

Time is honey...

★

JONAS GEISSLER
WERNER BLEILEVENS

Jonas Geissler ist Zeitexperte. Aktuell gestaltet er Vorträge, Workshops, Coachings und berät Unternehmen in Transformationsprozessen. Er ist Autor mehrerer Bücher und Artikel und nennt sich selbst Zeitraumgestalter. Sein Anspruch und seine Gabe ist es, diese Zeiträume so zu gestalten, dass sie inspirierend, erfüllend und wirkungsvoll sind. Zusätzlich zur Zeit berät Jonas Geissler zu den Themenfeldern Führungskräfte,- Team,- und Organisationsentwicklung. Er ist Vater, Wellenreiter und lebt in München. Werner hatte die Gelegenheit ein umfassendes Interview über die verschiedensten Aspekte von „Zeit“ mit ihm zu führen.

Von Gegenwartsschrumpfung,
Multioptionsgesellschaft und Anachronismen

A portrait of Jonas Geissler, a man with a shaved head and a light beard, wearing a blue button-down shirt. He is sitting at a table with his arms crossed, looking directly at the camera with a slight smile. The background is a dark, solid color.

Jonas Geissler

Werner: Herr Geissler, Sie bezeichnen sich als Zeitraumgestalter. Was genau ist das?

Jonas: *Ich gestalte Zeiträume, in denen Menschen auf Dinge gucken, die sie sonst nicht wahrnehmen. So steuere ich ihre Aufmerksamkeit und hole Themen in die Kommunikation, die im **ZEITRÄUME** Alltag nicht berücksichtigt werden. Ein Kernthema davon ist die Zeit. Das ist dann Zeit für die Zeit. Warum das nötig ist? Weil sie uns häufig nur im Mangel begegnet. Das ist doch schade. Die Zeit, dieses abstrakte und zugleich konkrete Thema, bearbeite ich mit all seinen Facetten.*

Werner: Die Zeit ist immer allgegenwärtig und hat unterschiedliche Ausprägungen, aber warum ist es auch für Sie so ein wichtiges Thema geworden?

Jonas: *Weil es um das Leben geht, wenn es um die Zeit geht. Es gibt verschiedene Vorstellungen von Zeit, die uns in unserer Bewertung und in unserem Verhalten beeinflussen. In unserem Kulturkreis herrscht die Meinung, dass wir hier auf Erden eine begrenzte Zeit haben. Was danach kommt, nennen wir Ewigkeit und auch dafür gibt es verschiedene Konzepte. Das ist dann nicht mehr mein Bereich, sondern der*

der katholischen Kirche oder anderen Glaubensrichtungen. Aber die Zeit, die wir hier sind, hat mit dem Leben selbst zu tun und ich beschäftige mich mit gelingendem Leben. Wie kann das aussehen? Da geht es zum einen um die eigene Einstellung zur Zeit – das ist eher etwas abstrakt – und zum anderen um Zeitgestaltung – das ist sehr konkret: Was tue ich heute und was lasse ich heute sein? Der Umgang mit Zeit hat viel mit den eigenen Glaubenssätzen und Mustern zu tun – meist geht es um Entscheidungsmuster. Man kann beispielsweise darauf achten, wie man über Zeit

spricht. Sprache schafft Realität und auch die Sprachebene ist sehr konkret: sie ist häufig geprägt von einem sehr aggressiven Zeitverhältnis. Ich muss Zeit managen, sparen, in den Griff kriegen, dafür sorgen, dass ich sie nicht verliere, manchmal muss ich sie sogar totschiessen. Das ist für mich ein suboptimales Verhältnis zur Zeit. Ich möchte gerne ein freundlicheres Verhältnis propagieren, denn die Zeit ist erst mal unsere treueste Freundin, von der Geburt bis zum Tod, immer an unserer Seite. Und es kommt jeden Tag neue Zeit nach. Vom Grundmodus her ist sie gerecht verteilt. Trotzdem haben wir viel Zeitungerechtigkeit in der Gesellschaft, aber jeder, der oder die morgens aufwacht, bekommt einen frischen Tag Zeit geschenkt. Ich versuche, der Zeit eher mit einem freundschaftlich-lächelnden Verhältnis zu begegnen.

Werner: Warum empfinden wir Zeit als Mangelware? Oder sehen Sie das vielleicht auch ganz anders?

Jonas: *Das hängt erst mal von der Frage ab: Was ist Zeit? Niemand hat sie je gesehen, gerochen oder gehört und gleichzeitig ist sie da. Sie ist eine perfekte Illusion, die man mit verschiedenen Dingen belegen kann. Die einen sagen: „Zeit ist Geld,*

time is money“. Die anderen sagen: „Moment, bei Benjamin Franklin hat sich damals jemand verhört, der hat gar nicht gesagt: „Time is money“, sondern: „Time is honey“ Zeit ist kein Zahlungsmittel. Zeit ist ein Lebensmittel und ein süßes noch dazu. Die einen sagen: „Zeit ist das, was ich auf der Uhr lese.“ Die anderen sagen: „Nein, Zeit ist das, was ich habe, wenn ich die Uhr wegschmeiße.“ Wieder andere sagen: „Zeit vergeht, ich muss ihr hinterherlaufen.“ Die

ZEITKNAPPHEIT

anderen sagen: „Wieso? Zeit entsteht jeden Tag neu.“ Wir haben kulturelle Prägungen und in einer Beschleunigungsgesellschaft ist „Time is money“ (Zeit ist knapp) ein sehr dominantes Narrativ, weil wir nicht zu wenig Zeit, sondern zu viel zu tun haben. Wir haben zu viele Optionen. Und das hat Niklas Luhmann schon vor 40 Jahren formuliert: „Zeit ist gar nicht knapp. Der Eindruck der Zeitknappheit entsteht durch die Überforderung des Erlebens durch Erwartungen.“ Wir leben in einer Multioptionengesellschaft. Keine Ge-

neration hatte so viele Möglichkeiten, ihre Zeit zu verbringen, wie wir. Allein auf unserem Smartphone befindet sich eine von potenziell Millionen Apps, in der mehr Musik abrufbar ist, als wir Lebenszeit zur Verfügung haben, sie anzuhören. Wir sind sehr reich an Möglichkeiten und an diese Möglichkeiten knüpfen sich immer Erwartungen und Erwartungserwartungen. Was erwarte ich, was ich in meiner Zeit tue, welchen Output ich generiere? Was denke ich, was andere diesbezüglich von mir erwarten? Zum Beispiel an meine Erreichbarkeit oder Reaktionszeiten auf Nachrichten. Diese Erwartungserwartungen bilden

sich immer, wenn man miteinander in Austausch steht. Das ist ein Selbstorganisationsphänomen und es kann sehr klärend sein, dies auf den Tisch zu legen, sich Zeit dafür zu nehmen und sie zu thematisieren. Oft erlebe ich Situationen, in denen diese ungeklärten Erwartungen zu einer Art rasendem Stillstand führen. Jeder beschäftigt jeden mit Kleinkram: „Kannst du mal eben hier? Ich brauche noch eben das!“, und so weiter. Wenn jeder für jeden immer erreichbar ist, befinden sich alle in einer Art On-Demand-Modus, sie sind stets auf dem Sprung, in einer Art Bereitschaftsdienst. Und das ist sehr an-

ZEITPHILOSOPHIE

strengend und oft sehr unproduktiv. Mich wundert es, dass Unternehmen nicht viel stärker dagegen vorgehen. Alle wollen mehr Produktivität. Das ist der Ort beziehungsweise die Zeit, wo man ansetzen sollte, um sie zu fördern.

Werner: Sich Zeit für die Zeit nehmen. Heißt das übersetzt „Zeit für sich selbst nehmen“?

Jonas: *Das kann ein Schluss daraus sein. Zeit für die Zeit bedeutet, die Zeit selbst zum Thema zu machen. Das kann zeitphilosophisch sein – ich unterhalte mich mit einem Freund oder einer Freundin bei einem Spaziergang oder bei einem Glas Wein, wo ich mir die Frage stelle: Welches Bild von Zeit leitet mich eigentlich? Wenn mich jemand fragt: „Was ist Zeit?“ Was antworte ich? Und was hat dieses Bild für Vorteile und für Nachteile? Was folgt daraus für meine Bewertung von Zeit? Was ist für mich gute Zeit und nicht so gute Zeit? Und was folgt daraus für mein Zeitverhalten? Also für das eigene Leitbild von Zeit oder die eigenen Narrative. Wer rastet, der rostet. Wenn das mein Bild von Zeit ist, dann werde ich Zeit anders bewerten und mich anders verhalten, als wenn ich mich von einem „Time is honey-Bild“ leiten lasse. Man sollte verstehen, welche Narrative uns leiten, wie sich das auswirkt, wann das funktional ist und wann nicht.*

Werner: Wie kann ich meine Zeit gut managen? Soll ich mit einem Stundenplan arbeiten oder wie gehe ich am besten vor, um meine Zeit für mich am effektivsten und effizientesten zu nutzen?

Jonas: *Wie schon gesagt: Sprache schafft Realität. Wir können Zeit nicht managen. Wir können mit der Zeit nur eine Sache machen und das ist sie leben. Wir können andere Dinge managen, zum Beispiel Aufgaben. Die kann ich organisieren. Hier gibt es Prioritäten oder einen Plan, Prozessschritte und Ziele. Da gibt es viele Metho-*

den, Aufgaben zu organisieren. Wenn ich die Einstellung habe, ich müsste Zeit nur gut genug managen und dann ist dieses Problem weg, funktioniert das häufig nicht. Es gibt nicht diese perfekte Lösung im Umgang mit Zeit, die wir alle nur kennen müssten und dann wäre das Problem weg. Wenn es diese Lösung gäbe, würden wir sie alle längst anwenden. Es wäre gut zu akzeptieren, dass man Zeit nicht managen kann. Man kann Zeit auch nicht umstellen, wie wir zweimal im Jahr behaupten, sondern wir können Uhren umstellen. Das ist ein schönes Zeichen, dass wir Uhr und Zeit häufig verwechseln. Wir haben eine veritable Veruhrzeitlichungs-Geschichte hinter uns, kulturell, und deshalb verwechseln wir das eine häufig mit dem anderen. Der Hamster bekommt von dieser Uhrumstellung nichts mit, sondern das ist eine sehr menschengemachte Sache.

Zeit
ist das,
was ich
habe,
wenn
ich
die Uhr
weg-
schmeiße.

Werner: Gefühlt geht alles schneller. Ist das nur ein Empfinden? Wenn ich Google nutze, bekomme ich hunderte Ergebnisse in sehr kurzer Zeit. Nun kommt noch die Künstliche Intelligenz hinzu, die alles noch schneller macht. Sind es nur die Tools um uns herum, die sich beschleunigt haben? Sind wir demselben Druck, Zeitdruck, wie man es nennen mag, permanent ausgesetzt und empfinden es vielleicht nur anders?

Jonas: *Die Beschleunigung ist real und die ist auch gut evaluiert. Der in Deutschland führende Forscher dazu ist Hartmut Rosa von der Uni Jena, ein Beschleunigungsforscher, der drei Beschleunigungsdimensionen festgemacht hat. Das Lebenstempo hat sich beschleunigt, das misst er vor allem an den Interaktionsepisoden pro Zeiteinheit, also wie viel Interaktionen finden in einer bestimmten Zeit statt. Das ist durch Social Media, durch digitale*

ZEITEINHEIT

Technologien, massiv gestiegen. Zum Vergleich vor 40 Jahren: Wie viel Briefe wurden täglich geschrieben und jetzt: Wie viel E-Mails werden geschrieben? Allerdings werden die Effizienzgewinne stets durch eine quantitative Steigerung aufgezehrt. Falls wir uns fragen, wo die Zeit geblieben ist, dort können wir sie finden. Das andere Phänomen, das Rosa benennt, bezeichnet man als Gegenwartsschrumpfung, also das, was zum Moment an Wissen, an Kompetenz, Dauer hat, das schrumpft extrem. Wissen hat heutzutage eine Haltbarkeit von Südfrüchten. Zusätzlich beschleunigt sich der soziale Wandel, unser Lebenswandel. Früher gab es das Bild: Man hat eine Lehre gemacht und dann hat man ausgelernt. Dieses Wissen hat man sein Leben lang anwenden können. Das ist heute völlig unmöglich. Welche Berufe in fünf Jahren vielleicht nicht mehr existieren, das wissen wir heute gar nicht.

Werner: Wenn Wissen eine kürzere Halbwertszeit hat, bedeutet das im Umkehrschluss, dass die Menschheit verdummt, weil man die Information nicht mehr verinnerlichen muss, da sie ja auf Knopfdruck immer verfügbar sind und danach wieder vergessen werden können?

Jonas: *Ich denke nicht, dass die Menschheit verdummt. Es kommt nicht mehr darauf an Wissen immer parat zu haben, es abzuspeichern, jemandem zu erklären oder auf ein Stück Papier zu schreiben. Das wirkt zunehmend anachronistisch. Es geht also einmal darum, zu wissen, wie ich Wissen auffinde, wie ich Zugänge schaffe. Ganz konkret könnte man sagen, ich kenne die Bibliothek und weiß, wie ich mich darin zurechtfinde. Heute würde man sagen, ich weiß, wie ich die KI prompte, damit etwas Gescheites dabei rauskommt. Weiterhin ist die Bewertung von Wissen wichtig. Und dazu muss ich schon etwas wissen. Wer gar nichts weiß, muss alles glauben. Ein weiteres Phänomen, das man gerade vermehrt beobachten kann, nennt man Workstop. Es bedeutet, dass die Zeitspareffekte durch KI gar nicht auftreten, weil zwar*

ZEITSPAREFFEKTE

schnell Inhalte erstellt werden können, die Prüfung selbiger auf Korrektheit und Vollständigkeit aber die Zeitgewinne aufzehrt. Beispielsweise bekommt in einem Team jemand einen Auftrag, eine Präsentation anzufertigen. Mit KI gelingt das in kürzester Zeit. Allerdings muss ein anderer Kollege dann sehr viel Zeit aufwenden, um zu prüfen, zu testen, den Feinschliff zu machen, weil man so ein halbbares Ding, das die KI generiert hat, nicht an den Kunden oder an eine Führungskraft schicken kann – das gilt vor allem für Organisationen, die einen hohen Perfektionsanspruch haben.

Werner: Von der Unternehmung und der KI zur Kultur: Wie sieht Zeit im kulturellen Kontext aus?

Jonas: *Jede Kultur hat ihre zeitlichen Aspekte. Das ist eine Kategorie von kulturellen Prägungen. Da wird häufig mit Stereotypen gearbeitet. Die Deutschen gelten als pünktlich und zugleich gibt es viele unpünktliche Deutsche. Was hat uns kulturell in unserem Umgang mit Zeit und unserer Vorstellung von Zeit geprägt? Die alten Griechen kannten diese Unterscheidung schon und hatten zwei Götter für die Zeit. Chronos, der Gott der Zeit, der Chronologie, der eins*

nach dem anderen macht. Mathematisch ausgedrückt: N durch T, so wie wir häufig arbeiten. Also Kilometer pro Stunde, produzierte Stückzahl pro Stunde, Meetings pro Stunde, E-Mails abgearbeitet pro Stunde. Die Zeit steht im Nenner in diesem Bruch. Und dann kommt man in diese Gemengelage rein: Zeitpfeil, Effizienzdenken, mehr in weniger Zeit. Das ist Chronos. Und der hat in unserem Kulturkreis, vor allem auch durch die protestantische Ethik, seine Spuren hinterlassen: Das „Schaffe, schaffe“ im Diesseits macht etwas mit der Qualität des Jenseits. In Ländern, die protestantisch geprägt sind, herrscht dieser kulturelle Code oft noch vor. Demgegenüber hat das Katholische teilweise etwas Barockes, Gemütliches, Genießerisches und ebenfalls eine etwas andere Zeitvorstellung. Bei den Griechen ist der andere Zeitgott Kairos. Das ist der Gott des rechten Augenblicks. Der ist nicht linear, der ist eher chaotisch, kreisförmig, spiralförmig. Und den rechten Augenblick gilt es zu erkennen. Der kündigt sich manchmal nicht an. Da geht es um so etwas wie Timing, was auch im Business wichtig ist. Es gibt viele Produkte, die zu früh oder zu spät am Markt waren. In der Mythologie wird Kairos als ein Gott mit Flügeln an den Füßen, einer Glatze und vorne einem Haarschopf dargestellt. Wenn die rechte Gelegenheit, also der Kairos, vorbei ist, dann kann man sie nicht mehr am Schopf packen, dann rutscht man am glatten Hinterkopf ab. „Die Gelegenheit beim Schopfe packen“ kommt daher. Man kann auch in polychron und monochron unterscheiden. Monochron ist klassisches Prozessdenken, mit einer monochronen Zeitkultur baue ich beispielsweise einen Jumbo. Das ist etwas nicht sehr Komplexes, aber sehr Kompliziertes. Wenn aber der Prozess perfekt gestaltet ist, kann man dies eins nach dem anderen bewerkstelligen, kann es optimieren, den Prozess beschleunigen. Die Menschen sind dabei austauschbar. Das Polychrone ist chaotischer. Als Beispiel: Wenn es früher im Dorf bei einem Bewohner reingeregnet hat, dann hat die Dorfgemeinschaft sich zusammengefunden und das Dach gedeckt. Aber wann das fertig war, wie die einzelnen Prozessschritte waren, war gar nicht so wichtig. Am Ende war das Dach fertig, und beim nächsten Mal hat das Vorgehen ganz anders funktioniert. Das ist eher die polychrone Zeitprägung und da spielt Pünktlichkeit und Prozessstreue keine große Rolle. Japan zum Beispiel ist eher monochron geprägt, im chinesischen Kulturraum findet man gerade beides präsent vor und Südeuropa und auch Südamerika sind eher polychron geprägt. „Ihr habt Uhren und wir haben die Zeit.“ Diesen Spruch von Südeuropa nach Nordeuropa gerichtet gibt es ja. Ich mahne immer zur Vorsicht mit Stereotypen, aber das sind Tendenzen.

ZEITKULTUR

Werner: Was kann das wieder im Unternehmenskontext bedeuten?

Jonas: Gerade in Unternehmen, die global agieren, kann es zu Unstimmigkeiten führen, wenn man sich dessen nicht bewusst ist. Wenn ich in einem multinationalen Team zusammenarbeite, hat Person A, die aus einem anderen Zeitkulturkreis kommt, eine andere Vorstellung von einer Projektabwicklung als jemand anders. Deshalb ist es in interkulturellen Trainings so wichtig, diese Zeitdimension mit zu bearbeiten: Wenn jemand zehn Minuten zu spät kommt, kann das bei einem anderen als Kränkung wahrgenommen werden. In einem anderen Kulturkreis ist das kein Problem. Es gibt Kulturen, in denen es als unhöflich angesehen wird, wenn man pünktlich ist. Ich habe damit auch Erfahrungen, weil

PÜNKTLICHKEIT

ich auch international unterwegs bin und mir hat da immer Humor geholfen: „Hey, du lädst mich zum Abendessen ein. Ich bin deutsch. Wir nehmen die Pünktlichkeit sehr ernst. Sag mir mal, wenn du 19 Uhr sagst, soll ich wirklich 19 Uhr kommen? Ich stehe dann auch wirklich um 19 Uhr vor deiner Tür.“ Das ist so eine Haltung, die Brücken baut und die einzelnen Leute einlädt, vielleicht über ihre eigenen kulturellen Prägungen zu reflektieren und zu schmunzeln. Generell möchte ich dazu einladen, die Zeit etwas mehr mit Humor zu betrachten. Klar, es gibt auch viele ernste und herausfordernde Zeiten. Und zugleich kann es helfen, einen freundlichen Zugang zur Zeit zu entwickeln. Meiner Erfahrung nach ist das für einen gelingenden Umgang mit ihr ein guter Ansatz. Und der Zeit selbst ist es vermutlich völlig egal, wie wir sie betrachten.



OFFENSICHTLICH EIN ZEITLOSES THEMA!

IE ZEIT

Die erste ZEIT

Über die Zeit

Die Zeit — Ach, du liebe Zeit! Ja, wenn man Zeit hätte, sich einmal mit der Zeit gründlich zu befassen... Aber das ist ein Unternehmen, als ob ein Stint sich mit dem Ozean befassen wollte. Selbst wenn man die ganze Zeit, die das Leben einem zur Verfügung stellt, sich mit der Zeit befassen wollte, es wäre kaum so lange, als ein Lichtstrahl braucht, um von einem fernen Stern in das Auge eines frommen Beters zu fallen.

Im ganzen Universum hat nur die Zeit selbst Zeit genug. Die ganze Geschichte der Menschheit ist für die Zeit nicht mehr als ein Hauch vom Flügelschlag einer Möwe, der über ihre Stirn weht, während sie am Strand steht und über das Meer blickt.

Während die träumende Zeit am Horizont das Blinken eines Segels entdeckt, taucht die Möwe und erwischt den Stint, der sich mit dem Ozean befaßt. Unterdessen ist eine weitere Menschheitsgeschichte vergangen. Der Stint schwebt durch die Lüfte, sozusagen nicht ganz in seinem Element. Zwar hat er, nachdem er sich dort mit dem Ozean befaßt, eine ungewöhnliche Chance, vom Ozean einen Aspekt zu gewinnen, der ihm stinzmäßig nicht zusteht. Aber es ist natürlich zweifelhaft, ob der Stint die souveräne wissenschaftliche Attitüde zu bewahren vermag, sich auch im Möwenschnabel geistig nicht von seiner Aufgabe zu trennen.

Das Schicksal des Stintes scheint besiegelt. Aber da wir desselben aus dialektischen Gründen noch bedürfen, lassen wir aus dem tiefen Blau des All einen Seeadler herabstoßen.

Die Möwe erschrickt. Sie schreit. Der Stint fällt. Während er, sich überschlagend, durch die Lüfte saust, blitzt im Strahl der Sonne ein Silberschüppchen auf. Und dieses Blitzen fällt der träumenden Zeit ins Auge. Das ist alles, was sie jemals von der Erfassung des Ozeans durch den Stint zur Kenntnis nimmt.

Das Aufblitzen des Stintes zwischen Möwenschnabel und Element scheint nicht allzuviel Bedeutung zu haben. Und doch auch wieder bedeutet es nicht allzuwenig. Es sind die ersten dreißig Jahrgänge der Zeit, der Zeit, die wir heute begründen. Erfassen wir den Ozean! Vom Schwebepunkt des Stintes aus.

Die neue Zeit ist mit den Hypotheken der alten belastet. Die Hypotheken, die die Zeit auf unsere Zukunft aufnimmt, sind die Erinnerungen.

Erschienen in der ERSTAUSSGABE der 'ZEIT' im Februar 1946!