

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 Subs-

tanz (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 Verkauf- 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 €. Handlungsspanne 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 konfessieren, 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 Steige-

rung 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.

Das äußere Zeitmaß stimmt nie mit dem inneren überein. Jeder Mensch hat seinen eigenen Biotages- 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 minutenlang 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 übersteuert ist.

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 Wissensschatz und Zugang zu den Informationen organisiert und strukturiert.

Hat das Gehirn eine Takt-rate? 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 Kommunikationsfähig-

1	1
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

keit und -kapazität von Menschen – ob passiv aufgenommen oder aktiv ausgeführt – nicht beliebig erhöht werden.

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. S

icher 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 mathema-

tisch 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 Produktivitäts-Zuwachsfaktoren 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 leisten und verarbeiten müssen als zu Beginn eines jeden Berufslebens. **DAS IST UNSER ALLER**

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

*zeit*dilemma

TEXT HANS-GEORG WENKE
DESIGN KLAUS-PETER NICOLAY