

Der Mensch als Ferrari

Die Zeitwelten im Management



Mit «keine Zeit, keine Zeit» rannte schon das Kaninchen durch Alices Wunderland, und in Momos Welt wollten Zeitdiebe das unbeschwerte Leben in Rauch und Profit auflösen.

Prof. Dr. Bruno Staffelbach, Universität Zürich

Wie wird Zeit in heutigen Organisationen kontrolliert? Nachfolgend werden zwei Systemprobleme, zwei Personenprobleme und zwei Empfehlungen skizziert.

Von Prof. Dr. Bruno Staffelbach, Universität Zürich

Obwohl in der Ökonomik relativ wenig thematisiert, ist die «Zeit» für den ökonomischen Erfolg in der heutigen Wirtschaft von entscheidender Bedeutung. Der Schnellere gewinnt den Wettbewerb, nicht der Grössere. Produktiver ist, wer weniger Zeit braucht, und rationalisieren heisst Zeit sparen: je mehr man gleichzeitig tun kann, desto besser! Wer die Kontrolle über die Zeit hat, hat das Sagen. Das Problem ist nicht neu: Mit «keine Zeit, keine Zeit» rannte schon das Kaninchen durch Alices Wunderland, und in Momos Welt wollten Zeitdiebe das unbeschwerte Leben in Rauch und Profit auflösen. Seit jeher sind die Tage im Jahr gleich lang. Warum wird denn die Zeit immer knapper?

Periodisierung

Strategische Entwicklungen ziehen sich über lange Zeiträume hin. Als Ganzes sprengen sie das menschliche Wahrnehmungs-, Planungs-, Steuerungs- und Kontrollvermögen. Deshalb bildet man Meilensteine und Zwischenziele und ermöglicht damit, eine Entwicklung schrittweise der Aufmerksamkeit zuzuführen. In der Politik spricht man von Etappierung.

Kleinere Ereignisse und Prozesse werden wenn immer möglich standardisiert und getaktet. Dies bringt Koordinations- und Kostenvorteile. Durch die Parzellierung im ersten und durch die Rhythmisierung im zweiten Fall entstehen Perioden. Dies sind bestimmte Zeiten oder Zeitabschnitte. So gibt es Zeiten für die Planung und für die Budgetierung, für das Re-

porting, für die Leistungsbeurteilung oder für die Lohnfestlegung. Aufgaben werden dann bearbeitet, wenn es die Zeit, die Periode, der Zeitabschnitt erfordern. Die Periode, die Routine, der Kalender bestimmen somit die Bearbeitung, nicht das Problem. Dominant werden das Befristete und das Dringliche (Luhmann 1968).

Zeitschere

Mit Zeitschere wird der Umstand bezeichnet, wonach die benötigte Reaktionszeit infolge wachsender (System-) Komplexität zunimmt, die verfügbare Reaktionszeit infolge zunehmender (Umwelt-) Dynamik aber abnimmt (Bleicher 1986, S. 278). Im Saldo schrumpft die frei verfügbare Planungs-, Handlungs- und Anpassungszeit.

In der knappen Entscheidungszeit wird das Bekannte vorgezogen, denn man hat keine Zeit, eingefahrene Denkbahnen zu verlassen. Man verlässt sich auf die Informationen, die man hat und sucht keine neu-

en. Man kommuniziert mit Leuten, mit denen man sich rasch verständigen kann und nicht mit solchen, von denen man zeitraubende Dispute und neue Argumente zu erwarten hat. Wer über entsprechende Erfahrungen verfügt und Gewesenes zitiert, wer fertige Entwürfe aus der Schublade zieht und prägnant formuliert, bestimmt die Entscheidung (Luhmann 1968, S. 12). Der Entscheidungsprozess wird beschleunigt, das Anspruchsniveau gesenkt und die Entscheidungsqualität verschlechtert.

Auch die Führungsqualität sinkt (Bleicher 1986, S. 281). Unter dem Primat und unter dem Diktat der Zeit herrschen «einsame Entschlüsse» statt kooperative Entscheidungsfindungen, ersetzen Befehle einen gemeinsamen Willen, dominieren schriftliche und technische Informationen statt die zeitraubende «face-to-face»-Kommunikation, standardisierte Fremdkontrollen ersetzen das zeitintensive Reflektieren von Erfolgen und Misserfolgen, Willensbildung und Willensdurchsetzung werden getrennt,

denn man hat keine Zeit, die Betroffenen in die Entscheidungsprozesse einzubinden.

Zwischenfazit: Unternehmen haben ihre Zeitwelten. In diesen Welten stehen verschiedene Entwicklungsrhythmen nebeneinander. Die längeren Rhythmen werden in Zeitabschnitte gespalten, wo das Zeitliche das Sachliche dominiert und wo im Zeitlichen das Befristete herrscht. Die Knappheit zwingt zur Beschleunigung und zur Reduktion von Zielniveaus. In diese (Zeit-) Welt tritt nun der Zeitmanager «Homo Sapiens».

Begrenzte Rationalität

Der Homo Sapiens handelt rational – im Rahmen der Grenzen, die ihm die Verarbeitungskapazität des Gehirns stellt. Für das Zeitmanagement hat er drei entscheidende Schwächen (Koch/Kleinmann 2003):

- er ist vergesslich,
- er unterschätzt den Aufwand und
- er diskontiert künftige Konsequenzen.

Die Vergesslichkeit hat zwei Komponenten. Einerseits ergeben sich Lücken im Erinnerungsvermögen infolge mangelhafter Gedächtnisleistung. Andererseits können langfristige Projekte im Trubel des Alltags in Vergessenheit geraten, weil kurzfristige Aufgaben die ganze Aufmerksamkeit beanspruchen.

Die zweite Schwäche – das Unterschätzen des Aufwandes – ist mit der Schlüsselfrage verbunden: «Wie viel Zeit werde ich für dieses Projekt brauchen?» Aus persönlicher Erfahrung, aber auch aus der Politik und aus der Unternehmens- und Projektplanung weiss man, dass die Antwort auf diese Frage in aller Regel deutlich unterschätzt wird. Dafür gibt es verschiedene Gründe. Zum Beispiel tendiert man dazu, sich zu überschätzen und/oder man projiziert persönliche Wünsche in fremdbestimmte Pläne und/oder man meint, mit der Lösung des Problems auf dem Reissbrett sei auch das Problem in der Realität gelöst.

Besonders «problematisch beim Zeitmanagement sind aber nicht jene Aufgaben, die dringend sind, weil sie mit einer Deadline verbunden sind, sondern vielmehr diejenigen, die nicht dringend sind. Der Projektantrag, den man demnächst einreichen will, für den es aber keine Frist gibt, oder die Prüfung, auf die man sich vorbereiten muss, die aber erst in der fernen Zukunft stattfinden wird – solche Aufgaben machen das Zeitmanagement zu einer Herausforderung» (Koch/Kleinmann 2003, S. 121). Warum? Das menschliche Entscheidungsverhalten ist evolutionspsychologisch so bestimmt, dass das Naheliegende wichtiger erscheint als das Zukünftige. Das lernen bereits die KV-Lehrlinge beim Zinseszinsrechnen: was weiter in der Zukunft liegt, wird abdiskontiert und verliert an Wert. 100 Fr., die man in einem Jahr bekommt, haben weniger Wert als die 100 Fr., die man sofort erhält. Dieser so genannte Gegenwartsbias bzw. das Kurzzeitdenken begegnet uns überall: die Quartalsbilanz und der morgige Börsenkurs sind für viele wichtiger als das langfristige Gedeihen des Unternehmens, viele Politiker denken für die nächsten Wahlen und nicht für die nächsten Generationen, und viele Medien suchen die Schlagzeile von morgen und nicht die längerfristige Wahrheit.

Kombiniert man die Zeitknappheit und die Dominanz des Befristeten in den Zeitwelten der Unternehmen mit der Vergesslichkeit und der Kurzfristorientierung der Menschen in diesen Unternehmen, so ergibt sich daraus ein homo oeconomicus mit dem Leistungswillen und mit der Leistungsfähigkeit eines Ferrari.

Ferrari

Kaum ist das Zeichen zum Start gegeben, beschleunigt er in Sekunden von null auf 180. Er ist für Geschwindigkeiten geschaffen, in welcher alles auf Gegenwart schrumpft und jegliches jederzeit gleich dringlich ist oder wird: bremsen, schalten, Gas geben, Blick nach vorn und nach hinten, gesteuert durch Konkurrenz, Kontrolle, Zeitmessung. Das ist – wie Marlis Prinzing 2003 in der Neuen Zürcher Zeitung schrieb – der Ferrari-Manager: «Das Gaspedal ist durchgedrückt, übers Handy diktiert er einen Brief, simultan fliegen

seine Gedanken zum nächsten Vertragsabschluss. Über Mittag strampelt er auf dem Hometrainer, wirft gleichzeitig einen Blick auf Fernsehnachrichten und Aktienkurse und kaut ein biodynamisches Käsesandwich. Im Theater checkt er Mails und die Stückzusammenfassung für den Pausen-Smalltalk, kurz vor Mitternacht versinkt der Held der Zeit im Taxipolster und im Terminplan für den nächsten Tag. ... Jede gewonnene Minute wird reinvestiert im Dienste der Lebensbilanz: Karriere geschafft, Familie erledigt, Gesundheit überwunden, Chill-out im Exitus.» Was tun?

Zeit wird gemacht

Unsere Tage sind gezählt. Diese Zeit ist gegeben – nicht aber die Zeiten in den Unternehmen. Diese Zeiten sind gemacht, sozial konstruiert, und sie werden individuell erlebt und erfahren. Wer's nicht glaubt, schau dich Hitchcocks Kriminalfilm «Cocktail für eine Leiche» an: ein Film, der Echtzeit suggeriert, und in einer einzigen Kameraeinstellung während 80 Minuten ohne Schnitt ein Geschehen zeigt, welches um 19.30 Uhr beginnt und um 21.15 Uhr endet, also 105 Minuten dauert (Damasio 2003). Wir wissen auch, dass Kurzweil in Nu vergeht und dass das Gegenteil buchstäblich lange weilt. Konzentrieren wir uns aber nicht auf das psychologische Erleben von Zeit, sondern auf deren soziale Konstruktion.

Für die meisten von uns ist die Zeit eine harte Realität. Sie ist Gebieterin über alles was wir tun. Das ist auch die Wirklichkeit des High-Speed-Managers, welcher im Seminar zum Zeitmanagement Hilfe sucht. Über ihm liegt aber ein Regime, eine Zeitordnung, die ihm die Rhythmen vorgibt, die seine Zeitverhältnisse bestimmt und die sagt, was schnell, pünktlich und rechtzeitig ist. Die Einen bestimmen die Planungs-, Entscheidungs- und Sitzungsrhythmen, die Anderen schwingen mit. Die Einen legen Zeitpunkte fest, zum Beispiel für einen Markteintritt oder für einen Firmenverkauf, für Andere sind dies Deadlines. Der Zeitplan der Einen wird zum Zeitdiktat der Anderen. Die Gegenwart in den Plänen der Obigen ist die Zukunft der Nachgeordneten. Die Einen haben Zeit, die Anderen sind in der Zeit.

Es lassen sich also zwei zeitorganisatorische Ebenen unterscheiden:

- eine gestaltende Ebene, auf welcher das Zeitregime «gemacht» und konstruiert wird und
- eine verwaltende Ebene, auf der eine gegebene Zeit genutzt wird.

Die gestaltende Ebene, das heisst das Zeitregime eines Unternehmens, wird bestimmt durch

- die Dominanz und Koordination von **Rhythmen**. Wir haben kein Sinnesorgan zur Wahrnehmung von Zeit, deshalb brauchen wir eine Uhr. Ein Unternehmen hat verschiedene Uhren. Da sind zum Beispiel die Uhr des Marktes mit saisonalen Schwankungen, die Rhythmen und Uhren der Mitarbeitenden, die biologisch, psychologisch und kulturell unterschiedlich ticken, oder die Finanzuhr;
- die notwendigen und günstigen **Zeitpunkte**. Sie bestimmen das Timing, den möglichen Start und wann die Zeit abgelaufen ist; heute heisst dies «window of opportunity», die Griechen nannten es «Kairos»;
- die Zeithorizonte bzw. die zeitlichen Reichweiten, mit denen künftige Entwicklungen, Pläne und Handlungsfolgen betrachtet und in Rechnung gestellt werden sollen. Dazu gehört auch die Rangordnung der verschiedenen Zeithorizonte, z.B. zwischen dem finanziellen und personellen oder zwischen dem langfristigen und dem kurzfristigen;
- die Zeitorientierung. Dabei lassen sich Unternehmen unterscheiden, «deren Manager sich vorwiegend an den Erfahrungen der Vergangenheit orientieren («Nostalgiker»), andere, deren Führung von der Problemlösung des Augenblicks ohne Zukunftskonzept ausgeht («Ad-hocler»), und solche, denen Vergangenheit und Gegenwart nichts bedeuten, weil ihr Denken und ihr Handeln in der Zukunft liegt («Futuristen»)» (Bleicher 1986, S.268).

Wehe, wenn Futuristen zu Trouble-Shooters werden, Nostalgiker zu Planern, wehe, wenn der günstige Augenblick verpasst

ist oder die verschiedenen Uhren nicht synchron sind oder wenn in Ermangelung von Plänen alles auf Gegenwart schrumpft!

Zeit ist Geld

Die Formulierung «Zeit ist Geld» ist nicht neu. Sie geht auf den amerikanischen Politiker und Naturwissenschaftler Benjamin Franklin zurück, der vor 200 Jahren lebte. Eine Reduktion von Zeit auf Geld macht Sinn, wenn man Ökonomik mit Monetik verwechselt wie bei Dagobert Duck in Walt Disneys Entenhausen. Deshalb ist die Formulierung «Zeit ist Geld» zu präzisieren in «Zeit ist wie Geld». Zeit ist knapp wie Geld, Zeit ist eine Konstruktion wie Geld und Zeit ist inhaltsleer wie Geld. Wie für die Zeit haben wir auch für Geld kein Sinnesorgan.

Budgetieren wir also Zeit wie Geld. Das heisst,

- den Zeitbedarf für einzelne Aktivitäten systematisch zu schätzen und nicht zu unterschätzen;
- Pufferzeiten einzuplanen wie Reserven in Budgets; wer keine Reserven hat, ist am Anschlag und kann nicht führen;
- Kompetenzordnungen festzulegen, die bestimmen, wer welche Zeiten verfügt, vereinnahmt und verbraucht.

Wehe, wenn «die da oben» die meiste Zeit für die Planung beanspruchen, wo doch die Umsetzung zählt, und wehe, wer schneller sein will, indem man auf Reservezeit verzichtet!

Kein Seminar zum Zeitmanagement kann günstige Augenblicke zurückbringen, Zeithorizonte umkehren und das Ticken verschiedener Uhren vereinheitlichen. Mit einem schlechten Zeitregime im Unternehmen verliert man mehr als man mit dem besten Seminar zum Zeitmanagement wettmachen kann. Konzentrieren wir uns also mehr auf die Zeitgestaltung und weniger auf die Zeitverwaltung!

Zum Autor

Prof. Dr. Bruno Staffelbach ist Ordentlicher Professor für Betriebswirtschaftslehre, Inhaber des Lehrstuhls «Human Resource Management» und Direktor des Instituts für Strategie und Unternehmensökonomik der Universität Zürich, sowie Vizepräsident des Universitätsrats der Universität Luzern.

Literatur

Bleicher K.: *Zum Zeitlichen in Unternehmenskulturen*, in: Die Unternehmung 40(1986)
 Damasio A.R.: *Wenn das Zeitempfinden verloren geht*, in: Spektrum der Wissenschaft Spezial: Phänomen Zeit, Heidelberg 2003
 Koch C.J.: *Kleinmann M., Zeitmanagement*, in: Wirtschaftsstudium 32(2003)
 Luhmann N.: *Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten*, in: Die Verwaltung, 1(1968)
 Prinzing M.: *Schneller, langsamer, gleichzeitiger*, in: Neue Zürcher Zeitung 224(2003)



Etwas zu verlieren haben

Über «die» Zeit nachzudenken ist nicht sinnvoll. Es macht nur trümlig. Sinnvoll ist, über «meine» Zeit nachzudenken.

Denn sie ist meine – und ich bin ihr unterworfen. Das Unterworfensein nennt man Vergänglichkeit: Nichts ist für die Ewigkeit, alles geht verby. Und aus der Erkenntnis der Vergänglichkeit folgt das Bewusstsein für das Vergangensein, die Entzogenheit der Vergangenheit; – und für die prinzipielle Unverbürgtheit der Zukunft. Daraus zog man von alters her einen Schluss: «carpe diem» – pflücke den Tag. Ihm ging voraus das Wort des Psalmisten: Herr, mache uns eingedenk, dass wir Sterbliche sind, auf dass wir klug werden. Die Vergänglichkeit adelt die Gegenwart und das darin handelnde Subjekt, weil sie die Flüchtigkeit und die unverhandelbare Endlichkeit stets bei sich führt. Die Vergänglichkeit macht mich überhaupt erst zum Subjekt, weil ich mich, weil

ich etwas zu verlieren habe. Um zu verstehen, dass die Vergänglichkeit Bedingung der Freiheit ist, müssen wir üblicherweise ein bisschen erwachsen werden. Wenn wir zurückschauen, dorthin, wo es keine Entscheidungen mehr zu fällen gibt, weil diese von uns oder für uns oder ohne uns gefällt worden sind, können wir uns vorstellen, dass wir in einiger Zeit wiederum zurückschauen werden. Dann wird unser Heute das Gestern sein. Heute also können wir etwas tun oder etwas unterlassen, von dem wir morgen wissen, dass es gestern unsere Handlung war. Vergangenheit und Zukunft sind nicht in unserer Verfügungsmacht. Nur immer das morgige Gestern. Dies aber ist jetzt. Und was auch gesagt sein muss: Vergänglichkeit heisst auch: Schmerz, Trauer, Leid, Wut, Schönheit, Glück, Erfüllung, Vollkommenheit.

Michael Graf | Pfarrer von Kirchlindach