

# Speed kills

## Tut mir leid – keine Zeit!

Das sagen wir oft. Weil wir nicht gelernt haben, was Zeit bedeutet. **Kommentar von Wolf Lotter**

Keine Zeit? Keine Zeit zu haben ist cool. Wer wichtig ist, hat keine Zeit. Nie. Immer mehr Menschen sind in dem Zustand, den Helmut Qualtinger vor einem halben Jahrhundert in einem Lied von Gerhard Bronner besungen hat: „Ich hab zwar ka Ahnung, wo ich hinfahr, aber dafür bin ich g'schwinder dort.“ „Der Wilde auf seiner Maschine“, technisch hochgerüstet und zu allem entschlossen, aber ohne Ziel ... Ist das cool?

Die Klage, dass alles zu schnell gehe, dass sich Zeit geradezu verdichte, ist nicht neu. Es gibt sie seit Anfang des Industriekapitalismus, dem Zeitalter also, in dem eine bis ins Detail gehende Arbeitsteilung den Tag in berechenbare Segmente teilte – nein, nicht den Tag, das Leben derer, die seither in den Tag hinein leben. Zeit ist Geschwindigkeit.

Alvin Toffler, der große amerikanische Zukunftsdenkler, legte in seinem Meisterwerk „Future Shock“ bereits vor fast vierzig Jahren die Frage unseres Zeitalters vor: Werden wir es schaffen, in einer immer komplexeren Welt wieder Bodenhaftung zu gewinnen? Lernen wir, wie wir mit einer Fülle an Wahlmöglichkeiten umgehen? Schaffen wir es, alles, was wir wollen, unter einen Hut zu bringen? Oder leiden wir, wie er es nannte, weiterhin an einer Krankheit, deren Verlauf immer schlimmer wird: dem Zukunftsschock eben.

Es ist kein Wunder, wenn einem schwindelt. Toffler schlug ein interessantes Gedankenexperiment vor: Teilt

man die letzten 50 000 Jahre der Menschheitsgeschichte (also etwa ein Drittel der bisherigen „Lebensdauer“ des Homo sapiens) in 800 Lebensspannen von jeweils 62 Jahren ein, dann ist die überwiegende Anzahl aller Dinge und Ideen, die uns umgeben, in der allerletzten Spanne entstanden. Der Homo faber, der schaffende Mensch, hat es also „geschafft“, 49 948 Jahre in eine „Zeitdatei“ von 62 Jahren zu komprimieren. Dagegen ist MP3 lächerlich. Cool?

Welchem Ziel dient das Zeit-Komprimieren eigentlich? Industrialisten sagen: der Effizienz. Das Wort ist in seinem eigentlichen Sinn entlarvend. Es bedeutet auf Lateinisch „bewirken“. Etwas bewirken kann man immer nur in vorgegebenen Größen, auf gut Deutsch: indem man das Vorhandene billiger macht – oder schneller. An Effektivität denkt dabei kaum jemand. Das nämlich heißt auch: ein Ziel mit allen Mitteln erreichen, es nicht, wie in der industriellen Effektivitätsdenke, so schnell oder so billig wie möglich zu definieren. Das hastige Effizienzdenken produziert Scheinziele, keine Lösungen, sondern nur Verhübschungen. Man ist eben „schneller dort“ – wo, spielt keine Rolle.

Effektivität aber ist gelebte Zeit, die Neues schafft. Das ist die Kraft, die den Mut aufbringt zu großen Wüfen und zu wirklichen Veränderungen, zu einer Ökonomie der Qualität, die sich von der überhasteten Pseudo-Wirtschaft unserer Tage und ihrer heillos überlasteten Gesellschaft verabschiedet. Effektivität

heißt: durchatmen, Ziele definieren und anpacken – statt kopflos lossprinten. Das ist die Kraft, mit der der Zukunftsschock zur Chance wird. Aber heißt es nicht, wer bremst, verliert?

Der Ökonom Armen Alchian hat dazu ein schönes Modell erstellt. Er hat sich das sicherste, effizienteste Auto der Welt ausgedacht: Es hat keine Sicherheitsgurten, keine Airbags, keine Elektronik – nur ein Lenkrad mit einem Dolch in der Mitte, dessen Spitze auf das Herz des Fahrers gerichtet ist. Der darf also überlegen: Fährt er schnell und muss abrupt bremsen, bohrt sich die Spitze in sein Herz. Er wird also ständig darüber nachdenken, wie hoch sein Tempo sein darf. Denken ist die beste Uhr – der beste Zeit- und Geschwindigkeitsmesser.

Sich Zeit zu nehmen heißt nicht, nichts zu tun – sondern das, was man tut, besser zu tun. Das geht nicht im Laufen, dazu ist Atemlosigkeit der falsche Weg. Irgendwann im Dauerlauf kommt die Atmung zu kurz und das Gehirn kriegt nicht mehr genug Sauerstoff ab. Die Folgen können wir beobachten: Der Atemlosigkeit folgt Gedankenlosigkeit. Und der bald Bewusstlosigkeit. Ist das effizient? Ist das super? Wolten wir da hin? Ist das cool? Oder einfach nur, was es ist: dumm.

**Wolf Lotter** ist Autor und Redakteur des Wirtschaftsmagazins **Brand eins**.

## Die Stellhebel knirschen

Wir befinden uns in einem Zeitdilemma – ausgespannt zwischen Evolution und Ergebnisdruck. **Kommentar von Peter Heintel**

Alles soll schneller gehen, nicht mehr der „Größte“ gewinnt, sondern der „Schnellste“. Immer mehr an Aktivität muss in die gleichen Zeiträume hineingepresst werden. Hektischer Aktionismus ist vielfach die Folge, und dieser ist oft sozial blind. Er übersieht, unter welchen sozialen, emotionalen und strukturellen Bedingungen gehandelt wird, Entscheidungen getroffen werden, und ist daher in vielen Fällen erfolglos.

Was durch erhöhte Geschwindigkeit vermeintlich an Zeit eingespart wird, geht infolge von Umsetzungsschwierigkeiten, Mangel an emotionaler Akzeptanz, stressbedingten Ausfällen in Wirklichkeit wieder verloren. „Nachbessern“ ist mühsam – wenn überhaupt Erfolg versprechend. Oft werden Entscheidungen, Konzepte, Vorhaben einfach wieder fallen gelassen, und man beginnt von vorn. Hier beginnt sich eine Spirale zu drehen. Neben dem, was immer an Arbeit vorhanden ist bzw. dazukommt, müssen permanent unaufgearbeitete Restbestände mitgeführt werden. Es verbreitet sich das Gefühl des „Hamsterradsyndroms“, man tritt immer schneller und kommt doch nicht vom Fleck.

Als Reaktion darauf findet sich „innere Emigration“, ein „Simulieren“ von Aktivitäten bzw. Aussteigertum.

In der betriebswirtschaftlichen „Rationalität“ gilt: „Zeit ist Geld“. Und es ist tatsächlich der Schnellere, der im Konkurrenzkampf und Verdrängungswettbewerb die besseren Gewinnchancen hat. Marktvorteile hat derjenige, der in gleicher Zeitspanne mehr und womöglich besser produziert, denn er kann billiger sein. Hinzu kommt das bis hinein zu den Kleinanlegern verbreitete Shareholder-Value-Denken, das in kurzer Zeit Kapitalgewinne einfahren will. Durch weltweite Fusionen und Akkumulationen gesteuert, hat diese Art der Ökonomie

sich durchgesetzt und auf ihrem Gebiet zweifellos auch gewaltige Erfolge erzielt.

Auf der anderen Seite erzeugt die Dominanz dieser „großartigen Einseitigkeit“ mit ihrem vorherrschend „technomorphen“ Zeitbegriff auch viele bekannte Probleme: den Verlust nationalstaatlicher politischer Steuerungsfähigkeit, die Erpressbarkeit von Nationalstaaten im Sinne von Standortkonkurrenzen, den Mangel an „Kostenwahrheit“, den Geldmangel der öffentlichen Hand, was „Gemeinwohlthemen“ betrifft, die strukturell bedingte unaufhebbare Arbeitslosigkeit usw.

Die Geschichte zeigt immer wieder, dass sich Einseitigkeiten selbst ruinieren, ad absurdum führen. Was zunächst wie eine ökonomische Vernünftigkeit klingt, führt in ihrer Übertreibung in die ökonomische Unvernunft.

Dabei stehen wir vor einem unaufhebbaren Widerspruch: Die Veränderungsaufgaben sind komplex, betreffen alle Ebenen und Dimensionen einer Organisation, vom Einzelindividuum bis zur Gesamtkultur, von Emotionellem über Funktionales zu Strukturellem, vom Einsatz neuer Technologien bis hin zur Bewältigung von deren Nebenfolgen. Der Wettbewerb aber zwingt dazu, sie möglichst schnell zu erledigen.

Das eine bedarf sorgfältig beobachteter längerfristiger Prozesse, das andere braucht schnelle Ergebnisse. Wir befinden uns in einem Zeitdilemma. Und wiederum werden wir mit der Differenz von technomorph verstandener Organisationszeit und der Eigenzeit von Sozialem, Kulturellem etc. konfrontiert.

Wären Organisationen auf ihren technisch-funktional-rationalen Teil reduzierbar, ließen sich die „Stellhebel“ der Veränderung leicht identifizieren. Nun sind

sie aber in ihrem anderen Teil lebendige, d. h. soziale Systeme, zu deren Charakteristiken bekanntlich auch Autopoiese und Selbstreferentialität gehören. Dies bedeutet, dass Veränderungen des Status quo, der ja bisher Überleben garantierte, nach eigenen „Systemgesetzen“ verarbeitet werden müssen.

Hier lassen sich nicht einfach Hebel umstellen. Veränderungszumutungen müssen auf allen Ebenen der Organisation „griffig“ werden: im individuell und kollektiv Emotionalen, im Sozialen, im Strukturellen und in funktionalen Zusammenhängen. Alle diese Dimensionen gehorchen unterschiedlichen Eigenzeiten, die sich nicht beliebig beschleunigen lassen, die ihre Zeit zum „Wachsen“ brauchen. Veränderungen muss man daher die ihnen adäquate Zeit zukommen lassen. Man kann diese zwar durch diverse Unterstützungsmaßnahmen (wie gut organisiertes begleitendes Transformationsmanagement) verkürzen, aber nicht beliebig und nicht für alle Systeme gleich.

Es ist paradox: Im sonstigen Leben wissen wir, wie schwer uns einschneidende Veränderungen fallen und wie lange wir bei ihnen hängen bleiben. Für Organisationen lassen wir diese Erfahrungen aber anscheinend nicht gelten.

*Prof. Peter Heintel ist Leiter des Instituts für Philosophie und Gruppendynamik an der Universität Klagenfurt. Seine Fachgebiete sind Organisationswissen, Sozialphilosophie, Wirtschaftstheorie und -philosophie. Der Originaltext „Die Zeit von Sozialsystemen“ von Peter Heintel ist erschienen in: „Gruppendynamik und Organisationsberatung, Zeitschrift für angewandte Sozialpsychologie“, Heft 3, September 2001. Sie finden den Originaltext auf unserer Homepage: [www.koenigswieser.net](http://www.koenigswieser.net)*

## To Get Things Done

Über das Prekäre am Entscheiden und die Notwendigkeit, den Fühlapparat zu reintegrieren. **Kommentar von Othmar Sutrich**

In den Führungsspitzen des Managements herrscht Kontrollverlust angesichts der wachsenden dynamischen Komplexität: Zu viele verschiedene Aspekte wirken aufeinander, die alle relevant sind, von denen man den einen oder anderen nicht gefahrlos weglassen kann. Man kann etwas ausblenden – aber das hat Konsequenzen. Diese Dynamik manifestiert sich messerscharf dann, wenn es um das Thema Entscheiden geht. Entscheiden ist in Organisationen wesentlich prekärer geworden, als es vor zwanzig Jahren war.

Entscheiden ist eine Basisoperation von Führung und eine entscheidende Grundlage von Erfolg – sowohl für Organisationen wie auch für Einzelpersonen. „To get things done“ ist ein Leitmotiv für Manager in ihrer Rolle als Entscheidungsträger. Ein Tabugebot. Darüber nicht zu sprechen ermächtigt sie zu einer Machtausübung, die ohnmächtig macht. Denn über das Thema Entscheiden zu sprechen heißt, das Brennglas auf all das zu richten, was prekär ist – auch auf das Tabuisierte, auf das, was verschwiegen wird.

Es ist tabu, in der Konzeption über die wahren Motive, warum man sich für oder gegen etwas entscheidet, zu sprechen. Niemand wird offenlegen, dass er mit Unternehmenskauf bzw. -verkauf oder mit Entlassungen

sein Machtwalten demonstriert. Das weiß zwar jeder, aber darüber spricht man nicht. Entscheidungen müssen über rationale Erläuterungen legitimiert werden, die die irrationale, die triebhafte, die hoch emotionale, die interessen geleitete Komponente zudecken.

Entscheidungsfehler passieren aber selten in der Ratio, sondern durch Ausblendung von Wahrnehmungen hinsichtlich relevanter Umweltfaktoren, die immer auch unmittelbar mit Gefühlen, Ahnung und Intuition verbunden sind.

Das eröffnet dem komplementären Ansatz in der Beratung oder in der Führung eine Reihe von Interventionsoptionen – wenn es um eine Ausbalancierung von stark/zu schwach regelgeleiteten Organisationssystemen geht, wo wiederum die Reintegration des Denk- und Fühlapparats das Thema ist. Oder im Fokus auf Interaktion, wenn es gilt, eine Entscheidung zum Leben zu bringen, die zwei bis vier hierarchische Ebenen höher gefällig worden ist.

Die Umsetzung als Teil des Entscheidungsprozesses ist wesentlich, die Begegnung mit der Realität, in der sich die Gedankenspiele der Konzeption in der Praxis bewähren müssen. Die Hinterfragung in Feedbackschleifen offenbart schließlich, aus welchen Quellen der Entscheidungsprozess gespeist wird. Wenn das ge-

lingt, gelingt Integration: die Erfahrung, die verbindet, eine Sinnstiftung, die zusammenfügt, was zusammengehört, eine gemeinsame Vision, die trägt.

Diese Integration muss heute schneller hergestellt werden, auch in Entscheidungsprozessen. Das heißt aber auch, dass Führungskräfte, die sich dieser Dynamik zu stellen haben, mehr Rüstzeug und mehr befähigende Unterstützung brauchen.

Manager sind das Opfer ihrer eigenen Mythen und nicht realisierbaren Ansprüche, die nicht nur von ihnen selbst gestreut und in Gang gehalten werden, sondern sich auch aus den Projektionen der Mitarbeiter und Investoren nähren. Die Verführung, etwas zu vertuschen oder etwas nicht zu entscheiden, weil man das Risiko besser kennt als die Chance, ist groß. Es gibt aber die Möglichkeit, aus der angstbesetzten Situation auszuweichen – in der es ja um hohe Risiken ebenso geht wie um Chancen.

*Othmar Sutrich ist ausgebildeter Diplomkaufmann, MBA. Nach Praxisjahren als Geschäftsführer in einem Verpackungskonzern Gründung der Sutrich Organisationsberatung mit den Kerngebieten Marketing und Führung; Lehrauftrag für „Lernende Organisation und angewandtes Systemdenken“ an der Donauuniversität Krems.*