., Thiyagarajan, M., ... Nedergaard, M.: „Sleep drives metabolite clearance from the adult brain”. *Science*, 342(6156), 2013.
- IARC Monograph Volume 124: „Night Shift Work”. International Agency for Research on Cancer, 2020 (Update 2007).
- Fu, Y.-H. et al.: „The transcriptional repressor DEC2 regulates sleep length in mammals”. *Science*, 325(5942), 2009.
- Pink, Daniel: *When: The Scientific Secrets of Perfect Timing*. Riverhead, 2018.
- Deutsche Gesellschaft für Schlafforschung und Schlafmedizin (DGSM): S3-Leitlinie „Nicht erholsamer Schlaf/Schlafstörungen”, Update 2023.
- National Sleep Foundation: „Sleep Duration Recommendations”, *Sleep Health*, 1(1), 2015.

Kapitel 9, Was die Alten Muße nannten

- Aristoteles: *Nikomachische Ethik*, Buch X. Übersetzung Olof Gigon. Beck, 1995.
- Cicero, Marcus Tullius: *De re publica, De officiis, De finibus*.
- Seneca, Lucius Annaeus: *De brevitae vitae* (Über die Kürze des Lebens), ca. 49 n. Chr.
- Epiktet: *Encheiridion* (Handbüchlein der Moral), ca. 125 n. Chr.
- Marc Aurel: *Selbstbetrachtungen*, ca. 170 n. Chr.
- Pieper, Josef: *Muße und Kult*. Kösel, 1948 (Neuaufgabe Kösel-Verlag).
- Pieper, Josef: *Leisure: The Basis of Culture*. Pantheon, 1952.
- Hadot, Pierre: *Philosophie als Lebensform: Antike und moderne Exerzitien der Weisheit*. Gatzka, 1991. (Originalausgabe französisch: *Exercices spirituels et philosophie antique*, 1981.)
- Burkeman, Oliver: *Four Thousand Weeks: Time Management for Mortals*. Farrar, Straus and Giroux, 2021.
- Burkeman, Oliver: *Meditations for Mortals: Four Weeks to Embrace Your Limitations and Make Time for What Counts*. Farrar, Straus and Giroux, 2024.
- Augustinus, Aurelius: *Confessiones*, Buch XI (Kap. 14-28, Zeit-Analyse). Deutsch: *Bekenntnisse*, Insel, mehrere Ausgaben.
- Frankl, Viktor E.: *...trotzdem Ja zum Leben sagen. Ein Psychologe erlebt das Konzentrationslager*. Deuticke, 1946. Englisch als *Man's Search for Meaning*.
- Frankl, Viktor E.: *Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn*. Piper, 1972.
- Heidegger, Martin: *Sein und Zeit*, §65-66 (Zeitlichkeit und Sein zum Tode). Niemeyer, 1927.

- Cave, Stephen: *Immortality: The Quest to Live Forever and How It Drives Civilization*. Crown, 2012.
- Gawande, Atul: *Being Mortal: Medicine and What Matters in the End*. Metropolitan Books, 2014.
- Yalom, Irvin D.: *Staring at the Sun: Overcoming the Terror of Death*. Jossey-Bass, 2008.
- Honoré, Carl: *In Praise of Slowness: Challenging the Cult of Speed*. HarperOne, 2004.
- Nadolny, Sten: *Die Entdeckung der Langsamkeit*. Piper, 1983.
- Sloterdijk, Peter: *Du musst dein Leben ändern. Über Anthropotechnik*. Suhrkamp, 2009.
- Han, Byung-Chul: *Vita contemplativa oder von der Untätigkeit*. Ullstein, 2022.
- Suzuki, Shunryu: *Zen Mind, Beginner's Mind*. Weatherhill, 1970.
- McTaggart, J.M.E.: „The Unreality of Time”, *Mind*, 17, 1908.

Kapitel 10, Wenig tun, klar wählen

- Adams, Gabrielle S. et al.: „People systematically overlook subtractive changes”. *Nature*, 592, 2021.
- Newport, Cal: *Deep Work: Rules for Focused Success in a Distracted World*. Grand Central Publishing, 2016.
- Newport, Cal: *A World Without Email*. Portfolio, 2021.
- Newport, Cal: *Slow Productivity: The Lost Art of Accomplishment Without Burnout*. Portfolio, 2024.
- Gollwitzer, Peter M.: „Implementation intentions: Strong effects of simple plans”. *American Psychologist*, 54(7), 1999.
- Burkeman, Oliver: *Four Thousand Weeks* (siehe Kapitel 9).
- Odell, Jenny: *How to Do Nothing: Resisting the Attention Economy*. Melville House, 2019.
- Newport, Cal: *Slow Productivity: The Lost Art of Accomplishment Without Burnout*. Portfolio, 2024.
- Pink, Daniel: *When: The Scientific Secrets of Perfect Timing*. Riverhead, 2018 (auch Kap 8).
- Allen, David: *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. Penguin, 2001 (kritisch eingeordnet).
- Schor, Juliet: *Four Days a Week: The Life-Changing Solution for Reducing Employee Stress, Improving Well-Being, and Working Less*. Harper Business, 2025.
- Lakein, Alan: *How to Get Control of Your Time and Your Life*. Signet, 1973.
- Eisenhower-Methode (Quadrant-Modell), zugeschrieben Dwight D. Eisenhower 1954, popularisiert durch Stephen Covey.
- Csikszentmihalyi, Mihaly: *Finding Flow: The Psychology of Engagement with Everyday Life*. Basic Books, 1997.

- Waldinger, Robert & Schulz, Marc: *The Good Life: Lessons from the World's Longest Scientific Study of Happiness*. Simon & Schuster, 2023 (Harvard Adult Development Study).

Kapitel 11, Wann was tun: Karriere, Geld, Erfolg

- Pink, Daniel: *When: The Scientific Secrets of Perfect Timing*. Riverhead, 2018.
- Newport, Cal: *So Good They Can't Ignore You: Why Skills Trump Passion in the Quest for Work You Love*. Business Plus, 2012.
- Ericsson, K. Anders et al.: „The Role of Deliberate Practice in the Acquisition of Expert Performance”. *Psychological Review*, 100(3), 1993.
- Ericsson, Anders & Pool, Robert: *Peak: Secrets from the New Science of Expertise*. Houghton Mifflin Harcourt, 2016.
- Robin, Vicki & Dominguez, Joe: *Your Money or Your Life*. Penguin, 1992 (Neuaufgabe 2018).
- Collins, J.L.: *The Simple Path to Wealth*. CreateSpace, 2016.
- Kahneman, Daniel & Deaton, Angus: „High income improves evaluation of life but not emotional well-being”. *PNAS*, 107(38), 2010.
- Killingsworth, Matthew & Kahneman: Folgestudien zum Income-Happiness-Plateau, *PNAS* 2023 (Update).
- Waldinger, Robert: TED Talk „What makes a good life? Lessons from the longest study on happiness”, 2015.
- Vaillant, George: *Triumphs of Experience: The Men of the Harvard Grant Study*. Belknap Press, 2012.
- Eisenhower, Dwight D.: zugeschriebene Aussage 1954, popularisiert durch Stephen Covey: *The 7 Habits of Highly Effective People*. Free Press, 1989.
- Covey, Stephen R.: *First Things First*. Free Press, 1994.
- Allen, David: *Getting Things Done: The Art of Stress-Free Productivity*. Penguin, 2001.

- Sapadin, Linda & Maguire, Jack: Israel-Judge-Hunger-Study (zur Tagesform-Wirkung auf Entscheidungen): Danziger, Levav, Avnaim-Pesso, „Extraneous factors in judicial decisions”. PNAS, 108(17), 2011.
- Mister Money Mustache (Pete Adeney): Blog-Korpus seit 2011, mrmoneymustache.com (FIRE-Bewegung).
- Choose FI Podcast: Episodes zu Sparquoten und Lebenskosten-Optimierung.

Quellen zur Stil-Disziplin (relevante Kontext-Lektüre)

- Tom Wolfe: zur direkten Anrede des Lesers in deutscher Sachliteratur. Vgl. die Linie Carl Sagan → Steven Pinker → Hannah Arendt (in deutschen Texten).
- Daniel Kahneman: *Schnelles Denken, langsames Denken*. Siedler, 2012 (Stilreferenz für ruhige Sachprosa mit Studien).

Datenquellen für 2026-Aktualität

- ZEW Mannheim: Working Time-Studien, zew.de.
- Cambridge Centre for Business Research: 4-Day-Week Pilot Auswertungen.
- Eurostat: Time Use Survey EU Microdata.
- DAK-Gesundheit: Gesundheitsreport 2024 (Burnout-Daten).
- Gallup: State of the Global Workplace Reports 2024 und 2025.
- Statistisches Bundesamt: Zeitverwendungserhebung 2022.
- BMFSFJ: Gender Care Gap Reports.
- WHO/IARC: Berufs-Karzinogen-Klassifikationen, iarc.who.int.

Anhang A2: Glossar

Begriffe, die im Buch verwendet werden, in alphabetischer Reihenfolge. Diese Liste ist kein Lexikon. Sie ist ein Kompass für Leser, die nach Wiederlesen schnell eine Definition brauchen.

Antizipieren (in Care-Forschung): Erster der vier kognitiven Schritte der Mental Load (Daminger 2019): die Vorausschau, was in der nächsten Zeit auf den Haushalt zukommt. Wer antizipiert, denkt an Geburtstage, Arzttermine, Schul-Schluss-Zeiten, bevor sie eintreten. Antizipieren ist die unsichtbarste der Mental-Load-Stufen.

Beschleunigung (Rosa): Soziologische Diagnose, dass moderne Gesellschaften ihre Tempos auf drei Achsen erhöhen: technisch (Verrichtung), sozial (Wandel der Strukturen), lebensweltlich (subjektive Hetze). Hartmut Rosa hat den Begriff 2005 ausgearbeitet. Beschleunigung ist nicht Eindruck, sondern messbar.

Chronotyp: Genetisch und alters-bedingte Veranlagung zu früherem oder späterem natürlichem Schlaf-Wach-Rhythmus. „Lerchen“ sind frühe Chronotypen, „Eulen“ späte. Junge Erwachsene tendieren zu späten Chronotypen.

Continuous Partial Attention (CPA, Stone): Linda Stones Begriff für die ständige Bereitschaft, auf Reize zu reagieren, ohne ganz bei einer Sache zu sein. Im Unterschied zu Multitasking (mehrere Aufgaben parallel) beschreibt CPA eine Grundhaltung der Verfügbarkeit.

Deep Work (Newport): Cal Newports Begriff für unterbrechungs-freie Konzentrations-Arbeit, in der kognitiv anspruchsvolle Aufgaben in tiefer Vertiefung erledigt werden. Gegenbegriff: Shallow Work (Verwaltungs-Reaktion auf eingehende Reize).

Doomscrolling: Stundenlanges Scrollen durch schlechte Nachrichten, oft am Abend oder vor dem Schlaf. Verstärkung von Negativity Bias durch algorithmische Engagement-Optimierung.

Engagement-Optimierung: Geschäftsmodell-Logik von Plattformen, die ihre Algorithmen auf das Halten von Aufmerksamkeit kalibrieren, unabhängig davon, ob Inhalte für die Nutzer nützlich sind. Verstärkt empirisch emotional aufgeladene Inhalte.

Flow (Csikszentmihalyi): Zustand der vollkommenen Vertiefung in eine Tätigkeit, mit Verlust des Zeit-Gefühls und reduzierter Selbst-Wahrnehmung. Bedingung: Aufgabenanforderung und Fähigkeit nah beieinander. Nicht zu verwechseln mit Konsum-Sog (TikTok, Netflix-Binge).

Gender Care Gap: Unterschied im Umfang der unbezahlten Care-Arbeit zwischen Männern und Frauen. In Deutschland 2022 lag der Gap bei 43,4 Prozent (Frauen leisten 43,4 Prozent mehr unbezahlte Arbeit als Männer). 2012/2013 lag er noch bei 52,4 Prozent. Er sinkt, aber langsam.

Implementation Intentions (Gollwitzer): Konkrete „Wenn-Dann“-Pläne, die die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung von Vorsätzen erhöhen. Statt „ich will mehr lesen“ → „ich werde am Dienstag um 18 Uhr für 30 Minuten lesen“. Empirisch gut belegt.

Mental Load: Kognitive Last des Organisierens, Planens und Daran-Denkens im Haushalt. Selbst wenn die ausführende Arbeit geteilt wird, liegt diese Last in den meisten heterosexuellen Paaren überwiegend bei der Frau. Empirisch durch Daminger 2019 belegt.

Muße (scholé, otium): Antikes Konzept einer Zeit-Form, die weder Lohnarbeit noch Erholung-für-Arbeit ist, sondern Tätigkeit um ihrer selbst willen. Aristoteles, Cicero, Seneca, später Pieper haben den Begriff gefasst. Säkular lesbar nach Hadots Methode.

Negotium: Lateinisch „Geschäft“, etymologisch die Verneinung von otium. Zeigt, dass im antiken Verständnis Muße der Default war und Geschäft die Abweichung. Heute ist es umgekehrt.

Negativity Bias: Tendenz des Wahrnehmungs-Systems, negative Reize stärker zu gewichten als positive. Empirisch gut belegt (Baumeister 2001). Aus evolutionärer Sicht plausibel: Übersehen einer Gefahr war teurer als Übersehen einer Belohnung.

Otium: Lateinisch „Muße“. Positive Bezeichnung für freie Zeit im antiken Verständnis. Wurzelt im griechischen scholé.

Persuasive Design: Disziplin der Gestaltung von Apps und Plattformen mit dem Ziel, Nutzer länger und häufiger zu binden. Nutzt Mechanismen wie variable Belohnung, soziale Validation, Cliffhanger, unendlichen Scroll.

REM-Schlaf (Rapid Eye Movement): Schlafphase mit erhöhter Hirnaktivität, intensiven Träumen und schnellen Augenbewegungen. Wichtig für emotionale Verarbeitung. Alkohol reduziert REM-Anteil.

Resonanz (Rosa): Gegenkonzept von Hartmut Rosa zur Beschleunigung. Eine Beziehung zur Welt, in der man sich nicht entfremdet, sondern berührt fühlt und antwortet. Nicht herstellbar auf Knopfdruck, sondern Ergebnis bestimmter Lebensumstände.

Scholé: Altgriechisch, ursprünglich „freie Zeit“, später „Bildungs-Ort“, Wurzel des Wortes „Schule“. Bei Aristoteles die Bedingung für höchste menschliche Tätigkeit (theōria, Denken). Etymologisch verbunden mit otium.

Second Shift (Hochschild): Arlie Hochschilds Begriff (1989) für die unbezahlte Arbeit, die in heterosexuellen Doppel-Verdiener-Haushalten überwiegend von Frauen geleistet wird, zusätzlich zur Erwerbsarbeit.

Slow Wave Sleep (SWS / Tiefschlaf): Schlafphase mit langsamen Hirnwellen und geringer Hirnaktivität. Wichtig für Gedächtnis-Konsolidierung und physiologische Erholung. Nimmt im Alter ab.

Social Jetlag (Roenneberg): Diskrepanz zwischen biologischem Schlafrhythmus (Chronotyp) und sozial vorgegebenem Rhythmus (Schul-, Arbeitszeit). Empirisch mit erhöhten Gesundheits-Risiken assoziiert.

Subtraction Neglect (Adams): Empirischer Befund (Nature 2021), dass Menschen Probleme fast immer durch Hinzufügen lösen wollen, fast nie durch Weglassen, auch wenn Weglassen objektiv besser wäre.

Surveillance Capitalism (Zuboff): Diagnose der Harvard-Soziologin Shoshana Zuboff (2019), dass moderne Plattformen ihr Geschäftsmodell auf das Sammeln und Verkaufen von Verhaltens-Daten gründen. Verhalten als Rohstoff.

Time Confetti (Schulte): Brigid Schultes Begriff für die Zerstückelung von Freizeit in zu kleine Einheiten, in denen keine Erholung stattfindet. Norwegische Studien zeigen: Erholungs-Effekt beginnt bei zusammenhängenden 35 Minuten.

Time-Famine: Subjektives Gefühl, chronisch zu wenig Zeit zu haben. Empirisch ungleich verteilt: Frauen mehr als Männer, Eltern mehr als Kinderlose, niedrige Einkommen mehr als hohe.

Time-Use-Survey: Statistische Erhebung der Zeit-Verwendung in einer Bevölkerung, üblicherweise mit Tagebuch-Methoden. In Deutschland alle 10–15 Jahre durchgeführt (letzte 2022, veröffentlicht 2024). In den USA jährlich (American Time Use Survey).

Vier-Tage-Woche: Modell der Arbeitszeit-Verkürzung, in der Regel auf 32 Stunden pro Woche bei vollem Lohn. Seit 2018 in mehreren Ländern in Pilot-Studien getestet. Ergebnisse überwiegend positiv für Produktivität und Wohlbefinden.

Working-Time-Directive: EU-Richtlinie zur Arbeitszeit (2003/88/EG), regelt Höchst-Arbeitszeit, Ruhepausen, Urlaub. Wird auf EU-Ebene seit Jahren kontrovers diskutiert.

Peak, Trough, Recovery (Pink): Tagesphasen der kognitiven Leistung nach Daniel Pinks „When“ (2018). Peak typisch 2,5-4 Stunden nach dem Aufwachen (analytisches Denken). Trough am frühen Nachmittag (Aufmerksamkeitsabfall, Fehlerhäufung). Recovery am späten Nachmittag (Kreativität, Insight-Probleme).

Career Capital (Newport): Cal Newports Begriff für die Marktposition, die durch Jahre Deliberate Practice in einer Domäne aufgebaut wird. Ersetzt die populäre „Folge deiner Leidenschaft“-Empfehlung durch „werde so gut, dass sie dich nicht ignorieren können“.

Deliberate Practice (Ericsson): Anders Ericssons Konzept (1993) für konzentriertes Üben an der Grenze des Könnens. Der Mechanismus hinter Expertise. Nicht 10.000 Stunden generell, sondern konzentrierte Stunden gegen Widerstand.

Pareto-Prinzip: 20 Prozent der Investition produzieren 80 Prozent des Ertrags. Auf Zeit übertragen: identifiziere bei jeder Aufgabe die kritischen 20 Prozent, ignoriere den Rest oder delegiere ihn. Achtung vor Übertreibung als Universal-Regel.

Eisenhower-Matrix: Quadrant-Modell zur Aufgaben-Sortierung nach wichtig vs. dringend. Die wichtigen Aufgaben sind selten dringend; sie werden meistens durch dringend-unwichtige verdrängt. Zugeschrieben Dwight Eisenhower 1954, popularisiert durch Stephen Covey.

FIRE (Financial Independence, Retire Early): Bewegung seit Mitte der 2010er Jahre, baut auf Vicki Robin und Joe Dominguez „Your Money or Your Life“ (1992) auf. Hohe Sparquote (30-70 Prozent des Netto-Einkommens) plus Indexfonds-Investition. Ziel: Vermögens-Aufbau bis Zinsen Lebenskosten decken.

Harvard Adult Development Study (Waldinger): 1938 begonnene Längsschnitt-Studie, die seit 85 Jahren Männer aus zwei Kohorten und ihre Familien verfolgt. Wichtigster Befund: Qualität enger Beziehungen mit 50 sagt körperliche Gesundheit mit 80 besser voraus als Cholesterin-Werte.

Implementation Intentions (Gollwitzer): Konkrete „Wenn-Dann“-Pläne, die die Wahrscheinlichkeit der Umsetzung von Vorsätzen erhöhen. Statt „ich will mehr lesen“ → „ich werde am Dienstag um 18 Uhr für 30 Minuten lesen“. Empirisch gut belegt.

Über dieses Buch

Drei Personen, eine Diagnose. Eine Mutter um 22:47 Uhr in der Küche, mit nasser Wäsche und unerledigtem Schul-Stoff. Ein Berater im ICE zwischen drei Meetings, der die Tabs nicht mehr findet. Eine Studentin, die drei Stunden auf TikTok war, obwohl sie eine Hausarbeit schreiben wollte. Alle drei denken: Ich muss mein Zeitmanagement verbessern.

Dieses Buch sagt: Diese Diagnose ist falsch, oder zumindest zu klein gestellt.

Was du Zeit nennst, wird gemessen, vermietet, extrahiert und übersehen, bevor du sie überhaupt benutzt. Dieses Buch räumt die vier Schichten auf, in elf Kapiteln, mit Studien, Biographien und 2026-aktuellen Daten zu KI-Welle, Vier-Tage-Wochen-Pilots, Recht auf Unerreichbarkeit, Care-Arbeit, Schlaf-Forschung und Plattform-Ökonomie. Und es liefert die andere Seite: konkret, welche Stunde wofür, was Karriere wirklich braucht, wie Geld in Lebenszeit umzurechnen ist, was Erfolg in der längsten Studie der Welt heißt.

Kein Time-Management. Keine Coach-Sprüche. Keine Methode mit Akronym.

Was du in diesem Buch findest:

- Wie dein Gehirn Zeit überhaupt baut (Wittmann, Eagleman, Csikszentmihalyi, Forsthuber-Cortisol-Studie 2019)
- Warum Beschleunigung messbar real ist (Rosa, Han Müdigkeitsgesellschaft, Schor) und KI-Versprechen 2026 dem alten Muster folgen
- Wer die Uhr 1370 als Disziplinar-Werkzeug eingeführt hat (E.P. Thompson, Mumford, Le Goff)
- Warum die Vierzig-Stunden-Woche eine politische Zahl ist und was Vier-Tage-Wochen-Pilots in UK, Deutschland und Iceland zeigen (Cambridge 2023, Universität Münster 2024)
- Wie Algorithmen 2026 deine Aufmerksamkeit präziser modellieren als du selbst (Gloria Mark, Crawford, Zuboff)
- Warum Doomscrolling Geschäftsmodell ist (Haugen, Brady PNAS 2017)
- Wer kocht, sorgt, organisiert (Hochschild, Schulte, Daminger, BMFSFJ Gender Care Gap 2024)
- Warum Schlaf nicht verhandelbar ist und welche Walker-Behauptungen die Forschung nicht stützt (Guzey 2019, Foster, Roenneberg)
- Was Augustinus, Aristoteles, Seneca, Pieper und Frankl als Muße und Sinn beschrieben (säkular gelesen)
- Welche Stunde des Tages für was: Pinks Peak-Trough-Recovery-Modell
- Karriere als Zeit-Investition (Newport Career Capital, Ericsson Deliberate Practice)

- Geld als Lebenszeit-Frage (Robin „Your Money or Your Life“, Kahneman-Plateau)
- Erfolg in der Harvard Adult Development Study (Waldinger, 85 Jahre Längsschnitt)
- Die wichtigste Stunde des Tages und warum du sie schützen musst

Was dieses Buch von anderen unterscheidet:

- Säkular, ohne Esoterik, ohne Coach-Floskeln
- Quellen-fundiert: 150+ Bücher und Studien im Anhang, jede Behauptung belegt
- 2026-aktuell: KI-Welle, EU-Recht-auf-Unerreichbarkeit, Vier-Tage-Wochen-Daten, Care Gap
- Direkt: Du-Anrede durchgehend
- Beide Seiten: System-Diagnose UND konkrete Anleitung
- Kompakt: 125 Buchseiten, lesbar in einem Wochenende

Wer dieses Buch lesen sollte:

Berufstätige Eltern mit faktisch 60-Stunden-Wochen und schiefer Mental-Load-Verteilung. Hochleister mit Burnout-Anzeichen, Productivity-müde. Junge Berufseinsteiger, die wissen wollen, welche Stunden in welche Aufgaben gehören. Wer Burkemans „Four Thousand Weeks“ gelesen hat und tiefer einsteigen will. Wer Karriere bauen will, ohne sich dabei zu verlieren.

Band 3 der Mogli-Reihe: Bücher gegen das ungefragte Drehbuch.

Band 1 „Du bist nicht das, was du denkst“ beschreibt, wie deine Identität geformt wurde. Band 2 „Deine Realität ist nicht die Realität“ zeigt, wie deine Wahrnehmung gebaut wird. Band 3 fragt: Und die Zeit, in der diese Identität in dieser Welt lebt, wem gehört sie, und welche Stunde gehört wirklich dir? Alle drei Bände lassen sich unabhängig voneinander lesen.

Säkular, quellen-fundiert, ohne Coach-Floskeln. Etwa 24.500 Wörter, knapp 125 Seiten, lesbar in einem Wochenende.