

manager-magazin.de, 17. Mai 2004, 11:15 Uhr
<http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,300159,00.html>

ZEITMANAGEMENT

"Karriere machen die Flexiblen, nicht die Pünktlichen"

Von *Jan Friedmann*

Teure Zeitmanagement-Kurse gaukeln vor, man könne das ganze Leben durchplanen. Karlheinz Geißler hält den Ehrgeiz für fatal, Terminhetze als Statussymbol zu kultivieren. manager-magazin.de sprach mit dem Zeitforscher über das Ende der Pünktlichkeit und den "Simultanten" als Erfolgstyp der Zukunft.

mm.de: Herr Geißler, ein Student kommt zu Ihnen in die Sprechstunde und sagt "Ich komme mit meiner Zeit nicht zurecht". Was raten Sie ihm?

Geißler: Ich frage ihn zunächst, warum er das glaubt. Dann wird herauskommen, dass er mit sich selbst nicht zurechtkommt. Der Glaube, dass Zeit etwas vom Menschen Losgelöstes ist, mit dem wir umgehen können, ist eine Fiktion. Vielmehr ist der Mensch ein zeitliches Wesen, er kann nicht über seine Lebenszeit bestimmen. Zeitmanagement fördert die Illusion, der Mensch könne die eigene Zeitlichkeit überwinden. Tatsächlich ist es nichts anderes als Selbstmanagement. Wer über Zeit spricht, spricht über sich selbst, seine Wünsche und Ängste, seinen Stress und seine Langeweile. Ich würde den Rat suchenden Studenten also an sich selbst zurück verweisen.

mm.de: Viele Studenten fühlen sich mit diesem Selbstmanagement überfordert.

Geißler: Die große Herausforderung ist die Strukturlosigkeit des Studiums. Anders als andere Organisationen macht die Universität ja nicht viele Vorgaben. Ich muss selbst entscheiden, wie ich meine Arbeit strukturiere. Außerdem kann man Lernen nicht delegieren. Ich kann nicht sagen: "Bitte gehe für mich ins Sprachlabor und lerne dort Vokabeln." Beim Übergang in den Beruf haben Absolventen dann häufig die Schwierigkeit, diese Selbstbestimmung wieder zurück zu schrauben.

mm.de: Weil sie wieder pünktlich sein müssen?

Geißler: Die Pünktlichkeit hat als klassische Tugend in der Arbeitswelt ausgedient. Heute kommt es darauf an, am Punkt zu sein, das heißt flexibel auf ständig wechselnde Aufgaben und Situationen reagieren. Die Verkörperung dieser neuen Zeitauffassung ist das Mobiltelefon, das die Uhr zunehmend ablöst.

Wenn ich mich heute zu einer Verabredung verspäte, lautet der Vorwurf nicht "du kommst aber spät", sondern "hättest du doch angerufen". Auch das Internet verändert unseren Umgang mit der Zeit: Es hält alles ständig verfügbar, zu jeder Zeit, ohne räumliche Begrenzung. Wir müssen aber unsere eigene Zeit von der Zeitlosigkeit des Internets abgrenzen, indem wir entscheiden, wie und wann wir mit diesem Medium arbeiten. Insofern bereitet das Studium eigentlich sehr gut vor auf die Anforderungen der Arbeitswelt.

"Man muss Zeit wie einen Schweizer Käse planen"

mm.de: Dann kann ich also in Zukunft darauf verzichten, pünktlich zu sein?

Geißler: Nicht ganz, im Dienstleistungsgewerbe eher als in der



© Martin Hartmann

Karlheinz Geißler, 59, ist Wirtschaftspädagoge an der Münchener Bundeswehr-Universität und schreibt seit Jahren über den Umgang mit Zeit. Im Juli erscheint sein neues Buch "Alles. Gleichzeitig. Und sofort. Unsere Suche nach dem endlosen Glück".

produzierenden Industrie. Karriere werden aber in Zukunft die Flexiblen machen und nicht die Pünktlichen. Das ist wie im Schlussverkauf: Jahrelang waren die Schnäppchenjäger am erfolgreichsten, die am Eröffnungstag frühmorgens vor der Ladentür warteten. In den vergangenen Schlussverkäufen fanden sie nur noch abgegraste Tische vor. Denn die Flexiblen, die sich nicht an den Starttermin gehalten haben, waren schon vorher da und haben die guten Angebote abgegriffen. Jetzt ist der Schlussverkauf abgeschafft, und jeder muss dauernd entscheiden, wo er wann zugreift oder lieber verzichtet. Die Pünktlichen sind im Arbeitsleben sehr viel allein: Sie warten, während die Flexiblen wichtige Aufgaben erledigen.



© manager-magazin.de

Zeitmanagement: "Kein Weg zurück in die Langsamkeit"

mm.de: Wie vermeide ich denn, dass ich in der Berufswelt nur abgegraste Tische vorfinde?

Geißler: Ich nenne den Typus, der in Zukunft erfolgreich sein wird, den "Simultanten". Er beobachtet mehrere Dinge gleichzeitig, widmet seine Aufmerksamkeit aber nur einer Aufgabe zu einer Zeit. Ich vergleiche diese Fähigkeit gerne mit der Arbeit am Computer: Sie können mehrere Programme gleichzeitig laufen lassen und die entsprechenden Fenster auf ihrem Bildschirm geöffnet lassen, aber Sie können immer nur mit einem Programm arbeiten.

mm.de: Viele Simultanten träumen von der "Entschleunigung".

Geißler: Entschleunigen ist als individuelle Strategie nur schwer umzusetzen, höchstens Enthetzen. Es führt kein Weg mehr zurück in die Langsamkeit. Unsere Gesellschaft beschleunigt aber nicht mehr über Geschwindigkeit, sondern zunehmend über Gleichzeitigkeit. Mit dieser Gleichzeitigkeit muss ich umzugehen lernen, zum Beispiel, indem ich mich kreativ ignorant verhalte und unwichtige Dinge zur gegebenen Zeit ausblende. Dann geht es auch darum, neben der Geschwindigkeit andere Zeitformen produktiv zu nutzen, etwa das Warten auf den richtigen Augenblick oder das Innehalten.

mm.de: Das erfordert ja eine minutiöse Planung.

Geißler: Eben nicht. Detaillierte Zeitkalender bei der Arbeit erhöhen nur den Druck und sind oft kontraproduktiv. Genauso gaukeln Zeitmanagement-Kurse und Ratgeber oft vor, man könne sein gesamtes Leben durchplanen und managen. Das sind moderne Märchenerzählungen. Man muss Zeit wie einen Schweizer Käse planen, mit festen Strukturen und großen Löchern.



mm.de: Also doch ein Ratschlag für den Studenten in ihrer Sprechstunde?

Geißler: Ich schlage drei Ebenen vor, um sich in dem bestehenden Zeitpluralismus feste Strukturen zu schaffen - die individuelle, die aufgabenorientierte und die soziale. Zunächst geht es darum herauszufinden, wie man tickt, und so eine eigene Form der Selbstdisziplin zu entwickeln. Dann muss ich mir für unterschiedliche Aufgaben unterschiedliche Zeitstrategien zurechtlegen. Schließlich muss ich diese Strategien noch mit anderen abstimmen, bei der Arbeit und im Privatleben. Die berühmte Teamfähigkeit ist nichts anderes als die Fähigkeit, meine Zeitvorstellungen mit denen anderer zusammen zu bringen. Und eine Partnerschaft oder eine Familie brauchen ohnehin andere Zeitkonzepte: Hier Zeitmanagement-Kriterien anzulegen hieße, Beziehungen in Bürosprache zu verwandeln.

Schneller, höher, weiter: Wie viel Tempo verträgt der Mensch?

© manager-magazin.de 2004
Alle Rechte vorbehalten

Vervielfältigung nur mit Genehmigung der SPIEGELnet GmbH

Mehr zum Thema · **Zeitmanagement:** Testen Sie Ihre Selbstorganisation
<http://www.manager-magazin.de/koepfe/karrierecheck/0,2828,226688,00.html>

- **Management:** Was "Diversity" zum Erfolg beitragen kann (19.04.2004)
<http://www.manager-magazin.de/koepfe/karrierecheck/0,2828,295907,00.html>
- **Reinhard K. Sprenger:** "Lebe dein Talent!" (13.04.2004)
<http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,294640,00.html>
- **Arbeitstrend:** "Karriereplanung gehört der Vergangenheit an" (15.05.2003)
<http://www.manager-magazin.de/koepfe/karriere/0,2828,248804,00.html>
- **Die Malik-Kolumne:** Disziplinlosigkeit ist tödliches Gift (02.07.2002)
<http://www.manager-magazin.de/koepfe/mzsg/0,2828,203363,00.html>

Mehr im Internet

- Online-Umfrage Studentenspiegel
<http://as1.falkag.de/sel?cmd=lnk&kid=84759&bid=377767&dat=180335>
-