

Quelle: <http://www.workingoffice.de/Top-Themen/161/8987/Erfuelltheit-statt-Fuelle.html>

Erschienen im Online-Magazin „working@office“, VNR Verlag für die Deutsche Wirtschaft AG, Wiesbaden/D, März 2014.



TOP-THEMEN - Erfolg

"Erfülltheit statt Fülle"

Interview mit Franz J. Schweifer -

Je schneller, desto erfolgreicher? Das ist eine Illusion, sagt Managementtrainer und Buchautor Franz J. Schweifer von der österreichischen Beratung managementoase.at. Für ihn kommt es auf das eigene Tempo an.

w@o: Wir können sie nicht anfassen, aber fühlen, doch sie zu beschreiben, das fällt den meisten schwer: Was ist Zeit für Sie?



Franz J. Schweifer: Erstens, Zeit ist ein Nichts und Alles. Eine Hilfskonstruktion für das, was wir nicht fassen können. Sie ist für mich jedenfalls letztlich nicht Geld - denn für Geld kann man Zeit nicht kaufen - , sondern vor allem pures Leben: Time is honey.

Und zweitens ist Zeit für mich wie ein Fluss, der rinnt und rinnt, sich zuweilen auch staut, ganz ruhig und sanft wird, dann wiederum wild und tosend dahinschießt, aber sich letztlich niemals aufhalten lässt. Ein Fluss, der unentwegt ein anderer ist, sich verändert und uns verändert. Oder, um mit Heraklit zu sprechen: Man kann nicht zweimal in denselben Fluss steigen.

Gleichzeitig sind wir selbst der Fluss, der rinnt und rinnt, sich zuweilen staut, dann wieder tosend dahinfließt, sich letztlich nicht aufhalten lässt. Das Blöde daran: Letztlich verrinnt nicht der Fluss, also die Zeit, sondern wir. Nicht die Zeit vergeht also (sie kehrt, so wie der Fluss, unentwegt wieder), sondern wir.

w@o: Verändert sich Zeit für uns im Laufe des Lebens?

Schweifer: Die Zeit selbst verändert sich nicht, sondern wir. Das Empfinden von Zeit hat vor allem auch mit dem verstärkten Bewusstsein von Endlichkeit und Begrenztheit zu tun. Und Begrenztheit hat mit Knappheit zu tun. Wenn Knappheit entsteht, erkennt man Grenzen, zum Beispiel beim Älterwerden. Und Knappheit erhöht zwangsläufig den Preis , sprich den Wert. Endlichkeit und Knappheit erhöhen auch das Tempo, denn es will ja das Viele noch untergebracht werden - deswegen haben Rentner nie Zeit.

w@o: Für viele ist Zeit purer Luxus, wir geizen regelrecht mit Zeit. Jemanden Zeit gewähren, einen Termin geben, hat das auch was mit Macht zu tun?

Schweifer: Natürlich. Es gibt kaum etwas Mächtigeres (im Positiven wie Negativen), als über Zeit zu verfügen, sie anderen zu schenken oder vorzuenthalten. Denn jede Stunde, jede Minute ist unbezahlbar teuer, unwiederbringlich jeweils nur ein einziges Mal an der Lebenszeit-Börse verfügbar. Unverzinsbar.

w@o: Lässt sich Zeit überhaupt verschwenden?

Schweifer: Ja und Nein. Zeit lässt sich nicht gewinnen oder sparen und verlieren - und damit auch nicht verschwenden . Wir ver(sch)wenden Zeit zwangsläufig und permanent. Es bleibt uns auch keine andere Wahl. Denn Zeit i s t einfach. Wir können sie nur jeweils ein einziges Mal ausgeben . Umso mehr stellt sich die Frage: Wofür sind wir bereit, sie auszugeben? Das heißt, Zeitver(sch)wendung ist unmittelbar und besonders mit individuellen wie kollektiven Wertvorstellungen verknüpft. Und

die sind naturgemäß sehr unterschiedlich. Zeitkonflikte sind damit auch Wertekonflikte.

Zeitver(sch)wendung hat zu tun mit Sinnver(sch)wendung. Wenn man subjektiv das Gefühl hat, für etwas Zeit ausgegeben zu haben, das subjektiv keinen Sinn macht, keine positiven Gefühle auslöst - also gewissermaßen verlorene Zeit ist.

Im Gegenzug könnte der positive Begriff zu Zeit verschwenden lauten: Zeit schöpfen. Will heißen: Ich erlebe mich als jemand, der mit der Zeit, die mir zur Verfügung steht, schöpferisch umgeht - ich erlebe mich als Gestalter und nicht als Opfer.

w@o: Und wie sehr bestimmt Zeit unser Leben?

Schweifer: Zeittakte bestimmen fundamental unsere Lebenstakte. Dass heißt, wir ticken nicht nur nach unserer subjektiven (inneren) Uhr, sondern auch nach der objektiven (äußeren) Uhr. Kulturelle und gesellschaftliche (Zeit-)Maßstäbe beziehungsweise Normen bestimmen auch unser Zeitverhalten. Individuelle Zeit ist zugleich auch kollektive, soziale Zeit. Eine völlige Entkoppelung ist kaum möglich. Außer zum Preis von sozialem Ausschluss, Imageverlust oder jedenfalls Irritation.

w@o: Geht es eigentlich noch ohne Hektik, oder verliert man da den Anschluss?

Schweifer: Die Angst, den Anschluss zu verlieren, quasi auf rutschenden Abhängen, den sogenannten slipping slopes, zu stehen, gehört damit dazu, im beruflichen wie privaten Kontext. Umso wichtiger ist es im Sinne von Selbstautonomie und Bewegungsspielraum, sich gewissermaßen selbst auf die Schliche zu kommen und selbstkritisch Fragen zu stellen. Zum Beispiel: Inwieweit trage ich selbst dazu bei, Eiligtum als Heiligtum zu verinnerlichen und an der Temposchraube zu drehen? Etwa, indem ich glaube, immer und überall erreichbar sein zu müssen, selbst am WC.

Mit anderen Worten: Selektiver Widerstand gegen die ZUVILISATION ist gefragt. Denn Hektik ist letztlich ein Zeichen geistiger Windstille. Es tut sich viel - und gleichzeitig doch nichts.

w@o: Wir leben in einer Epoche der Beschleunigung. Können wir uns von der allgemeinen Zeitdiktatur befreien oder müssen wir einfach lernen, damit umzugehen?

Schweifer: Völlige Entkoppelung von äußerlich verordneten Zeitregimen und Takten ist schwer möglich. Umso mehr ist jeder von uns in seiner Eigenverantwortlichkeit herausgefordert, bewusster und kritischer die eigenen Erwartungen, Bedürfnisse und Werte zu hinterfragen. Um es auf eine Formel zuzuspitzen: Wir haben nicht zu wenig Zeit, sondern zu viele Bedürfnisse. Solange die Bedürfnisliste zu lang ist, wird das Leben zwangsläufig immer zu kurz sein.

Wir müssen uns dessen bewusst sein, dass jedes (mehr) Haben- und Sein-Wollen unabdingbar auch ein Mehr von unserem endlichen, begrenzten Zeitkuchen auffrisst. Denn alles, was wir haben, das hat auch uns und unsere Zeit.

Eine sinnvolle Frage an sich selbst lautet deshalb: Will ich das so? Ein bewussterer Umgang mit Zeit ist auch mit einem bewussteren Umgang mit Bedürfnissen verbunden. Und mit der Kunst, warten zu können.

w@o: Assistentinnen müssen viel Synchronisationsarbeit leisten, nicht nur für sich, auch für den Chef. Wie lässt sich da Druck herausnehmen?

Schweifer: Eine von vielen Möglichkeiten lautet: Streichen Sie beim Multitasking das eine t, das heißt weniger multitasken, mehr multiasken. Den oft automatisierten, hektischen Arbeitssoog bewusst unterbrechen, indem man höflich, aber konkret präzisierende, klärende Fragen stellt, anstatt einfach nur drauflos zu werkeln. Etwa so: Muss genau das überhaupt sein? Und was wäre eine Alternative? Oder: Muss genau das wirklich jetzt sein? Und was wäre eine Alternative? Und muss genau das wirklich so (ausführlich, genau, viel etc.) sein? Und was wäre eine Alternative?

w@o: Haben Sie noch einen Tipp, um im Job nicht immer wieder in die Zeitfalle zu tappen?

Schweifer: Üben Sie sich in selektiver Ignoranz. Damit ist keineswegs Gleichgültigkeit oder bewusste Unachtsamkeit gemeint. Sondern, erstens, das Bewusstsein, dass nie immer alles ausgeht. Und zweitens das Entscheiden, was jetzt, heute oder längerfristig wirklich Sinn macht und machbar ist. Alles andere ist Selbstbetrug. Und natürlich: Ein höfliches, aber klares, verständliches NEIN ist das zeitsparendste Wort der Welt.

w@o: Was können Sekretärinnen machen, um ihrem Chef - und damit auch sich - mehr Zeitsouveränität zu verschaffen?

Schweifer: Zeitsouveränität ist ein hehres Wort und abhängig von der subjektiven Definition. Nennen

wir es vielleicht einen gelasseneren, bewussteren Umgang mit Zeit. In diesem Sinne scheint mir eine Metapher zielführend, um souveräner mit Zeit umzugehen, die ich Zeittrichter nenne: Alles das, was im jeweiligen Moment ganz unten beim persönlichen Zeittrichter rauskommt, ist plausiblerweise immer auch ein Ausdruck dessen, was ich oben hineintue beziehungsweise hineingelassen habe, bewusst oder unbewusst. Das heißt, der Zeittrichter wird von ganz oben wesentlich von unseren eigenen Bedürfnissen, Werten und Erwartungen gefüttert. Hier setzt Souveränität an. Dementsprechend wird davon die darunter liegende Ebene der Effektivität, also die richtigen Dinge zu tun, beeinflusst und gesteuert. Und in weiterer Folge die nächste tiefere Ebene der Effizienz, nämlich die Dinge richtig zu tun. Zeitsouveränität beginnt also immer oben auf der Meta-Ebene - und nicht unten im Alltagsgetriebe von Details und To-dos.

w@o: Flexible Arbeitszeiten scheinen eine gute Hilfe, um uns die Zeit besser einteilen zu können. Stimmt das oder ist das eine Illusion?

Schweifer: Faith Baldwin, eine erfolgreiche US-Autorin des vorigen Jahrhunderts, hat einmal treffend gemeint: Die Zeit ist eine Schneiderei, die auf Änderungen spezialisiert ist. Das heißt, wir sind wohl darauf angewiesen, uns auch auf Veränderungen und neue Anforderungen einzulassen und einzustellen. Flexible Arbeitszeiten sind in mancherlei Hinsicht tatsächlich eine Erleichterung und Chance. Aber wie so Vieles ist auch hier alles eine Frage der Dosierung. Zu viel Flexibilität kann schnell in Beliebigkeit und überstrapazierte Beweglichkeit, Dehnbarkeit, Zersplitterung ausufern und dann vermeintliche Zeitvorteile zunichte machen.

Grundsätzlich ist es eine Illusion, durch flexible Arbeitszeiten mehr Zeit zu haben. Denn wir haben immer genau die gleiche Zeit zur Verfügung, wir können sie nur anders verteilen. Und worauf wir sie sinnvoll verteilen, das ist individuell und lebensgeschichtlich höchst unterschiedlich.

w@o: Was halten Sie von Zeitmanagement?

Schweifer: Es kommt darauf an, was man daraus macht und welches Verständnis man davon hat. Klassische ZM-Seminare, die lediglich auf Effizienz-Werkzeuge und ein eindimensionales Immer mehr-in-immer-kürzerer-Zeit abzielen, organisieren das Zeitnotübel nur noch besser. Sie verschlimmbessern das Zeitdesaster. Oder um bei der Zeittrichter-Metapher zu bleiben: Sie verharren lediglich auf den unteren Trichterebenen. Ein ganzheitlicheres, sinnvollerer Zeitmanagement setzt hingegen vor allem auch auf der Metaebene an - unter Berücksichtigung der jeweiligen Rahmenbedingungen und Kontexte, in denen Menschen arbeiten und leben. Dann kann Zeitmanagement eine höchst sinnvolle, lohnende Investition sein.

Darüber hinaus muss klar sein, dass sogenanntes Zeitmanagement immer auch - oder sogar in erster Linie - Selbstmanagement bedeutet. Denn es geht letztlich immer um einen selbst und das persönliche Verhalten in der Zeit. Und Verhalten lässt sich zuweilen nur mit Geduld und Ausdauer verändern.

w@o: Gibt es ganz konkrete Konzepte oder Instrumente, um einen Zeitausgleich zu finden?

Schweifer: Das ist wahrlich ein großes Feld. Ich greife eines meiner bevorzugten Beispiele und Anregungen heraus, weil es erfahrungsgemäß für die meisten Zeit(unruhe)geister wertvoll ist: die Pflege von Ritualen. Rituale verstehe ich nicht als zwanghaftes Getue, das mit einem MUSS verbunden ist. Sondern Rituale sind wertvolle, verlässliche Haltegriffe in der Tempolandschaft, ganz persönliche Zeitinseln, in denen man sich wohlfühlt, Kraft tankt, die Gedankenaffen beruhigt, zu sich selbst kommt.

w@o: Wenn wir Zeit investieren, können wir dann vielleicht sogar Zeit gewinnen?

Schweifer: Zeit können wir an sich nicht gewinnen oder verlieren, wir können sie nur anders verteilen. Diese Chance haben wir und sollten wir nutzen. Dabei gilt aus meiner Sicht: Die Investition in eine Auseinandersetzung mit der eigenen Zeit ist eine der wertvollsten Investitionen, die wir tätigen können. Wir gewinnen damit zwar nicht mehr Zeit, denn wir können nichts an der Quantität von Zeit ändern. Aber wir gewinnen mit Sicherheit mehr Zeitqualität, mehr Tiefgang, mehr Zeitgehalt. Kurz: Es gilt, weniger in die Breite, sondern mehr in die Tiefe zu leben. Nicht Fülle ist das primäre Zufriedenheits- und Zeitmaß, sondern Erfüllung.

Autor(en): Karin Pfeiffer