

Zeitdilemma

Jeder kennt es und bei Gesprächsrunden stimmen alle zu: **Der Tag wird immer kürzer, man schafft eigentlich immer weniger.** Die einen schieben es auf die modernen Zeiten, andere auf das eigene Alter. Doch die Hektik, unter der gearbeitet werden muss, ist eine objektive Realität. Sie ist sogar von der Zeitepoche oder der Technik völlig unabhängig. Der Grund liegt in einer im Kapitalismus völlig verdrängten Tatsache: Um Zinsen zu erwirtschaften – denen zunächst einmal als Forderung keinerlei Wert gegenübersteht – muss man die Produktivität steigern. Doch das ist eine Schraube, die ein reales Ende hat: das Leistungsvermögen des einzelnen Menschen.

Wann immer Sie begonnen haben zu arbeiten, setzen Sie dieses Datum als das Jahr 0 in einer Vergleichsskala an. In diesem Jahr mussten Sie eine bestimmte Arbeitsleistung vollbringen, damit die mit dem Arbeitsplatz oder der beruflichen Funktion verbundenen Kosten über die Preise der verkauften Produkte oder Leistungen wieder hereingeholt werden konnten. In diesem Ihrem ersten Arbeitsjahr (wie in jedem anderen Jahr auch), musste der Betrieb aber noch etwas anderes erwirtschaften: die Zinsen.

HABEN MENSCHEN EINEN WERT?

Kostenrechnung oder Kalkulation (die ohnehin seelenloseste Zunft von allen Berufen) kennt noch nicht einmal einen Unterschied. Für den Controller sind Zinsen, Löhne und Gehälter allesamt nur Kosten. Genau wie eingesetzte Waren oder eingekaufte Dienstleistungen auch. Bilanztechnisch und aus der Sicht der Bank sieht das schon etwas anders aus: In der Substanz (Aktiva) kann man Waren einen Wert zuordnen. Dabei wird, vereinfacht gesehen, als Wert die Summe Geld angesehen, die bei einem zukünftigen Verkauf zu erzielen ist. Auch Geld hat damit einen Wert, zumindestens einen Nominalwert. Haben auch arbeitende Menschen einen Wert? Bilanztechnisch gesehen überhaupt nicht. Sie sind gewissermaßen »sofort verbrauchte Kosten«. Und damit sie bezahlt werden können, müssen sie eine Leistung erbringen, die verkaufbar und damit zu Geld zu machen ist. Und wenn Menschen mehr Geld haben wollen, müssen sie auch mehr arbeiten. Es sei denn, man kann diese Arbeit Maschinen übertragen, die den Menschen den Produktivitätszuwachs ermöglichen. Doch diese Rechnung geht nicht mehr auf.

HABEN AUCH ZINSEN EINEN WERT?

Nein, auch sie sind Kosten. Nur: wie soll man Zinsen dazu bringen, mehr zu arbeiten? Über viele Jahre, Jahrzehnte oder sogar rund zwei Jahrhunderte ging dies relativ gut. Nämlich auf die gleiche Art und Weise, wie Menschen mehr verdienen konnten: Indem Maschinen die Produktivität steigerten. Das Kapital, für das Zinsen bezahlt werden musste, wurde zum großen Teil dazu verwendet, Maschinen zu kaufen, die eben mehr Produktivität erbrachten. Den produktivitätssteigernden Maschinen standen und

stehen Organisationsformen und -prozesse gleichwertig zur Seite, die ebenfalls dazu geeignet sind, die Produktivität zu steigern. Doch es hat sich etwas geändert, über das zwar immer wieder geredet wird, dessen Konsequenzen jedoch kaum in das Bewußtsein dringen: Die völlige Veränderung der Arbeitsstruktur.

DIE INFORMATION ÜBER DIE WARE WIRD WICHTIGER ALS DIE WARE.

Wir verdienen das Geld nicht mehr mit der Produktion, sondern mit Informationen und Organisation. Produkte oder Leistungen verkaufen sich nicht mehr ohne eine nicht zu unterschätzende Summe von Informationsimpulsen oder über Kommunikation. Der erforderliche Zeitaufwand für die Kommunikation (zum Produkt, zur Leistung, Bestellung, Lieferung etc.) steht in keinem Zusammenhang mit dem Wert oder dem Preis. Etwas, das man für ein paar Euro kaufen kann bzw. das nur ein paar Euro Umsatz bringt, kann einen erheblichen Zeitaufwand binden. Typisches Beispiel ist ein Verkaufs- oder Beratungsgespräch über einen technischen Gegenstand. Um jemand, der so ein Ding noch nie hatte, einen Radiowecker mit all seinen Bedienungsmöglichkeiten zu erklären, braucht man schnell eine halbe Stunde und mehr. Obwohl das Gerät vielleicht mal gerade 19,95 € kostet. Echt kalkulierter Stundensatz für den Verkäufer nebst Arbeitsplatzkosten gut und gerne 35 €. Handelsspanne am Gerät: wenn es hoch kommt, 40%. Also: rund 7,5 € Gewinn bei 17,50 € Kosten – ein tolles Geschäft! Oder? Und aus Käufersicht: Hingehen, aussuchen, erklären lassen, aufstellen, ausprobieren: 1,5 Stunden wären noch niedrig gerechnet. 50 € kalkulierte »Produktionswert- Bindung« für einen Gegenstand von 20 €. Solche »Radiowecker-Fälle« spielen sich jeden Tag einige Millionen Mal ab, in allen Sparten, Berufen, Firmen, Organisationen und Geschäften. Um eine halbe Stunde zu konferieren, muss man zwei Stunden den Termin abstimmen! Es ließen sich unendliche Beispiele aufzählen. Das Problem ist dem Grundsatz nach nicht banal, denn Organisations und Kreativzeit kann nicht beliebig vermehrt werden. Das Leistungsvermögen von Menschen hat absolute Grenzen. Die Multiplikation von Arbeitsplätzen muss nicht von zwingend eine gleichrangige Multiplikation der Arbeitsleistung oder Effizienz mit sich bringen. Der Ausweg? Eine andere Form des Umgangs mit Informationen, gepaart mit anderen Organisationsformen für den Informationsaustausch in der Kommunikation.

VON DER QUANTITÄT ZUR QUALITÄT.

Die Erstellung von materiellen Produkten kann prinzipiell durch eine Steigerung der Arbeitsgeschwindigkeit beziehungsweise der Verkürzung der Herstellungszeit mengenmäßig gesteigert werden. Damit höhere Kosten gedeckt werden, lässt sich (in bestimmten Grenzen) schneller und mehr produzieren. Zwar hat auch das Grenzen, doch da zur Rationalisierung Maschinen, Methoden und eben Moneten zur Verfügung stehen, sind auch die Möglichkeiten vielfältig, es zu tun. Doch bei Menschen ist die Produktivitätssteigerung sehr beschränkt. Im Gegensatz zur Maschine kann ein Mensch nicht auf Parallelproduktion getrimmt werden. Man kann, beispielsweise beim Autofahren rauchen und reden, man kann beim Telefonieren noch Papier sortieren oder Kaffee trinken. Aber man kann keine zwei oder drei oder vier Telefonate gleichzeitig, nicht so viele Briefe parallel, schon gar nicht kreative Arbeiten mehrfach zugleich machen. Auch

das Auge liest immer nur eine Zeile, sieht nur ein Bild. Da aber 70% der Beschäftigten und Berufstätigen direkt oder indirekt von Kommunikationsmitteln abhängig sind, stellen sie gewissermaßen »das absolute Maß der Dinge« in der Kommunikations-Produktivität dar. Deren Produktivität lässt sich nicht durch Quantität, sondern nur durch Qualität steigern. Durch Qualität der Medien selbst und durch die Qualität, wie man mit Medien umgeht. Und mit der Art und Weise, wie man seinen persönlichen Wissenserwerb und Zugang zu den Informationen organisiert und strukturiert. Hat das Gehirn eine Taktrate? Kann man schneller denken? Die Wissenschaft sagt eindeutig »Nein«. Was man trainieren und verbessern kann, ist der Abruf von Erinnerungen, die Kreativität und Entschlusskraft. Doch Kommunizieren oder Wahrnehmen und daraufhin zu reagieren hat eine gewisse Obergrenze. Deshalb kann die Kommunikationsfähigkeit und -kapazität von Menschen – ob passiv aufgenommen oder aktiv ausgeführt – nicht beliebig erhöht werden.

Das äußere Zeitmaß stimmt nie mit dem inneren überein. Jeder Mensch hat seinen eigenen Bio- Tages- und sogar Jahresrhythmus. Die Industriegesellschaft hat darauf keine Rücksicht genommen. Sie erklärte die getaktete Schicht, den fixen Arbeitsbeginn und die ökonomische Arbeitsdauer zum Maßstab des Arbeitslebens. Längst wissen wir, dass dies krank macht, ja sogar der Leistung diametral im Wege steht. Immer mehr Berufe brauchen das, was man im Sport Intervalltraining nennt: die Abwechslung, das aufeinander abgestimmte Maß an Spannung und Entspannung. Kreativität ist heute fast immer mehr gefordert als bloße numerische Produktivität. Kein Mensch kann sich minutengenau von der Muse küssen lassen. Dennoch tun wir so, als ob dies alles Erkenntnisse für die zigarrenrauchgeschwängerte, rotweinduselige Philosophenstube wären. Mit wahrlich fatalen Folgen: Immer mehr Menschen sind ausgepowert, immer hektischer und falscher werden Entscheidungen, immer aggressiver gehen Mitarbeiter miteinander um. Wer daraus nicht Konsequenzen für die betriebliche Organisation zieht, nimmt fahrlässig in Kauf, sich und die menschen, für die er verantwortlich ist, zu »verheizen« und zahlt am Ende eine Zeche, die völlig überteuert ist.

DIE MULTIPLIKATION DER MULTIPLIKATION.

Eine Erhöhung der Produktivität von einem Jahr zum anderen ist ein berechenbarer, überschaubarer Faktor. Die Summe der Multiplikationen ist berechenbar, aber für die meisten Menschen nicht mehr überschaubar. Sie entspricht dem »Reiskorn-Phänomen« auf dem Schachbrett. Sicher kennen Sie diese Standard- Anekdote der Mathematiker. Einst verlangte ein ägyptischer Ratgeber von seinem Pharao als Lohn für geleistete Dienste lediglich eine Anzahl Reiskörner, nach einer einfachen Methode berechnet: Für das erste Feld eines Schachbretts ein Reiskorn, für das zweite zwei, für das dritte vier, das nächste acht und so weiter: je Feld eine Verdoppelung der Reiskörner. Natürlich willigte der Pharao ein und lachte über den Dummkopf. Hätten Sie darüber auch gelacht? Denn die Rechnung sieht so aus, dass sich alles zusammen auf 9,2 Milliarden Milliarden addiert (Tabelle oben). Sie ahnen es: der Pharao konnte nicht bezahlen. Denn so viele Reiskörner hatte die ganze damalige Welt nicht! Aber nun lachen Sie nicht über den Pharao. Denn Ihre persönliche Arbeits-, Leistungs- und Produktivitätsbilanz sieht ähnlich aus. Bei einer angenommenen

Steigerung der Produktivität von jährlich 3%, 5% oder 10% ist der Produktivitätsfaktor, bezogen auf das Ausgangsjahr, welches mit dem Faktor 1 bewertet wird, so: Angenommen, Sie sind 20 Jahre im Beruf und haben eine im Durchschnitt der Jahre 5%-ige Produktivitätssteigerung hinnehmen oder erreichen müssen, dann arbeiten Sie, rein mathematisch gesehen, heute 2,65 mal soviel. Zwangsläufig. Und da in vielen mit Information, Kommunikation und Organisation zusammenhängenden Berufen die Produktivitätssteigerung aber deutlich höher war, sind Produktivitätszuwachsfaktoren wie 10 oder gar 20 eher die Regel als die Ausnahme. Und damit ist klar: Wir glauben, die Produktivität mit den Methoden erbringen zu müssen, die wir gelernt haben. Aber eben das können wir ganz einfach physikalisch nicht und fühlen uns schuldig. Obwohl wir heute, älter geworden, durchschnittlich tagtäglich durchaus das zehnfache, zuweilen sogar das hundertfache leisten und verarbeiten müssen als zu Beginn eines jeden Berufslebens.

► DAS IST UNSER ALLER ZEITDILEMMA

Das Schachbrett

1	1	<i>Unter diesem Problem soll einst ein rechenschwacher Pharaon gelitten haben, der einem Helfer großzügig versprach, je Feld des Schachbretts die Summe der Reiskörner zu verdoppeln, die sich der Hilfreiche als Lohn vom Pharaon erbeten hatte. – Die paar Körner!. Die paar Körner sind Schluss mehr, als die gesamte damalige ackerbautreibende Welt in einem Jahr an Reiskörner hätte auch nur annähernd produzieren können. Selbst heute würde die Menge der Reiskörner fast das tausendfache der Weltjahresproduktion ausmachen. Aber !!! Der findige Helfer will ja alle Reiskörner haben, nicht nur die vom 64. Feld. Und zusammen sind es 18.446.744.073.709.552.000 – das entspricht 553 Milliarden to.</i>
2	2	
3	4	
4	8	
5	16	
6	32	
7	64	
8	128	
9	256	
10	512	
11	1.024	
15	16.384	
20	524.288	
25	16.777.216	
30	536.870.912	
40	549.755.813.888	
50	562.949.953.421.312	
60	576.460.752.303.423.000	
64	9.223.372.036.854.780.000	

Das Arbeitsleben

Unter diesem Dilemma leiden wir alle. Jährliche Steigerungen der Produktivität, des zu erbringenden „Outputs“ sind üblich geworden. Was ist denn auch schon dabei. Schließlich haben wir ja ständig neue Hilfsmittel, um uns noch ein wenig mehr auf den Buckel zu laden. Auch das ist eine ganze Reihe von Jahren gar nicht so dramatisch, vor allem wenn die Steigerungen im „völlig normalen Bereich“ sind – einige wenige Prozent. Aber selbst gegen 10 % mucken wir vielleicht noch nicht mal auf. Doch mit den Jahren kommt das Übel.

Bei einer jährlichen Produktivitätssteigerung von „nur“ 5 % hätte ein durchgängig Berufstätiger bei Ende der Arbeitszeit rund 12 mal mehr zu leisten als zu Beginn seiner Karriere. Frei übersetzt: man muss in einem einzigen Monat die Arbeit erledigen, die man ehemals in einem ganzen Jahr zu bewältigen hatte !! Bei stärkeren Steigerungen – wie sie beispielsweise im Verkauf / Außendienst durchaus üblich sind, kommt der Kollaps nach rund einem Vierteljahrhundert unentwegter Mehrbelastung. Egal, wie und wo man die physikalische Grenze zieht, das kapitalistische System der Wertsicherung durch Produktivitätssteigerung kann nicht durch menschliche Leistungs- und Arbeitskraft erreicht werden. Es bedarf in jedem Einzelfall radikaler Strukturveränderungen, um mithalten zu können.

... und die Menschen oder die Menschlichkeit „bleibt auf der Strecke“.

PRODUKTIVITÄTSSTEIGERUNG			
JAHRE	3%	5%	10%
0	1,00	1,00	1,00
1	1,03	1,05	1,10
2	1,06	1,10	1,21
3	1,09	1,16	1,33
4	1,13	1,22	1,46
5	1,16	1,28	1,61
10	1,34	1,63	2,59
15	1,56	2,08	4,18
20	1,81	2,65	6,73
25	2,09	3,39	10,83
30	2,43	4,32	17,45
35	2,81	5,52	28,10
40	3,26	7,04	45,26
45	3,78	8,99	72,89
50	4,38	11,47	117,39

Schätzungen besagen, dass alleine die Versorgungskosten in Deutschland für Personen, die unter Stresserkrankungen leiden (Schule, Ausbildung, Beruf, Ehe usw.) , bei über 20 Milliarden Euro liegen, auch Zahlen von ca. 30 Milliarden sind im Umlauf. Der volkswirtschaftliche Schaden in der Schweiz wird auf jährlich 4,2 Milliarden Franken geschätzt. Stress wird von der Weltgesundheitsorganisation (WHO) als einer der größten Gesundheitsrisiken des 20. Jahrhunderts eingeschätzt. Der Schaden besteht vor allem – drastisch, aber populär ausgedrückt – in dem „Mist“, den Gestresste anstellen: von massiven Fehlentscheidungen bis hin zur völligen Verweigerung gegenüber jedweder organisierten Tätigkeit oder geregelten Formen des Zusammenlebens. Gut zehn Prozent der Bevölkerung in unter Leistungsdruck stehenden Industrieländern ist von mehr oder weniger schweren Symptomen des Burnouts- und ähnlicher Syndrome betroffen – mit sehr stark zunehmender Tendenz.

Die Gefährlichkeit liegt in der Multiplikation der Belastungen:

Stress = Zeitdruck x Komplexität

Immer komplexere Vorgänge oder Entscheidungen sind in immer kürzerer Zeit zu bewältigen – bis man selbst von dieser Belastung überwältigt wird.

Lösung in Sicht?

Kann man dem Problem entfliehen? JEIN. Zwei „Gegenmittel“ sind bislang bekannt: **Autogenes Training, Meditation oder andere die Psyche stabilisierende „Selbstheilungstechniken“** – und **eine humane Unternehmenskultur** im formalen Bereich.

Wir verhalten uns als Gesellschaft geradezu behandlungsbedürftig idiotisch. Für die äußeren gesundheitlichen Gefahren der Berufe werden Bestimmungen erlassen, die an Bürokratismus kaum noch zu überbieten sind. Schon einige Partikel Schadstoffe in der Luft führen zu Sanktionen massiver Art. Dass Millionen von Mitarbeitern in Verwaltungs-, Organisations- und Vertriebs-Jobs unter Zeitdruck wortwörtlich bis zur Erschöpfung

leiden, das interessiert den Gesetzgeber „nicht die Bohne“. Wer jemanden einen Bürostuhl mit zuviel oder zuwenig oder falschen Rollen anbietet, wird abgemahnt oder bestraft. Wer ihn psychisch durch unerfüllbare Leistungsanforderungen unter Druck setzt, bekommt auch noch vor dem Arbeitsgericht im Kündigungswiderspruchsverfahren recht.

Das Prinzip „gerechter“ Leistungsbelastung heisst „Fördern & Fordern“.

Kein wirtschaftlich operierendes Unternehmen kann es sich leisten, Mitarbeiter zu entlohnen, die summa summarum ihre eigenen Kosten nicht in Form von Umsatz/Vermarktungsmöglichkeiten erzeugen (und etliche andere „on-top“-Kosten samt Betriebsgewinn dazu). Also besteht zu recht eine Leistungsforderung an diejenigen, die entlohnt werden möchten und sollen. Doch eben „keine Forderung ohne Förderung“. Man kann nur von jemanden verlangen, was man auch fördert, es erbringen zu können. Im Sport ist es selbstverständlich: Keine Spitzenleistung ohne Training. Im Beruf ist es umgekehrt: Es wird Spitzenleistung erwartet, ohne dass auch noch ein Cent in die Qualifizierung zu investieren wäre. Ein hirnrissiger Blödsinn hoch zehn – aber weit überwiegend normaler Alltag.

Was für Maschinen selbstverständlich ist, wird Menschen (Arbeitnehmern) viel zu oft kategorisch verweigert. Keiner, der recht bei Sinnen ist, käme auf die Idee, eine Maschine, auf die man angewiesen ist, ohne Pflege laufen zu lassen, bis sie „einem um die Ohren fliegt“. Bei Menschen ist dies selbstverständlich: Mitarbeiter werden so lange in die „Schlacht“ geschickt, bis sie erschöpft, nicht selten auch tot umfallen. Die Budgets für Qualifizierung liegen in zentraleuropäischen Ländern in den meisten Firmen auf einem so tiefen Stand, das „Schande“ noch eine viel zu milde Vokabel ist. „Null-Budgets“ sind eher die Regel denn die Ausnahme. Die an Dummheit nicht zu überbietende Aussage von Chefs „Wofür soll ich denn noch die Weiterbildung meiner Leute finanzieren, ich zahlen denen doch schon Lohn/Gehalt“ ist extrem weit verbreitet. Ganz ohne Frage, es ist legitim, auch von Arbeitnehmern eine „Selbstbeteiligung“ an Qualifizierung, Training, mental-psychischer Prophylaxe zu erwarten und einzubeziehen. Doch es sollte der Vernunft und dem Einzelfall überlassen bleiben, über Form und Intensität sinnvolle Regeln zu treffen.

Generell aber gilt: Es ist nicht alleine die nominelle Belastung (Komplexität x Zeitknappheit), die leistungsschwächend wirkt. Es sind falsche Organisations-, Handlungs-, Entscheidungs-, Arbeitsformen, die ein übriges dazutun. Die beste Faustformel für Lösungen lautet: mehr Qualifizierungs-Förderung für den einzelnen, weniger Formalismus und mehr intuitive Entscheidungsfreiheit für alle; das setzt (zwingend) voraus, dass ein Unternehmen nach den logischen Regeln der Aktiven Unternehmensführung geleitet und gemanagt wird.

Womit man zur Uralt-Erkenntnis zurückgekehrt ist: Erfolg ist Chefsache.

Ein Unternehmen, das kriselt, hat weder schlechte Märkte noch falsche Mitarbeiter. Es hat unfähige Leute an der Spitze – „der Fisch stinkt vom Kopf her“.