

# PERS ONAL

## FÜHRUNG

DAS FACHMAGAZIN FÜR  
PERSONALVERANTWORTLICHE  
AUSGABE 1.2015 / € 9,80  
[www.dgfp.de](http://www.dgfp.de)

### Autonomie gehört zur Führungskultur

Lothar Seiwert über Entwicklungslinien  
im Selbstmanagement

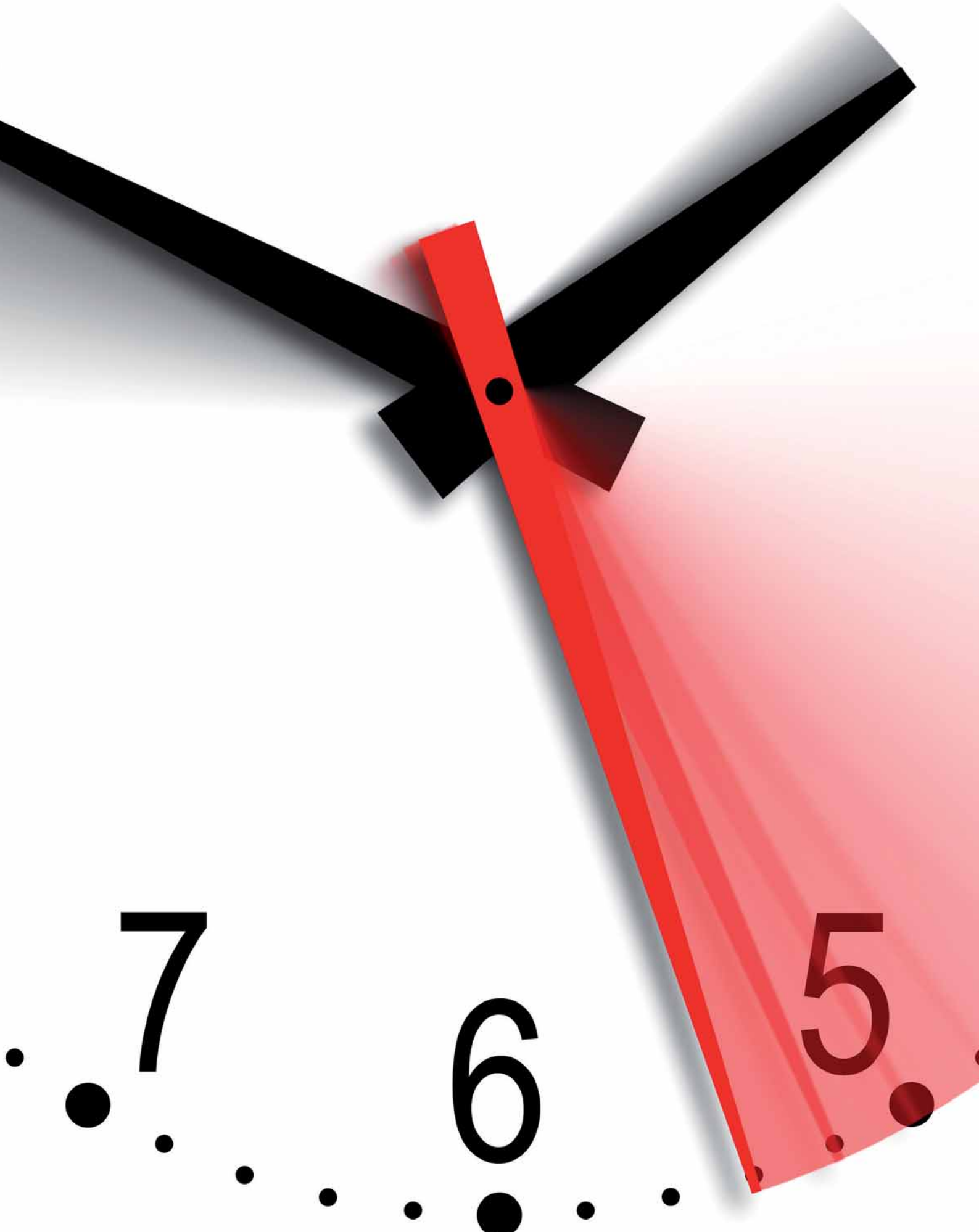
Effektive Selbstbeeinflussung  
Themenschwerpunkt  
Selbstführung

(K)eine Generation wie jede andere  
Die Generation Y im Vergleich



**DGFP**

DEUTSCHE GESELLSCHAFT  
FÜR PERSONALFÜHRUNG E.V.



2

3

## Autonomie gehört zur Führungskultur

Entwicklungslinien des Themas Selbstmanagement – Interview mit Professor Dr. Lothar Seiwert

4

Vor über 350 Jahren stellte René Descartes fest, dass große Aufgaben sich am besten in kleinen Schritten lösen lassen. Für Professor Dr. Lothar Seiwert ist das die Geburtsstunde einer Problemlösungsstrategie, die wir unter dem Begriff Zeit- beziehungsweise Selbstmanagement kennen. Christoph Stehr sprach mit Lothar Seiwert darüber, warum es um mehr geht als um einen Wettlauf gegen die Uhr, was das geplante Anti-Stress-Gesetz der Bundesregierung bringt und wie ein Fußballspieler von Bayern München Dirigent sein kann, ohne einen Taktstock zu besitzen. →

Vor über 30 Jahren haben Sie Zeit- und Selbstmanagement zu Ihrem Beruf gemacht. Sie haben Dutzende Bücher über das Thema geschrieben, halten Vorträge, geben Seminare. Wenn man das Wort „Zeitmanagement-Papst“ googelt, taucht tausendfach und ausschließlich Ihr Name auf. Wie haben Sie Anfang der 80er-Jahre das Thema für sich entdeckt?



**PROF. DR. LOTHAR SEIWERT**, 62, ist der führende Zeitmanagement-Experte in Deutschland. Der promovierte Wirtschaftswissenschaftler begann seine Laufbahn im Personal- und Bildungswesen, bevor er sich 1992 mit der Seiwert Keynote-Speaker GmbH – Time-Management und Life-Leadership in Heidelberg selbstständig machte. Seiwert hat über 60 Bücher geschrieben, darunter „Simplify your Life“ (zusammen mit Werner Tiki Küstenmacher) und „Die Bären-Strategie“. Zuletzt erschienen „Ausgetickt. Lieber selbstbestimmt als fremd-

gesteuert“, „Zeit ist Leben, Leben ist Zeit“, „Lass los und du bist Meister deiner Zeit“, „Das neue Zeit-Alter“. Als Bestsellerautor und Business-Speaker wurde Seiwert vielfach ausgezeichnet, unter anderem mit dem Benjamin Franklin Award, dem Internationalen Deutschen Trainings-Preis, der German Speakers Hall of Fame, dem Life Achievement Award und dem CSPGlobal des Speaker-Weltverbands GSF ([www.Lothar-Seiwert.de](http://www.Lothar-Seiwert.de)).

**Also alles nur Zufall?**

**SEIWERT** Das war nicht Zufall im Sinne von „Es ist einfach so passiert“. Zufall kann auch bedeuten, dass mir etwas „zu“-fällt, weil es „fällig“ ist. In diesem Sinne ist mir das Thema Zeitmanagement zugefallen. Später auf dem Weg in die Selbstständigkeit als Unternehmensberater hat mir die engpasskonzentrierte Strategie des Sozialforschers Wolfgang Mewes sehr geholfen. Im Kern geht es um Folgendes: Mach‘ nicht alles, was andere auch machen, sondern konzentriere dich auf eine Sache, werde dort der beste Problemlöser, und biete nicht alles für jeden, sondern suche dir eine Zielgruppe und löse deren brennendstes Problem besser als andere. So gelangte ich zum Zeitproblem von Führungskräften und Mitarbeitern. Dieses Thema habe ich immer weiter ausgebaut und mich zum Marktführer entwickelt.

**PROF. DR. LOTHAR SEIWERT** Es sind aktuell 16 200 Treffer in Google, um genau zu sein. Wobei ich klarstellen möchte, dass der Begriff „Zeitmanagement-Papst“ nicht von mir stammt. Der Titel Papst steht nur dem betreffenden Diensthabenden im Vatikan zu, meine ich. Zu Ihrer Frage: Als Doktorand an der Universität Marburg lernte ich einmal auf einer Tagung eine Firma kennen, in der alle Mitarbeiter ganz hervorragend über Zeitplanbücher organisiert waren. Ich fand das originell, aber hätte nie geglaubt, dass das mal meine Lebensaufgabe, meine Mission werden würde. Nach dem Studium und einigen Jahren im Personalwesen bei Mannesmann in Düsseldorf wechselte ich als Managementtrainer zu einem internationalen Konzern. Wie auch in Zeitungsredaktionen üblich, musste derjenige, der zuletzt kam, das Thema übernehmen, das andere gerne loswerden wollten. Das war bei mir das Zeitmanagement. Die Seminare dazu macht ab sofort der Neue, hieß es.

**HEDONISMUS  
STATT MATERIALISMUS**

**Heute sind Sie in Deutschland nicht mehr der Einzige, der über Zeit- und Selbstmanagement schreibt. Wie hat sich das Thema über die Jahrzehnte entwickelt?**

**SEIWERT** Beim Zeitmanagement beobachte ich einen Wertewandel – weg von eher materialistischen Werten hin zu hedonistischen. Also weg von der Frage, wie ich in den Zehnstundentag das Programm von zwölf Stunden packe, hin zu dem Wunsch, Zeit zum Leben zu haben, Zeit für sich, für die Familie, für Hobbys. Wir erleben heute eine Phase, die unter Überschriften wie Burn-out und Work-Life-Balance steht. Menschen sind zunehmend überfordert von dem äußeren Druck, den Erwartungen anderer. Die Drehzahl hat sich dramatisch erhöht, und das macht etwas mit uns. Der Freizeitforscher Horst Opaschowski hat eine Formel für Arbeit definiert, die da lautet:

0,5 mal 2 mal 3. Das heißt, die Hälfte der Führungskräfte und Mitarbeiter verdient heute doppelt so viel wie früher, aber muss dreimal so viel dafür arbeiten. Es ist einfach quantitativ und qualitativ mehr geworden. Das klassische operative Zeitmanagement, das sich mit Selbstorganisation, dem Setzen von Prioritäten und dem richtigen Delegieren beschäftigt, funktioniert heute nicht mehr, weil die Zeit – im wahrsten

dem Mails nachts, am Wochenende und im Urlaub nicht weitergeleitet oder einfach gelöscht werden.

**Diese Diskussion hat inzwischen die Politik erreicht. Die Große Koalition bereitet ein Anti-Stress-Gesetz vor. Was halten Sie davon?**

**SEIWERT** Ich bin für eine freiheitliche Wirtschafts- und Gesellschaftsordnung. Was

geben und den Topf ganz langsam erwärmen, dann reagiert der Frosch nicht und stirbt schließlich. So komme ich mir manchmal in unserer Gesellschaft vor: Wir merken gar nicht, wie wir immer mehr reglementiert werden – bis es zu spät ist. Was einmal unter Ludwig Erhard so vielversprechend als soziale Marktwirtschaft begann, erfüllt längst die Kriterien einer sozialistischen Planwirtschaft.



Umfangreiche Aufgaben lassen sich am besten in Teilschritten erledigen.

Sinne des Wortes – eine andere geworden ist. Wir müssen fast immer allseits erreichbar sein oder glauben das zumindest. Die Grenze zwischen sogenannter Arbeit und Freizeit verflüchtigt sich. Nach einschlägigen Studien leiden viele Mitarbeiter darunter, dass sie abends und am Wochenende berufliche Mails erhalten. Im Moment erfolgt eine Gegenbewegung: Manche Konzerne regulieren die Informationsflut, in-

aber derzeit in der Politik passiert und wofür ein Anti-Stress-Gesetz der beste Beweis wäre, nenne ich Überregulierung. Wir brauchen nicht für jeden Lebensbereich ein eigenes Gesetz – das verkompliziert das Leben nur. Kennen Sie aus der Biologie das Experiment mit dem Frosch und dem Wasser? Wenn Sie einen Frosch in einen Topf heißes Wasser werfen, springt er wieder heraus. Wenn Sie aber den Frosch in kaltes Wasser

**Also ein deutliches Nein zum Anti-Stress-Gesetz?**

**SEIWERT** Richtig. Ich befürchte weitere Eingriffe in die Autonomie der Arbeitnehmer. Wer im Urlaub seine Mails aus dem Büro lesen will, soll sie doch lesen! Warum muss dafür eine gesetzliche Regelung her? Ich hatte vorhin ein Interview mit einer Autozeitung, die von meinem Bestseller „Simplify your Life“ zu einer Geschichte „Simplify your

Car“ angeregt wurde. Ich persönlich finde es kontraproduktiv, wenn mir beim Autofahren ständig irgendwelche elektronischen Assistenzsysteme dazwischenfunken. Autofahrer werden immer unmündiger, bald dürfen sie gar nichts mehr selbst machen! Diese überdimensionierte Elektronik ist für mich ein Sinnbild der typisch deutschen Regulierungswut, wie sie auch die Wirtschaft zunehmend beherrscht. Alles, was in eigentlich gut funk-

erledigen lassen. Da ist alles drin, was Zeitmanagement prägt. Ein Sprung von 300 Jahren führt uns zu Gustav Großmann, der mit der Großmann-Methode und seinem Buch „Sich selbst rationalisieren“ eine Basis geschaffen hat. Damit sind wir bereits bei fünf US-Amerikanern, von denen der erste Peter Drucker ist. Er hat den Klassiker „The Effective Executive“ verfasst. Henry Mintzberg, ein Fachmann für strategische

**zwischen pensionierte Psychologieprofessor Günter F. Müller betrachtet Selbstführung als den umfassenderen Begriff.**

**SEI WERT** Da ich oft Vorträge vor internationalem Publikum halte, verwende ich gerne englische Begriffe. Ich spreche von Time-Management und von Life-Leadership. Das ist noch umfassender als Selbstmanagement oder Selbstführung. Time-



Die Hälfte der Führungskräfte und Mitarbeiter verdient heute doppelt so viel wie früher, aber muss dreimal so viel dafür arbeiten.



Die Grenze zwischen sogenannter Arbeit und Freizeit verflüchtigt sich.

tionierende Prozesse eingreift, stört. Natürlich müssen wir den Straßenverkehr regeln, natürlich muss ein Schiedsrichter auf dem Fußballfeld pfeifen, aber das reicht auch schon. Viele Dinge müssen wir – typisch deutsch – eben nicht auch noch regulieren.

## VIELE IMPULSE VON US-AMERIKANERN

**Kommen wir zurück zum Zeit- und Selbstmanagement. Das Thema hat sich über die Jahre entwickelt – und wird sich bestimmt weiter entwickeln. Welche Namen fallen Ihnen ein, die diesen Prozess maßgeblich gestaltet haben?**

**SEI WERT** Ich möchte sieben Namen nennen. Zunächst René Descartes, der bereits 1648 dargelegt hat, dass sich umfangreiche Aufgaben am besten in Teilschritten

Planung, hat eine wichtige Studie zur Effektivität von Führungskräften durchgeführt, die heute noch zitiert wird, obwohl die Rahmenbedingungen längst überholt sind. 1974 erschien „The Time Trap“ von Alec Mackenzie, ein Buch, das noch einmal einen Schub in Richtung praktisches Zeitmanagement gegeben hat. Nummer sechs ist Stephen Covey mit „The Seven Habits of Highly Effective People“, ins Deutsche falsch übersetzt mit „Die sieben Wege“. Habit ist nicht ein Weg, sondern ein Verhaltensmuster. Schließlich David Allen mit „Getting Things Done“, kurz GTD, eine Methode der Selbstorganisation, die weltweit eine nicht unbedeutende Anzahl von Anhängern hat.

**Wie grenzen Sie Zeit- und Selbstmanagement gegen Selbstführung ab? Der in-**

Management beschreibt, wie der Name schon sagt, das Organisieren von Zeit, während es bei Life-Leadership um die Entwicklung der eigenen Person und ihres Umfelds geht. Peter Drucker hat das so unterschieden: „Management is doing the things right; Leadership is doing the right things.“ In Deutschland gilt ein Manager als etwas Besonderes. Wenn Sie in den USA in einem Schnellrestaurant nach dem Manager fragen, kommt der Schichtleiter. Ein Manager ist mehr operativ tätig, er macht die Dinge richtig, während ein Leader die wirklich großen Dinge tut. Er schafft Visionen, bringt das Ganze voran. Deshalb bevorzuge ich den Begriff Life-Leadership oder Lebensunternehmertum, wenn Sie es gern auf Deutsch haben wollen. Life-Leadership habe ich mir übrigens als Begriff schützen lassen.

## ZIELE SIND DAS A UND O

Ein zentraler Punkt in Ihren Büchern ist das Finden und Erreichen von Zielen. Ich lege mir die Latte auf eine bestimmte Höhe und brauche nur drüberzuspringen – fertig ist mein Selbstmanagement. Funktioniert das noch in der heutigen Arbeitswelt, in der es zunehmend schwierig wird, gute und sinnvolle Ziele von schlechten, sinnlosen zu unterscheiden?

**SEIWERT** Die Herausforderungen sind zweifelsohne größer geworden. Trotzdem bleiben Ziele das A und O, sie geben Sinn und Orientierung, sind Messkriterien dafür, was ich erreicht habe. Als ich bei Mannesmann anfang, hatte ich eine offizielle Dienstzeit von 8 Uhr bis 16.30 Uhr. Einmal wollte ich gegen 18 Uhr das Büro verlassen, da sprach mich ein älterer Herr an: „Junger Mann, Sie können doch nicht jetzt schon nach Hause gehen, Sie wollen doch noch was werden in unserem Konzern!“ Es war halt üblich, mindestens bis 20 Uhr im Büro zu sein. Leistung gleich Anwesenheit – ein simples Beispiel dafür, wie Ziele nicht beschaffen sein sollten. Heute hat sich immerhin die Einsicht durchgesetzt, dass entscheidend ist, was jemand bewirkt. Ob er diese Wirkung im Straßencafé auf seinem Laptop entfaltet oder in einem Büro, ist egal. Die äußere Kontrolle kann entfallen, wenn klare messbare Ziele vorhanden sind. Und wenn über diese Ziele Unklarheit herrscht, wenn Mitarbeiter und Vorgesetzte unterschiedliche Vorstellungen haben, dann sage ich immer: Greifen Sie zum Äußersten, reden Sie miteinander! Ziele sind keine Geheimwissenschaft, sondern müssen transparent gemacht werden.

**Eine Führungskraft sollte sich erst einmal selbst im Griff haben, bevor sie andere Menschen erfolgreich anleiten kann, sagt man. Stimmen Sie dem zu?**

**SEIWERT** Absolut, beruflich wie privat.

**In der Führungskräfteausbildung, zum Beispiel in vielen Executive-MBA-Programmen, nimmt die Vermittlung von Selbstkompetenzen immer größeren Raum ein. Wie bewerten Sie das? Manche Leute sagen, in dem Maße, in dem Manager ihre Kompetenzen in Eigenverantwortung aufbauen, können Un-**

**ternehmen sich zurücklehnen und brauchen sich nicht mehr um eine unternehmensspezifische Führungskultur zu kümmern.**

**SEIWERT** Letzteres halte ich für Unsinn, aber die Vermittlung von Selbstkompetenzen in der Führungskräfteausbildung begrüße ich. Es geht darum, selbstständig denkende und handelnde Persönlichkeiten zu fördern. Wir werden immer flexiblere



Ziele sind für Lothar Seiwert das A und O, sie geben Sinn und Orientierung.

Arbeits- und Führungssituationen bekommen, was es zwingend notwendig macht, dass jeder in eigener Sache entscheidet. Deshalb bin ich für Selbstbestimmung und Selbstunternehmertum in Unternehmen.

## FEHLER MACHEN IST ERLAUBT

**Gibt es einen Konflikt zwischen dem Konzept der Selbstführung und dem Anspruch eines Unternehmens, eine eigene Führungskultur zu gestalten?**

**SEIWERT** Nein. Autonomie und Selbstkompetenz sollten Teil der Führungskultur sein. Dazu gehört, Fehler machen und Kritik äußern zu dürfen. Es gibt eine hübsche Anekdote von einem Mitarbeiter, der durch eine falsche Entscheidung 100 000 Dollar in den Sand gesetzt hat und beim obersten Chef antreten muss. Natürlich erwartet er,

gefeuert zu werden, und weil ihm bereits alles egal ist, äußert er diese Erwartung gegenüber seinem Chef. Der antwortet: „Warum sollen wir Sie feuern, wo wir doch gerade 100 000 Dollar in Ihre Ausbildung investiert haben?“ Die Möglichkeit, Fehler zu machen, ist ein wichtiger Aspekt einer Unternehmenskultur, in der Selbstführung gedeihen kann. Wir müssen Entscheidungen treffen, und aus der Entscheidungstheorie wissen wir, dass eine schlechte Entscheidung besser ist als gar keine Entscheidung. Mut zu wecken für Unternehmertum und Selbstkompetenz, gehört für mich zu einer modernen Unternehmenskultur. Die sogenannte Generation Y ist mit klassischen Führungsmethoden nicht mehr zu halten und zu motivieren. Die jungen Leute wollen überzeugt und mitgenommen werden, sie sind nicht mehr obrigkeitlich orientiert wie zum Beispiel noch meine Generation.

#### Wenn Sie sich Unternehmen in Deutschland anschauen – welchen Stellenwert hat dort das Thema Selbstführung?

**SEIWERT** Einen eher geringen. Wir beobachten häufig noch eine Kontroll- und Anwesenheitskultur, obwohl die Auflösung der traditionellen Arbeitsorganisation voranschreitet. Allerdings betrifft dieser Prozess in erster Linie die Wissensarbeiter, auf die rund 50 Prozent aller Arbeitsplätze entfallen. Entsprechend ist das Thema Selbstführung vor allem in Branchen wie IT, Kommunikation, Werbung verbreitet. Also dort, wo wir es mit virtuellen Waren zu tun haben. Die Googles und Ebays dieser Welt produzieren ja nichts Materielles, bei denen können Sie das gesamte Betriebskapital auf eine riesige Festplatte speichern und in einen großen Aktenkoffer packen. Das war früher anders. Mannesmann gehörte einmal zu den größten Unternehmen in Deutschland. Als junger Mann wurde ich dort in ein Stahlwerk nach Duisburg geschickt, um Führungsgrundsätze zu implementieren. Der Werksleiter meinte es gut mit

mir, hat mich gleich geduzt und in schönstem Ruhrpott-Slang gesagt: „Komm mal mit, Jung, ich zeig dich mal wat.“ Dann nahm er mich ins Stahlwerk mit, wo der flüssige Stahl auf der Walzstraße zum berühmten Mannesmann-Rohr gewalzt wurde. Er zeigte mir alles und meinte abschließend: „Jung, ich muss Rohre machen, das ist wichtig! Für diesen modernen Kram wie Führungsgrundsätze haben wir keine Zick!“ Kleine Übersetzungshilfe: „Keene Zick“ heißt „keine Zeit“. Inzwischen ist die Rohrproduktion bei Mannesmann Geschichte. Der Unternehmenserfolg der letzten 25 Jahre fußt auf einem einzigen Stück Papier, das den Firmenwert dramatisch in die Milliarden dimension hochgetrieben hat, nämlich der Lizenz für das Mobilfunknetz D2. Den Rest der Geschichte kennen Sie.

#### KLASSISCHE STRUKTUREN LÖSEN SICH AUF

**Arbeitsbeziehungen werden zunehmend virtualisiert und digitalisiert; in der Industrie 4.0 mit ihren cyberphysischen Systemen wird die Mensch-Maschine-Kommunikation immer wichtiger. Steigen damit die Anforderungen an Selbstführung weiter?**

**SEIWERT** Ja. Führungskräfte müssen ihre Kommunikationsfähigkeiten, ihre sozialen Kompetenzen ausbauen. Der Vorgesetzte wird immer mehr zum Moderator. Die klassischen Abteilungen lösen sich auf, die Mitarbeiter gehören gleichzeitig mehreren Projektteams an. Die Teamleiter suchen sich ihre Projekte selbst aus, sie müssen um die dazu passenden Experten werben. Das funktioniert nicht mit klassischer Autorität, sondern nur mit sachbezogener Überzeugungskraft und Empathie. Sind Sie Fußballfan?

**Eher nicht.**

**SEIWERT** Aber Sie kennen Bayern München?

**Ja.**

**SEIWERT** Die Bayern haben kürzlich einen sensationellen Spieler von Real Madrid geholt, Xabi Alonso. Er konnte kein Wort Deutsch, hatte nie mit der Mannschaft trainiert. Er kam an einem Freitag aus Madrid und stand bereits am Samstag in der Startelf gegen Schalke 04. Nur durch seine Autorität als Spieler, seine Körpersprache und seine Präsenz auf dem Platz nahm er das Heft sofort in die Hand und zeigte eine tolle Partie bis zur 68. Minute, als er mit Wadenkrämpfen vom Platz musste. Bis dahin war er der neue Chef im Mittelfeld – nicht weil der Trainer das so verkündet hatte, sondern weil er diese Kompetenz in alle Richtungen ausstrahlte. Das ist für mich Selbstführung, Life-Leadership oder wie immer Sie das nennen wollen.

#### Welche Trends beim Thema Selbstführung kommen in den nächsten Jahren auf uns zu?

**SEIWERT** Wir werden noch mehr Digitalisierung, Virtualisierung sehen. Bald bringt Apple das nächste iPhone auf den Markt, das ich natürlich schon vorbestellt habe. Es übernimmt mithilfe der iWatch die Kontrolle über den Körper. Alles wird dokumentiert, vom Schlafrhythmus über Ernährung bis Bewegung. Wir leben also in einer Welt, die sich immer schneller dreht, immer komplexer, immer fordernder wird. Dazu fällt mir das Kunstwort Dynaxity ein, das sich aus Dynamics und Complexity zusammensetzt. Wir müssen noch besser in Selbstführung werden, um auf dieser Welt zu überleben.

#### Herr Professor Seiwert, vielen Dank für das Gespräch! ●

Das Gespräch führte Christoph Stehr, Wirtschaftsjournalist in Hilden.