

# Speed – oder: Die Kunst der Entschleunigung

Wolfgang Winter

*Täglich freuen wir uns über die Segnungen moderner Mobilität & Kommunikation als Möglichkeiten zur Beschleunigung unseres Alltages. Wer von uns ist nicht ständig auf der Suche nach noch mehr Effizienz und Geschwindigkeit? Aber hatten Sie niemals das Gefühl, dass mit Ihrem Leben auf der Überholspur etwas nicht stimmen könnte?*

*Gerade für diejenigen, die sich für die Pacemaker halten, ist es eine besondere Gratwanderung zwischen Timing und Tempo – und wie schnell fallen da mal die Räder ab. Vielleicht hilft ein Blick auf Wolfgang Winters "unreflektierte Konzepte von Geschwindigkeit und Zeit": Es wird Zeit, über Zeit nachzudenken!*

## Wolfgang Winter

Dr. rer. pol., Professor für Betriebswirtschaft an der University of Cooperative Education (BA) Heidenheim und seit 1994 auch selbständiger Unternehmensberater. Er entwickelte gemeinsam mit H.A. Wüthrich und A.F. Philipp das Court Jester Concept®. Mitglied der Deutschen Gesellschaft für Kybernetik und des Wisdom Board der Internationalen Akademie für Systemisches Management. Wissenschaftlicher Beirat des GELLIVS Verlages für Wirtschaft & Management. Autor des Grundlagenwerks „Theorie des Beobachters“ (1998) sowie weiterer 3 Bücher und zahlreicher Fachartikel.

## Ready? oder: Die Erfindung der Zeit

*"In the long run we are all dead."*

John Maynard Keynes

Zeit ist das Nacheinander der Dinge, die Abfolge der Geschehnisse sowie die Dauer von Veränderungen und Ereignissen in Gesellschaft und Natur, so die harmlose Definition eines x-beliebigen Konversationslexikons, in dem jeder Mensch, der etwas auf sich hält, gelegentlich ein paar Minuten stöbert.

Die Erfahrung von Zeit erfordert Bewusstsein, zur Entwicklung eines Zeitbewusstseins. Bewusstsein – wie die Philosophie sie versteht – ist ein Privileg des Menschen, Zeit seine Erfindung. Kraft seines Bewusstseins beginnt der Mensch bereits in der antiken griechischen Philosophie seine Überlegungen zur Natur der Zeit als Gegenüberstellung des parmenidischen Seins (Unveränderlichkeit und Ewigkeit) und des heraklitischen Werdens und Wandels.

Diese Leitdifferenz, zusätzlich stabilisiert durch die aristotelische Randnotiz von der Interdependenz von Zeit und Bewegung, wird uns Ordnungsrahmen und Fluch zugleich, dem wir fortan nicht mehr entinnen werden. Wie sehr das Konzept von Zeit und im weiteren Verlauf der selbst auferlegte Zwang zur Normierung und

Metrisierung unsere eigene Erfindung ist, zeigt die philosophische Weiterentwicklung in der Neuzeit.

Kants Forderung, Zeit als eine a priori (vor aller Erfahrung) bestehende formale Bedingung aller Erscheinungen zu lesen, bereitete den Boden für die Spaltung des Zeitkonzeptes durch Husserl und Bergson in eine objektive und in eine erlebte Zeit, und in der Folge für die Auseinandersetzung über das Verhältnis der beiden Zeiten zueinander. Diese kondensiert schließlich am eingangs erwähnten Begriff des Zeiterlebens; des Zeitbewusstseins als dem subjektiven Erfassen objektiver Zeitverläufe, als Perzeption sowohl von zeitlicher Abfolge wie von Intervallen.

## Steady oder: Wem die Stunde schlägt

*"... a thing is no more than its measure. A space is how it is measured; similarly time is how it is measured..."*

George Spencer Brown

Parallel zur Philosophie entwickelte die Naturwissenschaft im Verlauf der Zeit einen ähnlichen Zeitbegriff. Der Zeitbegriff in den Naturwissenschaften ist eng an die Entwicklungen in Astronomie, moderner theoretischer Physik und Techniken der Zeitmessung geknüpft.

Das von Newton in der klassischen Physik



Foto: privat

"Zeit, genauer gesagt unser Umgang mit ihr, birgt erst dort ein Problem, wo sie auf ihre Schwester trifft: die Beschleunigung."



vertretene Konzept einer von der Materie und ihren Veränderungen unabhängige und in ihrer Kausalität eines "früher-später" eindeutige absolute Zeit ließ sich spätestens seit Einstein nicht länger durchhalten. Dessen allgemeine Relativitätstheorie führte auch die Naturwissenschaften zu einer konsequenten Relativierung des Zeitbegriffs, die Zeit seither als eine zwar unbeeinflussbare, aber vom Bewegungszustand eines zeitmessenden Beobachters abhängige Größe auffasst.

Soweit Theorie und wissenschaftliche Grundlagen. Im gesellschaftlichen Alltag bzw. für den Hausgebrauch finden sich die Messung und Normierung von Zeitangaben und Zeitempfehlungen – allgemein von Zeit – ebenfalls bereits in der Antike. "Die Götter verwünschen den Menschen, der als erster die Stunden zu unterscheiden erlernte! Verwünscht sei auch derjenige, der an diesem Ort eine Sonnenuhr aufstellte und dadurch meine Tage elendiglich in kleine Stücke schneidet und zerhackt...", klagte schon Plautus 200 vor Christus. Spätestens in der Neuzeit setzte sie sich buchstäblich mit der Präzision ei-

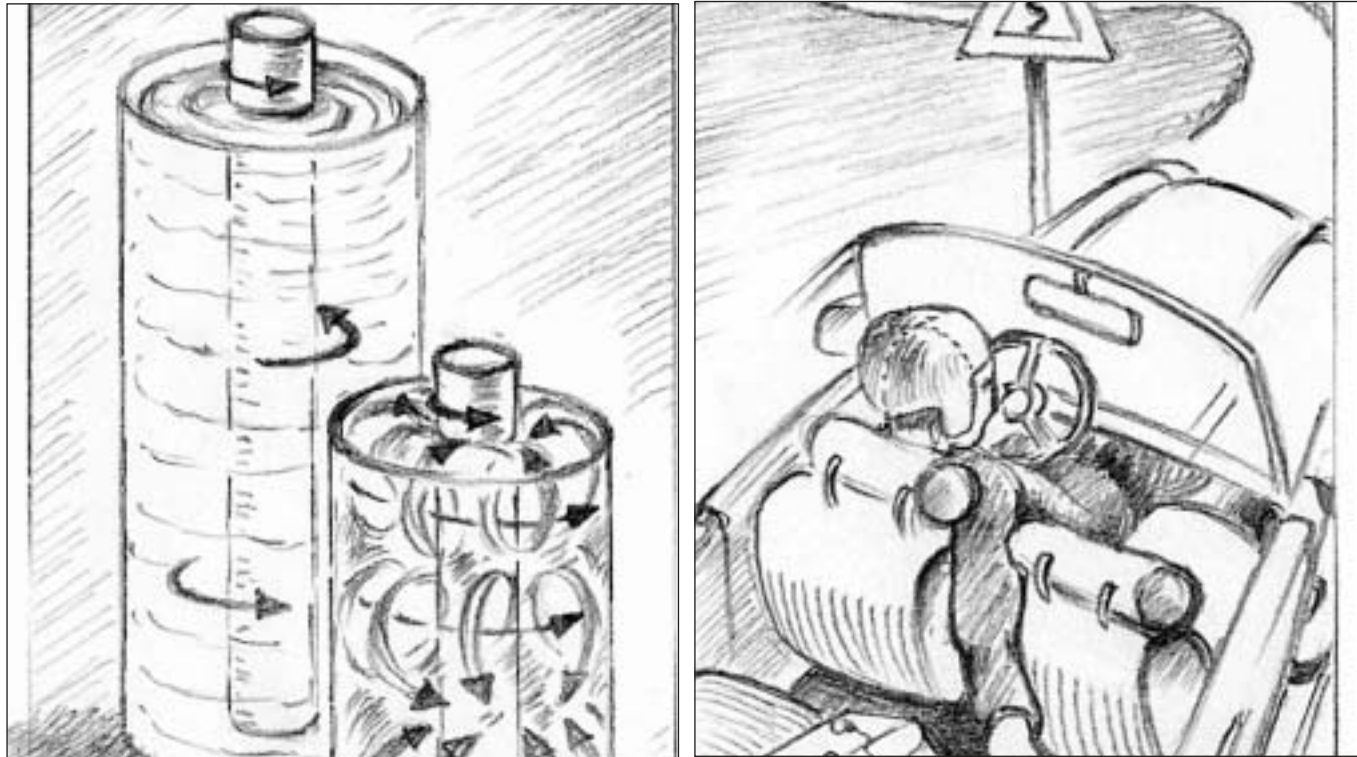
nes Uhrwerks durch. Zeitmessung, vor allem ihre verlässliche Handhabung und präzise Wiederholbarkeit, schien als Instrument sozialer Koordination und individueller Steuerung zunehmend unverzichtbar und drang in nahezu alle Lebensbereiche vor.

Ein Taktgeber, patentiert 1816 und innerhalb kurzer Zeit ein großer Verkaufserfolg in den USA, England und Frankreich, beeinflusste beispielsweise in hohem Maße die klassische Musik und standardisierte die Aufführungspraxis wesentlich genauer, als jedes Mozart'sche andante con moto oder Schubert'sche presto dazu imstande gewesen wären.

Beethoven, der dem als *Mälzels Metronom* berühmten Instrument zunächst skeptisch gegenüber gestanden und lange darauf bestanden hatte, man müsse "die Tempi spüren", ergänzte seine Partituren sogar extra um das Kürzel M.M. (für Mälzels Metronom) und um eine Schlagzahl für die korrekte Takteinstellung an diesem musikalischen Chronometer. Die ökonomische Verwertung

der metrisierten Zeit gilt als Erfindung oder zumindest als Folgeerscheinung von Industrialisierung und Massenproduktion. Frederick Winslow Taylor, der als einer der ersten Managementberater in die Annalen betriebswirtschaftlicher Standardliteratur einging, und seine zahlreichen Helfer betätigten sich als Zeitmesser. Mit der Stoppuhr in der Hand beobachtete er jeden industriellen Handgriff und nahm akribisch Maß. Das Ergebnis ist so bekannt wie berüchtigt und trägt seinen Namen. Heute tragen wir alle unsere persönliche Stoppuhr am Arm, die uns unaufhörlich antreibt, in der Zeit zu bleiben und nichts zur Unzeit zu tun, so als müsse gleich unsere letzte Stunde schlagen.

Hemingway mag es gefühlt haben, als er in *whom the bell tolls* die grundsätzliche Tragik literarisch verewigte. Die Tragik eines Lebens, für das keine Zeit ist, einer Liebe zur Unzeit, weil die Zeit nach etwas anderem verlangt: Nach Kämpfen und Sterben in Zeiten des (spanischen Bürger-) Krieges.



### Go! oder: Beschleunigung als gesellschaftliche Konstante

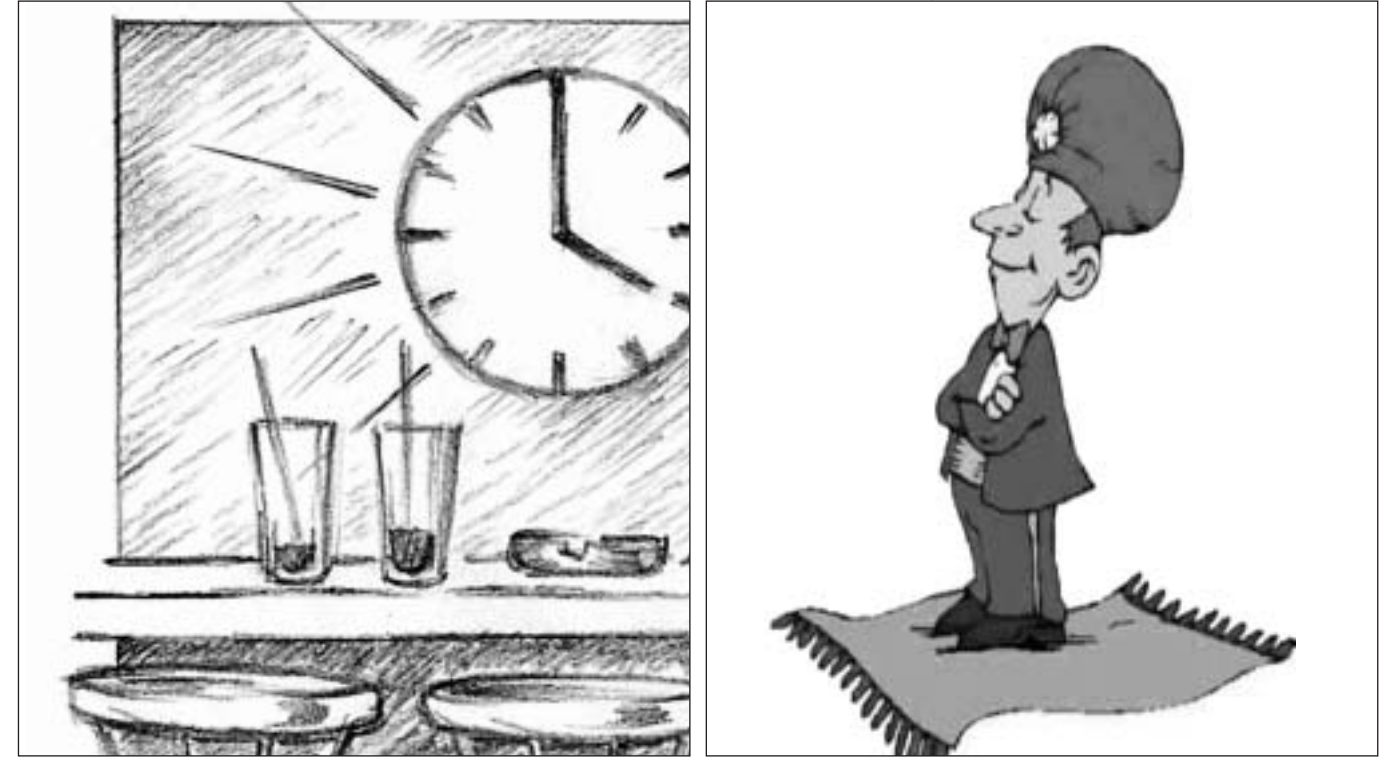
*„Lebt Euer Leben schneller,  
da hinten kommt der Pfarrer.“*

Helmut Krausser

Zeit, genauer gesagt unser Umgang mit ihr, birgt erst dort ein Problem, wo sie auf ihre Schwester trifft: Die *Beschleunigung*. Beschleunigung ist zunächst ein physikalisches Konzept, das die *zeitliche* Änderung von Geschwindigkeit beschreibt, in puncto Intensität und/oder Richtung. Längst haben wir den Begriff aus seinem naturwissenschaftlich-technischen Kontext herausgelöst, um mit ihm ein Phänomen zu beschreiben, das uns gleichermaßen beeindruckt wie beunruhigt: Die Veränderung unserer Zeitmuster durch die Steigerung der Geschwindigkeit in Gesellschaft, Beruf und Privatleben. Die Moderne unterscheidet sich, neben vielen anderen Merkmalen wie beispielsweise Stratifizierung, von den Zeiten davor vor allem durch den Aspekt der Selbstbeschleunigung und durch den Wert, den sie

der Geschwindigkeit im täglichen Leben beimisst. Der Grund hierfür liegt in der erstmaligen Möglichkeit der Ablösung gesellschaftlichen und individuellen Lebens von den Rhythmen der Natur. Die Fortschritte in der technischen Entwicklung ermöglichten der modernen Gesellschaft, ihre Prozesse von den Naturgewalten und -zyklen zusehends unabhängig zu organisieren. Die Herauslösung aus den Zyklen der Natur wird dabei als Befreiung von Zwängen gesehen, die bis dato die Entwicklung der Gesellschaft behindert hatten. Dies gilt in besonderem Maße für Produktion und Konsum und fand dort wohl auch den deutlichsten Niederschlag. „Geht nicht gibt's nicht“ und „gibt's nicht“ gilt nicht länger als legitime Antwort auf die Frage nach „ernteischem“ Obst auch in der kalten Jahreszeit. Unter Vernachlässigung des Mahnrufes von Francis Bacon, dass wer die Natur beherrschen wolle ihr gehorchen müsse, ersetzt die Moderne naturgebundenen Rhythmus durch technikbetriebene Taktung.

Wie sehr Geschwindigkeit und Beschleunigung als eigenständige positiv besetzte Werte in unserer modernen Gesellschaft täglich mitlaufen, zeigt allein ein Blick auf die omnipräsente Speed-Semantik. Die Politik muss endlich Gas geben, um den Reformstau zu beseitigen. Wer Karriere machen will, muss die PS auf die Straße bringen. Wenn die Firma die Kurve nicht kriegt, läuft das Management Gefahr, den Karren an die Wand zu fahren. *A Day at the races* meint schon lange nicht mehr das berühmte Album der Rockband „Queen“: Erfolgreiche leben auf der Überholspur. Kein Wunder, dass sich angesichts der Parole „Wer brems, verliert“ kaum einer mehr traut, einen Gang herunterzuschalten. Wer auf kurvenreicher Strecke mit hohem Tempo unterwegs ist, hat keine Zeit in den Rückspiegel zu schauen oder nach der Straßenkarte zu suchen, um zu sehen, ob er an der letzten Abzweigung richtig abgebogen ist. Die Logik der Moderne zeigt sich als eine Logik der Rennbahn (*Virilio*). Um sicherzustellen, dass bei unseren Rennen nicht die Räder abfallen, haben wir eine ganze Reihe ausgefeilter Techniken



entwickelt, um in Beruf und Privatleben weiterhin Schritt zu halten. Häusliche Arbeiten inklusive der Kinderbetreuung sind weitgehend outgesourced, die frisch gebügelten Business-Hemden werden direkt an den Arbeitsplatz geliefert. Der berühmte, in unzähligen Beamtenwitzen verewigte Büroschlaf mutiert zum Powernap in eigens dafür eingerichteten Designer-ruheräumen. Alles wird darauf ausgelegt, unser Konzept von Zeit- und Arbeitseffizienz noch konsequenter umzusetzen: Die Dinge im Zweifel schneller denn besser zu erledigen erscheint uns als einzige verbliebene Möglichkeit, unser limitiertes Zeitbudget zu optimieren. Umso schneller wir agieren, umso mehr Aufgaben können wir erledigen, im Notfall simultan, multitaskingfähig wie der Laptop, an dessen Griff wir hängen wie ein Sträfling an der Bleikugel. Arbeit wird dabei solange ausgedehnt, bis sie die zur Verfügung stehende Zeit ausfüllt. Je gefüllter der Terminkalender, umso besser fühlen wir uns. In der operativen Hektik des Alltages definieren wir beruflichen Erfolg über die Anzahl an Aktivitäten pro Zeiteinheit. Erfolgreich haben wir uns abgewöhnt, auf-

zuhören oder einmal „nein“ zu sagen. Die Priorisierung von Aufgaben wird dabei zum permanenten moving-target-Problem, das obendrein zusätzlich Zeit frisst, und schnell verliert man sich im Task Zapping. Um besser am Ball bleiben zu können, verkürzen wir unsere Urlaubszeiten und erhöhen die Taktung durch vermehrte Kurztrips: Boxenstops ersetzen den Jahresurlaub. Die Tourismusbranche hat längst auf den Trend reagiert und das rigide Korsett der wöchentlichen Buchungsrhythmen entsprechend gelockert. Folglich bleibt nicht einmal im Urlaub genügend Zeit, die Geschwindigkeit zu reduzieren. Von den Segnungen moderner Technik berauscht steigen wir in den nächsten Non-Stop-Flieger, der uns flugs ans Ziel bringt, wählen die schnellste Zugverbindung oder die kürzeste Autobahnstrecke. In unserer Zeitspar- und Zeitverwertungslogik sind wir zum Touristen verkommen, zu einem Produkt einer auf Geschwindigkeit und convenience ausgerichteten Urlaubsindustrie, die uns wie ein Teilchenbeschleuniger aufsaugt und an einem beliebigen anderen Ort wieder ausspuckt. Wir reisen nicht und erleben die Zeit des

Weges nicht, wir rasen nur von Punkt zu Punkt. Dort angekommen arbeiten wir uns durch unser Ferienprogramm: Schließlich geht es um unsere kostbarste Zeit des Jahres, wie uns die Tourismusindustrie erfolgreich eintrichtert. Nach dem Check-in kurzes Briefing beim Welcome Drink mit obligatorischer Zwischenfrage des sichtlich gut informierten Herren aus der ersten Reihe, dann erstes Checken der Facilities. Beim Dinner Sichtung der Reiseunterlagen mit Terminplanung für die nächsten Tage. Ab dann volles Programm, man hat ja schließlich dafür bezahlt: Aquajogging gleich nach dem Aufstehen, beim Frühstück die Mangos nicht vergessen – Schinken gibt's zu Hause auch. Kurz das Gespräch am Tisch unterbrechen, um die tagaktuellen Ansagen der Animatoure zu den hoteleigenen Vormittagsveranstaltungen nicht zu verpassen. Leider kollidiert die Diashow „Ethik und Batik in der bäuerlichen Sozialstruktur“ terminlich mit der Jeepsafari, aber vielleicht lässt sich letzteres übermorgen noch unterbringen. Die organisierten Tagesausflüge zu diversen Altstädten und kulturellen Sehenswürdigkeiten mit Einkaufsgelegenheit am

historischen Handwerkermarkt sind in jedem Fall ein Muss; im klimatisierten Bus und mit Lunch. Man will ja was sehen und vor allem eintauchen in die lokale Kultur und Lebensart – und mal ein bisschen die Zeit vergessen. Getreu dem alten Witz "Wo sind wir denn gerade?" – "Heute ist – Moment – Donnerstag, also Siena, oder?" Die Person da hinten vor der Kirche, ja die im weißen Hemd mit der teuren Kamera um den Hals, waren das nicht Sie? Und da im Museum mit dem Kunstführer in der Hand, schon wieder Sie!... alles in allem ein sehr erfolgreicher Urlaub. Wohl dem, der danach noch eine Woche frei hat, um sich vom Urlaub zu erholen.

### Timeout! oder: Der Fluch der Geschwindigkeit

*"Gebraucht der Zeit,  
sie geht so schnell von hinnen,  
doch Ordnung lehrt Euch Zeit gewinnen."*  
Johann Wolfgang von Goethe

Beschleunigung bringt weder einen Gewinn an Zeit noch an Lebensqualität. So-

weit die These, die hier vertreten werden soll. Im Gegenteil: Beschleunigung vernichtet Zeit und Lebensqualität. Viele unserer Möglichkeiten und Strategien der Beschleunigung in Gesellschaft, Beruf und Privatleben führen häufig eher dazu, dass wir weniger Zeit zur bewussten Verfügung haben als zuvor und auch beim Rasten hasten. Beginnen wir mit dem Zeitaspekt: Nicht umsonst hatte Goethe das obige Zitat über den Nutzen der Ordnung seinem Mephisto in den Mund legt – denn es ist ein teuflischer Rat.

Beim Versuch, Zeit zu gewinnen, geht viel Zeit verloren. Jeder von uns ist doch fast täglich damit beschäftigt, mit den Segnungen der modernen Technik vor allem in den Bereichen Transport & Communication sich sozusagen seinen persönlichen fliegenden Teppich zu knüpfen, in der Hoffnung, damit endlich die lästigen Zeitdiebe dingfest machen zu können. Aber die Webfehler sind immanent und unübersehbar: Meetings verschieben, Flüge umbuchen, mehrere Personen auf einen gemeinsamen Sitzungstermin koordinieren, all das kostet Zeit. Unsere Ord-

nungs- und Optimierungswut in unserem Zeitbudget macht uns zu unserem eigenen Travelling-Salesman-Problem.

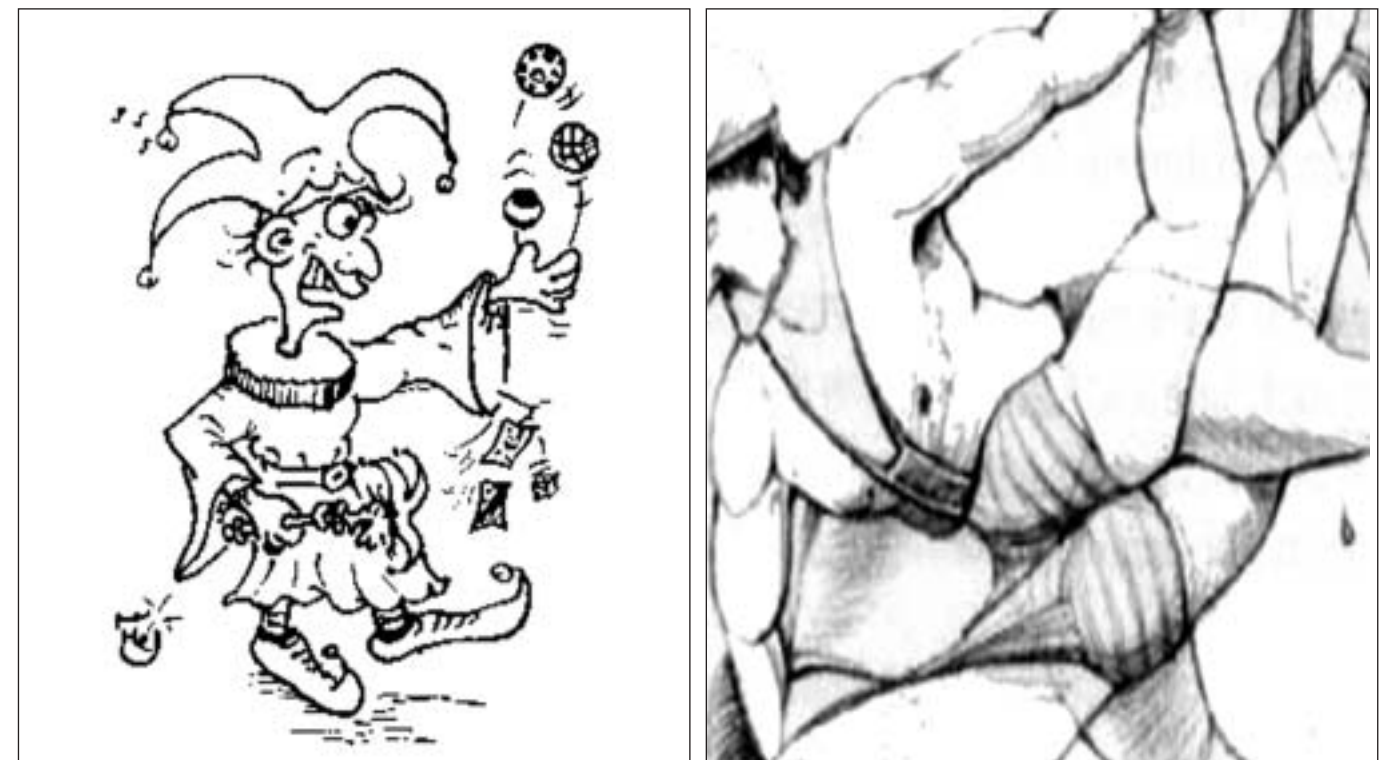
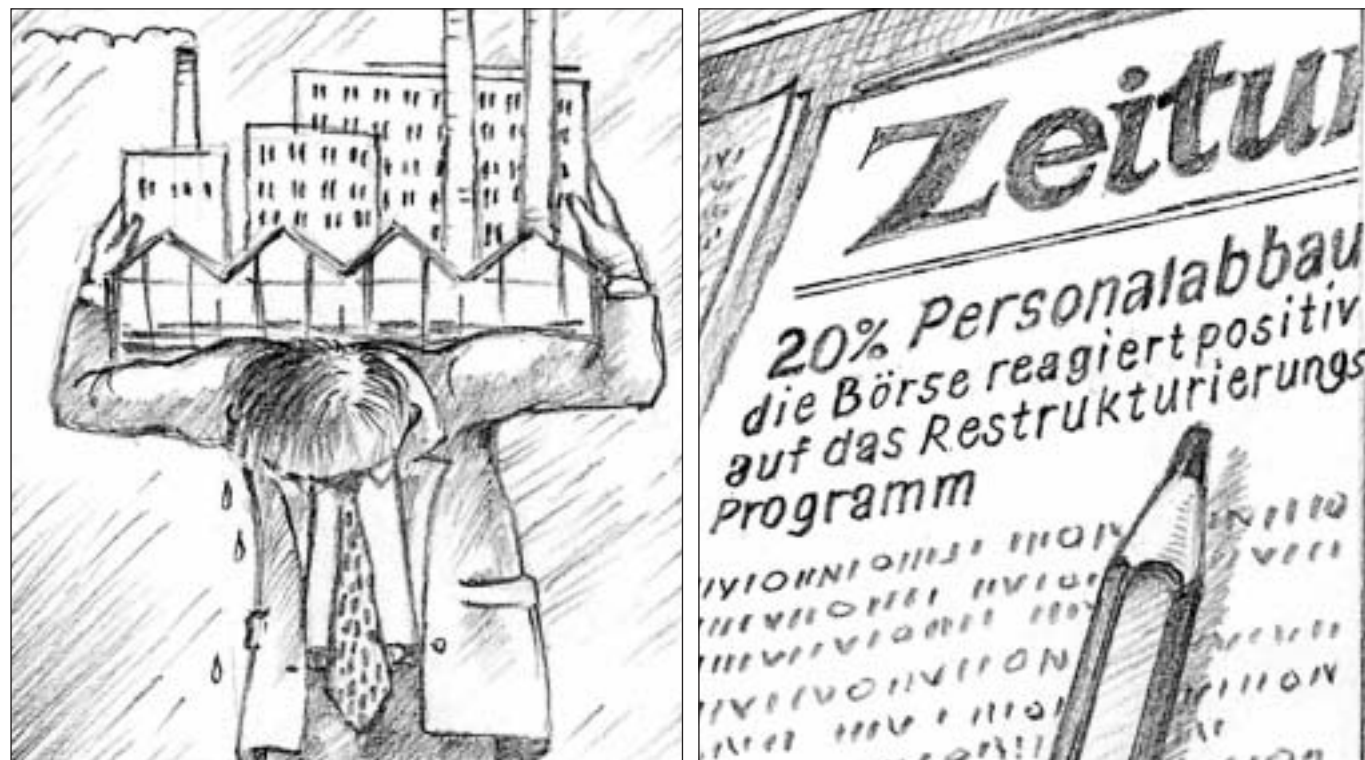
Ganz zu schweigen von der regelmäßigen Aktualisierung des Terminkalenders, dem Update zwischen Outlook und dem Communicator, dem Stornoaufwand für die geplante Reise und der telefonischen Rechtfertigung gegenüber der Tochter, wenn es mal wieder später wird. Zeitmanagement ist Wertemanagement und keine Reiserücktrittsversicherung. Lebensqualität als das erwähnte zweite angestrebte Ziel unserer Bemühungen und Beschleunigung als Optimierung zu sehen und zu nutzen, ist mit dem Faktor Geschwindigkeit nur begrenzt zu erreichen. In vielen Lebensbereichen ist ein derartiger Versuch kompletter Unsinn. Stellen Sie sich vor, Sie gingen zu den Bayreuther Festspielen und der Dirigent teilte Ihnen zu Beginn des Parsifal mit, man werde etwas schneller spielen, der teuren Mannstunden im Orchestergraben wegen, und er bitte um Verständnis. Oben in Bayreuth ist das Gott sei Dank nur ein Albtraum; bei McDonalds unten am

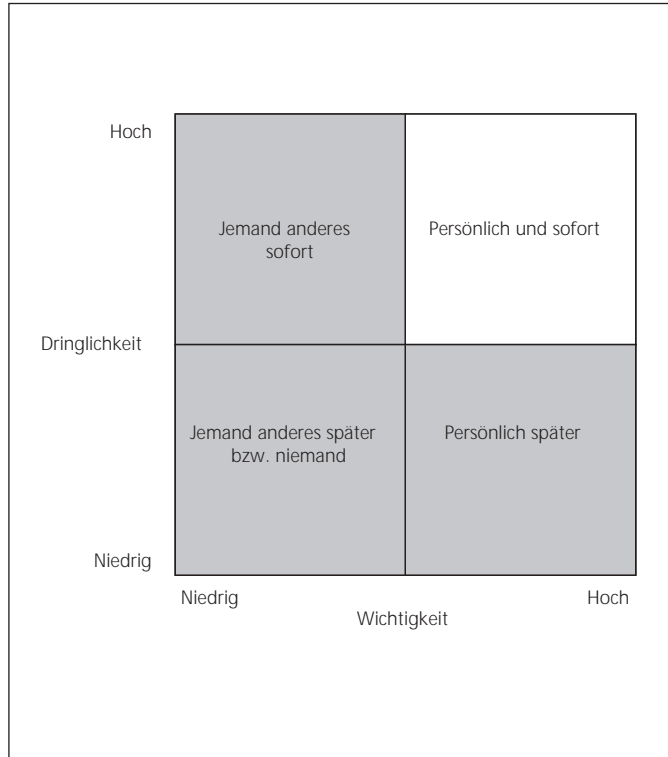
Fuße des Grünen Hügels jedoch längst Realität: Fast food. Speed golf, power reading, der Turbobräuner im Solarium, die Liste der Perversionen einer gut gemeinten Beschleunigung unter dem Diktat der Zeitökonomie ließe sich beliebig fortsetzen. Lebensqualität entsteht jedoch aus Timing, nicht aus Tempo; und sie verlangt Rhythmus und nicht Taktung. Viele Dinge und Tätigkeiten, die den Menschen zu dem machen, was er ist, ein Lebewesen mit Bewusstsein, auch mit Zeitbewusstsein, haben ihre "natürliche" Geschwindigkeit, die uns, so sollte man meinen, förmlich zur Verlangsamung zwingen, wenn wir aus ihnen Lebensqualität schöpfen wollen. Dies gilt auch für unseren Umgang mit dem Arbeitsleben, insbesondere für all diejenigen unter uns, für die Arbeit (notgedrungen?) das sprichwörtliche halbe Leben ist und die auch hieraus Lebensqualität schöpfen wollen. Auch Arbeit als schöpferische Tätigkeit braucht Muße, weil gut Ding Weile haben will und nicht beim ersten Elchtest durchfallen möchte. Sie erinnern sich vielleicht noch an das Debakel mit der Mercedes A-Klasse, die, wie

im nachhinein bekannt wurde, trotz hausinterner Warnungen, unter dem Druck der Wettbewerbslogik verfrüht als marktreif freigegeben wurde, um, als ein Probefahrzeug bei dem als Elchtest bekannten Ausweichmanöver umkippte, dann zum Gespött nicht nur der Fachpresse zu werden. "Ich habe keine Zeit, mich zu beeilen" merkte Igor Strawinsky einmal an und nahm damit vorweg, was wir heutzutage mehr denn je spüren. Soll unsere Arbeit anderen Qualität und uns Lebensqualität stiften, so müssen wir nicht schneller, sondern eher langsamer arbeiten. Den Slobbies, den *slower but better working people*, gehört die Zukunft in unserer Arbeitsgesellschaft, zumindest wenn man den neuesten Trends aus den USA Glauben schenken will. Mit einer der Hauptgründe, weshalb wir, auch als Folge der Beschleunigung, unser Zeitmanagement immer häufiger nur noch als permanente Mangelverwaltung bzw. als nackten Zeitnotstand empfinden, liegt in der konsequenten Steigerung der Möglichkeiten und Notwendigkeiten, den individuellen Zeitraum selbst auszufüllen.

Das Angebot kippt zum Überangebot, was wiederum als Indiz für einen Übergang von der durch Beschleunigung aber auch durch Struktur gekennzeichneten Moderne in die durch Flexibilisierung und Auflösung eingeübter Zeitmuster charakterisierte Postmoderne gelesen werden kann.

Die Flexibilisierung von Arbeitszeiten und Beschäftigungsverhältnissen schafft durchaus neue Möglichkeiten einer individualeren Arbeits- und Zeitorganisation: Arbeitsgestaltung wird von den Akteuren heute in vielen Fällen als deutlich selbstbestimmter erlebt als noch zu Zeiten ihrer Väter. Gleichzeitig delegiert die Fraktionierung und Auflösung klassischer Arbeitsbiographien von der Vollzeitarbeit im Angestelltenverhältnis hin zum Portfolio-Worker in Netzwerken und multiplen Projektengagements eine Reihe organisatorischer Probleme an uns zurück. Angefangen beim Problem der Suche nach und Selektion von Arbeitsverhältnissen bzw. Projektaufgaben, das in gesteigerter Frequenz auftritt und deutlich mehr Zeit in Anspruch nehmen kann als ver-





gleichsweise die tägliche Fahrt als Angestellter ins Büro. Ferner die zeitliche Koordination der simultanen Engagements, die Überbrückung bedrohlicher, weil nunmehr unbezahlter Leerzeiten und der Versuch, die Wochenenden freizuhalten und aus dieser Hetzjagd noch ein paar Tage Urlaub "herauszuschneiden".

Der Begriff der Work-Life Balance ist nicht umsonst eine Erfindung der Jahrtausendwende, an der die Balance nicht nur für viele von uns bereits verlorengegangen ist, sondern uns von Wirtschaft und Gesellschaft unter dem Euphemismus "Stärkung der Selbstverantwortung" als unser ureigenes individuelles Problem wieder überantwortet wurde.

Als hätten wir damit nicht schon genug zu tun, begegnet uns das gleiche Muster im Sinne der gesteigerten Anzahl an Möglichkeiten wie an Zwängen, die Zeit zu nutzen und sie auf das Angebot zu verteilen auch in unserem Privatleben. Allein das Wort *Freizeitgestaltung* verrät die Notwendigkeit einer aktiven Planung und gezielten Steuerung des verbleibenden Zeit-

budgets. Und das nicht einmal ganz zu Unrecht, denn dort erschlägt uns die Vielfalt buchstäblich.

Sie ist letztlich Folge einer Demokratisierung des Konsums dank der technischen Errungenschaften und der Möglichkeiten von Massenproduktion und Dienstleistungen. Gemessen an vormodernen Zeiten kann sich heutzutage in den hochentwickelten Industrie- und Konsumgesellschaften (fast) jeder (fast) alles leisten. Das muss man doch ausnutzen – nach all der harten Arbeit und den unzähligen Stunden im Büro.

Ein Großteil des Freizeitangebotes, das uns zur Verfügung steht, ist saisonal unabhängig. Der übrige Teil wird, wie schon bei der Produktion von Gütern des täglichen Bedarfes, sukzessive vom Rhythmus der Natur, wie z.B. Tages- und Jahreszeiten, abgekoppelt und steigert so zusätzlich das Angebot. Der Skiort Ischgl denkt laut über eine großflächige Überdachung von Pisten gegen Schlechtwetter nach, im Ruhrgebiet werden mehrere hundert Meter lange Hallen auf Skibetriebstemperatur heruntergekühlt, Südtirol

steigert den Einsatz seiner Schneekanonen auf über 90% seiner Pisten und der Kurort Bad Tölz bewirbt die Fluchtlichtanlage an seinem Hausberg. Das Nachfahrverbot gilt nur für LKWs.

So paradox es klingt, weil in der Tendenz gegen die klassische Marktlogik: Das Angebot schafft sich dabei die Nachfrage selbst. Wer die Vielfalt des Angebotes nicht zumindest ansatzweise in seinem Freizeitverhalten widerspiegelt gilt als inaktiv, phlegmatisch und im Zweifel langweilig, und es bedarf einer gehörigen Portion Selbstbewusstsein, sich dem permanenten Druck zur Selbstaktivierung zu entziehen.

Denn Freizeit wird gesellschaftlich als aktiv definiert, und das heißt vorwiegend körperlich, mindestens jedoch sozial bzw. gesellschaftlich aktiv zu sein. Wie ein überforderter Jongleur versuchen wir, immer mehr Bälle in der Luft zu halten und machen uns dabei zum Narren. Golf, Tennis, Ski, Reiten, Bergsteigen, Mountainbiken, Schwimmen, Rudern, Wellness usw. – so lautet der moderne Anforderungskatalog. An Ihr nächstes Urlaubsziel? Nein, an Sie.

Im Kern ist es jedoch wie beim Fernseher, dem für entwickelte Industrienationen wie z.B. Deutschland statistisch wohl repräsentativsten Artefakt modernen Freizeitverhaltens; die Durchseuchungsrate der privaten Haushalte beträgt hier immerhin weit über 90%. Es gilt: je weniger Programme, desto leichter fällt das abschalten.

Mittlerweile trifft man jedoch vermehrt auf Menschen, die (wieder) gelernt haben, sich all dem zu entziehen. Menschen die wissen, dass Freizeitstress der vielleicht schlimmste Stress ist, weil man niemanden dafür verantwortlich machen kann, nicht einmal seinen Chef – und weil sie spüren, dass man in ein volles Glas nichts hineingießen kann. Der Zwang zu möglichst umfassender Nutzung des vorhandenen Angebotes verunmöglicht das Erlebnis dessen, was die verfügbare Zeit erst lebenswert macht.

Nur wer aufhört, Körper und Geist durch das täglich wechselnde Sport- und Kulturangebot zu hetzen, gewinnt den nötigen Raum, sich auf eine Sache einzulassen und die Zeit zur Konzentration auf diese eine Sache – und mit ihr verbunden den Genuss der Erfahrung, ohne Ablenkung ganz in der Gegenwart zu sein und ohne bereits auf die Verlockung zu schießen, was man denn als nächstes tun könnte (nach dem Motto: "Wir müssen aufhören, wir wollten doch auch noch ins Spielcasino"). Die Reduktion der Ereignisse in der verfügbaren Zeit ermöglicht erst das intensive Erleben, das einen – selten genug – die Zeit vergessen lässt.

Wir nehmen uns auch in der Freizeit zu häufig viel zu viel vor. Das hindert uns daran, dass wir uns auf die Beschäftigung vorbereiten und uns auf sie einstimmen. Einmal begonnen, durchlaufen wir sie – aber wir durchleben sie nicht. Vor allem aber wollen uns keine rechten Abschlüsse mehr gelingen: Nichts geht in Ruhe zu Ende. Unsere Aktivitäten bilden keinen rhythmischen Zyklus abgeschlossener Er-

eignisse mehr, sie gerinnen zu einer bloßen Abfolge von Unterbrechungen.

Nichts Erlebtes klingt in uns mehr nach, weil wir uns durch unser hyperaktives Treiben der so wichtigen Zeit der Übergänge beraubt haben. Wie das Auge Zeit benötigt, sich auf wechselnde Lichtverhältnisse einzustellen, brauchen Körper und Geist Zeiten des Übergangs und der Verlangsamung als Startvoraussetzung für eine neue Aktivität in einer neuen Umgebung. Von Ethnologen wird mitunter die Theorie vertreten, dass tribale Gesellschaften und von der Zivilisation unberührte Naturvölker ganz spezielle Rituale entwickelt haben sollen, die dazu dienen, Mitglieder des Stammes, die ein paar Tage auf der Jagd gewesen waren, wieder in das Stammesleben zu integrieren. Die Jagd war für diese Menschen eine mühevoll und gefährliche Aufgabe, die in lebensbedrohlichen und darum aggressionsfördernden Situationen in lebensbedrohlichen und darum aggressionsfördernden Situationen ein gutes Reaktionsvermögen und einen geschickten Umgang mit den primitiven Waffen erforderte. Bei ihrer Rückkehr von der Jagd wurden sie deshalb in eine Art Quarantäne gesteckt, um ihre erhitzten Gemüter abzukühlen – um sie gleichsam wieder zu verlangsamen und mit der natürlichen Geschwindigkeit des tribalen Soziallebens zu synchronisieren.

Sind nicht auch wir ständig auf der Jagd? Haben Sie jemals über den Nutzen persönlicher Übergangs- und Synchronisationsrituale nachgedacht? Die abendliche rush hour auf dem Weg vom Büro nach Hause ist eine gute, wenngleich unfreiwillige und deshalb häufig nicht bewusst wahrgenommene Gelegenheit für einen Übergang. Achten Sie, wenn Sie bei dieser Gelegenheit im Stau stehen, doch einmal darauf, wie viele um Sie herum in ihren Autos Selbstgespräche führen, um den Tag zu verarbeiten und den Kopf wieder freizubekommen. Sie werden überrascht sein; nicht telefoniert die betreffende Person mit einer Freisprechanlage.

## Matrix reloaded

"Wohnst Du noch, oder lebst Du schon?"  
IKEA

Zum Abschluss ein letztes Beispiel: Auch der Kauf eines Buches entspringt letztlich vielfach dem Wunsch, Zeit zu kaufen. Zeit es zu lesen, darüber nachzudenken, die Gedanken in sein tägliches Handeln zu integrieren oder mit Freunden darüber zu diskutieren. Wer Bücher schenkt, will Muße schenken, will das Leben des Beschenkten einen Moment verlangsamen, ihm Zeit schenken. Aber wir Deutschen kaufen statistisch nur 3-4 Bücher pro Jahr und die Verlage wissen aus Umfragen, dass wir nicht einmal diese alle lesen. Die Get-Abstract-Branche reibt sich die Hände und versorgt uns mit *Schiller schnell* – alles was Sie wissen müssen – und *Kafka komprimiert*. Lesen als Papier gewordenes Zappen?

Wer nachhaltig diesen und anderen Beschleunigungsfallen in Gesellschaft, Berufs- und Privatleben entkommen, die Eskalation der Geschwindigkeiten durchbrechen will und nach einem pragmatischen Tool sucht, sein Leben zu entschleunigen und damit wieder auf ein gesundes Maß zu verlangsamen, dem hilft es vielleicht, seine persönliche Zeitmatrix, auch Eisenhowermatrix genannt, regelmäßig zu überdenken und sozusagen neu zu laden.

Sie hilft auf einfache, aber wirkungsvolle Weise, all die Dinge, Themen, Projekte, Aufgaben und sonstigen "Baustellen", mit denen wir unseren Zeitraum möbliert haben, auszusortieren, zurechtzurücken und das eine oder andere dem Sperrmüll zu überlassen. Sie schärft die Fähigkeit zur Unterscheidung zwischen "wichtig" und "dringlich" und damit ein verantwortungsvolleres Zeitbewusstsein, ein Bewusstsein für das Jetzt und Hier. Denn ...achtet des einzigen, das ihr habt: Diese Stunde, die jetzt ist. Als ob ihr Macht hättet über den morgigen Tag! Wir rui-



„Wer nachhaltig diesen und anderen Beschleunigungsfallen in Gesellschaft, Berufs- und Privatleben entkommen, die Eskalation der Geschwindigkeiten durchbrechen will und nach einem pragmatischen Tool sucht, sein Leben zu entschlacken und damit wieder auf ein gesundes Maß zu verlangsamen, dem hilft es vielleicht, seine persönliche Zeitmatrix, auch Eisenhowermatrix genannt, regelmäßig zu überdenken und sozusagen neu zu laden.“

nieren unser Leben, weil wir das Leben immer wieder aufschieben..." gemahnte uns bereits Epikur. Oder in der Kurzfassung von IKEA: "Wohnst Du noch oder lebst Du schon?"

### Nichts geht!

»Der ist kein freier Mensch, der sich nicht auch einmal dem Nichtstun hingeben kann.«

Cicero

Am Highway 93, auf halbem Weg zwischen Phoenix (Arizona) und Las Vegas, in "the middle of nowhere" sozusagen, liegt ein kleiner Ort, in dem man nichts unternehmen kann, außer vielleicht eine kleine Mahlzeit zu sich zu nehmen und sein Auto aufzutanken. Vermutlich ist dies auch der Grund, weshalb dieses verlassene Nest den Namen *NOTHING* trägt. Ein Ort, an dem wohl kaum ein Reisender gerne stranden würde. Vielleicht weil man es bereits beim Betreten instinktiv spürt: Wir haben verlernt, mit dem Nichts produktiv

umzugehen, nichts zu tun. Nicht zufällig gerade mal nichts, sondern regelmäßig, aktiv und bewusst nichts. Wir empfinden diesen Zustand als Leere, setzen ihn gleich mit Unausgefüllt Sein, was unsere Vorstellung von Produktivität konterkariert und uns Angst macht. Wir versuchen dieses Gefühl so schnell wie möglich hinter uns zu lassen, so wie wir auf der Fahrt zwischen den zwei pulsierenden Großstädten Phoenix und Las Vegas an NOTHING vorbeibrausen.

In einer Gesellschaft des materiellen und ideellen Überangebotes, in der Zweckrationalität und Zielorientierung dominieren, taucht das Nichts nur als ungewollte und zufällige Randerscheinung auf. Aber vielleicht ist es gerade das, was in Ihrer persönlichen Zeitmatrix seit langem einmal wieder oberste Priorität haben sollte. In gewollter Absichtslosigkeit sich und seinen Gedanken freien Lauf zu lassen, wie die vorüberziehenden Wolken über der Wüste von Arizona, die den Blick weitert, auch für die Dinge hinter dem Horizont unseres daily rat race. ■

### Literatur

Braig, A. und Renz, U. (2001): **Die Kunst weniger zu arbeiten**. Berlin: 2001.

Geißler, Kh. A. (1994): **Schlussituationen. Die Suche nach dem guten Ende**. 2. Auflage. Weinheim: 1994.

Geißler, Kh. A. (1994): **Anfangssituationen**. Weinheim: 1994.

Geißler, Kh. A. (2000): **Zeit – verweile doch... Lebensformen gegen die Hast**. Freiburg u.a.: 2000.

Gibran, K. (2002): **Der Prophet**. Aus dem Englischen von G. & D. Bandini. 2. Auflage. München: 2002.

Gilstrap, P. (1996): **The Payne of It All**, in: *Phoenix New Times*: 1996.

Goethe, J. W. (1986) **Faust**. Der Tragödie erster Teil; neu durchgesehene Ausgabe. Stuttgart: 1986.

Herrhausen, A. (1990): **Denken, Ordnen, Gestalten**. Reden und Aufsätze, in: Von Weidemann, K. (Hrsg.). München: 1990.

Krausser, H. (1989): **Könige über dem Ozean**. München: 1989.

Luhmann, N. (1968): **Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten**, in: *Die Verwaltung*, Nr. 1/1968.

Luhmann, N. (1997): **Gesellschaft der Gesellschaft**. Frankfurt: 1997.

Proust, M. (2000): **Auf der Suche nach der verlorenen Zeit**. 3 Bände. Frankfurt: 2000.

Sennett, R. (1998): **Der flexible Mensch. Die Kultur des neuen Kapitalismus**. 4. Auflage. Berlin: 1998.

Spencer Brown, G. (1969): **Laws of Form**. London: 1969.

Standage, T. (2002): **Der Türke. Die Geschichte des ersten Schachautomaten und seiner abenteuerlichen Reise um die Welt**. Frankfurt: 2002.

Virilio, P. und Daghini, G. (1991): **Logik der Rennbahn**, in: *Lettre International*, 1991.

Virilio, P. (1992): **Rasender Stillstand**. Essay. München: 1992.

Virilio, P. (1993): **Revolutionen der Geschwindigkeit**. Berlin: 1993.

Virilio, P. (1999): **Fluchtgeschwindigkeit**. Essay. Frankfurt: 1989.

Wüthrich, H.A., Osmetz, D. und Philipp A. F. (2002): **Stillstand im Wandel – Illusion Change Management**. Herrsching am Ammersee: 2002.

Der Abdruck der "Zeichnungen" "Stechuhr", "Autofahrer", "Laufband", "Verantwortung", "Zeitung" und "Zylinder" von Ernst Böhm erfolgte mit freundlicher Genehmigung des GELLIUS Verlages.

## Sonja Radatz (Hrsg.) Evolutionäres Management

Antworten auf die Management-Herausforderungen im 21. Jahrhundert – mit Beiträgen u.a. von Humberto Maturana, Peter Senge, Paul Watzlawick und Meg Wheatley



### Zum Inhalt:

„Wir leben und erleben im Moment eine Kultur, die Effektivität, Effizienz, Produktivität etc. in den Mittelpunkt stellt und uns auffordert, uns wie Roboter zu verhalten. Unsere Kultur und die Unternehmen darin bestehen jedoch aus Menschen, die sich selbst fragen können, „Will ich hier überhaupt arbeiten?“, und dann die Entscheidung treffen, ob sie von dort weggehen oder die an sie gestellten Erwartungen erfüllen wollen.“

Humberto R. Maturana und Pille Bunnell

„Unsere Unternehmen sind kontinuierlich dem Wandel und der Veränderung ausgesetzt und benötigen Strukturen, die diesem Wandel optimal begegnen.“

Peter Senge

„Wir können nicht objektiv denken und handeln, oder anders gesagt: Wir können die Subjektivität nicht aus unserem Leben verbannen, denn sie ist unser ständiger Begleiter. Alles was wir tun, sagen, denken, entscheiden, aber auch das was wir nicht tun, entspringt uns als Subjekt. Unternehmen sind so eine subjektive Erfindung – die Erfindung von uns Leitenden und Mitarbeitern. Und es ist höchste Zeit, diese Unternehmen neu zu erfinden.“

Sonja Radatz

NEUERSCHEINUNG