



Lothar
Seiwert

Lieber selbstbestimmt als fremdgesteuert
Abschied vom Zeitmanagement

ARISTON 

AUS GETICKT

Lothar
Seiwert

Lieber selbstbestimmt als fremdgesteuert
Abschied vom Zeitmanagement



»Hallo, liebe Leserin, lieber Leser,
ich bin der *Zeit-Weise* und werde
Sie durch dieses Buch führen.
Folgen Sie mir bitte!«

ARISTON 



Classic 95

Verlagsgruppe Random House FSC®-DEU-0100

Das für dieses Buch verwendete FSC®-zertifizierte Papier *Classic 95*
liefert Stora Enso, Finnland.

Bibliografische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation
in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten
sind im Internet unter <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

© 2011 Ariston Verlag in der Verlagsgruppe Random House GmbH
Alle Rechte vorbehalten

Umschlaggestaltung: Büro Überland, Schober & Höntzsch,
unter Verwendung eines Motivs von Kaspri/shutterstock

Illustrationen: Wolfgang Pfau | www.pfau-design.de

Satz: Christiane Schuster | www.kapazunder.de

Druck und Bindung: GGP Media GmbH, Pößneck

Printed in Germany 2011

ISBN 978-3-424-20058-4



»Deine Zeit ist begrenzt, verschwende sie nicht damit, das Leben eines Anderen zu führen.

Lass nicht zu, dass ein Dogma dich beherrscht – dass also die Ansichten Anderer dein Leben bestimmen.

Lass deine eigene innere Stimme nicht vom Gelärme der Meinungen Anderer übertönen.

Und, was das Wichtigste ist: Hab den Mut, deinem Herzen und deiner Intuition zu folgen.













Irgendwie wissen diese beiden immer schon, wozu du eigentlich werden willst.

Alles andere ist nebensächlich.«

Steve Jobs, Gründer, Visionär und früherer CEO von Apple

Für Andrea

Inhalt

I. Teil: Bürde	9
 Überflieger, Glückskinder und Multitasker . . .	10
 Wunschtraumgesellschaft mbH	42
 Ticke ich noch richtig?	78
 Dynaxity bis zum Kollaps	110
 Ich habe keinen Stress, ich arbeite nur 70 Wochenstunden	142
 Der Tag, an dem ich mein Leben in die Hand nahm	170
II. Teil: Würde	197
 FlexFlow	198
 Das längste Meeting meines Lebens	226
 Die 168-Stunden Woche	258
 Alphantiere	280
 Das Dao des selbstbestimmten Lebens	308
 Eisbären und Stress	332
Literatur	340



I. Teil

Bürde





Manche Menschen scheinen jedes Tempo mühelos mitgehen zu können. Sie bringen permanent Spitzenleistungen, erreichen immer irgendwie ihre Ziele, bleiben stets gelassen und behalten immer den Überblick. Und sie bekommen nie im Leben einen Burnout.

Wie schaffen die das nur?

Ist das genetisch bedingt? Muss man, um so zu sein wie diese Menschen, einfach nur völlig egozentrisch sein? Oder radikal selbstlos? Angstfrei? Hemmungslos? Kann man das lernen? Oder sieht das nur so aus, als ob die alles im Griff hätten, während in Wahrheit unter der Oberfläche alle Warnlampen auf Rot stehen?

Überflieger, Glückskinder und Multitasker

*I believe that we are fundamentally the same and
have the same basic potential.*

2:47 a.m. Jun 5th via web

»We are fundamentally the same« – wir bringen alle das gleiche Potenzial mit auf die Welt. Das glaube ich auch. Wer hat das getwittert? Ich schaue nochmal genauer auf mein iPhone: Der Tweet kommt vom Twitterkonto **DalaiLama**:

Name Dalai Lama
Ort Dharamsala, India
Web <http://dalailama.com>
Biografie Welcome to the official twitter page of the Office of His Holiness the 14th Dalai Lama.

Obwohl wir gemäß **Seiner Heiligkeit** alle vom ersten Tag an die besten Voraussetzungen haben, ragen trotzdem aus der Masse der Menschen manche heraus, denen offenbar alles gelingt. Fast alles. Was sie auch anpacken, es klappt. Mühelos scheinen sie jedes Tempo mitgehen zu können, auch wenn die Welt um uns herum sich immer schneller dreht wie ein Karussell im Zeitraffer. Mühelos bringen sie Spitzenleistungen. Sie gehören zu den Reichen, zu denen mit den tollen Jobs, zu denen, die immer oben und immer vorne stehen, die sich nie hinten anstellen, die immer einen Ausweg finden, die immer weiterwissen, die alles Neue immer als Erste durchschauen, ständig mehrere Bälle in der Luft halten, in zig Töpfen ihre Kochlöffel haben und alles immer unter einen Hut bekommen. Zumindest sieht es so aus.

Ich meine Menschen wie Richard Branson oder Franz Beckenbauer oder Bill Clinton oder Steve Jobs oder ... den Dalai Lama. Diese Überflieger und Glückskinder üben auf uns alle eine ungeheure Faszination aus. Wie machen die das nur?

Der Buchmarkt ist ein schöner Spiegel für die Themen, die die Menschen bewegen. Bücher wie *Kompass für die Seele* von Jack Canfield oder *Sieben Wege zur Effektivität* von Stephen Covey oder *Rich Dad, Poor Dad* von Robert Kiyosaki oder *Das Power-Prinzip* von Anthony Robbins oder eben *Überflieger* von Malcolm Gladwell sind Weltbestseller. Warum? Weil wir uns alle mehr oder weniger heimlich Erfolg, Reichtum und Glück wünschen – und zwar ohne uns den Buckel krumm schuften zu müssen. Wir wollen das Geheimnis des Erfolgs wissen – und lesen deshalb *The Secret* von Rhonda Byrne. Wir wollen herausfinden, wie es die Leute auf der Sonnenseite des Lebens angestellt haben, sich dorthin zu mo-

***Trotz all der
Rückschläge: Das
Strahlen bleibt.***

geln. Und von diesen Büchern erhoffen wir uns die Antwort.

Vor allem: All diese bedeutenden, erfolgreichen Menschen sehen (oder sahen zu ihren Lebzeiten) immer aus wie das blühende Leben. Während viele sich mit Ringen unter den Augen und fahlem Gesicht aus dem Bett und zur Arbeit quälen, strahlen diese Sonnenkinder um die Wette und sind so robust, dass sie scheinbar nichts umwerfen kann: keine Krebserkrankung, keine Todesfälle in nächster Umgebung, keine Wirtschaftskrisen, Jobverluste, Affären, Niederlagen oder sonst welche schlimmen Ereignisse, die diese Glücklichen genauso treffen wie alle anderen Menschen auch. Trotz all der Rückschläge: Das Strahlen bleibt. Nochmal: Wie machen die das nur? Was machen diese Gewinnertypen anders?

Im Gegensatz zu ihnen verzweifeln viele Menschen vor der Komplexität unserer Umgebung, die immer weiter zunimmt. Die großen Verkaufserfolge von *Simplify your Life*, dem Buch, das ich zusammen mit meinem geschätzten Freund Tiki Küstenmacher veröffentlicht habe, oder von *Ich bin dann mal weg* von Hape

Kerkeling spiegeln unter anderem die große Sehnsucht der Menschen wider, mit dieser Komplexität, Dynamik und Unübersichtlichkeit klarzukommen – oder zumindest abzuhaufen, einfach »mal weg« zu sein und seine Ruhe vor all dem wirren Getriebe zu haben.

Burnout ist derzeit die Volkskrankheit schlechthin. Stress wird als Gesundheits- und Wertschöpfungskiller Nummer 1 gesehen, Tendenz weiter steigend. Kein Wunder. Die Realität in vielen Jobs ist furchtbar stressig. Die Informatikerin Gloria Mark hat im Rahmen einer Studie in Kalifornien errechnet, dass Büroarbeiter alle elf Minuten bei ihrer primären Tätigkeit unterbrochen werden: Ein Anruf, eine Frage der Kollegin, ein Anruf, eine dringende Anforderung per E-Mail, ein Anruf, eine SMS, ein Anruf, ein Meeting und so weiter. Dabei dauern diese Unterbrechungen im Durchschnitt länger als 20 Minuten. Im Klartext: Die Unterbrechungen nehmen doppelt so viel Zeit in Anspruch wie die eigentliche Arbeit.

Typische Wissensarbeiter in der IT-Branche erhalten nach dieser Studie im Durchschnitt 50 bis 100 E-Mails am Tag (wobei dabei der Datenmüll an Spam- und Werbe-Mails bereits abgezogen ist). Sie verwenden mehr als die Hälfte ihrer kompletten Arbeitszeit darauf, E-Mails zu lesen und zu schreiben. Dabei sind ein Drittel davon für ihre Arbeit nicht relevant.

Das bedeutet nichts anderes, als dass die Leute furchtbar beschäftigt sind, aber am Ende des Tages mit dem Gefühl nach Hause gehen, nichts geschafft zu haben. Das ist Stress!

Können Sie sich vorstellen, dass der Dalai Lama einen Burnout bekommt? Ha! Er würde sich kringeln vor Lachen über diese Frage. Warum sollte er auch gestresst sein? Nur weil von seinem verantwortlichen Denken und Handeln das Schicksal des tibetischen Volkes und der tibetischen Kultur abhängt? Nur weil sein Hei-

Ein Anruf, eine Frage der Kollegin, ein Anruf, eine dringende Anforderung per E-Mail, ein Anruf, eine SMS, ein Anruf, ein Meeting und so weiter.

matland von den Chinesen beansprucht, besetzt und dominiert wird? Nur weil er das geistliche und weltliche Oberhaupt eines Volkes von 6 Millionen Menschen ist, deren Recht auf politische, ethnische, kulturelle und religiöse Selbstbestimmung gewaltsam unterdrückt wird? – Na klar, 99 Prozent der Menschen wären in einer solchen Lage *sehr* gestresst. Er nicht. Warum eigentlich nicht?

Das Symbol für Nicht-gestresst-Sein ist für mich der Dalai Lama. Ich habe mich gefragt, woher dieser außergewöhnliche Mensch seine Gelassenheit nimmt – ein weiterer Blick auf sein Twitter-Konto liefert eine heiße Spur:

0 2.260.010

Following Follower

Das muss ich erklären. Beim Internetdienst *Twitter* veröffentlichen Millionen Menschen kurze Nachrichten von maximal 140 Zeichen

Länge, die so genannten Tweets, auf deutsch: Gezwitscher. Wer die Nachrichten eines bestimmten Menschen oder einer Institution so interessant findet, dass er sie quasi abonnieren möchte, trägt sich mit wenigen Klicks in die Liste der so genannten Follower ein, das heißt, er folgt dieser Spur aus Kurznachrichten und bekommt sie aus der Datenflut herausgefiltert, zum Beispiel auf sein Handy geliefert. Normalerweise sind die Twitterer

Können Sie sich vorstellen, dass der Dalai Lama einen Burnout bekommt? Ha! Er würde sich kringeln vor Lachen über diese Frage.

selbst Follower einer gewissen Anzahl von Twitterern und haben ihrerseits wiederum Follower. Ich zum Beispiel habe derzeit knapp 2.000 Follower, während ich selbst 105 Twitterern folge, darunter dem Dalai Lama. Der hawaiianische Unternehmer und Technologie-Guru Guy Kawasaki, um ein anderes Beispiel zu nennen, hat im Moment fast 400.000 Follower und folgt selbst ungefähr 303.000 Twitterern. Und der Dalai Lama, dem über 2 Millionen Menschen auf Twitter folgen? Er folgt niemandem.

Das finde ich spannend. Tendzin Gyatsho, wie der 14. Dalai Lama als Mönch heißt, hat es nicht nötig, den Gedanken Anderer im Internet zu folgen! Er folgt nur sich selbst und äußert seine Gedanken, damit andere ihm folgen. Auf der einen Seite ist das ein Ausdruck von geistiger Führerschaft. Auf der anderen Seite ist das Ausdruck von maximaler Selbstbestimmung: Der Dalai Lama behält seinen Geist bei sich und lebt aus sich selbst heraus, in sich ruhend.

Ja, natürlich ist mir klar, dass Seine Heiligkeit nicht selbst die Tasten eines BlackBerrys bedient. Natürlich steckt hinter den Tweets eine Redaktion im indischen Dharamsala, dem Exilort des Dalai Lama. Das ändert aber nichts. Dass er twittert und wie er twittert, hat er selbst entschieden.

Umgekehrt betrachtet kann uns das Twitterkonto *DalaiLama* eine Lehre sein: Können Sie sich vorstellen, dass jemand, der jeden Tag hunderte Äußerungen hunderter anderer Menschen liest, sich also einen Großteil des Tages geistig außerhalb seines eigenen Kopfes aufhält und sich mit dem beschäftigt, was andere umtreibt, dass so jemand aus sich selbst heraus leben kann und mit sich selbst im Reinen ist?

Drei stressige Geschichten

Eines Abends hatte ich einen Vortrag in Düsseldorf. Mein Kalender sagte mir: Du hast zwar morgens noch einen Termin in Salzburg, nämlich einen Vortrag bei Red Bull. Dieser Auftritt war mir sehr wichtig und ließ sich auf keinen Fall verschieben. Und normalerweise hätte ich das auch locker geschafft. Mein Plan war, mit einem Teilnehmer mitzufahren, der ohnehin noch am Mittag mit dem Auto nach München fuhr. Von dort wollte ich dann mit dem Flieger kurz nach Düsseldorf jetten. Keine große Sache für einen wie mich, der ständig unterwegs ist. Das Problem: ein Wintereinbruch mit starkem Schneefall und entsprechendem Verkehrschaos.

Nichts ging mehr auf der Autobahn, alles vereist. Wir haben es nach meinem Vortrag am frühen Nachmittag gerade noch mit

dem Auto bis zum Münchner Flughafen geschafft. Kurze Zeit später saß ich im Flugzeug – allerdings flog das Flugzeug nicht, sondern es stand. Auf dem Rollfeld. Insgesamt 5 Stunden lang. Ich bin fünf

***Und der Dalai Lama,
dem knapp zwei
Millionen Menschen
auf Twitter folgen?
Er folgt niemandem.***

Stunden lang in dieser Flugzeugkabine auf meinem Sitz gesessen und beinahe wahnsinnig geworden, während die Uhr tickte und Düsseldorf in immer weitere Entfernung zu rücken schien. Ständig wechselte die Situation: Warteliste Platz 2. Dann wieder Platz 14, dann 21. Es ging voran. Dann wieder nicht. Der Flugkapitän hielt uns tapfer auf dem Lau-

fenden, was die Flugkontrolle in Brüssel so bastelte und stoppelte, aber das änderte nichts daran, dass ich immer noch knapp 600 Kilometer Luftlinie von meinem Vortragstermin bei der Mercedes-Benz-Niederlassung in Düsseldorf entfernt war. Was mich beinahe verrückt gemacht hat: Ich konnte nichts machen, ich fühlte mich völlig machtlos und hilflos. Das Einzige, was ich tun konnte, war, verbotenerweise per Handy meiner Assistentin Instruktionen zu geben, so dass wir einen Ersatzreferenten für Daimler organisieren konnten, der für mich einsprang. Das war natürlich sehr unbefriedigend für mich, ich wollte ja selbst dort auf der Bühne stehen.

Was mich an dieser Situation am meisten stresste, war das Gefühl vollkommener Abhängigkeit. Ich konnte nichts an dieser Situation verändern, hatte keinerlei Alternativen, die Flugkabine war zu, ich konnte nicht raus. Am Ende hob das Flugzeug dann doch noch ab. Und wir haben es hinbekommen, der Ersatzreferent musste nicht einspringen. Von unterwegs gab ich durch: »Ich komme. Gebt den



Leuten noch ein bisschen was zum Essen und zum Trinken, lasst sie noch ein wenig warten, ich bin gleich da.« Ich kam an, baute schnell die Technik auf und los ging es. Mit nur ein wenig Verspätung. Kaum einer hatte etwas bemerkt.

In einer ähnlichen Situation ging es ebenfalls knapp zu, sogar noch spektakulärer, aber ich war lange nicht so gestresst. Das finde ich interessant. Was war der Unterschied? Bringt mich das auf die Spur, warum manche Menschen furchtbar gestresst sind, während andere spielend zurechtkommen?

Das war so: Ich war von Heidelberg aus auf dem Weg zum Flughafen Frankfurt. Auf allen fünf Spuren bei Darmstadt: totaler Stau. Der Flieger, der mich nach Wien bringen sollte, würde nicht endlos auf mich warten. Ich musste irgendwas tun. Schließlich ist es ziemlich unangenehm, als Redner zu einem Vortrag zu spät zu kommen, wo dann ein paar hundert Menschen auf einen warten müssen. Allerdings ist es nicht nur unangenehm, sondern praktisch ein Waterloo, zu spät zu kommen, wenn Sie mit dem Etikett »Zeitmanagement-Papst« angekündigt werden – das kann ich Ihnen verraten!

Ich sagte mir: Besondere Situationen erfordern besondere Maßnahmen. Wir sind in Deutschland, da zählen durchgezogene Striche auf der Fahrbahn noch was, aber ich scherte trotzdem aus und zog mit kalkuliertem Risiko auf der Standspur am Stau vorbei. Natürlich musste dann irgendein blöder LKW-Fahrer Polizist spielen und die Standspur zufahren, aber ich habe ihn ausgetrickst und kam vorbei. Ständig war ich auf der Hut: Ist irgendwo Polizei? Es ging ja auch nur um 2 oder 3 Kilometer und ich fuhr nicht schnell.

Aber ich fuhr! Völlig abgehetzt kam ich zum Valet Parking. Hier der Schlüssel. Mein Name ist Seiwert. Schnell durch die Security. Und auf den letzten Drücker war ich drin im Flieger. Natürlich ziemlich abgehetzt. Und mit schlechtem Gewissen. Aber trotzdem einigermaßen fröhlich. Und gar nicht so sehr gestresst. –

***Nichts ging mehr
auf der Autobahn,
alles vereist.***

Warum? Na klar, ich hatte was tun können. Ich war nicht ausgeliefert, sondern konnte mein Schicksal noch selbst beeinflussen.

Stress scheint also dann besonders groß und belastend zu werden, wenn wir uns von anderen Menschen oder den Umständen beherrscht fühlen, wenn wir unsere Selbstbestimmung geopfert haben. ***Fremdbestimmung macht Stress.***

Wenn ich das überprüfe und mir die Situation in Erinnerung rufe, in der meine Selbstbestimmung minimal und das Ausgeliefertsein maximal war, dann kann ich das damit bestätigen. Das war der stressigste Moment meines Lebens. Es wäre beinahe auch der letzte Moment meines Lebens geworden.

Ich schwamm im Indischen Ozean vor Sri Lanka. Das Rauschwimmen war herrlich. Beim Versuch, wieder zurückzuschwimmen, merkte ich schnell: Verdammst, ich komme nicht voran. Ich strampelte und zog meine Arme durch das Wasser, aber der Strand, den ich im Blick hatte, kam einfach nicht näher. Schon merkte ich, wie die Kräfte nachließen. Das konnte doch nicht sein, dachte ich. Ich strengte mich an, so gut es ging, aber ich hatte keine Chance. Es wurde zu einem Altraum. Ich schluckte Wasser. Sollte es das gewesen sein? Ich war nicht einverstanden. Aber ich konnte nichts tun. Es war die Erfahrung völliger Ohnmacht.

Irgendwann kam dann der Punkt, an dem ich mir sicher war, es nicht mehr zu schaffen. Mir war klar: Ich würde absaufen. Es war furchtbar. Nicht dass ich am Durchdrehen war. Es war einfach die nackte Verzweiflung. Mir fehlen die Worte, um diese Hilflosigkeit zu beschreiben. Der Stress war so groß, dass mir Kopf und Herz beinahe zersprungen wären – so fühlte es sich an.

Da ich hiervon berichten kann, ist klar: Ich wurde gerettet. Ein Boot kam, ich wurde aus dem Wasser gezogen. Hinterher habe ich erfahren, dass in dieser starken Strömung schon so mancher

»Fremdbestimmung
macht Stress –
Selbstbestimmung ist
ein entscheidender
Meilenstein auf dem
Weg zum Erfolg.«

Lothar Seiwert

Urlauber ums Leben gekommen ist. Seitdem schwimme ich nicht mehr raus aufs Meer.

Das also ist meine Vermutung: Selbstbestimmung, Fremdbestimmung – hierin muss einer der entscheidenden Faktoren liegen, der darüber entscheidet, ob wir gestresst sind und auf den Burnout zusteuern oder nicht. Leben die Überflieger und Glückskinder überwiegend selbstbestimmt oder fremdbestimmt? Und leben die Gestressten und Unzufriedenen, die Sorgenvollen, die Jammerer und die Zaghafte überwiegend **selbstbestimmt oder fremdbestimmt**? Die

Was mich an dieser Situation am meisten stresste, war das Gefühl vollkommener Abhängigkeit.

Antwort scheint auf der Hand zu liegen. Nur: Was ist Ursache und was ist Wirkung? Leben die Erfolgreichen auf der Sonnenseite des Lebens, weil sie selbstbestimmt sind, oder ist es einfach nur leicht, selbstbestimmt zu sein, wenn das Bankkonto gut gefüllt ist? Kommt die Selbstbestimmung also automatisch mit wachsendem Erfolg? Das werde ich herausfinden.

Machen Sie sich klar, was diese These bedeutet: Die komplette Diskussion in der Öffentlichkeit über das Thema Burnout und Stress rankt sich um die Frage, wie wenig Arbeit und wie viel Freizeit wir brauchen, um unsere Work-Life-Balance ins Gleichgewicht zu bekommen. Ob die Arbeitsmenge und -intensität nicht vielleicht so groß sind, dass die Arbeit uns kaputt macht.

Was aber, wenn diese stillschweigende Vorannahme Unsinn wäre? Wenn also die Weniggestressten durchaus riesige Arbeitspensen bewältigen, vielleicht sogar mehr und intensiver als die Gestressten? Wenn es gar nicht Menge und Intensität der Arbeit sind, die Stress verursachen? Wenn der Druck und die Verantwortung, die auf den Menschen lasten, überhaupt nicht entscheidend sind für die Stressbelastung? Wenn diejenigen, deren Welt noch komplexer als die des Durchschnittsbürgers wäre, überhaupt nicht diejenigen sind, die gestresster als der Durchschnitt sind? Sondern

wenn es etwas mit dem Grad von Selbstbestimmung zu tun hätte, mit der inneren Haltung, ob wir stresskrank werden oder nicht? – Dann würde die öffentliche Debatte völlig ins Leere laufen.

Das Märchen vom Multitasking und die Floskel vom Fleiß

Der Eine hat's, der Andere nicht. Erinnern Sie sich an zwei deutsche Bundestrainer: Franz Beckenbauer hat es, Berti Vogts hat es nicht. Jeder wird mir zustimmen. Dabei frage ich mich: Was genau hatte Kaiser Franz, was Berti nicht hatte?

In den Spitznamen steckt bereits einiges: Respekt nämlich. Der ist im einen Fall hoch, im anderen Fall niedriger. Einem Kaiser tritt man eben anders gegenüber als einem Berti.

Das war der stressigste Moment meines Lebens.

Es wäre beinahe auch der letzte Moment meines Lebens geworden.

Beide waren als Spieler 1974 Weltmeister. Beide waren Spielführer der Nationalmannschaft. Beide wurden mit ihren Bundesligamannschaften jeweils fünfmal Deutscher Meister. Beide waren später Bundestrainer. Franz Beckenbauer wurde mit der von ihm gecoachten Nationalmannschaft 1990 Welt-

meister. Berti Vogts wurde mit seinem Team 1996 Europameister. Beide also waren sowohl als Spieler als auch später als Trainer überragend. Weltklasse. Berti Vogts erzielte als Trainer einen Punkteschnitt pro Spiel von knapp 2,2 – ein überragender Wert, der von keinem anderen Bundestrainer erreicht wurde, von keinem Sepp Herberger, von keinem Helmut Schön – auch von keinem Franz Beckenbauer. Warum aber wurde der eine Kaiser, der andere Berti? Wodurch hat sich Franz Beckenbauer den Respekt verdient, den Berti Vogts nie genießen durfte?

Die Antwort liegt nicht in den Ergebnissen – da waren beide top. Sie liegt vielmehr in der Art und Weise, wie diese Erfolge errungen wurden. Berti Vogts ist der Inbegriff des deutschen Fleißes. Mit Verbissenheit und Akribie hat er aus einem mäßigen Talent das Beste herausgeholt. Man nannte ihn den »Terrier«, denn wenn er sich in einen Gegenspieler verbiss, ließ er ihn nicht mehr laufen –

bis er den Ball hatte. Unbändige Willenskraft, Disziplin und Ausdauer haben ihn ganz nach oben gebracht. Eine großartige Leistung. Was auf der Strecke blieb: Grandezza. Souveränität. Charisma. Leichtigkeit. Berti Vogts wirkte nie befreit, immer wie ein Getriebener. Immer ernst. Immer irgendwie unsicher. Tiefe Falten haben sich im Laufe der Jahrzehnte in sein Gesicht gegraben. Das ständige Ackern und Wühlen hat Spuren in seiner Physiognomie hinterlassen. Bei seinen Pressekonferenzen als Trainer bei Europa- oder Weltmeisterschaften wirkte er immer wie einer, der sich rechtfertigte, der von den Journalisten gehetzt wurde. Er wirkte schwach. Ungeschickt. Bei allem Fleiß, bei allen Erfolgen. Und das war nicht nur in der deutschen Öffentlichkeit so. Auch in Schottland, wo Vogts von 2002 bis 2004 Nationaltrainer war, wurde er von Fans und Journalisten gehetzt, geschmäht und belästigt, bis hinein in die Privatsphäre, so dass er sich am Ende zum Rücktritt genötigt sah.

Franz Beckenbauer dagegen wirkte stets wie einer, der absolut alles im Griff hat und Herr der Lage ist. Er ist der Inbegriff der **Souveränität**. Das Wort »souverän« kommt wie so viele Wörter unserer Sprache aus dem Lateinischen und bedeutet »sich darüber befinden«, »überlegen sein«, man könnte auch sagen »über den Dingen schweben«. In der Rechtswissenschaft bezeichnet »Souveränität« die Fähigkeit einer Person zu ausschließlicher Selbstbestimmung. In der Politik ist der Souverän der Ausgangspunkt der Staatsgewalt – sei es ein König oder das wählende Volk, es ist die Institution, die sich im Endeffekt von niemandem etwas vorschreiben lässt, sondern selbst vorschreibt.

Für mich eine Schlüsselszene im Schauspiel des eindrucksvollen Lebens von Franz Beckenbauer ist die Niederlage gegen die DDR in der Vorrunde der Fußballweltmeisterschaft 1974, als Jürgen Sparwasser vom 1. FC Magdeburg am 22. Juni 1974 im Hambur-

*Leben die Erfolgreichen
auf der Sonnenseite
des Lebens, weil sie
selbstbestimmt sind,
oder ist es einfach nur
leicht, selbstbestimmt
zu sein, wenn das Bank-
konto gut gefüllt ist?*

ger Volksparkstadion in der 77. Minute den im Zentrum vor dem Strafraum aufprallenden Steilpass mit dem Kopf annahm und geschickt an Horst-Dieter Höttges und Berti Vogts gegen deren Laufrichtung vorbeilegte, um den Konter dann mit einem Heber über den herausstürzenden Sepp Maier unhaltbar abzuschließen. Als so das einzige Aufeinandertreffen der beiden deutschen Auswahlmannschaften aus Ost- und Westdeutschland zu Gunsten der DDR ausging, da dachte jeder im Westen: Die WM ist gelaufen. (West-)Deutschland war zwar als Gruppenzweiter für die Zwischenrunde qualifiziert, aber die Moral schien gebrochen.

Nach allem, was man aus verschiedenen Quellen weiß, war es Franz Beckenbauer, der nach dem Spiel noch in der Kabine das Heft in die Hand nahm. Er soll anschließend Mannschaftsaufstellung und Taktik bestimmt, dabei den Trainer

***Franz Beckenbauer
hat es, Berti Vogts
hat es nicht.***

Helmut Schön sanft zur Seite geschoben haben, ohne ihn zu demontieren. In diesem kritischen Moment, als es darauf ankam, stieg er zum Kopf und unumschränkten Anführer der Mannschaft auf. Mit 29 Jahren. Franz Becken-

bauer mochte es nicht hinnehmen, dass irgendjemand über ihn bestimmte und ihn möglicherweise in den Misserfolg dirigierte. Das kann einem geborenen Anführer nicht passieren. Dass eine solche Revolution nicht in einen Eklat münden muss, sondern dem hilflosen Trainer ermöglicht wurde, das Gesicht zu wahren, spricht für die menschliche Größe Beckenbauers. Ihm ging es bei seinem Einschreiten nicht um die Außenwirkung, er wollte den Erfolg nicht für sich beanspruchen, er wollte einfach nur gewinnen. Es folgten ein 2:0 gegen Jugoslawien, ein 4:2 gegen Schweden, ein 1:0 gegen Polen und im Finale das berühmte 2:1 gegen die Niederlande – Deutschland war Weltmeister!

Berti Vogts war fleißig. Franz Beckenbauer übernahm Verantwortung. Die urdeutsche Floskel »Ohne Fleiß kein Preis« trifft auf Berti Vogts zu. Auf Franz Beckenbauer gemünzt müsste der Spruch heißen: »Ohne Verantwortung kein Kaiser.« Denn in der

Übernahme von Verantwortung zeigte sich die Selbstbestimmung Beckenbauers, auch später, als er die WM 2006 als Funktionär nach Deutschland holte.

Also, was hat ein Franz, was ein Berti nicht hatte? Wie wird man zu einem, dem scheinbar mühelos gelingt, was Anderen Stress macht und sie scheitern lässt? Fleiß, Disziplin, viel Arbeit – das ist offenbar nicht der Punkt.

Wer glaubt, dass Erfolg immer harte Arbeit voraussetzt, der wird zeit seines Lebens hart arbeiten. Wie Berti Vogts. Aber der wird niemals ein Überflieger und Glückskind, ein vom Erfolg Verwöhnter, ein Strahlemann.

Außer der Floskel vom Fleiß gibt es beim Thema Erfolg noch das Märchen vom Multitasking. Viele Leute glauben ganz offensichtlich, man müsse nur möglichst viele verschiedene Dinge gleichzeitig tun können, um effektiver zu sein als die Anderen. Je mehr Bälle man jonglieren und gleichzeitig in der Luft halten kann, desto mehr bekäme man erledigt, desto größer müsse am Ende der Erfolg sein. Heraus kommt dann der Prototyp des modernen Managers, der Börsenkurse, wichtige Verhandlungen, Mitarbeitergespräche, den Hochzeitstag seiner Frau und seinen BlackBerry jederzeit parallel im Griff hat, das Ganze am besten auch noch, während man auf dem Laufband im Büro schwitzt, weil man ja zusätzlich zu allem anderen auch noch den eigenen Körper unter Kontrolle behalten muss.

*Das kann einem
geborenen Anführer
nicht passieren.*

Dabei geht **Multitasking** gar nicht. Gründliche Forschungen haben ergeben, dass die Spezies Homo sapiens eine großartige Leistung vollbringen kann: Sie kann exakt zwei Dinge gleichzeitig tun. Zwei! Nicht sieben!

Beispielsweise haben Etienne Koechlin und Sylvain Charron aus Paris Hirnscans an Probanden durchgeführt, die verschiedene Aufgaben gleichzeitig zu erledigen hatten. Sie haben nicht nur herausgefunden, dass die Kapazität des Gehirns mit zwei gleich-



Lothar Seiwert

Ausgetickt

Lieber selbstbestimmt als fremdgesteuert. Abschied vom Zeitmanagement

ORIGINALAUSGABE

Gebundenes Buch mit Schutzumschlag, 320 Seiten, 13,5 x 21,5 cm
ISBN: 978-3-424-20058-4

Ariston

Erscheinungstermin: Oktober 2011

Vom Zeitexperten zum Zeitweisen

Lothar Seiwert, Bestseller-Autor und »Deutschlands führender Zeitmanager« (FOCUS), beherrscht die gesamte Klaviatur des Zeitmanagements. Doch warum haben manche Menschen überhaupt kein Problem mit Stress und Burn-out, obwohl sie täglich und lebenslang Höchstleistungen vollbringen? Was Menschen wirklich ausbrennen lässt, hat nichts mit der Arbeitsbelastung zu tun, sondern mit dem Grad an Fremdbestimmtheit im Leben. Lothar Seiwert zeigt, dass wir unsere Einstellung gegenüber Zeit und unseren Aufgaben radikal ändern müssen, um wieder Herr über unser Leben zu werden. »Ausgetickt« ein Plädoyer für ein selbstbestimmtes Leben.

Ständiges Verfügbarsein-Müssen, dringende Termine, Rückrufanfragen: es lastet enormer Druck auf uns und unser Leben scheint völlig fremdbestimmt, wodurch sich die Burn-out-Fälle häufen. Selten fühlen wir uns frei in unseren Entscheidungen und agieren eher wie Marionetten anderer – ein fataler Kreislauf, der uns Energie raubt. In seinem ermutigenden Aufruf zu mehr Selbstbestimmung geht Lothar Seiwert der spannenden Frage nach, warum gerade vielbeschäftigte Erfolgsmenschen ihre Aufgaben spielend zu meistern scheinen, und kommt zu der bestechenden Erkenntnis: Wer den Mut hat, seine Zeit unabhängig und frei einzuteilen und seine Prioritäten nach eigener Überzeugung zu setzen, hat sein Leben selbst in der Hand und kann uneingeschränkt über seine Ressourcen verfügen.



[Der Titel im Katalog](#)