

Zeit bekommt man nie wieder zurück



Lothar Seiwert

Judith-Maria Gillies

Der Mann in bunt gestreiftem Hemd und ocker-brauner Cordkombination scheint alle Zeit der Welt zu haben. Die Beine auf dem roten Ledersofa übereinandergeschlagen, erzählt er seelenruhig: „Zeit ist der größte Engpass in unserem Leben. Geld, das ich verloren habe, kann ich durch eine günstige Anlagestrategie wiederbekommen. Zeit bekommt man nie wieder zurück.“ Wenn er spricht, betont er jedes Wort einzeln, redet gewöhnungsbedürftig langsam. Sehr langsam. Wenn er sich beklagt, dass das Wort Muße „aus unserem aktiven

Wortschatz verschwunden“ ist, möchte man meinen, er hat sich den Film „Das Leben ist ein langer ruhiger Fluss“ zum Lebensmotto gemacht.

Der Schein trägt nicht so ganz. Denn der Mann, der da auf dem Sofa zwischen Flipchart und Schreibtisch sitzt, ist Deutschlands Zeitmanagement-Guru: Professor Lothar Seiwert. Und sein Forschungsgegenstand ist die Entschleunigung, das Herunterfahren des Tempos in unserer Gesellschaft, die er als „High-Speed-Gesellschaft“ bezeichnet. Und Sei-

wert weiß, was den Entscheidungsträgern dieser Gesellschaft fehlt: mehr Zeit, und zwar für das Wesentliche.

Wenn du es eilig hast, gehe langsam

Dieses Problem zu beheben, hat sich der 52-Jährige auf die Fahnen geschrieben. Und so avancierte er zu einem der gefragtesten Coaches, der mittlerweile schon mehr als 200.000 Führungskräfte in Seminaren trainierte. Zudem erreicht er über seine Bestseller samt Hörbüchern und Audio-CDs ein Millionenpublikum. Die eingängigen Titel wie „Wenn du es eilig hast, gehe langsam“ sind in mehr als 20 Sprachen übersetzt worden. Auch Finnen, Südamerikaner und Chinesen lesen den Mann aus Heidelberg. Von seinem Ober-Bestseller „Mehr Zeit für das Wesentliche“ gibt es gar eine Ausgabe in Esperanto.

Die Sehnsucht nach einem besseren Umgang mit der Zeit besteht weltweit, wie Seiwert früh erkannt hat. Spitzenkräfte sind besonders betroffen. „Je höher der berufliche Status, desto häufiger werden Gesundheit und Erholung vernachlässigt“, so Seiwert. Dies hat er in einer aktuellen Studie herausgefunden, in der er die work life balance, also das Gleichgewicht zwischen Arbeit und Privatleben unter die Lupe genommen hat. 41 Prozent von Deutschlands Leitenden Angestellten geben darin an, verstärkt unter Stress zu leiden. Und jeder fünfte klagt, dass ihn seine beruflichen Probleme auch in der Freizeit nicht loslassen.

Zeit als neues Statussymbol

Kein Wunder, dass das Interesse an Ratschlägen für ein besseres Zeitmanagement in Führungskreisen steigt. Dabei beobachtet der promovierte Volkswirt einen neuen Trend: „Früher hat es die Spitzenkräfte aus Wirtschaft, Verwaltung und Politik interessiert, wie sie 14 Stunden Arbeit in einen 12-Stunden-Tag pressen können“, so Seiwert. Doch diese Zeiten seien vorbei. „Das klassische Zeitmanagement gehört heute zur Pflicht in den Führungsetagen. Heute dreht sich alles um Life-Leadership.“ Was Seiwert damit meint: Die Menschen fragen sich: Wie kann ich leben und nicht nur funktionieren? Wie kann ich ein erfülltes und nicht nur ein gefülltes Leben führen? ...

Zur Person

Keine Zeit fürs Wesentliche? Das ist ein Fall für Professor Lothar Seiwert. Der Heidelberger Zeitmanagement-Guru trainierte bereits mehr als 200.000 Führungskräfte in Sachen effiziente Zeiteinteilung. Unternehmen aller Branchen schicken ihre Mitarbeiter auf seine Seminare – von der Deutschen Bank über Porsche bis zu SAP. Der Bedarf ist riesig – besonders bei Entscheidungsträgern, die versuchen, Job und Privates unter einen Hut zu bekommen. „Beruflich verhalten sich die Menschen beim Planen und Prioritätensetzen meist wie Profis, privat hingegen wie absolute Amateure“, klagt der promovierte Volkswirt. Seine Bestseller wie „Mehr Zeit für das Wesentliche“ oder „Simplify your life“ (mit Werner Tiki Küstenmacher) erreichen ein Millionenpublikum. Ob schriftlich oder mündlich vor Publikum: Der 52-Jährige hat viele praxisnahe Tipps auf Lager, wie man sein eigener Time Master wird. Zum Beispiel den, von Eisbären zu lernen.

... In den Führungsetagen entstehen neue Begehrlichkeiten. „Keine Zeit zu haben galt früher als ein Statussymbol“, erzählt Seiwert. „Heute dreht sich das. Kollegen, die Zeit haben, werden für diese Leistung bewundert und häufig beneidet.“ Den Satz „Ich habe keine Zeit“ emp-



Judith-Maria Gillies,
Journalistin, Köln

findet Seiwert ohnehin als „eine traurige Lebenslüge“. „In Wahrheit bedeutet dies nur: ‚Ich habe für diese Sache oder diesen Menschen keine Zeit.‘ Denn Zeit haben wir alle gleich viel.“

Neu: die Blackberry-Krankheit

Schneller, höher, weiter: Der Alltag stellt die moderne Gesellschaft vor neue Herausforderungen, denen die Menschen durchaus mit einem schnelleren Tempo begegnen. „Wissenschaftliche Langzeitstudien haben gezeigt, dass wir unsere Schrittgeschwindigkeit im Laufe der Jahre erhöht haben“, so Seiwert. Er selber unterscheidet drei verschiedene Stufen der Beschleunigung, die über das reine Schritttempo hinausgehen. „Beobachten Sie die Menschen auf dem Flughafen beim Weg zum Flugsteig.“ Um seine Ausführungen zu verdeutlichen, steht er auf, greift zu seinem Handy und legt eine kleine Schauspielleinlage hin. „Früher sind sie einfach still vor sich hingelaufen oder haben sich mit ihren Begleitern unterhalten“, sagt er und geht in seinem Büro vom Fenster zum Besprechungstisch. „Heute dagegen halten viele ihr Handy oder Freisprechemikrofon ans Ohr“ – es folgt die Handy-Hand zum Ohr.

Diese Form des modernen Multitasking bezeichnet der Forscher als Stufe eins. Stufe zwei trifft man beispielsweise in Japan an. Seiwert: „Dort sind viele Leute bereits permanent online und gucken beim Gehen runter auf ihr High-Tech-Bildtelefon, weil sie sich auf dem Display Filme ansehen.“ Stufe drei ist auch in unseren Breiten bereits sichtbar: nämlich nicht nur das Gucken aufs Display, sondern auch das Tippen von E-Mails auf der Tastatur des Blackberrys während des Gehens oder Stehens. Seiwert spricht in dem Zusammenhang auch von der „Blackberry-Krankheit“.

Boxenstopp in der Highspeed-Gesellschaft

Doch was tun? Keinesfalls rät der Experte zur Vogel-Strauß-Strategie samt Früher-war-alles-besser-Gezeter. Sein Rat: „Um in der ‚Highspeed-Gesellschaft‘ mithalten zu können, müssen wir auf der einen Seite auch Highspeed geben. Auf der anderen Seite aber müssen wir regelmäßig einen persönlichen Boxenstopp einlegen und nicht ununterbrochen wie der Turbohamster im Rad drehen.“ Wer

andauernd arbeite, vermehre die Arbeit automatisch, weil er immer mehr aufs Auge gedrückt bekommt. Das belegten Studienergebnisse. Nicht die Workaholics seien die besten Führungskräfte, sondern diejenigen, die öfter mal abschalten und für die neben der Arbeit noch andere Werte wie Familie, Freunde oder Kultur zählen. „Wem solche Sinnstifter fehlen, gerät leicht in die Krise“, so der Trainer.

Sein Vorbild: Eisbären

Genug Zeit für Arbeit und Privatleben: Das lebt Seiwert, der auch Vater eines 18-jährigen Sohnes aus einer früheren Ehe ist, vor. Die Bürozeiten seines Instituts sind montags bis donnerstags von 8.30 Uhr bis 12.30 Uhr. Freitags ist ganz geschlossen. Auf der Rückseite seiner Visitenkarte steht in weißen Buchstaben auf knallrotem Grund „Wenn nicht jetzt, wann dann?“ Und Besuchern wird per Mail der Anfahrtsstipp in sein Institut gegeben: „Wir empfehlen Ihnen, dass Sie nach Mannheim entspannt mit dem Zug fahren.“ Entspannt wohlgeemert.

Als großes Vorbild seiner Gelassenheit hat sich der Zeittrainer in der Natur umgesehen und ist auf die Bären gestoßen. Auf seinem Regal stapeln sich Stoffbären en masse. Daneben an der Wand sticht Besuchern ein riesiges Porträtfoto – der Hausherr mit einem Eisbären vor leuchtend blauem Hintergrund – ins Auge. Wenn der Institutsleiter von seinen Lieblingstieren spricht, gerät er ins Schwärmen: „Eisbären können cool und relaxed abhängen und im nächsten Moment mit Power, Tempo und Dynamik ihr Ziel erreichen. Das finde ich bewundernswert.“

Terminsache Candle-light-dinner

Tatsache: Der Mann hat nicht nur ein Faible fürs Langsame, sondern auch für Tempo. Und wie. Eine große rote Ferrari-Fahne hat er dekorativ an die Front seines Schreibtischs gehängt. Und der Laptop ist eine knallrote Ferrari-Sonderedition inklusive Motorengeräuschen beim Hochfahren. Der Wechsel zwischen Aktivität und Entspannung gelingt dem Zeitmanager persönlich recht gut. Im Schnitt ist er nur einen Tag pro Woche im Büro, 70 Tage im Jahr hält er Vorträge und Seminare, den Rest verbringt er zu Hause oder – neuerdings – auf dem Golfplatz. ...

... Das Geheimnis solch einer work life balance haben die wenigsten entdeckt. „95 Prozent aller Menschen lassen sich im Job verplanen wie bei der Zahnarzt-Bestellpraxis“, kritisiert der Experte. Doch das müsse nicht so sein. Ändern könne man das, indem man für seine eigenen Lebensprioritäten auch entsprechende Aktivitäten und konkrete Zeitfenster einträgt, „quasi Termine mit sich selbst“ macht, wie Seiwert es ausdrückt. Dazu gehörten genaue Uhrzeit und Dauer, etwa für das Candle-light-dinner mit dem Partner – auch wenn das unromantisch anmutet.

Mütter machen es vor

Vielbeschäftigten Spitzenkräften rät Seiwert einen Blick auf berufstätige Mütter. „In Sachen Zeitmanagement machen sie häufig einen besseren Job als so mancher Manager“, erklärt er. Er verweist auf den Spagat zwischen Berufs- und Privatleben, die diese Jobmütter täglich hinlegen. „Wenn sie morgens ins Büro kommen, haben sie häufig schon das Familienfrühstück gemacht und weggeräumt, die Kinder zur Schule gebracht und eine Waschmaschine angeschmissen. Sie leben damit, mit vielen Lebenshüten gleichzeitig zu jonglieren, dem einer berufstätigen Frau, einer Mutter, einer Nachhilflehrerin, einer Chauffeurin, einer Ehefrau, einer Hausfrau, einer Putzfrau, einer Gärtnerin und einer Freundin.“

Mit Hut und Zollstock

Damit auch Männer diese Denke lernen, setzt sich Seiwert in seinen Managementseminaren mehrere farbige Hüte übereinander auf. So sollen den Teilnehmer ihre verschiedenen Lebensrollen klar werden. Anschließend erhält jeder Notizkarten, auf denen er seine „Lebenshüte“ aufschreiben und ihnen Termine zuordnen soll.

Überhaupt greift der Trainer, der auch ausgebildeter Wirtschaftspädagoge ist, häufig zu einfachen Trainingswerkzeugen. Für seine Seminare wie „Life Leadership“ oder „Mehr Lust auf Leistung und Erfolg“ hat er einen speziellen Zollstock bedrucken lassen – gemäß seiner Corporate Identity in ferrarirot. Seine Seminarteilnehmer fordert er auf, die Zentimeterleiste genau dort zu umfassen, wo ihr jeweiliges Alter steht. Sogleich biegt er den Zollstock rechts davon in einem Winkel nach oben und erklärt den steilen Anstieg:



Highspeed in der Highspeed-Gesellschaft erfordert ...

„Heute ist der erste Tag vom Rest Ihres Lebens.“ Für solche spielerisch-didaktischen Leistungen bekam Seiwert 1999 als erster Deutscher den internationalen Trainingspreis „Excellence in Practice“ der American Society for Training and Development in Atlanta verliehen.

Das „Who is Who“ der Wirtschaft

Mitarbeiter aller Branchen besuchen seine Seminare. Die Teilnehmerliste liest sich wie das „Who is Who“ der deutschen Wirtschaft: Degussa, Deutsche Telekom, Deutsche Bank, DaimlerChrysler, IBM, Porsche, Rewe, SAP und viele andere. Insgesamt haben mehr als 200.000 Führungskräfte den Zeitmanager live erlebt. Weil das Thema boomt, holte sich Seiwert Verstärkung. In seinem Institut arbeiten 19 weitere Trainer. Außerdem verschickt er einfache Alltagstipps als kostenlose Newsletter, und auf seiner Homepage können Interessierte Checklisten und Selbsttests ausfüllen.

Das Interesse kommt nicht von ungefähr, wie der Trainer weiß. „Berufliche Belange sind in unserer Gesellschaft noch immer höher angesiedelt als private“, sagt er. „Beruflich verhalten sich die Menschen beim Planen und Prioritätensetzen meist wie Profis, privat hingegen wie absolute Amateure.“ Da fielen so Sätze wie „Man müsste mal wieder ins Konzert gehen“. Viel zu vage, warnt Seiwert. „Nur wer das durchbricht, kann dafür sorgen, der Kapitän seines eigenen Lebens zu werden.“

Beamter auf Lebenszeit? Nein danke

Genau das hat er gemacht. Der auf Sumatra geborene und in Düsseldorf und Fulda aufgewachsene Seiwert studierte nach dem Abitur Volkswirtschaftslehre mit Promotion in Marburg und Frankfurt, nebenbei außerdem Betriebswirtschaft und Wirtschaftspädagogik. Erst über Umwege ist er dorthin gekommen, wo er heute steht. Nach der Promotion stieg er als Trainee im Personalwesen bei Mannesmann ein. Nach weiteren Stationen als Managementtrainer bei Standard Elektrik Lorenz und bei einer Management- und Personalberatung lehrte er an der Fachhochschule Wiesbaden Personalwesen und Unternehmensführung – zwölf Jahre lang, „als Beamter auf Lebenszeit“, wie er hervorhebt. Trotz der Rundumsorglos-Stelle wechselte er den Job. Seine Begründung: „Ich finde das Leben ist zu kurz, um etwas immer auf Lebenszeit machen zu müssen.“ Ihm war die persönliche Zeitsouveränität und Freiheit wichtiger, und daher gründete er 1998 sein eigenes Institut. Sein persönliches Ziel formuliert er so: „Ich möchte möglichst vielen Menschen Inspiration und Anleitung dafür geben, ihr eigener Lebensunternehmer zu sein und mehr Balance in ihr Leben zu bringen.“

Meist muss es krachen

Dabei wird er nicht müde, seinen Zuhörern stets Eigenverantwortung zu predigen. „Es geht darum, die persönliche Zeit in die eigene Hand zu nehmen wie ...



... regelmäßigen persönlichen Boxenstopp

- ... ein Lebensunternehmer, nicht wie ein Manager, der nur operativ arbeitet. Es geht nicht darum, die Dinge richtig zu machen, sondern darum, die richtigen Dinge zu tun.“

Offene Ohren für seine Botschaften haben hauptsächlich Zuhörer ab 40. „In dem Alter fangen viele Leistungsträger an, sich die Frage zu stellen: Soll das alles gewesen sein?“, so Seiwert. „Doch bis sie tatsächlich etwas ändern, muss es meist erst krachen oder richtig weh tun.“ Nach seinen Seminaren kommen häufig Manager zu ihm, die sagen: Gewusst habe ich schon immer, was Sie erzählen. Aber kapiert habe ich es erst, als ich einen Herzinfarkt hatte oder als mir die Frau davon-gelaufen ist. „Nur relativ wenige machen sich ohne zwingenden Grund auf die

Suche nach neuen Lösungen für mehr Balance zwischen Arbeit und Freizeit.“

Schreiben Sie Ihre Grabrede!

Leuten, die nicht warten wollen auf den großen Hammer, empfiehlt der Experte eine makaber anmutende Übung: Sie sollen ihre eigene Grabrede schreiben, die dann zum Beispiel eines ihrer Kinder verlesen soll. In dieser Rückwärtsbetrachtung werde einem bewusst, wie man tatsächlich gelebt haben will. „Kann das Kind beispielsweise nur schreiben, dass es seinen Vater nur selten zu Gesicht bekommen hat und wenn doch, dann nur hinterm Laptop, rüttelt das die meisten Familienväter wach“, so Seiwert.

Nach der Selbsterkenntnis rät er, „die eigenen Glaubenssätze zu ändern“ (o-

ton). Gemeint sind beispielsweise typische Wenn-dann-Beziehungen: „Viel beschäftigte Manager reden sich häufig ein, ‚Wenn ich erst mal Abteilungsleiter bin, dann habe ich mehr Zeit für meine Familie.‘“ Doch sobald dieses Karriereziel erreicht sei, komme sofort das nächste. „Die Familie wartet ewig, weil sie nicht auf der Tagesordnung steht“, konstatiert Seiwert. „Das ändert man nur, wenn man sich feste Termine mit Familie, Freunden oder für Hobbys einplant.“ Und die müssen genauso fest eingehalten werden wie Businessverabredungen mit dem besten Geschäftspartner.

Faulenzer nutzen der Wirtschaft

Bleibt die Frage: Würde die Wirtschaft nicht unter dem verstärkten Faulenzertum in Deutschland leiden? Der Volkswirt schüttelt den Kopf. „Nein, im Gegenteil. Damit gewinnt unsere Wirtschaft. Denn man spart die volkswirtschaftlichen Folgekosten für Herzinfarkt oder Burn-out.“ Doch einfach nur Teilzeit zu arbeiten, ist ebenfalls nicht die Patentlösung. „Wir Deutsche haben noch nie so viel freie Zeit gehabt wie heute. Doch das bedeutet nicht, dass wir in einer besseren Balance leben als früher.“ Es komme nicht auf die Quantität der freien Zeit an, sondern auf die Qualität.

Und auch der Wohlstand trage nicht unbedingt zu mehr innerer Ausgeglichenheit und Zufriedenheit bei. Seiwert: „Es gibt kaum ein Volk, das so viel jammert und negativ denkt wie die Deutschen.“ Er empfiehlt, über die Grenzen hinweg zu schauen. Was die positive Lebenseinstellung angeht, „da können wir in unserer Industrienation von den so genannten Entwicklungsländern eine Menge lernen“, ist Seiwert überzeugt.

Hektik bricht aus

Zum Schluss des Gesprächs blickt der Interviewte ungeduldig auf seine Cartier-Uhr. Leichte Hektik breitet sich vor der Tür des Büros aus. Der Chef muss dringend weg, ein Businesspartner möchte ihn zum Geschäftsessen abholen. Seiwert spurtet im Eiltempo die Treppen des Instituts herunter. Manchmal leben eben auch Zeitmanagementexperten im Ausnahmezustand. Dann gilt: Wenn du es eilig hast, gehe schnell – zumindest, wenn du nicht vor verschlossenen Türen eines Restaurants stehen willst. ●

Zeit zum Lesen

„Die Bären-Strategie: In der Ruhe liegt die Kraft“, Ariston Verlag, 2005, 14,95 €.

„Mehr Zeit für das Wesentliche“, Verlag moderne industrie, 2005, 20,00 €.

Lothar Seiwert und Werner Tiki Küstenmacher: „Simplify your life“, Campus Verlag, 2004, 19,90 €.

„Das Bumerang-Prinzip: Mehr Zeit fürs Glück“, dtv Verlag, 2004, 12,00 €.

„Das Bumerang-Prinzip: Don't hurry, be happy“, Gräfe & Unzer, 2003, 12,90 €.

„Das neue 1x1 des Zeitmanagements“, Gräfe & Unzer Verlag, 2003, 12,90 €.

Lothar Seiwert und Ann McGee-Cooper:

„Wenn du es eilig hast, gehe langsam“, Campus Verlag, 2003, 25,50 €.

Lothar Seiwert und Friedbert Gay:

„Das neue 1x1 der Persönlichkeit“, Gräfe & Unzer, 2004, 12,90 Euro.