



## AUF DEN KOPF GESTELLT

So wie der Fisch im Wasser schwimmt, bewegt sich der Mensch in Zeit und Raum: Zeitforscher Geißler im Münchner Olympiapark.

# „Nicht die Zeit rennt, sondern wir rennen“

Der Wirtschaftspädagoge und Zeitforscher Karlheinz A. Geißler über den Unsinn des Zeitmanagements, den Mehrwert von Pausen und das Ende der Pünktlichkeit

**SPIEGEL:** Herr Professor Geißler, wie wir sehen, tragen Sie keine Uhr. Wie kommen Sie ohne Uhr zurecht?

**Geißler:** Gut, sonst würde ich ja eine tragen.

**SPIEGEL:** Wie orientieren Sie sich, wenn Sie beispielsweise einen bestimmten Zug erreichen müssen?

**Geißler:** Ich nehme den Vorhergehenden.

**SPIEGEL:** Brauchen Sie keinen Wecker, um morgens einen wichtigen Termin einzuhalten?

**Geißler:** Ich versuche, möglichst wenig Termine einzuplanen, um mich nicht von ihnen treiben zu lassen. Außerdem habe ich ein gutes Zeitgefühl.

**SPIEGEL:** Manchmal werden auch Sie nicht umhinkommen, sich nach der Uhr zu richten.

**Geißler:** Ich kann ja Leute um mich herum fragen, wie spät es ist. Und es gibt überall Uhren – Digitaluhren am Herd, am Radio, am Computer. Oder Kirchturmuhren. Da schaue ich am liebsten drauf, denn die haben noch nicht so etwas Kaltes, Zeitterroristisches.

**SPIEGEL:** Wie haben sich die Menschen früher ohne Uhr verabredet?

**Geißler:** Die haben halt kosmische Phänomene genommen, zum Beispiel die Schattenlänge. Und sie haben sich anhand von natürlichen oder sozialen Ereignissen verabredet.

**SPIEGEL:** Warum wurde die Uhr erfunden?

**Geißler:** Die Uhr wurde im Kloster erfunden, um die sechs täglichen Gebetszeiten präziser einhalten zu können. Die erste mitten in der Nacht wurde regelmäßig verschlafen. Da hat ein Mönch in einem oberitalienischen Kloster die Uhr erfunden. Aber wir wissen nicht, wo genau, und auch nicht, wann er sie erfunden hat. Die Erfindung der Uhr ist also, zeitlich gesehen, unpräziser als die Uhr.

**SPIEGEL:** Der amerikanische Wirtschaftshistoriker David Landes, Autor des Buchs „Wohlstand und Armut der Nationen“, sieht in der Erfindung der mechanischen Uhr einen Grund für die Überlegenheit der Europäer gegenüber anderen Kulturen seit dem 16. Jahrhundert.

**Geißler:** Überlegen in was? Was die Mehrung des Güterwohlstands betrifft zweifelsohne, nicht jedoch, wenn's um Zeitwohlstand geht. Der Kapitalismus ist ohne Uhr nicht denkbar. Natürlich ist die Uhr eine grandiose Erfindung, doch entfremdet sie uns unserer eigenen Zeitnatur. Das führt beispielsweise zu stei-

genden Gesundheitskosten und mehr Stress.

**SPIEGEL:** Was ist eigentlich Zeit?

**Geißler:** Das, was für Fische das Wasser ist. Die schwimmen darin, ohne nachzudenken, in was sie schwimmen. So geht's den Menschen mit der Zeit. Sie ist ein Element, in dem sie sich bewegen.

**SPIEGEL:** „Time is money“, heißt es in Benjamin Franklins 1748 erschienener Schrift „Ratschläge für junge Kaufleute“. Gilt das immer noch?

**Geißler:** Mehr denn je tun wir, als sei es so. Doch es verändert sich heute etwas. 170 Jahre lang, seit Beginn der Industrialisierung, haben wir Schnelligkeit mit Geld verrechnet. Die Simultangesellschaft verrechnet Zeitverdichtung mit Geld. Das heißt, wir werden immer schneller, indem wir mehrere Dinge zur gleichen Zeit machen und nicht mehr eins nach dem anderen. Wir werden zu Simultanten.

**SPIEGEL:** Können wir in unserer Arbeitswelt überhaupt ohne Uhr auskommen?

**Geißler:** Das wird immer besser möglich, weil wir statt auf Pünktlichkeit immer stärker auf Flexibilität setzen. Der Mensch wird ja nicht pünktlich geboren, und er stirbt auch nicht pünktlich. Der Mensch wurde erst pünktlich gemacht, standardisiert für die Industriegesellschaft.

**SPIEGEL:** Pünktlichkeit gilt als Tugend.

**Geißler:** In Deutschland. Weil es hier mit Verbindlichkeit kombiniert ist. Das verändert sich, weil Sie heute jederzeit anrufen können. Das heißt, Sie können gleichzeitig verbindlich und unpünktlich sein.

**SPIEGEL:** Es kommt doch immer noch auf Verlässlichkeit an. Wenn ich mich

## KARLHEINZ A. GEISSLER

Der emeritierte Professor für Wirtschaftspädagogik an der Universität der Bundeswehr in München ist Mitgründer der Deutschen Gesellschaft für Zeitpolitik und des Zeitberatungsinstituts „timesandmore“. Der studierte Philosoph, 66, hat zahlreiche Bücher über die beschleunigte Gesellschaft, den Alltagsstress und den Nutzen von Pausen verfasst. Im Oekom-Verlag erschien im Frühjahr sein neues Buch: „Lob der Pause. Warum unproduktive Zeiten ein Gewinn sind“.

verabrede, muss ich wissen, dass mein Gegenüber das Gleiche meint wie ich.

**Geißler:** Meine Kinder machen gar keine Termine mehr. Sie sagen: Ich komme morgen. Ich frage: Wann? Sie sagen: Ich rufe vorher an. Es gibt immer mehr kleinteilige Spontaneität.

**SPIEGEL:** Das geht nur in der Freizeit, nicht bei der Arbeit.

**Geißler:** Es wäre natürlich töricht zu behaupten, wir bräuchten überhaupt keine Pünktlichkeit mehr. Aber Pünktlichkeit ist keine überall gültige Tugend mehr.

**SPIEGEL:** Die Arbeitswelt gibt einen Takt vor. Weil die Konkurrenz nicht schläft, bedeuten Ausruhen und Stillstand ein Zurückfallen. Wer kann sich das leisten?

**Geißler:** Konkurrenz erhöht den Beschleunigungsdruck. Die Frage ist nur, wie beschleunigt wird. Immer mehr Aufgaben werden simultan erledigt. Daran ist zum Beispiel die Finanzwirtschaft ge-

## Die Wirtschaft kennt kein Genug, weil Geld kein Genug kennt.

scheitert, weil sie versucht hat, so viel wie möglich zu vergleichzeitigen. Für das Nachdenken, Reflektieren und für eine Risikoabschätzung war da keine Zeit, waren da keine Pausen mehr ...

**SPIEGEL:** ... in denen man über das Erreichte nachdenken kann.

**Geißler:** Um zu Sinnen zu kommen. Die Finanzkrise ist die erste Krise der Zeitverdichtungsgesellschaft.

**SPIEGEL:** Was kann der Einzelne unter den Zwängen der Arbeitswelt überhaupt tun? Wir sind doch an Stundenpläne, Arbeits- und Öffnungszeiten gebunden.

**Geißler:** Sie haben für Ihren Artikel einen Termin. Aber Ihnen wird nicht vorgeschrieben, was Sie morgen zwischen acht und neun Uhr machen. Sie werden nicht nach Zeit bezahlt, sondern nach Erfolg. Das heißt, Sie können mehr denn je über Zeit entscheiden.

**SPIEGEL:** Die freie Zeiteinteilung gilt für kreative Berufe. Aber die Verkäuferin muss sich nach der Ladenöffnungszeiten richten, und der Angestellte im Einwohnermeldeamt wird nach Anwesenheit



## ES WAR EINMAL...

### ... DIE HAUSFRAU,

die schweißnass und bis zu den Ellenbogen in der Lauge allmonatlich mehrere Tage am Waschbrett ackerte. Was für eine Wandlung! Seit Maschinenkraft Bett-, Tisch- und Leibwäsche der Familie reinigt, hat Mutti Zeit, sich die Lippen zu konturieren und in Pumps zu posieren.



## EIN ECHTER VERLUST

ist dagegen das zarte Batisttuchlein, das, im rechten Augenblick zu Boden geschwebt, den Auftakt zu mancher Liebesgeschichte bildete. Das kann kein zerknülltes Papiertaschentuch ersetzen.



## DENNOCH:

An Reißverschluss, Kaffeeautomat, Teebeutel und all die anderen kleinen „Helden der Alltagsbeschleunigung“, wie der Münchner Zeitforscher Karlheinz A. Geißler diese Dinge nennt, hat sich der moderne Mensch so gewöhnt, dass ihre Aufgabe, Zeit zu sparen, in Vergessenheit geraten ist.

und nicht nach der Zahl ausgestellter Personalausweise bezahlt.

**Geißler:** Das ist richtig. Aber Verkäuferinnen werden zunehmend nach Bedarf, auf Abruf eingesetzt. Früher waren sie morgens um acht Uhr im Laden. Heute werden erst mal die Kundenströme berechnet, und dann sagt man ihr: Wir brauchen dich erst um elf ...

**SPIEGEL:** ... was der Verkäuferin nicht gefallen kann, denn es ist mit Einkommenseinbußen verbunden. Sie, Herr Geißler, appellieren in Ihren Büchern an den Einzelnen, auch finanziell Verzicht zu üben, um Zeit zu gewinnen. Aber das kann sich nicht jeder leisten.

**Geißler:** Es ließe sich Geld sparen, wenn auf manches Angebot verzichtet würde. In der sogenannten Freizeit beispielsweise. Die Wirtschaft kennt kein Genug, weil Geld kein Genug kennt. Aber der Mensch kennt ein Genug – der stirbt nämlich.

**SPIEGEL:** Viele sind nicht zum Verzicht bereit. Sie passen sich lieber dem Zeitgeist an.

**Geißler:** Und leben gegen ihren eigenen Rhythmus. Die Wirtschaft ist vertaktet wie die Uhr. Der Mensch muss rhythmisch leben, im Zeitmuster von Wiederholung und Abweichung. Die Uhr ist ein toter, ein unmenschlicher Gegenstand. Sie legt die Menschen an die Kette. Das Wirtschaftssystem vergöttert die Uhr und ihre Zeitansage. Es kennt nur eines: Beschleunigung der Beschleunigung.

**SPIEGEL:** Der Mensch hat in seiner Entwicklungsgeschichte bewiesen, wie anpassungsfähig er ist. Glauben Sie, dass wir an einem Punkt angelangt sind, wo der Zeitdruck zu groß ist?

**Geißler:** Ich glaube nicht, dass der Zeitdruck heute schon zu groß ist. Ich meine nur, dass wir zu leichtfertig mit der Verdichtung umgehen. Ein Beispiel: Die Entscheidung des Bundesverfassungsgerichts, den Sonntag zu erhalten, wird auf Dauer deshalb keinen Bestand haben können, weil das Internet keinen Sonntag kennt. Das hat Folgen für unser Familienleben, für unseren Kinderreichtum, der eher eine Kinderarmut sein wird, für unsere Art, miteinander umzugehen. Und wie viel kostet das? Es gibt Untersuchungen, die besagen, dass das Aggressionsniveau und die Kosten für Sicherheit mit dem Wegfall gesellschaftlicher Ruhezeiten immens steigen werden.

# DIE SIMULTANTEN DER GEGENWART ...

## ... KÖNNEN SICH GAR NICHT MEHR VORSTELLEN,

wie es wäre, immer nur eins zurzeit zu machen: entweder zu telefonieren oder zu schreiben. Entweder Kaffee zu trinken oder Auto zu fahren. Entweder zu essen oder fernzusehen. So wenig sich jemand vor 150 Jahren hätte ausmalen können, wie anpassungsfähig der Mensch auf die Moderne reagiert, so sicher wird diese Entwicklung weitergehen. Nur eines wird dabei wie eh und je unverändert bleiben: die Zeit.



**SPIEGEL:** Allgemein empfinden wir, dass uns die Zeit davonläuft, dass alles schneller wird. Ist das objektiv so?

**Geißler:** Wir verlieren unser natürliches Zeitgefühl, weil unsere Medien, vor allem das Internet, uns keine Zeitvorgaben mehr machen. Die natürlichen Zeitgeber: hell und dunkel, Sommer und Winter, Sonnenstand und so weiter strukturieren unseren Körper. Das entfällt im Internet. Und wer hält sich noch an die Wochenstruktur, die einzige Zeiteinteilung im Kalender, die aus sozialen Gründen erfunden wurde?

**SPIEGEL:** Von wem und warum?

**Geißler:** Die Babylonier, die vor 5000 Jahren im Zweistromland lebten, waren gezwungen, sich gegen Naturkatastrophen und räuberische Überfälle zu schützen. Dazu mussten sie regelmäßig zusammenkommen. Sie haben entschie-

den: Alle sieben Tage treffen wir uns. So entsteht Gesellschaft.

**SPIEGEL:** Technische Geräte helfen uns, Zeit zu sparen. Wir können in derselben Zeit mehr erledigen. Sind dies nützliche Erfindungen oder Teufelszeug?

**Geißler:** Erst mal: Nicht die Zeit rennt, sondern wir rennen. Die Frage ist: Wo ist meine Belastbarkeitsgrenze? Meine Art des Umgangs mit der Zeit zeigt sich im Gebrauch der Geräte. Die kann ich mir kaufen, oder ich kann auf sie verzichten.

**SPIEGEL:** Was für Geräte nutzen Sie selbst?

**Geißler:** Ich habe eine Espressomaschine.

**SPIEGEL:** Ein Handy?

**Geißler:** Ein Familien-Handy, aber das benutze ich nur, wenn ich mit dem Zug fahre. Ich würde eines nehmen, wenn ich es bräuchte. Das ist also keine ideologische Position.

**SPIEGEL:** Sie haben auf Ihrer Homepage keine Telefonnummer angegeben, nur eine E-Mail-Adresse.

**Geißler:** Dadurch verschaffe ich mir eine gewisse Pufferzeit. Ich muss auf eine Anfrage nicht sofort antworten. Ich liebe Zwischenzeiten.

**SPIEGEL:** E-Mails fordern doch eher dazu heraus, unmittelbar zu reagieren.

**Geißler:** Das ist ihr Aufforderungscharakter, aber man kann sich überlegen, ob man dem nachgeben will, und wie gesagt, ich liebe das „Dazwischen“.

**SPIEGEL:** Viele sagen: Wir wollen unser Leben auskosten – wer innerhalb derselben Zeit doppelt so viel Aktivität entfaltet, bringt gewissermaßen zwei Lebenspensen in der Zeitspanne eines Lebens unter. Was ist dagegen zu sagen?

**Geißler:** Ich kann nicht zwei Leben in einem leben, muss mich auf eines beschränken. Wer zwei Leben will, lebt

nicht einmal eines richtig. Mit solchen Tricks kann ich meiner Endlichkeit nicht entgehen. Die Zeit kann man nicht, man kann sich nur selbst betrügen.

**SPIEGEL:** Mit dem Auto kann man nicht nur schneller fahren als mit der Postkutsche, man kann auch weiter fahren und seinen Horizont erweitern.

**Geißler:** Völlig richtig. Je mehr Möglichkeiten Sie wahrnehmen, umso mehr Erlebnisse haben Sie. Aber das heißt ja nicht, dass Sie dabei besser, intensiver und zeitsatter leben.

**SPIEGEL:** Das Paradox ist, dass wir subjektiv einen Zeitgewinn erzeugen können und dennoch viele Menschen unter Zeitmangel leiden.

**Geißler:** Falls Sie 100 Möglichkeiten haben und nehmen eine wahr, müssen Sie auf 99 verzichten. Das ist jedes Mal ein Verlufterlebnis. Um das zu reduzieren, versuchen wir, die anderen 99 auch noch wahrzunehmen. Und wenn ich mich entscheiden will, welche der vielen Möglichkeiten ich wahrnehmen will, muss ich 100 Entscheidungen fällen. Das kostet Zeit – das macht den Zeitdruck aus. Zeitfreiheiten machen Zeitdruck.

**SPIEGEL:** Das bekommt man angeblich durch Zeitmanagement in den Griff.

**Geißler:** Eine Märchenerzählung.

**SPIEGEL:** Sie bieten selbst Zeitberatung an.

**Geißler:** Das ist etwas völlig anderes.

**SPIEGEL:** Erklären Sie uns den Unterschied.

**Geißler:** Zeitmanagement tut so, als wäre Zeit ein Gegenstand wie ein Regenschirm, den man stehen-, liegenlassen oder mitnehmen kann. Beim Fußball wird Zeit nachgespielt. Aber geht das wirklich? Wenn beim Fußball Zeit nachgespielt werden kann, müsste ich auch ans Leben Zeit dranhängen können. Aber im Leben gibt's kein Nachspielleben. Die Zeit, die ich mit 30 spare, kann ich nicht mit 60 leben, weil ich nicht Zeit, sondern Erlebnisse und Erfahrungen spare. Und was wird beim Fußball nachgespielt? Pausen, Unterbrechungen. Das Pausenmachen während des Spiels wird bestraft, wie in der Schule mit der Zeitstrafe „Nachsitzen“.

**SPIEGEL:** Und Zeitberatung ...

**Geißler:** ... geht davon aus, dass ich die Zeit nicht habe, sondern bin. Das heißt, wenn es um Zeit geht, muss ich nicht an die Zeit ran, sondern an mich: Welche Zeiten belasten mich, welche sind schön, welche weniger schön und so weiter?

Das muss ich dann mit den Anforderungen kombinieren, die aus dem sozialen und ökonomischen Umfeld an mich herangetragen werden. Zeitberatung ist an Personen und an Situationen orientiert. Sie kommt der Zeit über Qualitäten (Zeiterfahrungen), nicht über Quantitäten (Uhrzeit) näher.

**SPIEGEL:** Heißt das, ich muss meinen Tagesablauf durchgehen: Wie viel Zeit brauche ich zum Frühstück, wie viel für jede andere Tätigkeit?

**Geißler:** Ganz trivial: Wie viel Schlafenszeit brauche ich? Welchen Rhythmus habe ich, bin ich Frühaufsteher oder Spätarbeiter? Wie weit kann ich diesen Typus in der Familie leben? Ein Säugling lässt mein Bedürfnis auszuschlafen nicht zu. Redet man über Zeit, kommen häufig ganz andere Probleme zutage, die sich dahinter verstecken. Nicht selten sind das Beziehungsprobleme. Das Schwierige ist herauszufinden, worüber eigentlich geredet werden müsste.

**SPIEGEL:** Sowohl am Arbeitsplatz wie zu Hause?

## Wirkliche Probleme tarnen sich gern als Zeitprobleme.

**Geißler:** Natürlich, denn die wirklichen Probleme tarnen sich gern als Zeitprobleme. Ich komme nicht zu dem, was ich tun möchte, weil andere es nicht zulassen. Das Zeitmanagement interessiert sich nicht für die sozialen Verstrickungen der Personen. Es bietet auf Einzelpersonen zugeschnittene Regeln an. Aber diese können sich, etwa für Familien, fatal auswirken, weil Partner sagen: Du bist egoistisch, du denkst nur an dich.

**SPIEGEL:** Ist es das, was Sie die „angemessene Balance der Zeitansprüche“ nennen?

**Geißler:** Genau! Wir müssen drei Zeitelemente kombinieren: die individuellen, die sozialen und beruflichen sowie die gesellschaftlich-organisatorischen Zeitvorgaben.

**SPIEGEL:** Sie geraten wohl nie unter Zeitdruck?

**Geißler:** Doch, doch, ich lebe ja nicht auf einer Insel. Ich gerate in Zeitnot, wenn

der Zug zu einem Vortrag einen Oberleitungsschaden hat. Dann habe meist auch ich einen Oberleitungsschaden.

**SPIEGEL:** Lässt sich die Uhr zurückdrehen nach dem Motto: Früher haben wir die Zeit besser eingeteilt?

**Geißler:** Vom Gekochten führt kein Weg zum Rohen. Man kann mal auf Zeit aussteigen, aber dann muss man auch zurückkehren. Zeitreisen gibt's nur in Hollywood.

**SPIEGEL:** Sie plädieren für feste Pausen. Wie passt das zu dem Bild der flexiblen Gesellschaft, das Sie zeichnen?

**Geißler:** Ein soziales Kollektiv braucht Pausen, gemeinsame Essenszeiten, die Mittagspause. Ich halte es für fatal, wenn in Unternehmen nur noch eine halbe Stunde Mittagspause gemacht wird. Da geht Arbeitskraft und Arbeitsmotivation verloren.

**SPIEGEL:** Für Arbeitgeber sind Pausen verlorene Zeit ...

**Geißler:** ... weil sie nicht in Geld verrechnet werden können. Viele Unternehmer haben noch nicht verstanden, welche Produktivkraft in sogenannten unproduktiven Zeiten wie Pausen, dem Warten, den Umwegen steckt. Nicht wenige Erfindungen sind auf Umwegen entstanden. Da kam die entscheidende Idee in der Badeanstalt oder unter der Dusche. Es gibt Wirtschaftsvorstände, denen das langsam klar wird – weil ihnen möglicherweise bei ihren Dauertelefonaten nichts mehr einfällt.

**SPIEGEL:** Wie könnte man diese Erkenntnis in der Industrie oder in Dienstleistungsfirmen umsetzen?

**Geißler:** Wenn Sie Autos produzieren, können Sie das nicht auf Erfolgslohnbasis machen. Aber innerhalb eines Teams zu klären, wann der Einzelne am meisten leisten kann und welche Zeiten er dazu braucht, das ist sinnvoll. In den USA werden Piloten entsprechend ihrem Schlaf-wach-Rhythmus eingesetzt, damit sie nicht im Cockpit einnicken.

**SPIEGEL:** Haben Sie eine Formel, wie es sich in Frieden mit der Zeit leben lässt?

**Geißler:** Nein, Frieden kann man nur mit sich selbst schließen, nicht mit der Zeit. Die Zeit ist weder unfriedlich noch kriegerisch. Wer behauptet, keine Zeit zu haben, lügt oder ist tot.

**SPIEGEL:** Herr Professor Geißler, wir danken Ihnen für dieses Gespräch.

Das Gespräch führten die Redakteure Bettina Musall und Norbert F. Pötzl.