

## Wirtschaft &amp; Erfolg

Die Seiten „Wirtschaft & Erfolg“ befassen sich mit unterschiedlichen Aspekten rund um Karriere und Erfolg – das reicht von Themen aus dem Arbeitsrecht über Fortbildung bis zum persönlichen Porträt.

## Lesen Sie in dieser Ausgabe

Private Equity – was Investoren beachten sollten. SEITE 12  
Masterstudiengang – Wirtschaftspsychologie an der FOM. SEITE 13  
Berufsporträt – wofür ein Chief Customer Officer steht. SEITE 18

# „Plauschen statt verbissen warten“

**Interview** Der Soziologe und Unternehmensberater Jonas Geißler empfiehlt Firmen und Managern, Handy, Tablet und Computer einfach einmal auszuschalten und sich nur auf eine Sache zu konzentrieren.

**W**ir treffen uns in einem Café in München. Das Handy liegt vor Jonas Geißler auf dem Tisch. Seine Tochter radelt jetzt heim und soll sich melden, wenn sie zu Hause ist. Obwohl er sich von Berufs wegen mit dem Thema Zeit und ihren Tücken beschäftigt, kennt Geißler die Abhängigkeiten, in die sich Menschen begeben. Er berät ganze Firmen, Abteilungen oder Einzelpersonen, weil sie besser mit ihrer Zeit zurechtkommen wollen. Bevor wir sprechen, verabredet er sich noch schnell zum Volleyball.

*Nach dem Urlaub wartet ein Berg E-Mails. Daimler-Mitarbeiter können jetzt ihre aufgelaufenen Mails löschen lassen. Hilft das?*  
Die digitale Welt erfindet ein neues Sozialsystem – sie organisiert sich selbst, bis es zu Wildwuchs kommt. Wie zum Beispiel die zu vielen Mails nach dem Urlaub. Folgerichtig gibt es gegen Wildwuchs neue Regeln. Wie konsequent Daimler-Mitarbeiter vom Löschen der Mails während des Urlaubs Gebrauch machen, weiß ich nicht. Auch andere Firmen geben sich neue Regeln: Volkswagen-Mitarbeiter sind angehalten, nach Feierabend keine Mails zu lesen. Die Telekom verpflichtet leitende Angestellte, Mitarbeitern nach Dienstschluss, am Wochenende und im Urlaub keine E-Mails zu schicken.

*Wenn es ein Zuviel gibt, was raten Sie Menschen zum besseren Zeitmanagement?*  
Das Zuviel erhöht den Druck auf den Einzelnen. Er oder Sie muss entscheiden, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren. Ziel muss es sein, vieles einfach nicht zu tun.

*Welche Fragen zum Thema Zeit nerven Sie?*  
Alle Fragen, die auf eine einzige einfache Antwort abzielen. In etwa: Wie kriegt man das mit dem Stress und mit dem Zeitdruck jetzt hin? Das ist so, wie wenn Sie einen Banker nach der besten Geldanlage fragen. Kein Wunder, dass die berechtigte Antwort lautet: Das kommt darauf an. So ist es auch mit dem Stress und mit dem Zeitdruck.

*Wie teilen Sie persönlich Ihre Zeit ein?*

Ich bin 120 Tage im Jahr bei Workshops, halte Vorträge und habe eine Familie. Allein das unter einen Hut zu bekommen, ist nicht einfach. Ich sehe

mich auch mit den Anforderungen eines guten und klugen Umgangs mit Zeit konfrontiert. Vielleicht berate ich deshalb andere darin. Ich versuche es daher mit einfachen Dingen: Ich möchte zum Beispiel keine E-Mails mit meinem Handy empfangen können. Ich habe keine Apps installiert. Wenn ich auf eine Nachrichtenseite gehe, muss ich immer den komplizierten Weg gehen und die URL in den Browser eingeben. Weil das komplizierter und umständlicher ist, tue ich es nicht so oft. Bei ungeliebten Aufgaben überliste ich mich mit dem Vorsatz: Ich arbeite nur zehn Minuten daran. Das funktioniert, weil ich für gewöhnlich einfach dranbleibe, bis die Aufgabe fertig ist. Oder ich mache mir selbst Termine, was als Freiberufler besonders wichtig ist. Diese Termine sind aber nicht wischwaschi – also bis nächste Woche irgendwann will ich ..., sondern Freitagabend um 17 Uhr ist XY erledigt. Wenn ich ein Konzept erstelle, dann versuche ich das in 90-Minuten-Blöcken.

*Was stresst Sie selbst?*

Wenn ich Zeit für mich haben möchte, es aber nicht geht. Ich spreche viel; das kann sehr herausfordernd sein. Vor allem wenn Termine dicht aufeinander folgen. Wenn mir die Zeit fehlt, mich zu erholen. Oder wenn ich Sonntagabend zu einem Seminar anreisen muss. Auch im Stau stehen auf der Autobahn finde extrem unangenehm.

*Warum fällt uns eigentlich Warten so schwer?*

Wenn wir an der Kasse stehen, das Ziel schon vor Augen haben, aber es scheinbar unendlich lange dauert, dann fühlen wir uns fremdbestimmt. Wenn man nur das eine Ziel hat – endlich bezahlen zu können –, empfindet man alles andere als Störung. Man könnte ja mit anderen in der Schlange plauschen, anstatt verbissen dazustehen.

*Mit welchen Anliegen kommen Führungskräfte auf Sie zu?*

*kräfte auf Sie zu?*

Oft mit einem diffusen Gefühl, einfach zu nichts mehr zu kommen, keine Zeit zu haben. Das sind superkompetente Menschen, die keine Zeit haben, während der ihre Kompetenz wirken kann.

*Was belastet die Manager, die Ihre Unterstützung suchen, am meisten?*

Sie sitzen drei Tage die Woche in Meetings, die restlichen zwei Tage sind sie damit beschäftigt, ihre E-Mails abzuarbeiten. Strategisches Denken und das Entwickeln von Lösungen ist da nicht mehr möglich. Und sie können in dieser Zeit auch ihre wertvollen Fähigkeiten überhaupt nicht einsetzen.

*Welche Auswege gibt es daraus?*

Anstatt sich immer arbeitsteiliger aufzustellen und dann die einzelnen Arbeitsschritte auch noch zu überwachen, gibt es heute neue Ansätze: Ein tolles Beispiel ist eine holländische Pflegefirma. Bei uns ist die Pflege älterer Menschen immer noch minutengenau eingeteilt. Das müssen die Pfleger zudem minutiös dokumentieren. Das erzeugt negativen Stress, der vor allem das Pflegepersonal anfällig für Krankheiten macht. Das holländische Pflegeunternehmen Buurtzorg, was eigentlich Nachbarschaftshilfe bedeutet, gestaltet Pflege menschlicher und weniger bürokratisch. Kleine, autonom arbeitende Teams von Krankenpflegern organisieren sich selbst und nach den Bedürfnissen der zu pflegenden älteren Menschen. Trotz großem Einsatz sind die Pflegekräfte hochzufrieden, weil sie sich ihre Aufgaben im Team selbst einteilen können. Das Modell gibt es auch schon in Japan und in Deutschland.

*Was ist das Rezept für eine „bessere Arbeit“?*

In erster Linie weniger hierarchische Strukturen. Die Teams können selbst entscheiden und ihre Arbeitszeit gestalten. Zeitthemen sind immer auch Gesundheits-

themen. Und um auf die gehetzten Manager zurückzukommen: Im Meeting-E-Mail-Wahnsinn kommt man nicht weiter.

*Ist das nicht einfacher gesagt als getan? Das Internet ist immer an. In Großraumbüros verlieren wir das Gefühl für die Tageszeit.*

Viele Bürokonzepte sind Rationalisierungskonzepte. Ich als Freiberufler kann es mir aussuchen, ob ich zu Hause, im Café oder im Büro meines Bruders arbeite. Wer sich jeden Morgen einen neuen Schreibtisch suchen muss, hat weniger die Möglichkeit, sein Arbeitsumfeld gemäß seinen Bedürfnissen zu gestalten. In dauerhaft künstlichem Licht entfremden wir uns vom eigenen Rhythmus. Das hat Konsequenzen. Wir spüren uns nicht mehr, jemand anderer bestimmt über uns und darauf reagiert der Körper.

*„Viel Zeit können wir meist nur in Kombination mit der vielen unfreien Zeit schätzen.“*

Jonas Geißler zur Sehnsucht nach mehr Zeit

Das prägt ganz klar die Kommunikationskultur. Und es weckt Erwartungen. In vielen Seminaren sprechen Menschen über Dinge, von denen sie meinen, dass man sie von ihnen erwartet. Diese Erwartungshaltungen sind häufig selbst gemacht. Allein darüber sprechen zu können, bedeutet für viele eine große Erleichterung.

*Was halten Sie davon, wenn Führungskräfte nachts um zwölf E-Mails schicken?*

Das prägt ganz klar die Kommunikationskultur. Und es weckt Erwartungen. In vielen Seminaren sprechen Menschen über Dinge, von denen sie meinen, dass man sie von ihnen erwartet. Diese Erwartungshaltungen sind häufig selbst gemacht. Allein darüber sprechen zu können, bedeutet für viele eine große Erleichterung.

*Warum sehnen wir uns nach mehr Zeit?*

Viel Zeit können wir meist nur in Kombination mit der vielen unfreien Zeit schätzen. Wir brauchen Struktur und Sinnerfahrung. Das bedingungslose Grundeinkommen wäre eine riesige zeitliche Befreiung. Viele Menschen würden arbeiten, aber in einem Beruf, der sie erfüllt.

*Obwohl wir uns nach freier Zeit sehnen, stopfen wir jede freie Minute voll. Warum?*

Meinen Seminarteilnehmern schenke ich manchmal eine Stunde Zeit. Weil sie sich ja danach sehnen. Zuerst ist es für sie ungewohnt. Doch dann fangen sie tatsächlich an, darüber zu reden. Ich stelle aber immer wieder fest, dass Sehnsucht und dieser unerfüllte Zustand für die Menschen wichtiger sind als der erfüllte Zustand.

*Sind Algorithmen die bösen Zeitfresser?*

Früher waren es Maschinen, die den Menschen den Takt vorgaben, heute sind es Algorithmen. Eigentlich wissen wir, was uns die Zeit frisst: häufige Unterbrechungen und viel Blödsinn. Da hilft nur eines: Handy und PC bleiben einfach mal aus.

Das Gespräch führte Gerhard Bläske.

## MEHR ZU JONAS GEISSLER UND ZUM THEMA ZEIT

**Zur Person** Jonas Geißler wurde 1979 in München geboren. Der Soziologe und Medien-Manager ist in zahlreichen Unternehmen tätig. Mit seinem Vater Karl-Heinz Geißler, emeritierter Professor der Universität der Bundeswehr in München, hat er time-

sandmore, ein Institut für Zeitberatung, gegründet. Arbeitsschwerpunkte sind unter anderem die systemische Organisationsentwicklung, die Team- und Führungskräfteentwicklung sowie die Zeitberatung.

**Bücher rund um die Zeit**

Time is Honey – Vom klugen Umgang mit der Zeit, von Karlheinz und Jonas

Geißler, oekom Verlag, 15 Euro.

Wie wir ticken – Die Bedeutung der Chronobiologie für unser Leben, von Till Rönneberg, Dumont Verlag, 9,99 Euro. Bain-Studie: „Sünden im Zeitmanagement verursachen hohe Kosten“, <http://www.bain.de/press/press-archive/your-scarcest-resource.aspx> bl



„Der Einzelne muss entscheiden, sich auf das Wesentliche zu konzentrieren.“

Jonas Geißler zum wachsenden Zeitdruck