

EPOCH TIMES

MEINUNG

Rolf Hempel

„Genug gearbeitet“: Wenn Beschäftigtsein zur Ersatzstrategie wird

Beschäftigtsein kann eine elegante Form sein, dem Wesentlichen auszuweichen. Solange alles dringend ist, muss niemand entscheiden, was wirklich wichtig ist. Wo verwechseln Sie gerade Aktivität mit Fortschritt?



Unternehmer und Führungskräfte müssen lernen, Beschäftigung nicht automatisch als Leistung zu bewerten.

Foto: fizkes/iStock



Rolf Hempel
31. Mai 2026

Lesedauer: 3 Min.

„Ich habe keine Zeit.“ Dieser Satz ist in vielen Unternehmen so normal geworden, dass kaum noch jemand nachfragt. Keine Zeit für Gespräche. Keine Zeit für

Entscheidungen. Keine Zeit für Einarbeitung. Keine Zeit für Reflexion. Keine Zeit, um einmal sauber aufzuräumen.

Und trotzdem ist immer Zeit für das nächste Krisentelefonat, die dritte Abstimmungsrunde und die schnelle Ausnahme, die noch schnell gerettet werden muss.

Beschäftigtsein fühlt sich produktiv an. Es gibt ein gutes Gewissen. Man ist dran, erreichbar, fleißig und gefragt. Doch genau darin liegt die Falle. Denn „busy“ sein kann auch eine elegante Methode sein, um dem Wesentlichen auszuweichen. Solange alles dringend ist, muss niemand entscheiden, was wirklich wichtig ist.

Ich erlebe das häufig bei Führungskräften, die abends erschöpft sind und trotzdem nicht sagen können, was sie wirklich vorangebracht haben. Es wurde zwar viel erledigt, aber wenig geklärt, viel gesprochen, aber wenig entschieden und viel reagiert, aber kaum gestaltet.

Drei Warnsignale zeigen, dass das Beschäftigtsein zur Ersatzstrategie geworden ist:

- Sie beenden den Tag mit vielen erledigten Aufgaben, aber ohne spürbaren Fortschritt.
- Sie führen Gespräche mehrfach, weil beim ersten Mal nichts entschieden wurde.
- Sie lösen Probleme, die eigentlich durch klare Regeln, Rollen oder Prioritäten verschwinden müssten.

Eine Geschäftsführerin brachte es auf den Punkt: „Ich bin immer verfügbar, aber selten wirksam.“ Dieser Satz war schmerzhaft, aber ehrlich. Er öffnete den Blick für eine einfache Unterscheidung: Verfügbarkeit ist nicht Führung. Führung bedeutet, Orientierung zu geben, Entscheidungen zu treffen und Energie zu schützen.

Wir führten eine kleine Wochenfrage ein: „Was muss am Freitag anders sein als heute?“ Nicht zehn Ziele. Eins. Danach wurde sortiert: Welche Termine zahlen darauf ein? Welche stören? Welche Themen müssen entschieden werden, bevor wieder alle im Kreis laufen?

Die Wirkung war nicht spektakulär, aber deutlich. Zwei Meetings fielen weg. Ein Dauerthema bekam eine Entscheidung. Eine Führungskraft sagte zum ersten Mal: „Dazu sage ich diese Woche bewusst Nein.“ Und genau dort begann Entlastung.

Genug gearbeitet. Das bedeutet jedoch nicht, nichts zu tun. Es bedeutet, nicht mehr so zu tun, als sei Bewegung schon Fortschritt.

Praktisch hilft ein kurzer Check am Wochenanfang:

- Was ist diese Woche das eine Ergebnis, das wirklich zählt?
- Welche Arbeit ist nur Gewohnheit?
- Welche Rückfrage entsteht nur, weil etwas unklar geblieben ist?
- Welche Entscheidung würde mindestens fünf Folgearbeiten verhindern?

Gerade Unternehmer und Führungskräfte müssen lernen, dass Beschäftigung nicht automatisch als Leistung bewerten werden kann. Denn wer ständig beschäftigt ist, verliert irgendwann die Fähigkeit, Wirkung zu erkennen.

Genug gearbeitet. Wo verwechseln Sie gerade Aktivität mit Fortschritt?

Rolf Hempel | www.b-steps.de/summit | b-steps summit



Dieser Artikel hat mich
besonders interessiert!



Dieser Beitrag stellt ausschließlich die Meinung des Verfassers oder des Interviewpartners dar. Er muss nicht zwangsläufig die Sichtweise der Epoch Times Deutschland wiedergeben.