

Anforderungen
Inbox checken
Planer
ver
Kinnbergelbortstag
To-do-Liste
Organisieren
Kurs
Staubsaugen
Nein sagen
Lärm
Planen
WhatsApp
Versicherung
Termin
Aufräumen
Twitter
LinkedIn

TONY CRABBE

#BusyBusy

Stresse dich nicht,
lebe!

campus

BusyBusy

Tony Crabbe ist Arbeits- und Organisationspsychologe. Der Berater, Vortragsredner und Autor bezeichnet sich selbst als Übersetzer zwischen Wissenschaft und ihrer Alltagsanwendung. Mit Frau und Kindern lebt er in Denia (Spanien). Der Sommerhitze entfliehen sie regelmäßig auf sein altes Hausboot in Norfolk (UK).

Tony Crabbe

Busy Busy

Stresse dich nicht, lebe!

Aus dem Englischen von Jan W. Haas

*Campus Verlag
Frankfurt/New York*

© Campus Verlag GmbH

Die Originalausgabe erschien erstmals 2014 unter dem Titel *Busy. How to Thrive in a World of Too Much* bei Piatkus Books, einem Imprint von Little, Brown Book Group.
Copyright © Tony Crabbe 2014.

ISBN 978-3-593-50759-0 Print
ISBN 978-3-593-43681-4 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-43757-6 E-Book (EPUB)

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Copyright © 2017 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Umschlaggestaltung: total italic, Thierry Wijnberg, Amsterdam/Berlin
Umschlagmotiv: Nach einem Entwurf von Studio Jan de Boer, Amsterdam
Satz: Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main
Gesetzt aus der Scala und der Scala Sans
Druck und Bindung: Beltz Bad Langensalza GmbH
Printed in Germany

www.campus.de

*Wie schon Buddha vor zweieinhalbtausend Jahren feststellte:
Wir haben alle völlig den Verstand verloren.¹*

Albert Ellis

(1913–2007; er gilt als zweitbedeutendster Psychotherapeut aller Zeiten)

Inhalt

Vorwort – BusyBusy: Die Entzauberung eines Phänomens 11

Zum Einstieg: Zu busy, um dieses Buch zu lesen? 25

Teil 1 – Das eigene Leben meistern

Kapitel 1: Vergessen Sie Ihr Zeitmanagement!
(... und gehen Sie lieber surfen) 35

Kapitel 2: Treffen Sie Entscheidungen
(Kampffische und tödlicher Konsum) 56

Kapitel 3: Betreiben Sie Aufmerksamkeitsmanagement
(Wie wir unsere grauen Zellen besser einsetzen) 77

Kapitel 4: Verhandeln Sie um Ihr Leben
(... um all die Geschosse abzuwehren) 100

Teil 2 – Alleinstellungsmerkmale entwickeln

Kapitel 5: Seien Sie weniger produktiv!
(Gehen Sie besser strategisch vor) 117

Kapitel 6: Überzeugen Sie durch Innovationen
(Seien Sie nicht der unsichtbare Mann) 140

Kapitel 7: Busy-Sein ist eine furchtbare Marke
(Entwickeln Sie eine bessere) 153

<i>Kapitel 8: Gehen Sie Ihren eigenen Weg (Radioreparatur durch Nachdenken)</i>	167
---	-----

Teil 3 – Die Oberflächlichkeit hinter sich lassen

<i>Kapitel 9: Beenden Sie Ihre Jagd nach dem »Mehr«! (Stellen Sie Ihre Werte voran)</i>	199
---	-----

<i>Kapitel 10: Beziehungen stärken (Warum es uns mit weniger Freunden besser geht)</i>	221
--	-----

<i>Kapitel 11: Vom Rausch zur Freude (Eine Ode an die Tiefe)</i>	245
--	-----

<i>Kapitel 12: Das Busy-Sein überwinden (Wie Sie Ihren guten Vorsätzen treu bleiben)</i>	271
--	-----

<i>Literaturempfehlungen</i>	297
--	-----

<i>Danksagung</i>	301
-----------------------------	-----

<i>Anmerkungen</i>	303
------------------------------	-----

<i>Register</i>	318
---------------------------	-----

Wie lange dauert es morgens, bis Sie zu Ihrer ersten Dosis E-Mails greifen? Kurz danach folgt eine Tasse Kaffee und Ihr Tag beginnt in Hektik. Auf dem Weg zur Arbeit nutzen Sie Ihre Zeit weise, lesen weitere E-Mails und tätigen gelegentlich einen Anruf. Sie betreten Ihr Büro im Laufschrift, hasten von Meeting zu Meeting, von Aufgabe zu Aufgabe, jonglieren, reagieren und arbeiten Ihre Liste ab. Anforderung nach Anforderung prasselt auf Sie ein; Sie ertrinken fast darin, dürfen das aber nicht zeigen. Deshalb ackern Sie weiter, immer schneller, den Kopf gesenkt, und schaffen, schaffen, schaffen.

Irgendwann verlassen Sie Ihr Büro und kommen zu Hause an, den Kopf immer noch voller Arbeit. Ihre Familie ist toll, aber auch eine Belastung und ein Ablenkungsfaktor. Abends muss sie Ihre Aufmerksamkeit mit Ihrem E-Mail-Konto teilen; Sie sind schnell gereizt. Natürlich wissen Sie eigentlich, dass Sie einfach abschalten und die Zeit mit Ihren Liebsten genießen könnten, aber Sie sind ja gerade so beschäftigt. Und ohnehin tun Sie das alles ja nur für sie.

Sie versuchen, sich vor dem Fernseher bei einem Glas Wein zu entspannen, und gehen erschöpft zu Bett (nicht ohne vorher ein letztes Mal die Mails auf dem Handy zu checken). Ihr Schlaf ist unruhig, denn in Ihrem Kopf kreisen noch immer die Gedanken und Sorgen. Morgens wachen Sie auf, ohne sich erholt zu fühlen.

Sie können dem Gefühl nicht entkommen, dass Sie als Partner, als Elternteil und als Freund versagen – bei dem Bemühen, am Ball zu bleiben und ihren Ansprüchen zu genügen; bei dem Wunsch, das Leben zu leben, das Sie sich erhofft hatten. Sie fühlen sich ein wenig leer, ein wenig zerbrechlich und ein wenig hilflos.

Der Wecker klingelt und Sie greifen zu Ihrer ersten E-Mail-Dosis ...

Vorwort

BusyBusy: Die Entzauberung eines Phänomens

Im Jahr 1993 brachen acht Bergsteiger auf, um den Mount Everest zu erklimmen. Alle hatten die richtige Ausrüstung, waren durchtrainiert und bei bester Gesundheit. Sie kamen gut voran. Dann änderte sich alles. Anscheinend gab es auf dem Weg zum Gipfel eine Art Rückstau, und das Wetter schlug um, sodass die Gruppe einen Gang zurückschalten musste. Am Everest gilt die Regel, dass man den Aufstiegsversuch abbrechen muss, wenn der Gipfel bis zu einer bestimmten Uhrzeit nicht erreicht wurde. An diesem Tag hätten die sehr erfahrenen, aber frustrierten Bergsteiger umkehren müssen, doch stattdessen entschieden sie sich, weiter aufzusteigen. Sie erreichten den Gipfel zu spät, mussten in der Dunkelheit absteigen und starben.

Christopher Cave, ein ehemaliger Börsenmakler, erfuhr von dieser Tragödie und war bestürzt.¹ Sie erinnerte ihn an eine Beobachtung, die er bei vielen Unternehmen gemacht hatte: Diese verschrieben sich einer Strategie, mussten später aber feststellen, dass sich selbige angesichts eines veränderten geschäftlichen Umfelds nicht mehr bewährte. Anstatt die neuen Informationen nüchtern zu bewerten und eine bessere Vorgehensweise zu entwickeln, reagierten diese Unternehmen auf ihre enttäuschten Bemühungen mit erhöhter Aktivität. Um die Erkenntnis abzuwenden, dass sie ihre Bestrebungen in die falsche Richtung lenkten, verstärkten sie diese fehlgeleiteten Bemühungen sogar noch.

Das gleiche Phänomen erkenne ich auch bei Einzelpersonen. Ich muss Ihnen nicht erzählen, dass sich die Welt verändert hat. Leider haben wir Menschen versäumt, es ihr nachzutun. An Technologie und Ausbildung mangelt es uns nicht, aber unsere Erfolgsrezepte und Konfliktbewältigungsstrategien entspringen weiterhin dem Industriezeitalter. Obwohl immer mehr dafürspricht, dass sie nicht mehr funktionieren, halten wir daran fest. So sehr wir uns auch bemühen, bleiben wir doch im Berufsleben überlastet und zu Hause übermäßig engagiert. Und es scheint damit immer schlimmer zu werden. Wir weigern uns anzuerkennen, dass unsere derzeitige Herangehensweise kaum dazu beiträgt, unser Gefühl der Überforderung zu mindern. Stattdessen verdoppeln wir unsere fehlgeleiteten Bemühungen und sorgen dafür, dass das Smartphone nie unsere verschwitzten Handflächen verlässt. Mit diesem Dauerstress bringen wir uns um. Dieses Buch möchte Sie davon überzeugen, innezuhalten und die Art und Weise, wie Sie auf die tägliche Flut an Informationen, Anforderungen und Erwartungen reagieren, zu überdenken. Es schlägt Ihnen eine andere, bessere Herangehensweise vor.

»Busy«

Lassen Sie mich zunächst erklären, was ich unter »busy« verstehe (denn dieses Buch ist kein Manifest für Faulheit). »Busy-Sein« ist jenes hektische, immer wachsame Multitasking, das uns durch unser überfrachtetes Leben trägt. Es beinhaltet, ständig »on« zu sein, immer wieder auf unsere Handys zu starren und von Aufgabe zu Aufgabe zu springen. Es meint das Jonglieren, die Terminflut und die Hetze, die unseren Alltag so sehr beherrschen. Es beschreibt die Eile, die Ablenkung und die Erschöpfung.

Warum wir glauben, busy zu sein

Wir meinen, busy zu sein, weil wir so viel zu tun haben – sowohl am Arbeitsplatz als auch zu Hause. Unsere Arbeitgeber fordern mehr von uns als je zuvor, unsere Inbox ächzt unter der Last der eingehenden Mails und unsere Terminkalender sind bis zum Anschlag mit Besprechungen gefüllt. Auch zu Hause lässt der Druck nicht nach; wir fühlen uns erschlagen von der Flut an täglichen Aufgaben und Erwartungen, gestresst von den unzähligen Besorgungen und dem ewigen Hinundherfahren der Kinder von einer Aktivität zur nächsten. Wir geben unser Bestes, aber es scheint ein hoffnungsloses Unterfangen zu sein. So ist nun mal das Leben heutzutage: Man ist ewig busy.

Warum wir wirklich busy sind

Es besteht kein Zwang, busy zu sein. Natürlich gibt es viel zu tun, aber der Glaube, dass man immer busy sei, weil man doch so viel zu tun habe, ist falsch und wenig hilfreich. Hier sind die wahren Gründe, warum Sie busy sind.

Busy ist leichter. »Busy« ist der einfache Weg. Wir sind busy, weil wir uns den harten Entscheidungen verweigern. Anstatt selbst zu denken, gestatten wir der Außenwelt und unserer Inbox, unsere Tagesordnung zu bestimmen. Es ist leichter, einfach nur zu reagieren und möglichst alles zu erledigen, als schwierige Entscheidungen zu treffen und einzelne Aufgaben abzuwählen – wer weniger tun will, braucht mehr Mut. Wie Ben Hunnicutt erläutert, ist Busy-Sein tatsächlich eine der sieben Todsünden – es ist Trägheit. Im Mittelalter nahm Trägheit zwei Erscheinungsformen an: zum einen Faulheit, zum anderen jene Ausprägung, die *Acedia* genannt wurde – wildes Herumlaufen: »Ich habe zwar kein wirkliches Ziel, aber bei Gott, auf dem Weg dorthin komme ich wunderbar voran.«

Busy sein heißt vermeiden. Jene Vorhaben umzusetzen, die man sich ständig vornimmt – solche, die das eigene Leben und die Karri-

ere wirklich beeinflussen können –, ist eine echte Herausforderung. Im Eifer des Gefechts, wenn wir zwischen leichten und komplexen Aufgaben wählen müssen, zwischen dem Durchforsten von E-Mails und dem Durchdringen eines komplizierten Projekts, entscheiden wir uns gern für die leichte Tätigkeit, die uns beschäftigt hält. Wir stürzen uns in hektische Aktivität und sorgen so für die perfekte Ausrede dafür, uns nicht mit großen Gedanken beschäftigen zu müssen. Wenn wir busy sind, fühlen wir uns produktiv, obwohl wir in Wirklichkeit nur Zeit schinden!

Busy-Sein ist eine Marke. Wenn wir anderen zeigen, wie busy wir sind, und aller Welt ständig davon erzählen, steigern wir unseren Marktwert. Ingeheim glauben wir, dass wir vielleicht schneller befördert werden, wenn die Leute nur mitbekommen, wie wahnsinnig busy wir sind. Außerhalb des Arbeitslebens beweisen wir damit unsere Bedeutsamkeit. Busy zu sein ist ein Beleg für unseren Aufstiegs willen. Auch wenn wir so tun, als würden wir stöhnen, arbeiten wir doch am Aufbau unserer Marke.

Busy-Sein ist eine Sucht. Bei jedem Blick in die Mailbox schüttet unser Körper eine kleine Menge des kokainähnlichen Botenstoffs Dopamin aus, während eine Google-Suche opiatähnliche Substanzen freisetzt.² Wer von uns hat noch nie mit der Versuchung gekämpft, rasch das Smartphone hervorzuziehen, um mal eben durch die sozialen Medien zu surfen oder eine SMS abzusetzen, auch wenn wir genau wissen, dass wir das nicht tun sollten (es geschieht im Durchschnitt alle 6,5 Minuten)?³

Busy ist das, was alle tun. Unser Verhalten wird stark von sozialen Normen beeinflusst – von dem, was alle tun. Wie viele Menschen, die nicht busy sind, kennen Sie? Sie mögen sich selbst einreden, dass Ihr Busy-Sein sich rational erklären lässt, doch ein Großteil davon wird von unbewussten Einflüssen gesteuert. Dass Sie ständig busy sind, verdanken Sie überwiegend nicht Ihrem eigenen Willen, sondern dem Herdentrieb.

Ist Busyness wirklich so schlimm?

Ich habe oben erwähnt, dass busy zu sein unseren Aufstiegswillen beweist; tatsächlich wetteifern wir sogar damit, wie die Forscherin Ann Burnett herausfand.⁴ Ist es nicht ärgerlich, wenn jemand beschäftigt ist als wir? Sie kennen diese Situation: Gerade erst haben Sie ausführlich erklärt, wie erschöpft und überwältigt Sie von all den Anforderungen sind, die man an Sie heranträgt und deren Ausmaß Sie detailliert geschildert haben. Nur um zu erleben, dass Ihr Gegenüber Sie *komplett* in den Schatten stellt! Man fühlt sich automatisch herabgewürdigt. Es scheint so, als *wollten* wir busy sein (oder zumindest so wirken).

Wenn wir danach streben, busy zu sein, um damit anzugeben, dann kann es doch wohl nicht so schlimm sein? Leider doch.

Die allostatistische Belastung

Stress an sich schadet uns nicht. Doch das Gefühl der Überforderung treibt viele Menschen hinsichtlich ihres Durchhaltevermögens und ihrer Leistung zu übermenschlichen Anstrengungen. Um unser Riesenspensum zu bewältigen, greifen wir zum Treibstoff Stress (und zu Koffein). Wir zwingen uns mit aller Kraft, busy zu bleiben. In unserer maßlosen Furcht vor möglichen Fehlern gönnen wir uns kaum Pausen, laden unsere Batterien nur selten auf. Stattdessen treiben wir uns immer weiter an. Schon seit 1972 steigt nach Auskunft der amerikanischen National Science Foundation der Anteil an Menschen beiderlei Geschlechts, die sich »ständig« gehetzt fühlen.⁵

Uns schadet nicht ein bestimmtes Niveau an Stress oder Anstrengung, sondern deren Dauerhaftigkeit. Der menschliche Körper und das Gehirn sind nicht darauf ausgelegt, immer in Bereitschaft zu sein. Vorgesehen ist vielmehr ein ständiger Wechsel von aktiven und passiven Phasen: Der Körper heizt sich so lange auf, bis ein adreningesteuerter, hellwacher Zustand erreicht ist, und kühlt sich dann wieder auf einen ruhigeren Zustand ab.

Der Rausch des Busy-Seins ist aber nicht vorübergehend, sondern von Dauer. Wir fahren laufend auf Hochtouren. Wenn wir den Wechselimpuls zwischen »Ein« und »Aus« blockieren, dann gestehen wir uns keine Erholung zu. Dies führt zu einer *allostatischen Belastung*⁶ – am besten beschrieben als beschleunigter Verschleiß von Körper und Gehirn. Die Japaner haben für dessen Folgen einen eigenen Begriff geprägt: *karoshi* oder »Tod durch Überarbeitung«. *Karoshi* tritt ein, wenn chronische Erschöpfung infolge langer Überstunden und anhaltenden Stressgefühls bei ansonsten gesunden jungen Erwachsenen zu einem tödlichen Schlaganfall oder Herzinfarkt führt. Wer mit ständigem Busy-Sein seine allostatische Belastung steigert, vermindert seine Leistungs- und Denkfähigkeit sowie seine Gedächtnisleistung und erhöht sein Risiko, Opfer von Herz- und Kreislauferkrankungen, eines angegriffenen Immunsystems oder gar eines frühen Todes zu werden. Aber auch wenn man Tod und andere Katastrophen außen vor lässt, ist Busy-Sein nicht wirklich lustig.

Zu viel

Es ist alles zu viel. Wir haben zu viel zu tun, müssen zu viele Informationen verarbeiten und stehen unter zu großem Druck. Heute werden Sie so viele Inhalte aufnehmen, wie in 174 Zeitungsausgaben stehen (fünf Mal so viel, wie Sie an einem beliebigen Tag des Jahres 1986 aufgenommen hätten).⁷ In der Zeit, die Sie benötigen, um diese Seite zu lesen, werden 300 Millionen E-Mails versandt.⁸ Sie bräuchten drei Tage, um sich alle Inhalte anzusehen, die in der letzten Minute bei YouTube eingestellt wurden.⁹ In den letzten zehn Sekunden haben einhundert Menschen das Internet und E-Mails neu kennengelernt; sie haben sich damit den fast drei Milliarden bisherigen Nutzern angeschlossen¹⁰ und tragen nun zum Grundrauschen bei. 2010 wurde der volkswirtschaftliche Verlust durch Informationsüberlastung in den USA auf 1 Billion US-Dollar pro Jahr geschätzt.¹¹ Wir leben in einem Zeitalter, in dem die Leistungsfähigkeit der Rech-

ner und der Internetverbindungen exponentiell ansteigt, ebenso wie das Informations- und Unterhaltungsangebot. Wir stehen unter dem unablässigen Bombardement des »brodelnden Rauschens«¹² unbegrenzter Informationen, Mitteilungen und Auswahlmöglichkeiten. In dieser Welt des Zuviel fühlen wir uns gleichzeitig überstimuliert und gelangweilt, bereichert und leer, mit jedermann verbunden und doch einsam.

Informationsfachkräfte hatten in den letzten 20 Jahren das Gefühl, als hätte sich ihr friedlich sprudelnder Wasserquell in einen Feuerwehrschlauch verwandelt. Mit jeder Verbesserung unserer Produktivitätswerkzeuge produzieren wir mehr. Da es immer leichter wird zu kommunizieren, kommunizieren wir immer mehr. So stieß 1986 der durchschnittliche Informationsspezialist täglich Inhalte im Umfang von rund zweieinhalb Zeitungsseiten aus. 2011 schätzte man den täglichen Informationsausstoß auf sechs vollständige Zeitungsausgaben.¹³ Das entspricht einer Steigerung um das 200-Fache! Jede unserer Handlungen, jede versandte E-Mail wirkt sich auf irgendjemand anderen aus. Mit unserem Vermögen, mehr zu tun, bereiten wir anderen Menschen mehr Arbeit – Menschen, die wiederum ebenfalls mehr tun als früher. Unterm Strich steigen die Anforderungen an jeden von uns immer weiter.

Wir müssen zur Kenntnis nehmen, dass sich dieses Zuviel nicht zurückdrehen lässt. Es wird sogar jährlich schlimmer, das lässt sich gar nicht vermeiden. Jedes Jahr steigt die Flut an elektronischen Nachrichten weiter an, prasseln mehr Informationen auf Sie ein, erwartet man von Ihnen, weitere Themen zu beherrschen. Bereits heute steht fest, dass Sie nächstes Jahr mehr E-Mails erhalten werden als in diesem. Niemandem wird es gelingen, die technologische Entwicklung um 30 Jahre zurückzudrehen, und unsere Arbeitgeber werden kaum plötzlich sagen: »Entspannt euch! Arbeitet mal etwas weniger!«

Drei Gesichter von »Busy«

Es gibt drei Möglichkeiten, das eigene Busy-Sein zu interpretieren. Jede davon beschreibt einen anderen Umgang mit dem Phänomen. Die erste Möglichkeit besteht darin, Busyness als Erfahrung zu betrachten: jenes sprunghafte Multitasking, jene Hektik und überfüllten Terminkalender, die ein Gefühl der Überlastung und Überforderung auslösen. Die zweite Variante begreift Busy-Sein als Erfolgsstrategie: Wir meinen, beruflich erfolgreicher zu sein, wenn wir immer beschäftigt sind und mehr schaffen. Und schließlich kann man Busyness auch als Pfad zum Lebensglück verstehen: Wir versuchen, unser persönliches Glück zu steigern, indem wir möglichst busy sind. Jede dieser Herangehensweisen wird durch passende Strategien untermauert. Ich werde alle diese Strategien im Verlauf dieses Buches einer kritischen Prüfung unterziehen.

Busy sein als Erfahrung. Busy zu sein ist eine Erfahrung. Das Gefühl von Stress und Überforderung begleitet uns durch einen Großteil unseres Tages. Mit welcher Strategie begegnen wir ihm? Die meisten Menschen entscheiden sich für Zeitmanagement. Dem zugrunde liegt der Glaube, dass man sein Leben umso besser im Griff habe und umso effektiver sei, je effizienter man seine Zeit verwaltet. Doch in einer Welt schier unendlicher Anforderungen bedeutet gutes Zeitmanagement lediglich, dass wir unsere Tage noch mehr vollstopfen können. Wenn wir uns aufs Zeitmanagement konzentrieren, geschieht dreierlei: Wir werden effizienter, tun mehr und sind somit immer beschäftigt. Unsere Aufmerksamkeit verengt sich und wir verlieren den nötigen Weitblick, um solide Entscheidungen zu treffen. Das Jonglieren gelingt uns immer besser, doch dabei verschwimmt unsere Aufmerksamkeit und wir können nichts mehr intensiv wahrnehmen. Wer nach einem ruhigeren, effektiveren und glücklicheren Leben strebt, ist mit Zeitmanagement schlecht beraten. Tatsächlich verschlimmert es alles nur.

Busy sein als Erfolgsstrategie. Die gesamte Menschheitsgeschichte ist von Knappheit geprägt. Wenn ein Gut knapp ist, strebt der Mensch nach mehr desselben. Ob Nahrungsmittel, materielle Dinge oder In-

formationen: Wir versuchen, möglichst viel davon zu bekommen. Das gilt auch am Arbeitsplatz. Das Grundprinzip in der Landwirtschaft, der verarbeitenden Industrie oder sogar im Büro lautet seit jeher: *Je mehr, desto besser*. Und so beteiligen wir uns alle am »Mehr«-Spiel. Wir unterstellen, dass unser Erfolg von der eigenen Produktivität abhängt. Angesichts der allgemeinen Überforderung ist Aufmerksamkeit das knappste Gut. Wer im Beruf oder Unternehmen erfolgreich sein will, muss aus dem Grundrauschen herausragen und sich bemerkbar machen. Wenn wir uns darauf konzentrieren, immer mehr zu tun und produktiver zu sein, bleiben die großen Entwürfe – die Gehirnschmalz und Kreativität erfordern – auf der Strecke. Wir sind zu Arbeitstieren geworden, viel zu beschäftigt, um den Kopf hochzuheben und jene Dinge zu tun, von denen wir wissen, dass sie etwas bewegen und uns von anderen abheben. Wir müssen nicht produktiver werden, sondern weniger tun – und das besser.

Busy sein als Pfad zum Lebensglück. In unserem Alltag nehmen wir einiges als gegeben hin: etwa, dass mehr Geld, ein höherer Status und größere Beliebtheit erstrebenswerte Ziele seien. Demensprechend ordnen wir auch unsere Prioritäten, versuchen, unser Leben durch Erwerb der genannten Dinge zu verbessern, während wir gleichzeitig unsere Werte, Beziehungen und Gesundheit vernachlässigen. Doch das ist alles andere als klug. Zum einen zeigt die Forschung, dass sich unser Wohlbefinden kaum verändert, wenn wir diese Ziele erreichen.¹⁴ Zum anderen opfern wir genau jene Dinge – Beziehungen, Lebenssinn und Gesundheit –, die uns wirklich glücklich machen. Und schließlich sind Menschen, die sich auf äußere Ziele wie Geld, materiellen Besitz und Status konzentrieren, weniger zufrieden und gesund als solche, die nach Werten streben, die das Busy-Sein konterkariert: Beziehungen, persönliches Wachstum und der Wille, seiner Gemeinschaft etwas zu geben.¹⁵

Wenn Menschen bemerken, dass ihre Strategien – Zeitmanagement, Produktivität und das Streben nach Zugewinn – versagen, reagieren sie besonders häufig mit einer Verdopplung ihrer Anstrengungen. Sie stützen sich immer stärker auf ihr Zeitmanagement und die Effizienzgewinne, die ihnen ihre technischen Geräte ermöglichen. Sie treiben sich zu immer neuen beruflichen Höchstleistungen an: schneller, mehr, länger. Immer verzweifelter greifen sie nach dem schalen Trostpflaster materieller Besitztümer. So frustriert wir auch sein mögen, dürfen wir uns davon doch nicht den Verstand vernebeln lassen. Machen wir es also besser: Erkennen wir, dass sich die Welt verändert hat und wir bessere Lösungen finden müssen.

Das Busy-Sein überwinden

Mittlerweile dürfte deutlich geworden sein, dass ich für eine neue Bewertung des Busy-Seins plädiere. Ich möchte das Konzept ins Abseits drängen; den Menschen soll es ein wenig peinlich werden, zu erklären, dass sie busy sind, statt ihnen Anlass zur Prahlerei zu geben. Entscheidender ist aber die Frage, was wir tun können, um unser Wohlbefinden zu steigern. Was bedeutet es, das Busy-Sein zu überwinden?

Das Gegenteil von Busyness ist nicht Entspannung, denn selbst in unserer Freizeit pendeln wir zumeist flüchtig zwischen familiären Verpflichtungen, sozialen Medien und Online-Konsum hin und her. In der heutigen Welt lässt sich das Gegenteil von busy als anhaltende, zielgerichtete Konzentration beschreiben. Es bedeutet, sich intensiv Aktivitäten oder Gesprächen mit Menschen zuzuwenden, die uns wirklich etwas bedeuten. Es beinhaltet, sich die nötige Zeit zum Nachdenken, zum gemütlichen Gang und zum Eintauchen in den Augenblick zu nehmen. Es geht darum, wie wir unsere Aufmerksamkeit einsetzen, nicht unsere Zeit; wie wir nachdenken, nicht produzieren; und wie wir uns einbringen, nicht Zugewinne erzielen.

Wer das Busy-Sein überwinden will, muss drei entscheidende Elemente bedenken, die sich aus den drei Gesichtern von Busyness ergeben. Diese Elemente beschreiben, wie wir unsere Strategien überdenken sollten. Sie vermitteln uns praktische und forschungsbasierte Vorschläge zur Steigerung unseres persönlichen Wohlbefindens.

Das eigene Leben meistern

Um die Hektik des Busy-Seins zu überwinden, müssen wir aufhören, Zeitmanagement zu betreiben und zu versuchen, unseren Alltag durch Selbstorganisation zu steuern. Stattdessen sollten wir uns bemühen, eine Art Meisterschaft in unserem Leben zu erlangen. Dazu müssen wir bereit sein, unser Kontrollbedürfnis zu zügeln, und unsere Fähigkeit zum Treffen schwieriger Entscheidungen grundlegend verbessern. Zudem müssen wir Aufmerksamkeitsmanagement betreiben, nicht Zeitmanagement. Denn letztendlich ist unsere wichtigste berufliche Ressource die Fähigkeit, uns zu konzentrieren, nachzudenken und Neues zu schaffen – zudem ist ungeteilte Aufmerksamkeit die entscheidende Grundlage, um im Privatleben Freude zu genießen. Und schließlich kommt man um einige schwierige Gespräche nicht herum, wenn man das eigene Leben zurückverhandeln möchte.

Alleinstellungsmerkmale entwickeln

In diesem Buch geht es nicht um Work-Life-Balance. Eine gesunde Balance zwischen beiden ist wichtig, genügt aber nicht. Dieses Buch denkt neu darüber nach, wie wir in einer Aufmerksamkeitsökonomie erfolgreich sein können. Mithilfe unternehmensstrategischer Konzepte belegt es, dass Differenzierung – anders als Produktivität – in Wettbewerbsmärkten eine überlegene Strategie ist. Es zeigt, wie strategische Fokussierung die Wirkung begrenzter Ressourcen maximiert. Wir untersuchen, wie sich Aufmerksamkeit durch Innovation

gewinnen und durch Vermittlung einer überzeugenden persönlichen Markenbotschaft aufrechterhalten lässt. Und schließlich entdecken wir Möglichkeiten zum Aufbau des nötigen Selbstvertrauens, um dem eigenen Weg zu folgen, Risiken einzugehen und das Busy-Sein trotz aller sozialer Normen zu überwinden.

Der Oberflächlichkeit entsagen

Der Teil des Buches, der sich damit beschäftigt, wird unsere Suche nach persönlichem Glück auf eine neue Grundlage stellen. Wir erörtern drei Kerngrößen, die es einem ermöglichen, sich wieder auf seinen Beruf und sein Privatleben einzulassen. Zunächst untersuchen wir, wie sich Erfolg neu definieren lässt, sodass sich dieser fortan stärker an den eigenen Grundwerten orientiert – an dem, was einem wirklich am Herzen liegt. Ich werde diese Erkenntnisse auf unser Beziehungsgeflecht übertragen, auf eine Welt, in der wir mit Tausenden von Menschen interagieren. Wir untersuchen, auf welche Beziehungen es wirklich ankommt und wie man diese vertiefen kann. Anschließend beschäftigen wir uns damit, wie man das flüchtige Rauschen des Busy-Seins durch das viel erfüllendere und nachhaltigere freudige Gefühl echter Zugewandtheit und Hingabe ersetzt. Und schließlich zeige ich Ihnen, wie man ein glücklicherer Mensch werden kann, indem man genau das tut, was man eigentlich tun möchte, und Busyness überwindet.

Nichts ist leicht

Ich habe dieses Buch geschrieben, weil ich mit dem Busy-Sein gekämpft habe. Natürlich hatte ich zu diesem Thema einige Vorstellungen und glaubte auch, dass bislang noch niemand die bedeutenden Forschungsergebnisse zu diesem Phänomen, das für mich zu den schlimmsten Geißeln der modernen Welt gehört, zusammengetra-

gen hatte. Doch in Wirklichkeit habe ich das Buch geschrieben, um mir selbst zu helfen. Es ist ein echtes »Selbsthilfebuch«. Busy zu sein ist für mich eine ständige Verlockung, eine permanente Herausforderung. Ich muss kämpfen, wenn ich die Herrschaft über mein Leben zurückgewinnen, mich fokussieren und mich einlassen will. Ich muss mich laufend selbst ermahnen, dem Herdentrieb zu entsagen und dem leisen Ruf meiner Individualität zu folgen. Ich kann für mich nicht in Anspruch nehmen, diesen Kampf immer zu gewinnen. Ähnlich wie ein trockener Alkoholiker seine Sucht niemals abschütteln kann, werde ich vermutlich bis zum Ende meines Berufslebens mit dem Busy-Sein kämpfen.

Es mag langweilig klingen, aber das ist ein großartiger Kampf, und während ich für dieses Buch recherchiert habe und es schrieb, gelangte ich unter anderem zu der folgenden wichtigen Einsicht: Wer das Busy-Sein überwinden will, kommt mit ein paar schnellen Tipps nicht weiter. Die meisten Tipps, die ich für dieses Buch vorgesehen hatte, landeten bald im Papierkorb, als ich nämlich bemerkte, dass sie mir selbst nicht halfen. Der Weg, um das Busy-Sein zu überwinden, ist eigentlich ganz unkompliziert, aber die Umsetzung fällt oft nicht leicht. Es geht darum, sich auf das zu konzentrieren, was wirklich wichtig ist. Es geht darum, in jedem Moment wirklich anwesend zu sein, nicht zuletzt im Umgang mit den Menschen, die einem etwas bedeuten.

Es geht um Sie.

Um Sie bei diesem Schritt zu unterstützen, greife ich auf bedeutende psychologische Forschungsergebnisse und Konzepte zurück. Manche dieser Studien beziehen sich unmittelbar auf unser Thema, die meisten jedoch nicht. Gelegentlich taugen die Forschungsberichte eher als Metaphern denn als Belege: Ich verwende sie, um zugrunde liegende psychologische Vorgänge zu beleuchten, die ich im Kampf gegen das Busy-Sein für relevant halte und die illustrieren, warum wir bestimmte Dinge tun und welche Handlungsalternativen bestehen. Besonders gern greife ich auf Untersuchungen zurück, wenn deren Ergebnisse echte Einsichten beinhalten, die uns bessere Möglichkeiten aufzeigen, auf das Zuviel zu reagieren.

Es ist nicht leicht, den Kampf gegen das Busy-Sein zu gewinnen, aber es lohnt sich, ihn zu führen. Je mehr Sie dem Strudel der Anforderungen die Stirn bieten, je besser es Ihnen gelingt, den unmittelbaren Verlockungen oder dem Benachrichtigungssignal Ihres Handys zu widerstehen, desto deutlicher werden Sie erkennen, was Ihnen wirklich wichtig ist. Leisten Sie aktiven Widerstand gegen die Norm der Mittelmäßigkeit und stärken Sie so Ihre Verbindlichkeit gegenüber Ihren Zielen.

Zum Einstieg: *Zu busy, um dieses Buch zu lesen?*

Die Tatsache, dass Sie dieses Buch gekauft haben, lässt darauf schließen, dass Sie busy sind. Vielleicht fühlen Sie sich auch gerade unter Druck, wie ein Dampfkessel kurz vor der Explosion. Sollte dies der Fall sein, stellt sich die Frage, wo Sie um Himmels Willen die Zeit hernehmen sollen, um dieses Buch zu lesen, geschweige denn, um die darin besprochenen Grundsätze anzuwenden. Deshalb folgen nun zehn leicht umsetzbare Vorschläge, um einen Teil dieses Dampfes abzulassen. Sie werden Ihnen dabei helfen, weniger zu tun, Dinge schneller zu erledigen oder sich ein wenig mehr als Herr der Lage zu fühlen. Diese Vorschläge lösen nicht das zugrunde liegende Problem. Sie sollten Sie aber dabei unterstützen, sich den nötigen Freiraum zu verschaffen, damit Sie die eigentlichen Strategien – die Ihr Leben tatsächlich positiv verändern werden – lesen, verarbeiten und anwenden können.

1. Sagen Sie »weil«

Dem Wörtchen »weil« haftet ein Zauber an. Wie die an der Harvard University lehrende Psychologieprofessorin Ellen Langer herausfand, erhöhen sich die Erfolgchancen einer Bitte, wenn man das Wort »weil« verwendet.¹ Ihre Studie zeigte, dass diesem Wort gar nichts Bedeutendes folgen muss; sobald es fällt, reagiert der Zuhörer so, als gäbe es einen guten Grund.

Wer weniger arbeiten möchte, muss dies zunächst den Menschen in seiner Umgebung deutlich machen. Ob Sie nun eine Bitte abschlägig bescheiden oder erläutern, warum Sie pünktlich das Büro verlassen werden (statt abends um acht), oder darum bitten, Ihren Abgabetermin für ein bestimmtes Projekt zu verschieben: Wenn Sie das Wörtchen »weil« verwenden, wird Ihre Argumentation eher als rational und akzeptabel wahrgenommen.

2. Schalten Sie mal ab

Unser Gehirn ist nicht auf unablässigen Hochbetrieb ausgelegt. Eine sehr kleine, aber interessante Studie der University of London über die Auswirkungen des ständigen »On«-Seins (via Handy und E-Mails) deutet darauf hin, dass dieses Verhalten den IQ ebenso stark senken kann wie der Konsum von Haschisch oder eine durchwachte Nacht.² Zwar können wir nicht allzu viele Rückschlüsse aus dieser Studie ziehen, dennoch steht fest, dass das Gehirn Ruhephasen benötigt. Gary Small, Professor für Psychiatrie an der University of California in Los Angeles (UCLA), bemerkt dazu, dass der Dauermedienkonsum zwar einen kurzzeitigen Rausch auslösen kann, langfristig aber oft zu Depressionen und Wahrnehmungsstörungen führt.

Gönnen Sie Ihrem Hirn mal eine Pause. Checken Sie Ihre Mails und Handy-Nachrichten mit Bedacht und willentlich. Legen Sie bestimmte Tageszeiten fest, in denen Sie dies konzentriert tun, statt laufend Ihre Konten »abzugrasen« ... und verzichten Sie unbedingt darauf, Ihr E-Mail-Konto kurz vor dem Zubettgehen noch einmal zu überprüfen. (Die Welt dreht sich in den nächsten paar Stunden auch ohne Sie weiter!)

3. Schalten Sie das Benachrichtigungssignal ab

Untersuchungen zufolge wechseln Büroarbeiter ständig zwischen verschiedenen Aufgaben hin und her; im Durchschnitt wenden sie sich alle drei Minuten einer neuen Aktivität zu.³ Immer wenn wir mit einer neuen Tätigkeit beginnen, muss sich das Gehirn umorientieren und den neuen Spielregeln anpassen. Wie der Psychologieprofessor David Meyer von der University of Michigan erläutert, erhöht das Hin- und Herspringen zwischen auch nur zwei Aufgaben den Zeitbedarf für die Gesamtfertigstellung um bis zu 40 Prozent.⁴

Einer der Hauptschuldigen für den willkürlichen Aufgabenwechsel ist Ihr E-Mail- oder Chat-Notifier. Wer kann schon dem Reiz des Pings widerstehen, das eine neue Nachricht aus der Außenwelt ankündigt? Doch der kurze Blick auf die Nachricht lenkt uns ab und senkt unsere Arbeitseffizienz. Microsoft hat dieses Problem erkannt und eine interne App namens Thinking Time entwickelt, die es seinen Mitarbeitern erlaubt, für einen bestimmten Zeitraum sämtliche E-Mails, interne Nachrichten und VoIP (Online-Telefonate) abzuschalten, um so ungestörte Zeit zum Nachdenken zu gewinnen.

4. Schwänzen Sie ein Meeting

Meetings sind einer der wichtigsten Gründe dafür, dass wir so busy sind. Ihre Häufigkeit und Dauer nimmt zu, und das schon seit den 1960er-Jahren. Manchen Untersuchungen zufolge verbringen mittlere Führungskräfte bis zu 50 Prozent ihrer Arbeitszeit in Besprechungen.⁵ Gleichzeitig ist der Nutzen vieler dieser Meetings fraglich. In einer Studie wurden 7.000 Manager eines großen Unternehmens einer sorgfältigen Wertanalyse unterzogen, wobei sich zeigte, dass schlecht geplante und geleitete Besprechungen dem Unternehmen Wertverluste in Höhe von 54 Millionen US-Dollar pro Jahr bescheren.⁶ Der multinationale US-amerikanische Konzern 3M schätzt sei-

nen jährlichen Verlust aufgrund ineffizienter Meetings der mittleren Managementebene auf 79 Millionen US-Dollar.⁷ Interessanterweise könnten noch *indirekte* Kosten hinzukommen. Michael Doyle und David Straus, die Autoren des Bestsellers *How to Make Meetings Work!*, haben ein Phänomen entdeckt, das sie »Meeting-Erholungssyndrom« nennen – die Zeit, die man benötigt, um nach einer (sinnlosen) Besprechung wieder ruhig und konzentriert arbeiten zu können.⁸

Tun Sie sich selbst und Ihrem Unternehmen daher einen Gefallen: Schwänzen Sie diese Woche ein Meeting. Identifizieren Sie mindestens eine Besprechung, die Sie absagen können oder an der Sie einfach nicht teilnehmen.

5. Berechnen Sie Ihren Zeitbedarf ... und verdoppeln Sie ihn

Wie finden wir heraus, ob wir eine bestimmte Aufgabe übernehmen können? Nun, wir überlegen, wie lange wir wohl dafür brauchen werden und was wir sonst noch alles zu tun haben. Dann gelangen wir zu einem Ergebnis – und verschätzen uns dabei fast jedes Mal.

Um dies zu belegen, bat eine Forschergruppe mehrere College-Studenten, den Zeitbedarf für die Fertigstellung ihrer Hausarbeit zu schätzen.⁹ Darüber hinaus sollten sie prognostizieren, wie lange ihre Kommilitonen, die sie oft nicht sehr gut kannten, wohl benötigen würden. Es zeigte sich, dass die Studenten ihren eigenen Zeitbedarf massiv unterschätzten, während sie den Abgabetermin ihrer Kommilitonen recht genau veranschlagten. Psychologen bezeichnen dieses Phänomen als *Planungsfehlschluss*. Wir überschätzen unsere eigene Leistungsfähigkeit, sprechen uns eine höhere Intelligenz und Konzentrationsfähigkeit zu, als wir wirklich besitzen, und ignorieren alle Umweltfaktoren, die uns einen Strich durch die Rechnung machen könnten.

Wenn Sie also das nächste Mal um etwas gebeten werden, dann überlegen Sie, wie viel »Freizeit« Sie für diese Aufgabe angesichts all Ihrer anderweitigen Verpflichtungen einsetzen können, und halbieren Sie anschließend diesen Wert. Berechnen Sie nun Ihren voraussichtlichen Zeitbedarf für das Projekt und verdoppeln Sie diese Zahl. Nun sind Sie in der Lage, ein solideres Urteil darüber zu fällen, ob Sie zusagen sollten.

6. Behalten Sie die Uhr im Blick

Wie viel Arbeit schaffen Sie an Ihrem letzten Arbeitstag vor dem Urlaub? Vermutlich sehr viel. Wie die Forschung zeigt, sind wir weitaus produktiver, wenn wir die Zeit im Blick haben, etwa kurz vor dem Urlaub.¹⁰ Dieser Vorschlag ist daher einfach: Wenn Sie in kurzer Zeit viel erledigen wollen, sorgen Sie dafür, dass Sie die Uhrzeit besser wahrnehmen. Schaffen Sie sich beispielsweise eine große Wanduhr an oder lassen Sie einen Wecker alle halbe Stunde klingeln. Sie werden das Gefühl haben, dass sich die Zeit ausdehnt!

7. Setzen Sie sich Termine und halten Sie diese ein

Haben Sie ein Zimmer, das Sie nicht benötigen? Steht es leer? Tatsächlich scheint in der menschlichen Natur das Bedürfnis angelegt, einen Raum, der einem zur Verfügung steht, auch zu füllen.¹¹ Wer sich eine klare Zielmarke setzt (sei es ein Fertigstellungstermin für ein Projekt oder eine Uhrzeit, zu der man das Büro verlässt), profitiert doppelt davon. Zum einen steigt so die eigene Wahrnehmung der Zeit, denn man hat nun ein Ziel vor Augen. Und zum anderen verhindert man damit, dass Lücken im Terminkalender entstehen, denn diese werden sich rasch mit anderen Dingen füllen.