

# Zeit gewinnen

Unternehmen müssen mehr Zeit für Austausch, Reflexion und Veränderung schaffen. Das steigert die Produktivität mehr als hektisches Agieren ohne nachzudenken. Schnelligkeit ist nicht immer die beste Lösung.

**WAS IST ZEIT?** Klar! Zeit ist Zeit. Wer macht sich schon viele Gedanken darüber – und wer hat überhaupt Zeit dazu? Vor 2.500 Jahren stellt man diese Frage erstmalig und hat seitdem keine allgemeingültige Antwort darauf gefunden. Und diejenigen, die behaupten, sie hätten eine, haben nur nicht genug darüber nachgedacht. Zeit ist eines jener Worte, das, je näher man es anschaut, umso weiter in die Ferne rückt.

Wir profitieren allerdings sogar davon, dass es keine allgemeingültige Definition gibt. Die Unschärfe des Zeitbegriffs gibt uns die Freiheit, alles Mögliche in sie hineinzudenken und uns unsere eigenen Vorstellungen von ihr zu machen. Für die einen ist die Zeit ein Fluss, für andere eine Linie von der Vergangenheit über die Gegenwart in die Zukunft und wieder andere sprechen von Zeitfenstern oder sehen in der Zeit einen Kreislauf von Werden und Vergehen. Die jeweiligen Vorstellungen bestimmen unser Handeln. Wir verhalten uns anders, wenn wir in der Zeit einen trägen Fluss sehen, einen endlosen Kreislauf oder einen nach oben gerichteten abgeschossenen Pfeil.

## Beschleunigung durch Zeit-ist-Geld-Formel

Auch der bei uns und in anderen erfolgreichen Volkswirtschaften verbreiteten Zeit-ist-Geld-Formel liegt eine Vorstellung zugrunde. Nämlich die, dass sich die Zeit von Zeiterfahrungen trennen und an Geld koppeln lässt. Eine solche Vorstellung existierte weder bei den alten Griechen noch bei den Römern. Sie entstand erst mit der Erfindung der mechanischen Uhr am Ende des Mittelalters. Erst seit etwa 600 Jahren verrechnen wir Zeit in Geld. Seitdem existieren Banken und Versicherungen, beides Institutionen, die mit Zeit Handel treiben.

Die Zeit-ist-Geld-Formel bringt aber Hetze, Ungeduld und Unruhe in die Welt. Wenn wir nämlich Zeit mit Geld verrechnen, dann verrechnen wir die für uns persönlich begrenzte Lebenszeit mit einer unbegrenzten Größe. Aus Geld lässt sich immer noch mehr Geld ma-

chen, an die Lebenszeit aber lässt sich nichts dranhängen. Mit der Erfindung der Zeit-ist-Geld-Formel haben wir daher auch das Prinzip der Beschleunigung erfunden – schnellerer Transport und Informationsaustausch, Beschleunigung des Lebenstempos, Vergleichzeitigung. Zeit ist Geld ist eine Perspektive, die sich tief in unser Wertesystem eingegraben hat. So tief, dass wir uns der Illusion hingeben, Zeit gewinnen, sparen, managen, verlieren oder in den Griff bekommen zu können. Mit Bewunderung, Wohlstand und Anerkennung werden die Eiligen, Aktiven und Beschleunigten belohnt.

## Schneller ist nicht immer besser

Immer öfter kommen wir an einen Punkt, an dem wir mit unserem Tempo an Grenzen stoßen – an soziale, ökologische, gesundheitliche und auch an ökonomische. Deutlich wird dann, dass in einer vielfältigen und mehr und mehr komplexen Welt das Schnellere nicht immer und überall das Bessere ist. Sicherlich ist Schnelligkeit wichtig und notwendig – die Feuerwehr sollte nicht wieder mit Pferden anrücken.

Schnelligkeit ist aber nicht stets und nicht an jedem Ort nützlich und produktiv. Sie ist nicht nur die Lösung, sondern häufig auch das Problem. Für wirtschaftlichen Erfolg und zukunftsfähige Arbeitsformen ist Zeitvielfalt, verstanden als ein bunter Mix unterschiedlicher Zeitformen, entscheidend. Fragt man Führungskräfte, woran ihre guten Absichten immer wieder scheitern, antworten sie oft: »Keine Zeit.« Fragt man Ingenieure, was sie bräuchten, um erfinderisch zu sein, sagen sie: »Mehr ungestörte Zeit.« Blickt man ins Gesundheitsmanagement und fragt, was es braucht, um Gesundheit zu erhalten, Resilienz zu fördern und Mitarbeiter zu halten: »Zeiten des Ausgleichs.«

Was wir brauchen, sind Fähigkeiten, Zeitkultur so zu gestalten, dass wir eine Vielfalt von unterschiedlichen Zeiten produktiv machen – schnelle und lang-



Unternehmen sollten Schritte in Richtung einer produktiven Zeitkultur definieren

same. Warten auf den richtigen Augenblick ist genauso wichtig wie das Pausemachen zur rechten Zeit und eine möglichst rhythmische Organisation der Abläufe.

Man muss nur hinsehen, um zu erkennen, wie wichtig gelebte Zeitvielfalt ist: Unübersehbar die Zahl der Produkte, die zu schnell auf den Markt geworfen wurden. Über die Hälfte aller Führungskräfte und Mitarbeiter fühlen sich gehetzt, hasten ohne Pause von einer Aufgabe zur nächsten, sinken nach einem langen Arbeitstag erschöpft in den Sessel und fragen sich trotz aller Hetze, was sie den ganzen Tag gemacht haben. Wie viele Potenziale werden den Unternehmen verweigert, da die Mitarbeiter von Übereile und Ungeduld unterdrückt, keine Chance haben, zur Entfaltung zu kommen.

### Pausen steigern die Kreativität

In einer Kultur produktiver Zeitvielfalt im Unternehmen nimmt der Sekundärnutzen von Zeitknappheit ab. Es ist eine Kultur, in der Pausen dann gemacht werden können, wenn sie ihre optimale Wirkung haben. Eine Kultur, in der über die Zeitlichkeit von Entscheidungen, die Ursachen zeitlicher Problemstellungen und den Nutzen von Zeit-Ressourcen gesprochen werden kann. In einer solchen Kultur entfalten sich die Zeitkompetenzen von Mitarbeitern und Führungskräften. Ansätze hierzu finden sich in den Konzepten der agilen Projektorganisation. Sie sind gute Beispiele dafür, dass zunehmender Komplexität mit freieren, selbstorganisierten Formen der Zeitgestaltung begegnet wird und Produktivität durch eine größere Vielfalt an gelebten Zeitformen erreicht wird.

Vorbilder hierfür liefert auch der Extremsport, der ohne Zeitvielfalt nicht realisierbar ist. Bergsteiger beispielsweise müssen schnell sein, um das nächste Etappenziel zu erreichen, müssen aber auch zum richtigen Zeitpunkt regelmäßig mal längere und mal kurze Pausen machen – zur Regeneration und zur Akklimatisie-

rung. Nur Ignoranten würden am Fuße eines Achttausenders in Richtung Gipfel losrennen.

### Zeitkultur gestalten

Zeitkulturen lassen sich nicht verordnen. Sie lassen sich entwickeln. Dazu müssen Zeiträume für Austausch, Reflexion und Veränderung geschaffen werden. Unternehmen, die Wert auf eine produktive Zeitkultur legen, brauchen Zeit für die Zeit. Das Thema muss mit möglichst vielen Facetten Einzug in die Kommunikation finden. Das kann über Vorträge, Seminare, Workshops, Gespräche etc. erfolgen. Damit ist der Rahmen geschaffen, um sich Fragen zur eigenen Zeitkultur zu stellen und mit Hilfe von entsprechenden Werkzeugen (z.B. Zeitkulturanalyse) zu erarbeiten, was schon gut läuft und was zukünftig verändert wird. Auf dieser Grundlage lassen sich konkrete Schritte in Richtung einer produktiven Zeitkultur definieren.

Und hiermit ergibt sich auch auf die eingangs gestellte Frage eine Antwort. Zeit gewinnt jener, der Möglichkeiten schafft, vielfältige Zeiten für sich zu nutzen.

Jonas Geißler



Jonas Geißler ist Gründer und Teilhaber von Timesandmore – Institut für Zeitberatung sowie Gründer und Aufsichtsrat von Manemo – Akademie für nachhaltige Entwicklung von Mensch und Ökonomie. Zudem ist er Lehrbeauftragter an der LMU München und der HS München. Zuvor war er als Trainer, Coach und Berater für unterschiedliche Organisationen tätig.