

gerne etwas vor und erfinden scheinbar wichtige Argumente, um eine Entscheidung zu begründen, die letztlich nur aus den eigenen Neigungen heraus entstanden, bei objektiver Betrachtung aber wenig aussichtsreich ist. Diese subjektiven und objektiven Perspektiven gilt es auseinanderzuhalten.

Der richtige Zeitpunkt entscheidet über den Erfolg

Die erfolgreiche Entwicklung von Tieren und Pflanzen in einem Umfeld mit jahreszeitlichen Schwankungen hängt entscheidend davon ab, wie die Lebewesen an die Jahreszeiten angepasst sind. Verhaltensweisen sind meist nicht absolut richtig oder falsch, sondern für die jeweilige Jahreszeit angemessen oder nicht. Tiere vermehren sich erfolgreich, wenn der Nachwuchs in einer nahrungsreichen Jahreszeit aufgezogen wird. Je nach Nahrungsangebot und Temperatur können Wanderungsbewegungen sinnvoll sein oder nicht. Das bedeutet: **Der richtige Zeitpunkt entscheidet über den Erfolg.**

Dies gilt auch im Berufs- und Privatleben. Wir sollten uns daher nicht nur fragen, ob eine bestimmte Vorgehensweise richtig ist, sondern wann sie es ist. Alles hat seine Zeit. Ein lange ersehnter Urlaub, ein Umzug, eine berufliche Veränderung, eine Firmenfusion, eine neues Marketingkonzept für ein Produkt, eine Aussprache mit dem Chef oder in der Partnerschaft – viele Dinge können nötig sein, aber zu einer bestimmten Zeit aussichtslos und zu einer anderen Zeit sinnvoll. Wenn Ihnen Dinge wichtig sind, Sie sich immer wieder damit beschäftigen, aber nicht wissen, ob Sie den betreffenden Schritt wagen sollen, dann ist es wahrscheinlich für Sie richtig und unvermeidlich – sonst würde es Sie nicht immer wieder beschäftigen. Die entscheidende Frage ist dann nicht ob, sondern wann sie es tun sollten.

Simple Beispiele dafür liefern die Jahreszeiten selbst. So gibt es für die meisten Urlaubsländer eine ideale Reisezeit. Im frühen Frühjahr können wir am Mittelmeer meist schon den Winter vergessen, während in Deutschland teilweise noch Schnee liegt. Im Hochsommer wird der Norden dagegen vielfach als angenehmer empfunden, und die nördlichen Länder vermitteln dann wegen der fast ganztägigen Helligkeit ein besonderes Lebensgefühl. Im nordeuropäischen Herbst bieten südliche Länder wiederum noch lange einen fast sommerlichen Eindruck. Doch auch dabei ist eine gezielte Auswahl gefragt, denn in der Karibik ist zu dieser Zeit Hurrican-Saison. So ist bei der Urlaubsplanung ein Blick auf die Jahreszeiten selbstverständlich. Das gilt auch im kleinen Maßstab. Wer geht schon einen ganzen Tag ins Museum, wenn draußen die Sonne

strahlt? Wer macht einen Bootsausflug bei Dauerregen? Museumsbesuche und Bootsausflüge sind deswegen nicht schlecht, aber sie sind zu verschiedenen Zeiten mehr oder weniger angemessen.

Struktur statt Schnelligkeit

Die Erkenntnis über die Bedeutung des richtigen Zeitpunktes hat noch eine weitere Konsequenz, die insbesondere für das Arbeitsleben sehr wichtig ist: **Die Struktur unserer Tätigkeiten ist wichtiger als die Schnelligkeit.** Die Beschleunigung unserer Arbeitswelt in den Zeiten von Internet, mobiler Kommunikation und selbstverständlichen Flugreisen wird vielfach thematisiert und zunehmend auch kritisiert. Der Blick in die Natur zeigt, dass Geschwindigkeit offenbar gar nicht so wichtig für den Erfolg ist, wie viele meinen. Der Appell zur Entschleunigung darf keineswegs als Rückschritt oder Verteufelung des Wachstums fehlinterpretiert werden. Es geht hier nicht um Besinnlichkeit, sondern um Effizienzdenken. Geschwindigkeit kann in einzelnen Belangen entscheidend sein, aber sie darf nicht zum Selbstzweck werden. Im Extremfall kann dauerhaft übertriebene Geschwindigkeit zum Burnout führen, weil alle Aufgaben mit maximaler Kraft oder Konzentration bewältigt werden müssen. Wenn das vorgegebene Geschwindigkeitsziel sich dann noch als unnötig erweist, sind die Folgen doppelt bedauerlich.

Ein sinnvoll strukturierter Ablauf für eine Tätigkeit ist meist erfolgreicher als Schnelligkeit. Diese Erkenntnis findet sich auch in dem alten Sprichwort „Wer zuletzt lacht, lacht am besten.“ Daher sollten wir die Reihenfolge von Tätigkeiten so gestalten, dass neue Aufgaben auf den vorherigen Ergebnissen aufbauen. **Geben Sie Ihren Terminen eine sinnvolle Struktur!** Einen sinnvollen Ablauf zu planen, verspricht mehr Erfolg als ein übereilter Start. In der Natur optimiert die Evolution den langfristigen und nicht den kurzfristigen Erfolg. An diesen Vorbildern sollten wir uns orientieren.

Nicht alle Blumen blühen gleichzeitig, obwohl es warm und sonnig genug ist. Nicht alle Zugvögel kommen gleichzeitig aus ihren Winterquartieren zurück, obwohl es in den Brutgebieten bereits die nötige Nahrung gibt. Innerhalb einzelner Arten scheint es einen Wettlauf um die besten Brutplätze oder sonstigen Standorte zu geben, aber zwischen den Arten bestehen offenbar erhebliche Unterschiede. Sie stellen im Detail unterschiedliche Anforderungen, die nur bei genauer Betrachtung deutlich werden. Dies erweist sich für alle als vorteilhaft. Wenn die Aufzuchtphasen der Jungtiere zeitversetzt beginnen, können konkurrierende Arten die Nahrung besser ausnutzen. Die zeitversetzte Entwicklung der Pflanzen erlaubt es, einen Standort sogar mehrfach zu nutzen.

In subarktischen Breiten ist dies anders. Sobald der kurze nordische Sommer beginnt, wird das sonst karge Land für kurze Zeit zum Blütenmeer. Denn unter den dortigen Bedingungen gibt es keine Alternative. Jeder Tag des kurzen Sommers muss ausgenutzt werden. Entsprechendes gilt für kurze Regenzeiten in einigen (sub-)tropischen Regionen. Daraus lässt sich ableiten, dass bei besonderer Zeitknappheit (aber wirklich nur dann) alles schnell erledigt werden muss, sobald die Möglichkeit dazu besteht. Dann geht Geschwindigkeit über alles, aber eben nur dann. Denn dies ist nur die Ausnahme unter extremen Bedingungen, es ist nicht die Regel. Für den Normalfall erweist sich in der Natur gerade das Gegenteil als geeignetes Konzept, wie die Beobachtungen in unseren gemäßigten Breiten zeigen.

Demnach kommt es in den meisten Fällen nicht darauf an, der Erste zu sein, sondern zur richtigen Zeit am richtigen Ort zu sein. Eine Aufgabe möglichst erfolgreich zu erledigen, heißt nicht, sie möglichst schnell auszuführen. Im Normalfall kommt es eher darauf an, die Aufgabe rechtzeitig, dafür aber möglichst gut zu erfüllen. Zugvögel versuchen bis zum Ende des Sommers möglichst viele Jungtiere großzuziehen – nicht nur ein Junges besonders früh aufzuziehen. Letzteres wäre weniger erfolgreich als etwas später, aber ebenfalls rechtzeitig, mehrere Jungtiere flügge zu bekommen. (Nur bei Nahrungsknappheit ändern einige Arten ihre Strategie und bevorzugen das stärkste Junge, um überhaupt einen Fortpflanzungserfolg zu erzielen, aber das ist ein Tribut an den Mangel und hat nichts mit Geschwindigkeit zu tun.) Wenn nicht alles sofort erledigt wird, lässt sich außerdem vermeiden, dass viele Aufgaben nur deshalb kollidieren, weil die diesbezüglichen Aufträge zufälligerweise gleichzeitig bekannt werden.

Der Ratschlag für das tägliche Leben – sowohl privat als auch beruflich – ist daher: **Erledigen Sie nicht alles sofort, sondern suchen Sie den geeigneten Zeitpunkt.** Daher sollten wir dies auch bei anderen akzeptieren und nicht alles sofort fordern, sondern zum nötigen Zeitpunkt. Ein wichtiges Beispiel dafür bieten die modernen Kommunikationsmittel. Die ständige Erreichbarkeit über Mobiltelefone verleitet dazu, immer sofort eine Antwort zu erwarten, doch oft ist dies gar nicht nötig. Der gewaltige Vorteil von E-Mails gegenüber dem Telefon liegt gerade darin, dass sie dann bearbeitet werden können, wenn die Zeit angemessen ist. Wenn wir aber sofort eine Antwort erwarten, geht dieser wesentliche Vorteil verloren. Der Produktivitätsgewinn für den Fragenden durch die schnelle Antwort kann dann kleiner sein als der Produktivitätsverlust beim Antwortenden, der durch die Unterbrechung gestört wird. Davon soll später noch im Zusammenhang mit dem Problem der Unterbrechung die Rede sein.

Menge und Qualität des Wachstums sind also wichtiger als seine Geschwindigkeit. Mathematisch gesprochen besteht die Zielfunktion in der Maximierung der Menge. Der zeitliche Rahmen stellt eine Nebenbedingung dar. Beständige „nachhaltige“ Ergebnisse sind besser als schnelle und ebenso schnell wieder vergängliche Erfolge. Die Aufforderung zu nachhaltigem Handeln wird so häufig geäußert, dass sie schon fast wie ein abgedroschenes Klischee klingt. Irgendwann werde sich diese „Mode“ wohl auch von selbst erledigt haben wie so vieles zuvor, dürften manche Kritiker entgegenen.

Doch Nachhaltigkeit ist mehr als nur eine Mode, es ist ein gesellschaftlicher Mega-Trend und ein langfristiges Erfolgsprinzip. Die Idee ist auch ohne den Bezug auf das Jahreszeiten-Prinzip bereits sehr populär geworden, doch der Blick auf die Jahreszeiten spricht als weiteres starkes Argument für die Nachhaltigkeit. Denn eine Verhaltensweise, die sich im Lauf der Jahreszeiten bewährt, ist nachhaltig, weil sie gegenüber Schwankungen relativ unempfindlich und auf langfristigen Erfolg ausgerichtet ist. Die Evolution zielt nicht auf kurzfristige Optimierung, sondern auf langfristigen Erfolg. Daher sind Lebewesen, die typischerweise mehrere Jahre leben, nicht nur für eine Jahreszeit ausgelegt, sondern für eine optimale Produktivität im gesamten Verlauf aller Jahreszeiten. Die ganze Natur in den gemäßigten Breiten ist ein komplexes System, das im Zusammenhang mit dem Wechsel der Jahreszeiten ein Höchstmaß an Produktivität bietet. So werden die Ressourcen ideal ausgenutzt. Eine Verhaltensweise, die sich im Lauf aller vier Jahreszeiten bewährt, ist nachhaltig, weil sie gegenüber Schwankungen relativ unempfindlich und zugleich auf langfristigen Erfolg ausgelegt ist.

Hier verschwimmen Ursache und Wirkung. Die Jahreszeiten machen Anpassungen erforderlich, die letztlich ein langfristig ideales Ergebnis ermöglichen. Dieses Vorbild der Natur spricht dafür, dass im menschlichen Leben solche Konzepte erfolgreich sind, die das langfristige Auf und Ab verschiedenster Zyklen antizipieren. Wie in der Natur ist es keineswegs ein Vorteil, Abläufe um jeden Preis zu beschleunigen.

Anlegen statt Zocken

Ein geradezu unvermeidbares Beispiel, mit dem sich Vorteile langfristiger Betrachtungen verdeutlichen lassen, bietet die Finanzkrise. Dabei hat die Gier nach kurzfristigem Gewinn den langfristigen Erfolg zunichte gemacht. Doch offenbar hatten die Kapitalmärkte die problematischen Anlagen vielfach durchaus fair bewertet, denn viele Anlagen erschienen gerade deshalb so attraktiv, weil sie Risikoprämien abwarfen. Solange angenommen wird, dass sich diese Risiken