

## Das Zeitdilemma

### Hektik – Stress – Burnout

Jeder kennt das Phänomen und bei Gesprächsrunden stimmen alle zu: Der Tag wird immer kürzer, man schafft eigentlich immer weniger. Die einen schieben es auf die heutige „moderne Welt“, 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, also immer mehr in gleicher Zeit produzieren. Doch das ist eine Schraube, die ein reales Ende hat: das Leistungsvermögen des einzelnen Menschen.

Eine Erhöhung der Produktivität von einem Jahr zum anderen scheint eine Notwendigkeit zu sein. Ob in der Betriebs- oder Volkswirtschaft, sie wird als „feste Größe“ budgetiert. Es scheint ja auch „alles halb so schlimm“, hier mal „ein paar Prozentchen mehr“, dort mal „eine Schüppe drauf“.

Die daraus resultierende Summe der Multiplikationen ist zwar berechenbar, für die meisten Menschen aber nicht mehr überschaubar. Sie entspricht dem »Reiskorn-Phänomen« auf dem Schachbrett. 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, und dann je Feld eine Verdoppelung. Natürlich willigte der Pharao ein und lachte über den Dummkopf – und wurde „zahlungsunfähig“. Denn das letzte Feld verlangte rund zehn Milliarden Milliarden Reiskörner. Der findige Helfer will ja alle Reiskörner haben, nicht nur die vom 64. Feld. Und alle zusammengerechnet sind es 18.446.744.073.709.552.000 – das entspricht 553 Milliarden to.

Sie ahnen es, der Pharao konnte nicht bezahlen. Denn so viele Reiskörner hatte die gesamte damalige Welt nicht zur Verfügung! Selbst heute würde die Menge der Reiskörner fast das tausendfache der Weltjahresproduktion ausmachen.

#### PRODUKTIVITÄTSSTEIFERUNG

#### Unser „Pharao-Desaster“

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

Ihre persönliche Arbeits-, Leistungs- und Produktivitätsbilanz sieht ähnlich aus. 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. Da in vielen mit Information, Kommunikation und Organisation zusammenhängenden Berufen die Produktivitätssteigerung deutlich höher war, sind Produktivitäts-Zuwachsmultiplikatoren wie 10 oder 20 eher die Regel als die Ausnahme.

Bei einer jährlichen Produktivitätssteigerung von „nur“ 5 % hätte ein durchgängig Berufstätiger bei Ende des Berufsleben 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/Außen-dienst 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 „bleiben auf der Strecke“.

„Schuld“ daran ist auch oft, dass wir glauben, die Produktivität mit Methoden erbringen zu müssen, die wir gelernt haben. Wenn wir dann Neues lernen sollen oder müssen, scheint die Belastung abermals zu steigen. Es kommt zum Aberwitz: Vor lauter „keine Zeit haben“ schaffen wir es nicht, uns Arbeitserleichterungen zu organisieren oder ein weniger kräftezehrenden Arbeiten zu organisieren. Das gilt im übrigen auch fürs „Private“.

**Das ist unser aller Zeitdilemma**

### Eine volkswirtschaftliche Dimension

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.

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 organisierter 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 Beeinträchtigungsfaktoren: Belastung = Zeitdruck x Komplexität. Immer komplexere Vorgänge oder Entscheidungen sind in immer kürzerer Zeit zu bewältigen – bis man selbst von dieser Belastung überwältigt wird.

1	1	<i>Verdoppelungen sind eine ganze Weile relativ „harmlos“, bis sie in schier gigantischen Sprünge münden.</i>
2	2	
3	4	
4	8	Es ist nun einmal so – und dies ist keine generelle Kapitalismus-Kritik – dass Zinsen (die Rentabilität des Geldes) nun einmal nur dann erwirtschaftet werden können, wenn die ausgebrachte bzw. erbrachte Leistung stetig steigt. Wollten wir diese Steigerung nicht (mehr), müssten wir eine neue Wirtschaftsordnung schaffen und damit unser derzeitiges gesellschaftspolitisches Gefüge radikal verändern.
5	16	
6	32	
7	64	
8	128	
9	256	Die Notwendigkeit dazu wird verschleiert durch eine Entwicklung, die scheinbar einen Ausweg aus dem Dilemma anbietet. Wir verdienen das Geld überwiegend 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 steht aber oft in keinem Zusammenhang mit dem Nutzen, Wert oder Preis. Dieses negative Aufwand-Ertrags-Verhältnis kommt in allen Sparten, Berufen, Firmen, Organisationen und Geschäften massiv vor. Typisch und symptomatisch beispielsweise: Um eine halbe Stunde zu konferieren, muss man zwei Stunden den Termin abstimmen! Oder: Der Wertverfall eines Unternehmens kann an der Börse binnen Minuten größer sein, als die gesamte Belegschaft in ei-
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	

nem Jahr als Gewinn erwirtschaft. 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.

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 sind auch die Möglichkeiten vielfältig, es zu tun.

Dagegen ist bei Menschen die Möglichkeit zur 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 Akten sortieren, Emails lesen 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 – und nicht Dutzende.

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.

### Diktirt die Uhr oder fordern Körper und Geist?

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 bräuchten eigentlich das, was man im Sport Intervalltraining nennt: die Abwechslung, das aufeinander abgestimmte Maß an Spannung und Entspannung. Doch genau das wird oft oder sogar meist verweigert, ignoriert, gar nicht gewusst.

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 Mit-

arbeiter 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.

### Kann man dem Problem entfliehen?

JEIN. Zwei „Gegenmittel“ sind bislang bekannt:

- Autogenes Training, Meditation oder andere die Psyche stabilisierende Trainingsmethoden, möglichst in Kombination mit
- einer humane Unternehmenskultur, mit der Priorität des Menschen vor Maschinen und Methoden.

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, dass „Schande“ noch eine viel zu milde Vokabel ist. „Null-Budgets“ sind eher die Regel denn die Ausnahme. Die an Zynismus nicht zu überbietende Aussage von Chefs, „Wofür soll ich denn noch die Weiterbildung meiner Leute finanzieren, ich zahle 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“.

### Die Folgen

Leistungsdruck erzeugt Leistungsabfall. Leistungsförderung bewirkt Leistungssteigerung. Eigentlich ist die Formel super-einfach, gleichwohl wird sie in den meisten individuellen Arbeitsverhältnissen schlichtweg ignoriert. Mit dieser Folgen-Kaskade:

## Hektik

### Die Angst vor den Prioritäten

Hektik ist – bis auf wenige Ausnahmen, beispielsweise (katastrophale Unglücke) – selbst- und „hausgemacht“. „Zuviel am Hals haben“ entsteht durch die Unfähigkeit, nein zuzusagen. Und diese wiederum ergibt sich aus der Angst oder fehlenden Routine, Prioritäten zu setzen. Und/oder vorzuschauen („Was immer Du tust, bedenke das Ende“, Schiller).

Rein körperlich sind die Folgen von Hektik summarisch gesehen „Nervösität“, also psychisches Leiden, das sehr schnell auch körperliche Symptome generieren kann. Der zu hohe Blutdruck ist sozusagen das Leitsymbol dafür. Aber auch Muskelverkrampfungen, damit Schmerzen, daraufhin Anomalien der Körperhaltung – eine leider wohlbekanntes Spirale scheinbar ohne Ende.

Arbeits-organisatorisch sind die dramatischen Folgen der Hektik Fehler (bei Entscheidungen und Handlungen). Um diese Fehler zu korrigieren, wird es noch hektischer – und die Fehlerzahl noch größer. Die Katastrophe ist meist unausweichlich. Bis zu 80 % der Arbeitszeit werden benötigt, die Fehler zu korrigieren, die nur durch Hektik und „keine Zeit haben“ entstanden sind. *Spätestens beim Gefühl „innerlich gekündigt“ zu haben, sollte man wissen, jetzt ist es soweit, man hat das Limit überschritten.*

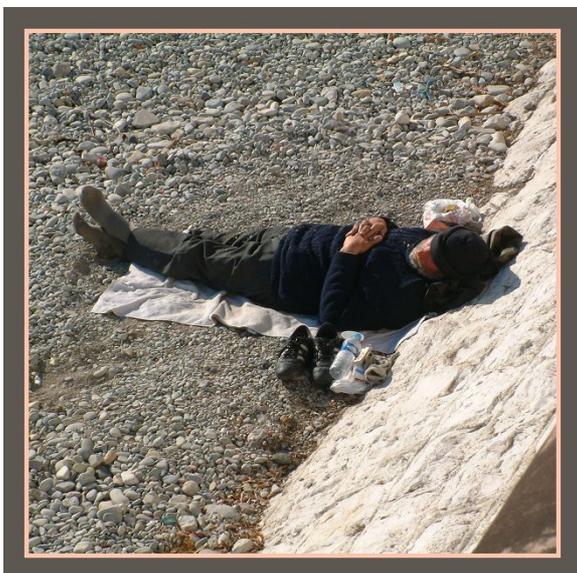
## Stress

### Die Differenz von Wunsch und Wirklichkeit

Stress gibt es eigentlich gar nicht – wenn man „vernünftig“ denken würde. Also Vernunft, Logik, Wissen, Erfahrung bündeln würde, um Pläne zu machen. Für sein eigenes Leben generell und fürs Arbeiten insbesondere. Die Crux ist, man nimmt sich immer zuviel, „Unmögliches“ vor. Die heutige kollektiv hypernervöse Gesellschaft, die Medien, das Verständnis von „Held sein“ gibt einem vor, nur das Außergewöhnliche und Supers-Sensationelle sei das, wonach zu streben ist. Die über Jahrtausende als richtig geltenden Ideale – nämlich Kontemplation („Beschaulichkeit“, innere Betrachtung), „Sammlung“, seelische Ruhe – kommen de facto kaum noch vor. Oder wenn, dann als „Schnell-Ayurveda-Kur“, also einem Widerspruch in sich.

**Das Fazit:** Können wir uns dem Dilemma, uns „kaputtzuarbeiten“ entziehen? Die Antwort ist bitter: nur dadurch, dass man **nicht** unter den Bedingungen des Kapitalismus – also Wachstum als Zwang – arbeitet. Eine andere Möglichkeit gibt es nicht. Auch Jobwechsel ist meist kaum anderes als „vom Regen in die Traufe kommen“.

*Des Autoren Trost und Gewissheit: kein „Diplom-Hektiker“, also kein „typischer Manager“ der heutigen Lebens- und Arbeitsweise hat es geschafft, so viel Text bis hierhin zu lesen. Dass sie/er chancenlos sind, dieses Wissen bleibt ihnen wenigstens erspart.*



Wie „bekloppt“ die Welt geworden ist, lässt sich leicht erklären und beweisen. Es gilt als selbstverständlich, dass eine Maschine Pflege, Wartung, Überholung braucht. Dass Ausspannen, Schlafen, Träumen, schlichtweg Nichtstun die unumgängliche Pflege und Wartung der „Maschine namens Mensch“ ist, wird glatt ignoriert. Ruhe gilt als Faulheit. Regeneration wird nur akzeptiert, wenn es mit Leistung verbunden ist (Frei-Zeit als Erlebnis-Urlaub). Nur noch wenige Menschen sind überhaupt in der Lage, sich länger als zehn, zwanzig Minuten zu konzentrieren. Probleme, Aufgabenstellungen, Herausforderungen „zu Ende denken“ – „Fehlanzeige“! Arbeitsschritte und Entscheidungsprozesse werden so zerstückelt, dass sie zum Schluss den zigfachen Zeitbedarf haben, als hätte man sie „in Ruhe erledigt“.

Daher zum Schluss dieses „Märchen“, welches zum obigen Bild passt:

Ein (natürlich chinesischer) Kaiser hörte von einem berühmten Maler. Er rief ihn zu sich an den Hof, damit er das schönste Bild malt, das je in diesem Reich gesehen wurde. Der Maler erbat sich ein halbes Jahr Zeit, ein gutes Gehalt und alle Annehmlichkeiten eines luxuriösen Lebens. Was ihm der Kaiser gewährte. Fortan lebte der Maler am Hofe des Kaisers in Saus und Braus und tat – schier nichts, was mit Malerei zu tun hätte. Nachdem der Kaiser dies über etliche Wochen beobachtet hatte, ließ er ihn mahnen. Der Maler versprach erneut, das schönste Gemälde zu schaffen, welches die Welt kennt. Weitere Wochen, gar Monate vergingen – ohne jeden Pinselstrich. Da wurde der Kaiser zornig, ließ den Maler kommen und zwang ihn zum Handeln: „In wenigen Tagen ist das halbe Jahr um, und Du hast immer noch nicht begonnen ...!“ – „Ach so, ja, stimmt“, sagte der Maler lässig, ergriff Pinsel und Palette und ehe ein Tag um war, schuf er ein Gemälde von solch überwältigender Schönheit, dass ein jeder nur ehrfürchtig staunen konnte. Nur des Kaisers Zorn ward noch gesteigert: „Und warum hast Du Dich fast die ganze Zeit auf meine Kosten hier verlustiert, bist faul und verlangend gewesen, wenn Du doch das Bild binnen Tagesfrist malen kannst!“ – Der Maler erdreistete sich, zu lächeln, als er antwortete: „Ja eben, das halbe Jahr des Entspannens – wie hätte ich sonst das Bild zustande bringen können???!“.

— **Das erlaube sich mal einer in unserer Arbeitswelt.**