

## **Jeder will der erste sein**

**Der globale Wettbewerb produziert in den Unternehmen gnadenlosen Zeitdruck. Manche suchen nach einem Ausweg und setzen bewusst auf Langsamkeit**

**von Heike Leitschuh-Fecht**

„Die Schnellen fressen die Langsamen“ - so lautet das aktuelle Diktum der Wirtschaft und weil niemand gefressen werden will, treiben die meisten Unternehmen ihre Beschäftigten zu mehr Tempo an: Es soll schneller gedacht, schneller entschieden, schneller entwickelt, schneller produziert und konsumiert werden - der Konkurrenz immer eine Nasenlänge voraus. In schwindelerregendem Tempo werden Konzerne völlig umgekrempelt, die einen fusionieren, die anderen stoßen ganze Bereiche ab, oder zerlegen Unternehmen in ihre Einzelteile. Da sich diese Raserei in einer globalisierten Ökonomie abspielt, ist es keine Seltenheit, daß Manager an einem einzigen Tag drei Termine in drei verschiedenen Ländern wahrnehmen: Sie essen in London und verdauen in Paris. Doch kaum ein Arbeitsplatz gilt als wirklich sicher. Was heute noch zählt, kann morgen schon ganz anders sein.

Die Geschwindigkeit der Veränderungen verunsichert nicht nur die Arbeitnehmer. Auch die Beschleuniger selbst, Top-Manager der Global Players, werden zu Opfern ihres eigenen Tempowahns: Sogar ihre Posten wackeln, und nicht wenige fühlen sich überfordert, physisch, psychisch und intellektuell. „Der Streß, dem die Manager ausgesetzt sind, ist überall größer geworden. Und zwar dramatisch viel größer“, sagt der Psychoanalytiker Manfred Kets de Vries im manager-magazin. „Die ehemaligen Ostblockstaaten und die Pacific-Rim-Region werden plötzlich zur Konkurrenz, die Informationsmenge explodiert, die Unternehmen sind schlank bis zur Magersucht. Da entsteht zwangsläufig Angst.“ In Scharen suchen sie daher Hilfe bei ihren Coachs. Zu Margarethe Schmidt Sonntag, Trainerin in Frankfurt am Main, kommen verstärkt Führungskräfte der Wirtschaft, „die sagen: ‘so nicht weiter’“ und für sich persönlich nach Auswegen aus dem Hamsterrad suchen.

### **Geschwindigkeit als ökonomische Größe**

Die subjektiv und oft als Überforderung wahrgenommene Beschleunigung der Wirtschaftsaktivitäten ist real nachvollziehbar. Die Innovationszyklen werden immer kürzer, besonders extrem in der Computer- und

Telekommunikationsindustrie. Die technologischen Entwicklungen vollziehen sich hier so rasant, daß ständig neue Produkte auf den Markt geworfen werden, die die vorherige Generation immer rascher ablösen. Die Anbieter konkurrieren nicht mehr in erster Linie darum, wer die besten und/oder billigsten Angebote hat, sondern wer mit seinen Neuerungen am schnellsten auf dem Markt ist. Jeder will der erste sein und dies verstärkt die - ökologisch wenig günstige - Tendenz, die Produktlebenszyklen ständig zu verkürzen. Doch während sich die Firmen selbst überholen, werden die Kundinnen und Kunde müde, sich dauernd auf die (kostspielige) Jagd nach der neuesten Software zu machen und so passiert es häufiger, daß sie eine Produktgeneration unbeachtet im Laden stehen lassen, denn die nächste läßt ja nicht lange auf sich warten.

Auch das Modekarussell dreht sich schneller. Gab es früher jährlich zwei Saisons spricht man in dieser Branche heute von einer „rollenden Order“: Vier bis sechs Mal im Jahr bestellen die Einkäufer die - oft nur geringfügig geänderten - Neuheiten. „Die zeitliche Überlappung“, so Europas größter Konfektionär für Damenoberbekleidung, Klaus Steilmann, „bereitet den Boden dafür, daß die Modetrends prinzipiell weiter an Beschleunigung gewinnen können.“

Geschwindigkeit ist zu einem Wert an sich geworden. Eine „wahre“ Temporevolution“ auf der Datenautobahn verspricht der Provider im Telekommunikationsnetz T-Online seinen Kundinnen und Kunden und wirbt für das „Hochgeschwindigkeitsnetz“ der Deutschen Telekom. Um Hochgeschwindigkeit geht es auch der Deutschen Bahn AG, die für den Wettbewerb mit den anderen Verkehrsträgern um die schnellsten Verbindungen die alte Bahn in eigenständige Wirtschaftsbereiche zerlegte. Schon wird erkennbar, was sie sich damit einhandelt: „Das Wir-Gefühl der Eisenbahner und damit das Verantwortungsgefühl für das Ganze geht verloren“, klagt ein Schaffner. „Die jungen Leute werden nicht mehr so gut ausgebildet, das Niveau sinkt.“ Und beim Bemühen um die flottesten Verbindungen fahren die Züge paradoxerweise immer unpünktlicher. Für den Insider eine Ursache der gravierenden, viel zu schnellen Umstrukturierungen.

Auf Beschleunigung und Raserei laufen alle aktuellen Management-Techniken hinaus, mögen sie Total Quality, Lean Management oder Reengineering heißen. Doch alles das hat seinen Preis - ökonomisch, sozial, ökologisch und kulturell. „Weltweit 80 Prozent aller neuen Produkte sind Flops“, will der Trendforscher John Naisbitt 1994 in Erfahrung gebracht haben. In kürzester Zeit werden riesige Mengen auf den Markt geworfen. Darunter leidet die Qualität. Und so müssen immer wieder Firmen kostspielige Rückholaktionen starten, weil ein Produkt die Sicherheit oder Gesundheit der Verbraucherinnen und Verbraucher gefährdet. Indem auch das Prinzip von Versuch und Irrtum beschleunigt

werde, so der Zeitforscher Karlheinz A. Geißler aus München, würden zunehmend mehr Fehler gemacht - oft mit fatalen Folgen.

### **Beschleunigung frißt (Arbeits)Zeit**

Während alle bemüht sind, Zeit zu gewinnen, bleibt unbeachtet, wieviel Zeit und Ressourcen die Beschleunigung verschlingt. Denn der Energieaufwand steigt mit der Geschwindigkeit überproportional - am deutlichsten erkennbar im Verkehrsbereich. Hans Glauber, Initiator des jährlichen Querdenkertreffens „Toblacher Gespräche“ und ehemaliger Berater des italienischen Computerherstellers Olivetti hat dafür ein plastisches Beispiel: Um die Spitzengeschwindigkeiten des Ferrari-Teams zu erreichen, arbeiten 450 Menschen im Rennstall. Umgerechnet auf den Zeitaufwand ergäben sich so nur noch Geschwindigkeiten von Zentimetern in der Stunde. Auch die Einbettung der Einzelnen in ein hochmodernes Kommunikationsnetz erhöhe nicht unbedingt die Produktivität, dafür aber die Hektik, meint Glauber: „Wegen Fax, Handy, ISDN, E-Mail, Internet muß man ständig gedanklich hin- und herhüpfen.“ Der gesamtgesellschaftliche Aufwand für die Geschwindigkeit werde immer größer.

Zu den härtesten Folgen der globalen Beschleunigung für die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gehört sicher der Verlust des Arbeitsplatzes. Gleichzeitig werden die Arbeitsprozesse derer, die Arbeit haben, immer dichter. Mit am deutlichsten spüren das die Beschäftigten der Mikroelektronikbranche. Die weltweite Computervernetzung erfordere die konstante Bedienung, sagt Barbara Adam, Herausgeberin der englischen Zeitschrift „Time & Society“. „Durch die enorme Geschwindigkeit der Datenübertragung „bleibt keine Zeit für Denkpausen und Reflexion, und da es immer irgendwo Tag ist, werden non-stop Entscheidungen getroffen, die unserer Mitwirkung bedürfen.“

In solchen Prozessen stecken zum Beispiel die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter des Entwicklungszentrums der Siemens Nixdorf Informationssysteme (SNI) AG in München. Dort wird die Software rund um die Uhr und rund um den Globus entwickelt. Das verlangt ständige Präsenz. „Früher“, berichtet Betriebsrat Jürgen Schroer, haben wir ein Projekt abgeschlossen und hatten dann Zeit zum Nacharbeiten. Heute folgt Projekt auf Projekt. Früher hatten wir Zeit für Lernphasen, heute müssen ein paar Stunden, integriert ins Tagesgeschäft, reichen.“ Diese Art der Arbeit verlangt bestimmte Eigenschaften der Beschäftigten: der „Tiger-Typ“ ist unabhängig und zeitlich extrem flexibel; so sind im Entwicklungszentrum von SNI 75 Prozent der Mitarbeiter junge Singles. Doch auch die sind nicht alle glücklich mit ihren Arbeitsbedingungen. „Die Kolleginnen und Kollegen klagen darüber, daß sie sich unter dem Zeitdruck oft mit 80 Prozent des Erreichbaren zufriedengeben müssen. Eine gewisse Beliebigkeit habe Einzug genommen: Bei uns kursiert der Spruch: ‘Mach’ was Du willst, aber sei profitabel.“ (Schroer)

Auch die ökologische Krise habe letztlich ihren Ursprung darin, daß die natürlichen Zeitrhythmen fortwährend mißachtet werden, sagen die Beteiligten am von Martin Held und Karlheinz Geißler initiierten Projekt „Ökologie der Zeit“ an der Evangelischen Akademie in Tutzing. Sie werben dafür, die Rhythmen und Eigenzeiten von Lebewesen und Umweltmedien zum Maßstab einer sozial-ökologischen Zeitpolitik zu machen.

### **Zeit ist eine Ware**

Aber was sind die eigentlichen Triebkräfte, die unsere Gesellschaft zu einer ruhelosen und allzu oft auch genußlosen Non-Stop-Veranstaltung verkommen lassen?

Zeit ist im Kapitalismus zur Ware geworden, kann „als Währung gehandelt werden und wird somit ein zentraler Faktor im ökonomischen Kalkül. Zeit, die nicht in Geld verwandelt werden kann, wird wertlos, Ruhezeiten und Pausen sind aus dieser Sicht unproduktive Zeit“, analysiert die Sozialwissenschaftlerin Adam. Walter Lentzsch, Inhaber eines Unternehmens für ökologische Bau-, Energie- und Umwelttechnik in Zürich, macht die Geldwirtschaft und vor allem das Aktiengeschäft für dieses Phänomen verantwortlich. Da die heutigen Aktienwerte auf künftigen Gewinnerwartungen beruhen, also auf Leistungen, die ökonomisch noch gar nicht erbracht sind, müßten sich die Manager beeilen, die Interessen der Shareholder zu befriedigen. Wegen dieser Ungleichzeitigkeit von Wertstellung und Wertschöpfung seien sie nun - neben der Kostensenkung - an permanenten Innovationen interessiert, weniger mit Blick auf den gesellschaftlichen Bedarf als auf die Aktienkurse. „Schon die Ankündigung eines neues Produktes dient der Aktienpflege“, wie sich beim Softwaregiganten Microsoft gut beobachten läßt. Lentzsch, ehemaliger Manager in einem schweizerischen Mischkonzern, kennt diesen Mechanismus aus eigener Erfahrung. Es sind die jährlichen Bilanzpressekonferenzen (in manchen Unternehmen finden sie gar schon vierteljährlich statt), die den Rhythmus der Manager bestimmen und der Druck, in „immer kürzeren Zeiträumen Zuwächse vorzuweisen“. Für sozial-ökologisch motiviertes Querdenken bleibt da kein Spielraum. Lentzsch „befreite“ sich aus den „Zwängen des Kapitals“, indem er selbst Unternehmer wurde.

Die weltweite elektronische Vernetzung der Aktienmärkte kurbelt diesen Mechanismus weiter an. Die Globalisierung hat also neben der räumlichen auch eine starke zeitliche Dimension. Die Wirtschaft werde sich zu Tode rasen, prophezeit der Wissenschaftler Geißler, wenn es weiterhin „nur darum geht, Zeit und Geld zu gewinnen“. Geld kenne kein ‘genug’ und mit der Gleichung „Zeit ist Geld“ gelte diese Maßlosigkeit auch für die Zeit. „Die Schnelligkeit, mit der Unternehmensentscheidungen getroffen werden (müssen), provoziert Identitätsprobleme, der mit der aufwendigen Entwicklung von Unternehmenskultur Einhalt geboten werden soll. Aber

auch diese verschleiben immer rascher. Für gründliche Planung, für fruchtbares Nachdenken, für sensibles Auswerten dessen, was man erreicht hat, bleibt keine Zeit.“

Es ist das Primat der Ökonomie, das gegenwärtig nahezu alle Debatten und Entscheidungen dominiert und das alle zur Eile treibt. Die Frage nach dem ‘Warum’ und ‘Wohin’ wirtschaftlicher Aktivitäten wird nicht mehr gestellt. Wirtschaften hat nichts mehr mit den Lebensinteressen eines Volkes zu tun, sondern ist längst Selbstzweck geworden - eine Veranstaltung, von der nur noch wenige (materiell) profitieren.

Und die Politik scheint sich diesem Diktat zu unterwerfen, wenn „Herzog und Kohl nur noch mit Wirtschaftsbossen im Interesse der Firma Deutschland AG durch die Welt reisen, statt Goethe-Institute zu eröffnen.“ (Geißler) In seiner vielzitierten Rede im Berliner Hotel Adlon im April diesen Jahres hatte Bundespräsident Roman Herzog das Tempo der Veränderungen in Asien und Amerika als Vorbild gepriesen, ohne zu sagen, welchem gesellschaftlichen Zweck das Gehetze dienen solle.

### **Entschleunigung**

Je schneller sich das Karussell dreht, desto mehr werden herausgeschleudert. Bisher sind es vor allem Intellektuelle, die sich auf die Suche nach dem rechten Maß im Umgang mit Zeit und Tempo begeben. Zu besonderen Anlässen nehmen sich auch Unternehmensleitungen die Zeit, sich über Zeit Gedanken zu machen. Dann darf Professor Geißler seine Thesen zum richtigen Verhältnis von langsam und schnell und zur Produktivität von Ruhephasen und Pausen vortragen. Konsequenzen für den Unternehmensalltag werden aber bisher nicht gezogen.

Eine Ausnahme ist vielleicht die Firma Montblanc International in Hamburg. Die hat sich, laut ihres Vize-Chefs Wolff Heinrichsdorf, seit ein paar Jahren eine „Entschleunigungsphilosophie“ zu eigen gemacht. Dazu gehören so praktische Dinge wie das (freiwillige) morgendliche Kaffeetrinken der Geschäftsführung, bei dem ohne Agenda Geschäftliches und Privates ausgetauscht werden kann. Die Mitarbeiterinnen der Federschleiferei können - innerhalb ihrer festen Arbeitszeit - so oft und so lange Pause machen, wie sie wollen. Die Arbeit an den wertvollen Füllfederhaltern erfordert so viel Konzentration und handwerkliches Feingefühl, daß dem Unternehmen Fehlleistungen viel teurer kommen als häufigere Pausen. Und hin und wieder spielt in einer verlängerten Mittagspause gar ein Philharmonieorchester für die 600 Beschäftigten. „So gewinnen wir Zeit, indem wir Zeit vergeuden.“ Die „Entschleunigungsmaßnahmen“ passen zu den „Entschleunigungsprodukten“, die, weiß Heinrichsdorf, u.a. gekauft werden, weil sie langsam sind, „um sich auf das Wesentliche zu konzentrieren“.

Mit den Beschleunigern von Mc Kinsey will Montblanc nichts zu tun haben. „Mit Stellenabbau und linearer Effizienzorientierung prügeln sie die Arbeitsgänge in immer schnellere Rhythmen. Wir erreichen mehr Effizienz

durch weniger Druck.“ Um nicht in den eigenen Untergang zu rennen, empfiehlt Heinrichsdorf den Unternehmen, sich stärker auf die qualitativen statt auf die quantitativen Aspekte ihres Geschäfts zu besinnen.

Um mehr Qualität geht es auch den Zeitökologen. Gerhard Scherhorn, Professor am Institut für Konsumtheorie der Uni Hohenheim hat dafür den Begriff „Zeitwohlstand“ in die Debatte gebracht und auch im Rahmen der Diskussionen um eine „nachhaltige Entwicklung“ spielen „schöner, besser, weniger und langsamer“, die von Hans Glauber geprägten Merkmale für einen „ökologischen Wohlstand“ eine zentrale Rolle.

Die Gewerkschaften, mahnt Geißler, müßten die Arbeitszeitdebatte in ein Konzept der „Arbeitszeitkultur“ einbetten. Denn, wenn Nicht-Arbeit gesellschaftlich weiterhin nur negativ bewertet werde, beteiligten sich die Arbeitnehmervertreter selbst am Trend zur Zeitverdichtung. Doch ein Ende der Beschleunigungsspirale erwartet er in Form einer „Revolte von unten“ - dann nämlich, wenn die Menschen es satt haben, immer mehr und schneller zu konsumieren. Und indem das Rasen verunsichere werde es selbst zum Unsicherheitsfaktor für die Wirtschaft.

Einen ganz individuellen Ausweg aus der Beschleunigungsfalle hat Margarethe Schmidt Sonntag für sich entdeckt: Die ehemalige Managerin bei Hewlett Packard hat sich ein zweimonatiges „Zeitloch“ verordnet - zu Hause, ohne Termine, ohne Pläne.

#### **Literatur:**

Klaus Backhaus/Holger Bonus (Hrsg.) (1997): Die Beschleunigungsfalle oder der Triumph der Schildkröte. 2. Auflage, Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Karlheinz A. Geißler (1996): Zeit „Verweile doch, du bist so schön!“ 3. Auflage, Weinheim, Berlin: Beltz Quadriga.

Fritz Reheis (1996): Die Kreativität der Langsamkeit - Neuer Wohlstand durch Entschleunigung. Darmstadt: Wissenschaftliche Buchgesellschaft.

Martin Held/Karlheinz A. Geißler (Hg.) (1995): Von Rhythmen und Eigenzeiten - Perspektiven einer Ökologie der Zeit. Stuttgart: Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.

Martin Held/Karlheinz A. Geißler (Hg.) (1993): Ökologie der Zeit - Vom Finden der rechten Zeitmaße. Stuttgart: Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.