

Cordula Nussbaum

Organi-  
sieren

Sie noch  
oder

leben Sie  
schon?

Zeitmanagement

für

kreative

Chaoten

campus



# Inhalt

Vorwort . . . . .	7
<b>Teil 1</b>	
<b>Dem chaotischen Ich auf der Spur . . . . .</b>	<b>11</b>
Kreative Chaoten, seid stolz auf euch! . . . . .	13
Die Stärken der kreativen Chaoten . . . . .	13
Warum wir so sind, wie wir sind – und was das für unser Zeitmanagement bedeutet . . . . .	26
Der Selbst-Check: Wie chaotisch sind Sie wirklich? . . . . .	31
Kreativer Chaot und logischer Ordner – die Stärken auf einen Blick . . . . .	43
Das eigene Ich – Dreh- und Angelpunkt für Zeit, Energie und Freude . . . . .	47
Anders mit der Zeit haushalten: Was ist Ihr Gewinn? . . . . .	47
Entlarven Sie Ihre eigenen Stressquellen . . . . .	50
Ihre Leitsterne finden, Ziele formulieren und erreichen . . . . .	72
<b>Teil 2</b>	
<b>Der Werkzeugkoffer für ein erfolgreiches Zeitmanagement . . . . .</b>	<b>93</b>
Fünf Strategien für kreative Chaoten . . . . .	95
Strategie 1: Mit Konzepten spontan und flexibel werden . . . . .	96
Strategie 2: Prioritäten setzen und sich auf das wirklich Wichtige konzentrieren . . . . .	134

Strategie 3: Durch Aufräumen optische Ruhe schaffen und freie Zeit gewinnen . . . . .	169
Strategie 4: Wie Delegieren leichtfällt und effizienter macht . .	202
Strategie 5: Nein sagen. Entdecken Sie das wertvollste Wort der Welt für mehr Zeit und Zufriedenheit . . . . .	216

### Teil 3

<b>Auf dem Weg zum genialen Querdenker . . . . .</b>	<b>237</b>
--	------------

<b>Ihr ganzes Potenzial nutzen . . . . .</b>	<b>239</b>
Zehn Ideen, um die systematische Gehirnhälfte zu stärken . .	243
Zehn Ideen, um die kreative Gehirnhälfte zu stärken . . . . .	244
Zu guter Letzt – ein Ende gibt es nicht . . . . .	245

Danke an ... . . . . .	247
------------------------	-----

Buch- und Webtipps . . . . .	248
------------------------------	-----

Anmerkungen . . . . .	250
-----------------------	-----

Register . . . . .	254
--------------------	-----

# Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,

herzliches Lachen, das war die erste Reaktion der meisten Menschen, denen ich von diesem Buch erzählte. »Zeitmanagement für Chaoten? Das ist ja ein Widerspruch in sich«, sagten viele – und auf den ersten Blick haben sie recht. Denn das Zeitmanagement, wie wir es üblicherweise kennen, hat viel mit Disziplin, Routinen, Strukturen, Ordnung und Listen zu tun. Und das sind Dinge, um die ein flexibler und spontaner Mensch am liebsten einen großen Bogen macht.

Ich auch.

Es riecht nach stupidem Listen-Abarbeiten, nach Lebensfreudekaputt-Machen, nach einengendem Korsett. Und es steht so komplett im Widerspruch zu den Werten, die den eher chaotisch veranlagten Menschen wichtig sind: Freiheit, Flexibilität, Neues ausprobieren, für andere Menschen da sein, sich kümmern, spontan sein.

Dennoch knechten sich viele flexible Menschen mit herkömmlichen Tools. Sie zwingen sich, detaillierte To-do-Listen und akkurate Terminplanner zu führen oder auf Biegen und Brechen ihren Schreibtisch leer zu bekommen. Das kostet sie viel Energie und meist stellen sie nach drei Wochen fest: Der alte Schlendrian ist zurück. Dann sind sie nicht nur von ihren Aufgaben und Terminen gestresst, sondern erleben zusätzlich das schale Gefühl, einfach »zu doof« zu sein, um sich zu organisieren.

Schluss damit. Dieses Buch zeigt Ihnen Wege auf, wie Sie Ihre Stärken ausleben und sich damit mehr Zeit für die wirklich wichtigen Dinge und Menschen im Leben freischaufeln. Ja, Sie haben richtig gelesen: Ihre Stärken. In der Regel hadern die Chaoten nämlich stän-

dig mit sich und sehen ihre Eigenheiten als Schwächen, die es auszu-merzen gilt. Sie sehen bei anderen Menschen, wie die sich »problemlos« organisieren, und wollen es ihnen gleichtun. Lösen Sie sich von der Vorstellung, wie »man« zu sein habe. Entdecken Sie lieber, welche Möglichkeiten in Ihnen schlummern.

Dieses Buch ist von einer ausgewiesenen Chaotin geschrieben, die voller Grauen detaillierte Zeitprotokolle, mehrschichtige To-do-Listen und stringente Planung als Mittel zu »mehr Zeit« kennengelernt – und verweigert hat. Und ich habe mich gefragt: Wie können wir die Ansätze des klassischen Zeitmanagements, die ja im Kern ein gutes Mittel sind, um Stress zu reduzieren, so ändern, dass auch chaotische Menschen damit erfolgreich ihren Alltag gestalten können?

In den vergangenen Jahren entwickelte ich deshalb den Ansatz »Zeitmanagement für kreative Querdenker«, der mittlerweile das Leben von Tausenden Lesern, Vortragsgästen, Coaching-Klienten und Seminarteilnehmern verändert hat.

Tauchen Sie ein in die vielfältige Welt der kreativen Methoden. Profitieren Sie von den Erfahrungen der Männer und Frauen, denen Sie in diesem Buch begegnen. Holen Sie sich Anregungen, um Ihren beruflichen und privaten Alltag entspannter zu meistern – und um das Miteinander von Chaoten und Systematikern zu entkrampfen.

Auch bereits sehr organisierte Menschen profitieren von diesem Buch. Immerhin treffen sie im Alltag ständig auf Chaoten: Menschen, die zu Meetings zu spät kommen, die schier endlos nach wichtigen Unterlagen kramen oder die in Sitzungen unrealistische Ideen spinnen, anstatt Nägel mit Köpfen zu machen. Holen Sie sich wertvolles Know-how, wie Sie im Team Ihre Stärken und die Stärken der Chaoten so einsetzen, dass Sie Ihre gemeinsamen Ziele mit Leichtigkeit erreichen.

In diesem Buch spreche ich von kreativen Chaoten und von logischen Ordnern. Beiden Typen bringe ich eine große Wertschätzung entgegen. Besonders der Begriff »Chaot« ist in vielen Köpfen negativ besetzt. Lassen Sie uns das ändern. Ein Anfang ist gemacht: Immer mehr Menschen sagen voller Stolz: »Ja, ich bin ein Chaot.« Das heißt nicht, dass sie ständig unpünktlich oder unordentlich sind, sondern

dass sie sich bewusst sind, wie sie an die Dinge herangehen und nicht mehr dagegen ankämpfen. Sie nutzen ihre Eigenheiten als Kraftquelle, um ihren Alltag entspannter zu gestalten. Mein Wunsch ist es, dass mehr Menschen die Kraftquelle von »Chaos« entdecken und ihre Stärken selbstbewusst leben.

Dass *Organisieren Sie noch oder leben Sie schon?* wirklich dazu beitragen kann, fand auch die Stiftung Warentest, die das Buch zum besten aktuellen Zeitmanagement-Ratgeber kürte. Testsieger! Als ich das hörte, fühlte ich mich stolz, stolz, stolz! Für mich und alle anderen kreativen Chaoten ein Ritterschlag und ein Zeichen dafür, dass wir auf dem richtigen Weg sind. Für die nun vorliegende 2. Auflage habe ich das Buch komplett aktualisiert und viele weitere Beispiele aufgenommen, die mir seither von Lesern, Coachingklienten und Seminarnehmern erzählt wurden.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß beim Lesen, beim Ideenfinden und viel Erfolg bei der Umsetzung. Und hoffe, dass Sie schon bald sagen: »Ich bin chaotisch! Logisch!«

Alles Gute wünscht Ihnen Ihre  
Cordula Nussbaum  
[www.Kreative-Chaoten.com](http://www.Kreative-Chaoten.com)

Unter [www.Kreative-Chaoten.com](http://www.Kreative-Chaoten.com) finden Sie ein Erfolgsjournal als Begleiter zu diesem Buch mit vielen Übungen und Platz für Ihre Notizen. Ihr Passwort dafür lautet: **ruhe**.

## Teil 1

Dem

chaotischen

Ich

auf

der

Spur

Freiheit bedeutet nicht,  
zu tun, was man will,  
Freiheit bedeutet,  
ohne Probleme das zu lassen,  
was man tun könnte.

# Kreative Chaoten, seid stolz auf euch!

## Die Stärken der kreativen Chaoten

In den meisten Industriestaaten herrscht die einhellige Meinung: Chaos ist nicht erwünscht. Chaoten gelten als unordentlich, unpünktlich und unorganisiert. Man kann mit ihnen nicht richtig planen, weil man nie weiß, wann Chaoten zu Terminen erscheinen oder wozu sie in drei Wochen Lust haben. So schieben die Chaoten viele Dinge an, aber verlieren unterwegs die Lust, das Ganze zu Ende zu bringen. Chaoten bauen Luftschlösser, sie sind immer in Bewegung und es fehlt ihnen am nötigen Ernst. Chaoten taugen nicht als Führungskraft, denn wer nicht mal sich selbst führen kann, der kann auch keine anderen Menschen führen.

Diese Meinung vertreten viele strukturierte Menschen. Und da wir in einer sehr strukturierten Kultur leben, in der lineares Denken und mechanische Perfektion dominieren, ecken Chaoten so oft an.

Im Job ärgern sie den gut organisierten Kollegen, weil sie zwar die letzte Druckerpatrone aus dem Fach nehmen, aber nicht ans Nachbestellen denken («Das wäre doch ein Klacks!»). Sie nerven die anderen, weil sie zu spät in Meetings auftauchen und sich mit dem lockeren Spruch »Ich hatte gerade noch eine Idee, die ich ausprobieren musste« entschuldigen. Auch im privaten Alltag sorgen sie für Zoff. Dann nämlich, wenn Ehepartner, Eltern, Freunde und Bekannte eher zu den wohlüberlegten Planern zählen und der sprunghafte Chaot es nie schafft, pünktlich fertig zu sein. Oder weil er permanent fragt: »Schatz, wo ist denn ... (die Butter, der Schuhlöffel, mein Fahrradhelm).« Und ein Unding ist natürlich, dass er sich für den nächsten Urlaubsort erst ganz spontan kurz vor der Abreise entscheiden will.

Häufig führt der Dauer-Clinch zwischen Chaoten und Systematikern dazu, dass viele eher chaotisch veranlagte Menschen meinen, sich ändern zu müssen und sich zu Pünktlichkeit, Ordnung und Organisation zwingen. Sie lesen Zeitmanagement-Bücher oder besuchen ein Seminar. Voller Tatendrang wollen sie im Alltag dann alles »besser machen«. Sie schaufeln Zeit frei, um ihre Tage und Woche zu planen und aufzuräumen.

Doch nach wenigen Wochen stapeln sich wie gehabt die unerledigten Papiere im extra angelegten (und beschrifteten) Posteingangskorbchen, der neue Terminplaner liegt in der Schreibtischschublade und der Weg zum Schreibtisch gestaltet sich zum Slalom zwischen kniehohen Stapeln ungelesener Selbstmanagement-Zeitschriften.

Kaum wird es hektisch im Büro – und der strukturierte Kollege arbeitet seine To-do-Liste stoisch ab –, findet sich der hilfsbereite Kreative in der Teeküche wieder und hört sich geduldig die Beziehungsprobleme einer Kollegin an. Wohl wissend, dass er wieder nicht rechtzeitig vor Feierabend mit seinen Aufgaben fertig wird.

Mit gemischten Gefühlen schauen die Chaoten dann (durch ihre Papierberge hindurch) auf den leeren Schreibtisch des Kollegen, bewundern dessen akkurat geführten Terminplaner und den Umstand, dass er in den säuberlich beschrifteten Ordnern immer alles findet. Sie fühlen sich zunehmend gestresst von der Einschätzung, sie selbst seien offensichtlich unfähig, sich zu organisieren. Noch dazu müssen sie sich es ja oft genug anhören von ihren – top organisierten – Mitmenschen.

Doch immer mehr Menschen entwickeln derzeit ein neues Selbstbewusstsein. Statt zu hadern und sich ändern zu wollen, beginnen sie, stolz auf ihr Anderssein hinzuweisen, in Situationen, wo es problemlos geht, ihren Stil auszuleben und sogar ihre vermeintlichen Macken zu kultivieren. Besonders wenn zwei Chaoten unter sich sind (also kein logischer Ordner in der Nähe ist), kommen sie ganz schnell auf die Vorteile ihrer Denkweise und freuen sich, welches Potenzial im Chaos steckt.

Was ist Chaos überhaupt? Chaos bedeutet »leerer Raum«.

Und was gibt es Schöneres als Leere?

Wie oft sehnen wir uns nach gedanklicher Leere, weil wir wissen: wer den Kopf nicht frei bekommt, der leidet permanent unter Stress. Wer hingegen innere Ruhe spürt, kann neue Pfade auf dem Weg zu seinen Lebenszielen entdecken. Und wer innerlich ruhig ist, der hat den Kopf frei für seine Mitmenschen. Deshalb gelten Chaoten auch so oft als warmherzige und liebenswürdige Zeitgenossen.

Entdecken Sie also Ihre Talente und bauen Sie sie aus. Nutzen Sie die Kraft der Kreativität und der Gefühle, um Ihren Alltag zu entspannen. Und seien Sie stolz darauf, ein kreativer Chaot zu sein!

## Neun Gründe, warum kreative Chaoten stolz sein dürfen

**1. Kreative Köpfe bringen uns voran** Ohne kreative Ideen und Luftschlösser ist Stillstand vorprogrammiert. Was passiert beispielsweise in einem Unternehmen, in dem lauter top strukturierte Leute arbeiten? Sie stellen etwas in gleichmäßiger Qualität her, sind immer pünktlich fertig und die Zahlen stimmen auch. Doch nach einigen Jahren stellen sie fest, dass sie wichtige Innovationen verschlafen haben und auf der Stelle treten. Spätestens dann schlägt die Stunde der Kreativen. Quasi über Nacht sollen sie Visionen entwerfen und mit Hightech-Pfannen, multifunktionalen Handys oder weltraumerprobten Antischweißsocken die Kunden wieder begeistern.

In der Teamforschung ist es längst bewiesen: Die erfolgreichsten Firmen und Teams sind diejenigen, in denen kreative Innovatoren – oftmals abgesondert vom Alltagsgeschäft in Think-Tanks – Ideen spinnen, die dann von den strukturierten Kollegen übernommen und realisiert werden.

Weitsichtige Unternehmen lassen ihre Belegschaft bewusst frei experimentieren und an eigenen Projekten arbeiten, um dem kreativen Schub nachzuhelfen. Beim Technologieunternehmen 3M (unter anderem Entwickler der Post-it-Haftnotizzettel) sind 15 Prozent der Arbeitszeit für freies Ideenspinnen eingeplant. Auch bei Google dürfen Mitarbeiter im Job an privaten Spin-offs arbeiten. Dabei muss das kreative Potenzial nicht auf die »üblichen verdächtigen« Abteilungen

wie Marketing oder Forschung begrenzt werden. Jeder Mensch ist in der Lage, kreativ zu denken. Er braucht dafür lediglich ein gutes Fachwissen auf seinem Gebiet und die Aufgeschlossenheit, neue Gedanken zu formen und durchzusetzen. Führungskräfte aller Bereiche sollten deshalb Kreativität zulassen – denn auch ein Buchhalter kann kreative Wege finden, wie er seine Arbeit noch besser organisieren kann oder die Finanzen legal so kreativ regelt, dass es für das Unternehmen am besten ist.

**2. Spontane und flexible Menschen leben erfolgreich** Was haben der britische Unternehmer Richard Branson (Virgin Group) sowie die Top-Köchin Sarah Wiener gemeinsam? Sie sind offen für Neues, experimentieren gerne und greifen zu, wenn sich ihnen Chancen bieten.

Branson wird in seinem bunten Multikonzern (unter anderem Schallplatten, Handys, Zeichentrickfilme, Hochzeitskleider, Bücher, Comics, Flugzeuge, Züge, Weltraumfahrten) von den Mitarbeitern als »Dr. Yes« bezeichnet. Der Grund: Prinzipiell ist Branson immer von der Machbarkeit einer Sache überzeugt. Er sagt eher »Ja« als »Nein« und sein Motto lautet: »Geht nicht gibt's nicht!« Seit seinen ersten Tagen als Unternehmer – als Jugendlicher brachte er eine Zeitschrift heraus – bis heute, da er mit »Virgin Galactic« die ersten Weltraum-Urlaubsfahrten anbietet, ist der Brite ein Ausprobierer und Experimentierer.<sup>1</sup>

»Ich bin Chaot und denke nicht darüber nach, was mir nützlich sein könnte«, sagt Sarah Wiener, die als »Mamsell« in der Zeitreisenserie *Abenteuer 1900 – Leben im Gutshaus* entdeckt wurde.<sup>2</sup> Heute ist die ehemalige Sozialhilfeempfängerin und alleinerziehende Mutter eine bekannte Köchin, Unternehmerin (die Autodidaktin führt mehrere Restaurants und ein Catering-Unternehmen), Fernsehstar und Kochbuchautorin.

Ich stelle die Behauptung auf, dass kreative Chaoten beruflich erfolgreicher sind, weil sie mehrere Dinge parallel machen und damit in kürzerer Zeit mehr Erfahrung, Wissen und Fähigkeiten sammeln und mehrere Ziele gleichzeitig erreichen können.

**3. Chaoten sind die besten Auftragsbeschaffer** Ein wichtiges Markenzeichen vieler desorganisierter Menschen ist ihr Händchen im Umgang mit anderen Menschen und die Lust, sich unters Volk zu mischen. Viele Chaoten sind ausgezeichnete Netzwerker, die quasi nebenbei neue Geschäftskontakte schließen und beim Vergnügen die besten Abschlüsse tätigen.

Harry und Dieter führen gemeinsam eine Steuerberatungskanzlei. Dieter sitzt oft Tag und Nacht im Büro, bucht Geschäftsvorfälle, erstellt Bilanzen und hält die Mitarbeiter in Bewegung. Harry ist nur selten in der Kanzlei. Lieber fährt er auf Kongresse oder zum Golfspielen. Einer Freundin der beiden fällt das auf und sie sagt zu Dieter, dass es doch total ungerecht sei, dass beide gleichberechtigte Partner seien und nur er – Dieter – die ganze Arbeit mache. Dieters Antwort: »Ich liebe es, im Büro zu sein und meine Sachen abzuarbeiten. Und wenn Harry unterwegs ist, schleppt er immer mindestens zwei neue Kunden an, die uns so viel Gewinn bringen, dass die Kanzlei richtig gut leben kann. Wenn ich versuche zu akquirieren, dann ziehe ich höchstens mal einen kleinen Fisch an Land, der uns viel Arbeit und wenig Profit bringt. Deshalb sind wir ein prima Team, denn keiner könnte ohne den anderen eine Kanzlei betreiben.«

BEISPIEL

**4. Chaos ist die Quelle von Innovation** Chaos und Unordnung sind Schwestern des Zufalls. Viele Innovationen wären bei klinisch reiner Ordnung nicht möglich geworden.

Vermutlich hätte der schottische Bakteriologe Alexander Fleming das Penizillin nicht entdeckt, hätte er aufgeräumt, als er Ende August 1928 in Urlaub ging. Wacklige Stapel von Petrischalen, kreuz und quer liegende Reagenzgläser, Notizzettel, aufgeschlagene Bücher und Zigaretten zierte die Regale und Labortische. Als er am 3. September zurückkam, fiel Fleming in einer mit Bakterienkulturen versehenen Petrischale ein kleiner Schimmelkreis auf. Und er merkte, dass dieser Pilz bestimmte Bakterien abtötete. Die Schimmelpilze waren wohl durch das geöffnete Fenster von einem Labor im Stockwerk darunter hereingeweht und hatten dann schön Zeit, sich zu vermehren und ihre Wirkung zu entfalten. Fleming forschte weiter und schuf mit dem Pe-

nizillin das erste Mittel gegen lebensgefährliche Erkrankungen wie Hirnhautentzündung und Diphtherie.<sup>3</sup>

Auch das Eis am Stiel entstand über Nacht und aus Versehen – nur weil jemand nicht richtig aufräumte. 1905 rührte sich der damals elf-jährige Amerikaner Frank Epperson in Kalifornien eine Limonade an und vergaß sein Getränk samt Rührstäbchen auf der Veranda. Nachts fiel die Temperatur auf unter null Grad Celsius, und als Epperson am nächsten Morgen das Stäbchen nahm, hielt er das erste Eis am Stiel in der Hand. 1923 stellte Epperson sein »gefrorenes Getränk am Stiel« der Öffentlichkeit vor, meldete es 1924 zum Patent an und verkaufte die Marke »Popsicle« schließlich an die Joe Lowe Company in New York.<sup>4</sup>

**5. Kreative Chaoten lernen und lehren leichter** Wie geht es Ihnen, wenn Sie lernen wollen? Können Sie sich Zahlen und Fakten gut merken? In der Regel lernen kreative Chaoten sehr leicht. Zumindest wenn sie nicht »pauken«, sondern bewusst die Stärke ihrer (sowieso bevorzugten) rechten Gehirnhälfte nutzen. Diese ist nämlich für das bildhafte Denken und für Kreativität zuständig.

Bekannte Merktechniken wie die Mnemo-Technik oder die Loci-Methode, aber auch die gute alte »Eselsbrücke« verknüpfen Fakten mit Bildern und bleiben damit besser im Gedächtnis haften. Eine große Stärke der Chaoten ist ihr bildhaftes Denken – also haben Sie den Schlüssel zu einem schnellen und einfachen Lernen schon in der Hand. Schön, oder?

Wenden Sie diese Begabung auch an, wenn Sie anderen Menschen etwas beibringen. Zwar arbeiten viele Menschen in unserer Kultur in stark logisch-sachlich orientierten Berufswelten, in denen Zahlen und Fakten eine übergeordnete Rolle spielen. Doch auch die Logiker behalten Inhalte besser, die ihnen mithilfe von Bildern vermittelt werden.

**6. Kreative Chaoten wohnen gemütlicher** Räumen Sie noch oder leben Sie schon? Während die Strukturierten noch damit beschäftigt sind, ihre Wohnungen auf Hochglanz zu polieren, leben die meisten kreativen Chaoten längst. Und das ist gut so, denn die Erfahrung zeigt,

dass eine gewisse Unordnung Wohnungen lebendig und warm macht. Aber Achtung: Wir reden hier nicht von verlotterten Wohnungen, Messie-Höhlen oder verdreckten Behausungen, sondern davon, dass es schön ist, in einer Wohnung auch zu sehen, dass dort jemand lebt – und man sich nicht in einer Möbelausstellung befindet. Dies hat jüngst die Autorin und Fotografin Mary Randolph Carter in ihrem Buch *A Perfectly Kept House is the Sign of A Misspent Life* («Ein ein perfekt gepflegtes Haus ist das Indiz eines vergeudeten Lebens») wunderbar auf den Punkt gebracht.<sup>5</sup> Sie zeigt, wie Künstler und andere Kreative ihr (teilweise chaotisches) Leben und ihr Zuhause kreativ in Einklang bringen (vgl. dazu auch das Kapitel »Optische Ruhe schaffen«). Rücken Sie also Ihre Unordnung gedanklich in ein anderes Licht – Chaoten haben es einfach gemütlicher in ihren vier Wänden.

**7. Kreative Chaoten haben mehr Lebensfreude** Chaoten wirken auf systematische Menschen oftmals oberflächlich heiter. Die Wahrheit ist: Die meisten Chaoten haben einfach ein optimistisches Weltbild. Egal was passiert, der Chaot findet immer eine positive Seite daran.

Ute hat auf den letzten Drücker den ICE von Hamburg nach München erwischt und ist am Zugende hineingesprungen. Sie geht, während der Zug anrollt, durch die Waggons auf der Suche nach ihrem reservierten Platz. Unterwegs kommt sie an einem komplett leeren Abteil vorbei – und bleibt spontan dort sitzen. Sechs Stunden lang freut sie sich, dass sie alleine ist. Wäre sie pünktlich am Zug gewesen, dann wäre sie schnurstracks vom Bahnsteig in den richtigen Waggon eingestiegen – und hätte nicht den Komfort des Einzelabteils genießen können. »Gut, dass mein Mann nicht dabei war, denn er hätte endlos gemosert, dass wir so spät dran waren und hätte darauf bestanden, zum reservierten Platz zu gehen, weil ›man‹ das einfach nicht tut, sich auf einen anderen Platz setzen.«

BEISPIEL

Chaoten haben die Begabung, sich wie kleine Kinder an kleinen Dingen zu freuen: ein Strauß bunter Wiesenblumen, selbst gebastelte Büro-Accessoires. Deshalb machen sich Chaoten mit Kleinigkeiten das Leben einfach schöner – und strukturierte Menschen schlagen

ob dieser »kindlichen Albernheit« die Hände über dem Kopf zusammen.

BEISPIEL

Herbert fasst es nicht. »Meine Kollegin spinnt. Jetzt hat sie, um sich zu belohnen, dass sie den Schreibtisch aufgeräumt hat, für 3 Euro eine Rose gekauft und hingestellt. Ein aufgeräumter Schreibtisch ist doch Belohnung genug.« Silvina hingegen strahlt. »Die Rose macht mir Freude und motiviert mich, die Ordnung auch zu halten und nicht gleich alles wieder zuzumüllen.«

**8. Polychrone Aufgaben verlangen chaotisches Verhalten** Wir leben in unserer westlichen Kultur in einer sehr durchstrukturierten, monochronen Welt, in der Dinge Schritt für Schritt abgearbeitet werden und in der die meisten Menschen ihre Aufgaben (weit) im Voraus planen und sich streng an ihren Zeitplan halten wollen. Die Uhr ist die Messgröße, nach der sich alles richtet, und als guter Zeitmanager gilt, wer termingerecht, zügig und vorhersehbar arbeitet und alles erledigt. Dass Aufgaben (pünktlich) erledigt werden, zählt mehr als die Pflege persönlicher Beziehungen. In der Wahrnehmung monochroner Kulturen gibt es nur eine Zeit, die häufig straff organisiert ist.

Demgegenüber leben andere Kulturkreise, wie beispielsweise Südamerika, eher polychron, wie der US-amerikanische Anthropologe Edward T. Hall herausfand.<sup>6</sup> In polychronen Kulturen gilt das Erledigen mehrerer paralleler Handlungen als normal. Der Zeitplan ist ein »Kann«, aber kein »Muss«. Man ist flexibler und setzt die Priorität auf persönliche Beziehungen, die Erledigung einer Aufgabe ist eher nachrangig. Verspätungen beispielsweise im öffentlichen Nahverkehr sind kein Thema, über das man redet.

BEISPIEL

Vor Kurzem hielt ich ein firmeninternes Seminar in Freiburg. Abends teilte ich mit einem anderen Besucher der Niederlassung, einem jungen Mann aus Dubai, das Taxi zum Bahnhof und wir plauderten. Plötzlich zog er sein Handy aus der Tasche und zeigte mir ein Foto. »Das habe ich gestern am Bahnhof in Frankfurt gemacht und habe es an alle meine Freunde geschickt. Ist das nicht total kurios, was die da angeschrieben haben? Ich habe so ge-

lacht!« Das Foto zeigte die Anzeigetafel im Hauptbahnhof mit der Meldung, dass sein Zug zehn Minuten Verspätung habe. »Bei mir zu Hause würden sie nicht mal hinschreiben, wenn der Zug drei Stunden Verspätung hätte.«

Klar, dass es zu Konflikten kommt, wenn polychrone Denkweisen auf monochrome stoßen. Das spürten schon die Missionare in Afrika und Polynesien im 16. Jahrhundert. Aber auch hierzulande fühlen sich viele polychron veranlagte Menschen in ihren monochronen Kulturen einfach nicht zu Hause. Sie ecken mit ihrer »laxen« Zeitvorstellung permanent an.

Doch auch in unserer westeuropäischen monochronen Kultur gibt es viele Tätigkeiten, bei denen die Orientierung an einer Uhr sinnlos ist. Versetzen Sie sich mal in folgende Rollen: Mitarbeiter führen, Medien- und Öffentlichkeitsarbeit machen, Eltern sein, anderen Menschen etwas beibringen (Lehrer, Trainer), Ideen generieren, Menschen überzeugen, Kunden beraten. Was haben diese Verantwortlichkeiten gemeinsam? Sie sind eindeutig polychron, das heißt, Sie können sie nur gut erfüllen, wenn Sie mehrere Dinge gleichzeitig erledigen und schnell zum gleichen Zeitpunkt auf verschiedene Anforderungen eingehen. So kann ein Lehrer zwar seinen Lehrplan als Unterrichtsstruktur nutzen, doch muss er Tag für Tag flexibel sein. Das, was er schaffen kann, hängt davon ab, wie fit die Kinder in seiner Klasse insgesamt sind, wie ihre Tagesform ist, wer alles krank ist, ob es hitzefrei gibt, er muss mit Störern umgehen und Konflikte beilegen. Auch als Führungskraft können Sie zum Beispiel Mitarbeitergespräche nicht mit der Stoppuhr führen und exakt voraussagen, wie lange es dauert, bis alle wichtigen Punkte angesprochen und erledigt sind. Und als Familienmanager gehört das Unvorhersehbare schon derart vorhersehbar zum alltäglichen Wahnsinn, dass unflexible Menschen ganz schnell an ihre Grenzen stoßen. Besonders das Leben mit Kindern ist stark von Gleichzeitigkeit und Spontaneität geprägt, sodass das Thema »Planen« eine ganz neue Bedeutung erhält.

Leider gelten Menschen, die solche polychronen Verantwortungen haben, häufig als schlechte Zeitmanager. Problematisch wird es vor allem dann, wenn ein eher monochron eingestellter Chef die poly-

chrone Arbeit eines Mitarbeiters beurteilen soll oder der monochrome Ehepartner sich über das Chaos des Familienmanagers aufregt. Dabei tragen sie nur die Verantwortung für Aufgaben, die sich nicht in ein Uhrenschemata pressen lassen. Aber weil in der Regel alles über einen Kamm geschoren wird – und messbar gemacht werden soll –, werten viele Menschen diese Art von Tätigkeiten ab.

Machen Sie sich klar, welche Art von Verantwortung Sie tragen – und mühen Sie sich nicht, diese in ein Zeitraster zu pressen. Seien Sie stolz darauf, diesen Drahtseilakt der gleichzeitigen Aufgaben mit Bravour zu meistern. Denn dies sind meist Tätigkeiten, bei denen strukturierte Menschen ganz schnell das Handtuch werfen würden, weil sie die »Planlosigkeit« derart stresst und sie keine messbaren Erfolge vorweisen können. Gleichen Sie ab, ob Sie eher polychrone oder monochrome Tätigkeiten zu erfüllen haben in Ihrem Beruf und Ihrem Privatleben. Und verändern Sie unter Umständen etwas in Ihrem Leben, damit Sie Ihre Präferenzen ausleben können (hierzu mehr im Abschnitt »Folgen Sie Ihren Präferenzen«).

**9. Das Zeitalter der kreativen Chaoten bricht an** Wir befinden uns auf dem Weg in ein neues Zeitalter, das jenseits des Informationszeitalters liegt: das Ideen- und Kreativzeitalter. Immer mehr Unternehmen und Regierungen wird klar, dass es heute nicht mehr in erster Linie auf Wissen und lineares Denken ankommt, sondern auf Kreativität, Erfindungsreichtum, Empathie und das Verständnis von Zusammenhängen.

Unsere Gesellschaft erlebt einen durchgreifenden ökonomischen und gesellschaftlichen Wandel – von der industriellen zur kreativen Wirtschaft. Seit 1990 hat sich Ideenreichtum zum Motor entwickelt, der kreative Sektor ist geradezu explodiert: Rund 30 Prozent der Erwerbstätigen arbeiten heute in entwickelten Industrienationen wie den Niederlanden, Finnland und Belgien in der »Creative Economy«. Sei es als Wissenschaftler, Ingenieure, Forscher und Entwickler oder in technologiegestützten Industrien als Software-Programmierer und Spiele-Erfinder. Sie arbeiten auch in verschiedenen Tätigkeiten im Kunst-, Musik- oder Kulturbereich, prägen die Ästhetik- und Design-

branche und optimieren das Wissensmanagement von der Gesundheitswirtschaft bis hin zu Finanzwesen und Recht. In den USA wird heute bereits die Hälfte aller Erwerbseinkommen im kreativen Wirtschaftssektor verdient – so viel wie in Industrie und Dienstleistungen zusammen, stellte Richard Florida, Professor für wirtschaftliche Entwicklung an der Carnegie Mellon University, fest.<sup>7</sup>

Doch wir hinken hinterher! Auch wenn wir uns bemühen und wie 2006 die Initiative »Land der Ideen« ins Leben riefen, laut Floridas Forschungen und nach Aussage des »Europäischen Kreativitätsindex« zählt Deutschland in puncto Kreativität und Förderung des entsprechenden Nachwuchses zu den Absteigern und Österreich zu den Nachzüglern.<sup>8</sup>

Es gilt, frühzeitig in kreative Köpfe und Querdenker zu investieren und Raum für »Spinner« zu schaffen. Wir müssen stark und gezielt eine Lanze brechen für die kreativen Chaoten, die Andere-Wege-Geher und Querdenker. Denn Gesellschaften und Unternehmen brauchen diese Vordenker und Visionäre dringender denn je. Da sind sich Zukunftsforscher und Ökonomen einig.

»Kein ernsthafter Ökonom zweifelt heute daran, dass Ideen und Kreativität das wichtigste Wirtschaftsgut des 21. Jahrhunderts sein werden«, schrieb das Wirtschaftsmagazin *Brand Eins*.<sup>9</sup> Und auch Bestseller-Autor Dan Pink bricht in seinem Buch *Unsere kreative Zukunft. Warum und wie wir unser Rechtshirnpotenzial entwickeln müssen* die Zukunft auf sechs Säulen herunter. Seiner – und meiner – Meinung nach zählen künftig Design (statt Funktion), Geschichten (statt Argumente und Fakten), eine ganzheitliche Sichtweise (statt Fokus auf Details), Empathie (statt Logik), Spiel (statt Ernsthaftigkeit) sowie Sinn (statt Akkumulation von materiellen Gütern).<sup>10</sup>

**Den kreativen Chaoten gehört die Zukunft!**

Den kreativen Chaoten gehört die Zukunft – lassen wir uns darauf ein. Im Zeitalter der Kreativität haben wir gegenüber anderen Menschen die Nase vorne. Plötzlich brauchen uns die anderen und sie werden

unsere farbigen Post-it-Landschaften, Papierstapel und Spielereien tolerieren. Was sie allerdings nicht tolerieren werden, sind unerwünschte Nebenwirkungen der kreativen Chaoten: unsere Unpünktlichkeit, unsere Überempfindlichkeit und zeitraubende Unordnung.

Das kann einer fulminanten Karriere im Wege stehen, denn als »gesellschaftlich nicht herzeigbarer Chaot« werden andere Sie nicht fördern, weil sie Ihnen keine Management- und Führungsaufgaben zutrauen. Sie werden gegen Vorurteile ankämpfen und weniger Geld verdienen, weil die Systematiker glauben, ein unordentlicher Schreibtisch verweise auf eine unordentlich erledigte Arbeit. Sie werden anecken, weil Sie anders sind als die anderen.

Schade, aber es ist nicht zu leugnen: Noch immer sind es überwiegend die Systematiker, die uns vorschreiben, wie alles zu sein hat, und die uns ihre Sicht als die einzig wahre und richtige aufdrücken.

Wie das kommt? Jahrhundertlang prägten die Systematiker das Weltbild und bestimmten, was »richtig« sei. Schon im Mittelalter machte die Kirche uns Angst, wenn wir faul seien oder das Leben zu sehr genießen, würden wir im Fegefeuer landen. Nur Menschen mit einer Mischung aus immerwährenden Fleiß und einer bescheidenen Lebensführung konnten auf ein bequemes Leben im Jenseits hoffen. Schon damals galten Tugenden wie Pünktlichkeit, Fleiß und Reinlichkeit – zumindest für das niedere Volk, denn die, die es predigten, labten sich ja, wie reichlich überliefert, oftmals an einem ausschweifenden Lebenswandel.

Die Geburtsstunde des »systematischen Zeitmanagements« – mit der Grundidee, innerhalb kurzer Zeit viel zu schaffen – fällt wohl ins frühe 20. Jahrhundert und in die Zeit der Automatisierung. Das Ford Model T avancierte zum ersten Massenfahrzeug, nachdem Hersteller Henry Ford die Fertigung rationalisiert und 1914 das Fließband eingeführt hatte. Statt zwölfteinhalb Stunden am Chassis zu schrauben, rollte dank Fließband in den 20er-Jahren alle 93 Minuten ein fertiger Wagen aus der Halle. Statt 850 Dollar im ersten Jahr kostete der Wagen nur noch 370 Dollar.<sup>11</sup>

In den 50er-Jahren etablierte sich zur Unternehmensführung erfolgreich das Managementkonzept »Führung durch Zielvereinbarung« (Management by objectives)<sup>12</sup> und es dauerte nur kurze Zeit,

bis diese Idee auf den einzelnen Mitarbeiter überschwappte. In den 60er-Jahren hatten sich nun auch alle Büroarbeiter entsprechend zielorientiert und rationell zu verhalten.

Werte wie Ordnung, Fleiß und Pünktlichkeit erhielten ihren erneuten Ritterschlag und Methoden aus dem Militär (!), wie das Eisenhower-Prinzip, wurden auf das persönliche Zeitmanagement umgemünzt (siehe Abschnitt »Den Aufgabendschub lichten«).

Seit den frühen 80er-Jahren boomen How-to-do-Zeitmanagement-Ratgeber, die von sehr systematischen Menschen geschrieben wurden, die dieser uralten systematischen Denke unisono folgen.<sup>13</sup>

Leider sind wir Menschen keine rationellen Wesen, auch keine Maschinen, und die Maxime »Mehr Output in kürzerer Zeit« führt schnell zum Verschleiß unserer Arbeitskraft. Kreative Chaoten nehmen diese Ansprüche wahr und finden sie äußerst befremdlich. Und doch bekommen sie immer wieder vorgehalten, sie seien unfähig, sich zu organisieren, und disziplinos. Viele Menschen und Unternehmen ließen lange Zeit ihre »bunten Vögel« allenfalls in unwichtigen Gefilden unbehelligt, sodass viele kreative Chaoten sich als Künstler, Aussteiger, Freiberufler oder Taxifahrer über Wasser hielten.

Warum haben sie sich nicht gewehrt? »Wer sich wehren und etwas durchsetzen will, muss sich organisieren. Das ist Chaoten fremd. Deshalb haben sie keine Lobby«, schreibt Hermann Rühle 2011 in seinem Drehbuch für ein chaotisches Zeitmanagement.<sup>14</sup> Während die »Ordentlichen« es geschafft hätten, ihr Weltbild zum Maßstab für die ganze Menschheit zu machen (»Schule, Universität, Wirtschaft, Verwaltung, Kirche und Militär sind davon durchdrungen«), hätten sie den »Drang, andere zu missionieren. Chaoten ruhen in sich selbst, sie funktionieren, wie sie funktionieren, und lassen ihre Mitmenschen in Ruhe«, so Rühle, der nach eigener Aussage selbst ein »Ordentlicher« sei, sich aber als echter Kenner der kreativen Chaoten erweist und sich wünscht, mehr zu sein wie diese.

Schluss mit dieser falschen Mission! Kreative Chaoten brauchen keine veralteten Zeitmanagement-Strategien, sie brauchen sich nicht mehr in die falschen Seminare schicken lassen oder die falschen Bücher lesen.