

Monia Ben Larbi & Anne Wilhelm

# Minimalistisch Arbeiten



# Minimalistischer Umgang mit Zeit

„Der Papalagi [...] liebt vor allem aber auch das, was sich nicht greifen lässt und das doch da ist – die Zeit. Er macht viel Wesens und alberne Rederei darum. Obwohl nie mehr davon vorhanden ist, als zwischen Sonnenaufgang und Untergang hineingeht, ist es ihm doch nie genug. Der Papalagi ist immer unzufrieden mit seiner Zeit, und er klagt den großen Geist dafür an, dass er nicht mehr gegeben hat. Ja, er lästert Gott und seine große Weisheit, indem er jeden neuen Tag nach einem ganz gewissen Plane teilt und zerteilt. Es gibt Papalagi, die behaupten, sie hätten nie Zeit. Sie laufen kopflos umher, wie vom Aitu Besessene, und wohin sie kommen, machen sie Unheil und Schrecken, weil sie ihre Zeit verloren haben. Diese Besessenheit ist ein schrecklicher Zustand, eine Krankheit, die kein Medizinmann heilen kann, die viele Menschen ansteckt und ins Elend bringt. Der Papalagi wendet seine ganze Kraft auf und gibt alle seine Gedanken daran, wie er die Zeit möglichst dick machen könne. Und wozu alle diese große Mühe? Was macht der Papalagi mit seiner Zeit?  
– Ich bin nie recht dahinter gekommen, obwohl er immer Worte und Gebärden macht, als ob der große Geist ihn zum Fono geladen hätte. Ich glaube, die Zeit entschlüpft ihm wie eine Schlange in nasser Hand, gerade weil er sie zu sehr festhält. Er lässt sie nicht zu sich kommen. Er jagt immer mit ausgestreckten Händen hinter ihr her, er gönnt ihr die Ruhe nicht, sich in der Sonne zu lagern. Sie soll immer ganz nahe sein, soll etwas singen und sagen. Die Zeit ist aber still und friedfertig und liebt die Ruhe und das breite Lagern auf der Matte. Der Papalagi hat die Zeit nicht erkannt, er versteht sie nicht, und darum misshandelt er sie mit seinen rohen Sitten.“

Häuptling Tuiavii aus Tiavea (Scheurmann, 2012)

Wir kennen kaum Organisationen, denen die Zeit nicht im Nacken sitzt. All diese vielen Dinge könnten wir ja alle tun, hätten wir nur die Zeit, individuell und kollektiv (daher auch der konstante Impuls, mehr Mitarbeitende zu benötigen). Das ist bei uns nicht anders. Daher schwingt die Zeit bei allen Abschnitten dieses Buches als stille Gefährtin mit. Denn minimalistisches Arbeiten nutzt **Zeit nicht als Druckmittel, sondern als Begleiterin**, die uns hilft, Freiräume zu schaffen und zu schützen.



# Termine

Der ist kein freier Mensch, der sich nicht auch einmal dem Nichtstun hingeben kann. - Cicero

Im Vorwort hat Monia von ihren Pflanzen erzählt, von denen sie das richtige Maß gelernt hat – eine Spanne zwischen 20 und 40 % verplanter Zeit am Tag. Legen wir diese Schablone über unsere Arbeitszeit, würde das bedeuten, dass wir nicht mehr als diese Zeit in Terminen verplanen sollten. Das entspricht bei einem Arbeitstag von acht Stunden eineinhalb bis drei Stunden. Alles andere sollte Zeit sein, um an dem zu arbeiten, was gerade wesentlich ist und was ich im Vorfeld nicht vorhersagen kann. Das kann natürlich auch spontane Gespräche beinhalten, wenn sie benötigt werden. (Hierbei meinen wir natürlich nicht Berufe, bei denen die eigentliche Arbeitsleistung Termine mit Kund\*innen sind.) Die Kalender der meisten Menschen, die wir kennen, sind voll. Fragt man die Menschen, was sie vom Arbeiten abhält, ist die Antwort M&M: Management und Meetings, in der Regel sogar miteinander verbunden (Fried, 2014). Nicht selten arbeiten Organisationen mit einer digitalen Möglichkeit, in die Kalender der anderen einzugreifen.

Die Zeit, die im Abstimmungsverfahren gespart wird, führt oftmals dazu, dass die Kalender sich noch mehr füllen und noch weniger Zeit im Gesamtsystem ist. Ein voller Kalender ist zum Statussymbol mutiert. Demonstrativer Zeitmangel führt dazu, dass man als kompetenter und wichtiger angesehen wird. Wir übertragen offenbar die Logik, dass Menschen, die schwer zu erreichen sind, auf dem Markt so begehrt sind, dass sie besser sein müssen als andere. Menschen ohne Zeit machen sich selbst zur limitierten Ressource. Während sich früher die Elite dadurch auszeichnete, dass sie viel Freizeit hatte, hat sie heute insgesamt keine Zeit mehr. Wurde früher demonstrativ Materie konsumiert, ist es heute Zeit (Bellezza et al., 2017).

## Einblicke in die Working Evolutions

Aus unserem Teamchat:

„Wann wollen wir uns treffen?“, fragt Anne und fügt hinzu: „Ich kann wie immer: immer“.

Doch meistens sind Einladungen zu Meetings gut gemeint, sie kommen dem Anspruch auf Beteiligung nach, der in vielen Organisationen hochgehalten wird. Hinter diesem Phänomen liegt ein Respekt-Paradox: Aus Respekt werden Menschen zu Terminen hinzugefügt, damit sie sich nicht ausgeschlossen fühlen. Gleichzeitig ist es eine Respektlosigkeit, davon auszugehen, dass Menschen nichts Besseres zu tun haben, als an Terminen teilzunehmen, die sie nur marginal etwas angehen. Respekt verdient es, umformuliert zu werden. „Ich ehre die Anwesenden mit meiner Abwesenheit“ ist ein Leitsatz in der Open Space Technologie, die Logik hinter dem Gesetz der zwei Füße: Wenn ich nichts lerne oder nichts beitrage, ist es meine Pflicht, zu gehen (Owen, 2001). Denn diese Menschen, die ungeduldig anwesend sind, parallel etwas anderes machen und mit den Gedanken abschweifen, bringen in das Meeting eine große Portion Stress. Nicht selten eskalieren Situationen nicht aufgrund von inhaltlichen Differenzen, sondern aufgrund von Prozessungeduld, weil Menschen gerade lieber woanders wären oder etwas Dringliches auf sie wartet. In einem minimalistischen Umgang mit Zeit ehren wir daher ganz oft die Welt mit unserer Abwesenheit. Vor allem jedoch gehen wir auch sehr achtsam mit der Zeit der anderen um, denn es ist die kollektive Zeit unserer Organisation, die wir beschützen möchten, nicht nur die individuelle. **Jede Zeitenge, die ich von mir schiebe, in denen ich einfach andere zur Verantwortungsübernahme überrede, ist noch im System und fällt nicht unter minimalistisches Arbeiten.** Wenn Zeit eng wird, müssen Dinge die Organisation verlassen und nicht innerhalb der Organisation verschoben werden.

Da Kalender in vielen Organisationen so wichtig sind, können sie auch genutzt werden, um Zeitweite zu verankern. So können Inseln der Lebendigkeit eingetragen werden, Zeiten, die dem Bewusstsein zur Verfügung stehen. Inseln der Lebendigkeit können beispielsweise Meditationen oder Spaziergänge sein. Sie sind keine Garantien dafür, dass ein großer Bewusstseinsschub stattfindet, aber sie bringen Räume in den Tag, in denen Erkenntnisse möglich wären (zur Bonsen & Mathys, 2018). Inseln der Lebendigkeit geben uns die Möglichkeit, den Blick wieder genug zu weiten, um das Wesentliche zu sehen.

Auch Pausen dürfen in den Kalender eingetragen werden. Doch unsere Definition von Pausen ähnelt zunehmend effektiver Erholungsarbeit. Pause heißt, genau das zu tun, was die Lust will und nicht den Akku effektiv aufzuladen, damit ich dann wieder arbeiten kann. Die Literatur zu Pausen fokussiert sich so stark darauf, dass wir dann wieder arbeitsfähiger sind, dass Menschen sich dauernd dafür entschuldigen, dass sie nicht effektiv Pause gemacht haben, z.B. in der Natur waren oder Yoga gemacht haben. Es ist okay, auf dem Sofa rumzuhängen und Handyspiele zu spielen, wenn ihr das wollt (falls ihr hierfür eine Erlaubnis braucht, geben wir sie euch hiermit explizit). Zudem gibt es rund um das Thema Pause viele Rituale, die dafür sorgen, dass ihr gerade nicht das tun könnt, was ihr wollt. Wenn ihr beispielsweise grundsätzlich im Team gemeinsam zu Mittag esst, ist das nicht immer eine Mittagspause, sondern einfach nur ein gemeinsames Essen. Wenn Kaffeepausen im Team verschrieben werden, sind das keine Pausen, sondern Maßnahmen zur Steigerung von Effektivität (Waber et al., 2010). Sina hat uns im Rahmen eines Interviews erzählt, dass sie nicht versteht, warum Menschen ständig rauchen gehen können und Kaffee trinken, doch wenn sie die Yogamatte kurz ausrollt, gucken alle seltsam. Als würde Ungesundes zur Arbeitszeit zählen, Gesundes jedoch eine Pause implizieren (Bohsung, 2021). Insgesamt ergibt die Trennung von Arbeitszeit und Pause in vielen Berufen nur wenig Sinn – uns aber Freiräume im Kalender zu sichern, kann ein Werkzeug minimalistischen Arbeitens sein (soweit wir sie nicht gedanklich mit Aufgaben füllen).

# ... Aufgabe

Schreib dir ein paar schöne Inseln in deinen Kalender. Wenn dein Kalender öffentlich ist, kannst du auch ein Meeting mit Fr. Insel, Hr. Pauser o. ä. erfinden, wenn dir das angenehmer ist.

Nun beobachte, was passiert. Wie oft bist du verführt, diese Inseln zu ersetzen? Und was hast du dann zu dem Zeitpunkt wirklich gemacht?

# Aufgaben

Die Mitglieder verpflichten sich zum Innehalten, zur Aufforderung zum Nachdenken dort, wo blinder Aktivismus und partikulares Interesse Scheinlösungen produziert. - Verein zur Verzögerung der Zeit

Während sich die meisten Minimalismus-Strömungen auf Materie konzentrieren, hält langsam auch das Aufräumen der Zeit in der Bewegung Einzug. Hierbei ist es nicht mehr das Ziel, mehr zu erledigen, sondern weniger zu tun zu haben (Jay, 2019). Es ist eine Abkehr von der Effektivität, in der wir versuchen, in der limitierten Zeit, die wir haben, so viel wie möglich unterzubringen und eine Hinwendung zur Zeit als Fülle, in der wir entscheiden, ein bisschen Schönes unterzubringen, das sich dann entfalten kann.

Es gibt viele Gründe, warum wir weit mehr Aufgaben annehmen, als wir in Ruhe bewältigen können. Beispielsweise unsere Werte, wenn wir es unfair finden, wenn alle anderen so gestresst sind und wir nicht. Oder, wenn wir besonders hilfsbereit sind. Insgesamt löst der Herdentrieb bei uns irrationale Entscheidungen aus. Es fällt uns schwer, wirklich an morgen zu denken und unsere Begeisterung heute langfristigen Schwerpunkten unterzuordnen (Conway, 2011). Dann gibt es natürlich in hierarchischen Organisationen auch Aufgaben, die bei uns landen, ohne dass wir ihnen zugestimmt haben.

Organisationen lieben es jedoch nicht nur, immer mehr Aufgaben zu verteilen, sondern knüpfen sie auch gerne an Deadlines. Es gibt reale Deadlines, beispielsweise ein Abgabetermin eines Produktes oder einen Moment, zu dem sonst eine Kolleg\*in nicht mehr arbeitsfähig ist. Das ist der Sinn von Deadlines: Sicherzustellen, dass an anderer Stelle kein Schaden entsteht. Es gibt aber auch Deadlines, die wir nur setzen, weil „man das eben so macht“. Je mehr Deadlines es gibt, desto weniger können wir jedoch die wesentlichen Deadlines im Blick behalten. Wenn in Organisationen Deadlines regelmäßig nicht eingehalten werden (was natürlich passiert, wenn es zu viele sind und sie nicht wichtig sind), geht nach und nach die Bedeutung von Deadlines verloren. Auch die wichtigen Deadlines erhalten nicht mehr die Aufmerksamkeit, die sie verdienen. Dann kann es sogar passieren, dass die wichtigsten Deadlines, die Versprechen an unsere Kund\*innen, an Relevanz verlieren.

Ein probates Mittel gegen das notorische Ja-Sagen ist es, einmal darüber zu schlafen und das auch zu kommunizieren. Das Ja muss sich von einem Reflex (aus unterschiedlichsten Gründen, z. B. weil wir das Schweigen am Ende eines Meetings nicht aushalten, bei dem die Aufgaben verteilt werden) zu einer überlegten Entscheidung mutieren. Auch hier kann Zeit wieder gut an Respekt gekoppelt werden, denn es ist für das System viel anstrengender, wenn ich meine Zusagen nicht (rechtzeitig) einhalten kann. Und die Wahrheit ist: In Momenten der Begeisterung oder des empfundenen Drucks sage ich wahrscheinlich zu fast allem Ja und die Verzerrung durch Optimismus (Unterschätzung des wahren Aufwands) wirkt in voller Macht (DePaul, 2022). So füllen sich Organisationen mit unerfüllten Versprechen und Orientierungslosigkeit. Später verbringen dann alle viel Zeit damit, lange E-Mails zu formulieren und zu lesen, in denen (selbstmitleidig) erklärt wird, warum etwas doch nicht gemacht wurde.

# ... Aufgabe

Schreib alle Deadlines auf, die im Moment in deinem (Arbeits-)Leben existieren.

This image shows a full page of dot-grid paper. The grid consists of numerous small, uniform, light gray dots arranged in a regular, horizontal pattern across the entire surface. There are no margins, text, or other markings on the paper.

Nun untersuche sie genau: Wo entsteht ein Schaden im Außen, wenn du sie nicht einhältst, und wo nicht?

A uniform grid of small, light gray dots, spaced evenly apart both horizontally and vertically, covering the entire page.

# Arbeitszeit

Nicht der Fluss fließt, sondern das Wasser.  
Nicht die Zeit vergeht, sondern wir.  
- Hervé Bazin

In Organisationen spiegelt sich unser westliches Zeitverständnis wider. Wir sehen die Zeit als absolut, unveränderlich, linear und mechanisch an und definieren sie daher als exakten Maßstab (Slawinski & Bansal, 2019). Arbeitgebende kaufen Arbeitnehmenden Zeit ab (diese Begriffe werden übrigens immer öfter umgedreht genutzt, da ja genau genommen die arbeitende Person ihre Arbeit gibt und die Organisationen sie erhält). Die Zeit der Menschen gehört ihnen dann nicht mehr und es entstehen Begriffe wie Time Banditry: Wenn Mitarbeitende während der Arbeitszeit anderes machen als ihre Arbeitsaufgaben, dann stehlen sie von der Organisation (ihre eigene) Zeit, was dann als wirtschaftlicher Schaden angerechnet wird (Martin et al., 2010). Hieraus resultiert bei vielen Menschen ein ständiges diffuses schlechtes Gewissen, nicht effektiv genug zu sein – bei anderen eher eine Form von trotziger Rebellion. Die übergeordnete Frage bleibt: Wem gehört die Arbeitszeit, die ja aus der Lebenszeit von Individuen besteht? Wie vielschichtig die Entwicklung dieser Frage über die Zeit ist, lässt sich an den Slogans zum Thema Arbeitszeit der Gewerkschaften gut ablesen:

1904: „Acht Stunden arbeiten, acht Stunden schlafen, acht Stunden Mensch sein“;

1955: „Samstags gehört Vati mir“;

1982: „Mehr Zeit zum Leben, Lieben, Lachen“;

2015: „Mein Leben – meine Zeit. Arbeit neu denken!“ (IG Metall, 2016).

**Für uns steht auf jeden Fall fest, dass Arbeitszeit Lebenszeit ist und damit niemals vollständig (ver)käuflich.** Weder sind Menschen Maschinen, noch ist Zeit eine objektive Messgröße.

Die Unzufriedenheit an der Messung von Arbeitsleistung in Zeit wächst, doch noch fehlen Alternativen, da die Messung am Beitrag zum Gewinn oder die Bezahlung in vollbrachten Werken viele Erfolge zu gerechtem Arbeiten zunichte machen könnten, für die lange gesellschaftlich gekämpft wurde.

Daher stellen die Diskurse rund um Arbeitszeit nicht die Messung in Zeit infrage, wohl aber ihre Dauer und ihre Strukturierung in feste Zeitfenster. In den letzten Jahren haben viele Organisationen mit einer Verkürzung der Arbeitszeit zu vollem Gehalt experimentiert – mit sehr unterschiedlich strengen Ansätzen. Das Ergebnis war bei allen gleich: Die notwendige Arbeit wurde trotzdem geschafft, teilweise sogar übertroffen. Als Minimalist\*innen verstehen wir das natürlich: Sie haben sich mehr aufs Wesentliche konzentriert. Insgesamt lässt sich feststellen, dass die Arbeitsqualität steigt, Burnout und Boreout abnehmen und sich die Arbeit besser mit der Familie vereinbaren lässt. In manchen strengen Ansätzen jedoch wird auch der Druck auf die Mitarbeitenden deutlich erhöht (Mai, 2022). Da Studien einen deutlichen Abfall in der Produktivität nach 25 Wochenstunden zeigen, müssen Stunden nicht irgendwo „reingequetscht“ werden, sie können problemlos gestrichen werden. Es gibt sogar einen Punkt, an dem wir beginnen, so viele Fehler zu machen, die uns später Nacharbeit kosten, dass wir durch Mehrarbeit weniger leisten (Seifert, 2020).

# Zahlen

- Es finden vielfältige Experimente mit Arbeitszeiten, z. B. 6h-Tage, 30h-Woche, 4-Tage-Woche statt;
- eine kürzere Wochenarbeitszeit geht tendenziell mit einer höheren Produktivität einher (Hans-Böckler-Stiftung, 2020).
- Flexible Arbeitszeiten können die Produktivität eines Unternehmens um bis zu 10 % verbessern (Shepard et al., 1996).
- 4-Tage-Woche (mit 32 h): Steigerung der Produktivität um 20 bis 40 % und Reduzierung des Stresslevels um 7 % (Pesce & Barnes, 2019)

Unabhängig von den Stunden hat sich die Arbeitszeit in den letzten Jahrzehnten immer weiter flexibilisiert, von festen Schichten zu Gleitzeiten, die gemeinsame Kernzeiten umrahmen bis hin zur vollständigen Freistellung, wann Menschen arbeiten möchten. Immer mehr Organisationen verzichten heutzutage ganz auf Arbeitszeiterfassung und setzen auf Vertrauensarbeitszeit. Auf diese erhöhte Flexibilität hat auch das Gesetz reagiert. Es fordert nun von Organisationen, die Arbeitszeit ihrer Mitarbeitenden genau zu erfassen, damit auch die Arbeit in der S-Bahn oder das Telefonat am Wochenende als Arbeitszeit erfasst und Überstunden realistisch eingeschätzt werden können (ver.di, 2022). Eine Entwicklung, die nicht von allen Mitarbeitenden als hilfreich angesehen wird, da es wieder eine Regel mehr ist, die ihre Freiheit begrenzt.

Aus minimalistischer Sicht sollte es keine Überstunden geben. Jede Überstunde, die wir machen, ist ein Zeichen dafür, dass wir unsere eigenen Ansprüche nicht an die realen Bedingungen angepasst haben. Überstunden sind das direkte Ergebnis nicht getroffener Entscheidungen nach dem Wesentlichen in der Vergangenheit. Natürlich landen wir in Situationen, in denen wir aufgrund einer aktuellen Deadline z.B. mal mehr arbeiten wollen – eine Situation, die im Anschluss dann aber mit einer Pause ausgeglichen wird. **Die Frage im minimalistischen Arbeiten ist niemals: „Was würden wir alles tun, wenn wir Zeit hätten?“, sondern immer: „Was werden wir sehr realistisch mit der Zeit tun, die uns zur Verfügung steht?“**

Bei all dem Sprechen über Zeit sind wir paradoxe Weise jedoch am effektivsten, wenn wir die Zeit vergessen und in Flowzustände eintreten. Damit wird das Glücks-Gefühl einer völligen Vertiefung und eines restlosen Aufgehens in einem Tun beschrieben, das wie von selbst vor sich geht (Csikszentmihalyi, 1995). Selbst wenn unser Tun in Zeit gemessen wird, ist es doch das Ziel, die Zeit beim Tun oft zu vergessen.

## Einblicke in die Working Evolutions

Wir haben alle sehr verschiedene Arbeitszeiten. Flo und Monia schlafen gerne lange und beginnen den Tag langsam. Anne in Indonesien erledigt viele Dinge für uns in Deutschland nachts und schläft bei nachmittäglichen Meetings, die bei ihr am späten Abend sind, gerne mal erschöpft ein. Einige von uns interessiert der Wochentag gar nicht. Christoph lebt mit einer Lehrerin zusammen, das Familienleben ist daher sehr bestimmt von freien Wochenenden, während Monia und Anne lieber während der Woche freihaben, wenn die Seen und Flüsse in Brandenburg oder die Surfspots in Lombok leer sind. Christoph interpretiert Teilzeit als an wenigen Tagen viel zu arbeiten und Anne, an vielen Tagen wenig zu arbeiten. Bei uns wird deutlich, dass jede feste Arbeitszeitregelung für irgendjemanden ein echter Einschnitt ins Leben wäre. So geben wir die Regelung der eigenen Arbeitszeit getrost in die Hände der Einzelnen.

# Fazit

Zeit wird in der Regel in Organisationen als noch knappere Ressource angesehen als Geld. Das bringt teilweise so viel Druck mit sich, dass wir leicht das Gefühl haben, keine Zeit für Reflexion und Zeiten des Nicht-Handelns zu haben. Dieser Irrglaube führt uns ins Hamsterrad. Je weniger Zeit wir haben, desto stärker wird der minimalistische Ruf: So lange Termine, Aufgaben und Deadlines auszuräumen, bis Zeit in ihrer Weite und Fülle wieder spürbar ist.

**Das Wesentliche am minimalistischen Umgang mit Zeit: Zeit für die Arbeit am heute Wesentlichen beschützen und ein gleichzeitig respektvoller Umgang mit der Zeit der anderen.**

Manchmal hat man eine sehr lange Straße vor sich. Man denkt, die ist so schrecklich lang; das kann man niemals schaffen, denkt man. Und dann fängt man an, sich zu beeilen. Und man eilt sich immer mehr. Jedes Mal, wenn man aufblickt, sieht man, dass es gar nicht weniger wird, was noch vor einem liegt. Und man strengt sich noch mehr an, man kriegt es mit der Angst, und zum Schluss ist man ganz außer Puste und kann nicht mehr. Und die Straße liegt immer noch vor einem. So darf man es nicht machen. Man darf nie an die ganze Straße auf einmal denken, verstehst du? Man muss nur an den nächsten Schritt denken, an den nächsten Atemzug, an den nächsten Besenstrich. Und immer wieder nur an den nächsten. Dann macht es Freude; das ist wichtig, dann macht man seine Sache gut. Und so soll es sein. Auf einmal merkt man, dass man Schritt für Schritt die ganze Straße gemacht hat. Man hat gar nicht gemerkt wie, und man ist nicht außer Puste. Das ist wichtig. -

Beppo Straßenkehrer (Ende, 2013)

