Hightech? Highspeed? Hightouch?

von Michael Schwartz

„Sie sparen Zeit." Mit diesem Versprechen offeriert uns die Industrie permanent neue Produkte und Dienstleistungen. Doch je intensiver Personen und Organisationen diese nutzen, umso stärker stehen sie scheinbar unter Zeitdruck. Und die Kommunikation? Sie reduziert sich auf eine wechselseitige Information.

„Alles wird mir zu viel." Dieses Gefühl haben immer mehr Arbeitnehmer. Sie wissen zunehmend nicht mehr, wie sie alle beruflichen und privaten Anforderungen unter einen Hut bringen sollen. Ähnlich ergeht es den Top-Entscheidern in den Unternehmen. Auch sie wissen immer weniger, wie sie die zahlreichen Herausforderungen, vor denen ihre Organisation steht, mit den vorhandenen Ressourcen in der nötigen Zeit bewältigen sollen - weshalb auch immer häufiger Seminare zu solchen Themen wie „Komplexität..." und „Dilemmata managen" angeboten werden.

1. Hightech - Fluch und Segen

Der zentrale Treiber dieser Entwicklung ist der technische Fortschritt insbesondere im Bereich der Informations- und Kommunikationstechnologie. Er machte neben der Globalisierung ganz neue Geschäftsmodelle möglich. Zudem veränderte er unsere Art, zu arbeiten und zu kommunizieren so radikal, dass heute die moderne Informations- und Kommunikationstechnik ein permanenter Wegbegleiter von uns ist - beruflich und privat.

Das Paradoxe daran ist: All diese Produkte, wie Computer, Handy & Co, wurden uns mit dem Versprechen offeriert, sie würden uns helfen, Zeit zu sparen, und unser Leben zu erleichtern. Das tun sie auch. Trotzdem erscheint es so, als würden wir, je intensiver wir sie nutzen, umso stärker unter Zeitdruck stehen und uns gleich Hamstern in einem Laufrad drehen. Ähnlich verhält es sich in den Unternehmen. Obwohl in ihnen heute fast alle Geschäftsprozesse IT-gestützt ablaufen, haben sie zunehmend das Gefühl: Wir können mit den Markt-

Veränderungen immer schwerer Schritt halten. Also „nähen" sie vieles, getreu dem Pareto-Prinzip „Oft genügt eine 80-Prozent-Lösung", auf „Kante", wodurch die Risiken steigen - was zum Beispiel die gestiegene Zahl der Rückrufaktionen zeigt.

Viele Produkte, die uns helfen sollen, Zeit zu sparen, bewirken bei einer Nutzung auf breiter Front offensichtlich das Gegenteil. Ein Beispiel hierfür sind die E-Mails. Eine Mail ist schneller als ein Brief geschrieben - auch weil man sie nicht eintüten und zur Post bringen muss. Doch die Leichtigkeit und Bequemlichkeit, mit der man Mails verfassen und versenden kann, führt - verknüpft mit den niedrigen Kosten - zugleich zu einem permanenten Anschwellen der E-Mail-Flut. Mit der Konsequenz, dass Führungskräfte heute im Schnitt circa 1,5 Stunden täglich mit dem Bearbeiten ihrer Mails beschäftigt sind. Zudem müssen sie, da sie per Mail permanent über Sachverhalte informiert und somit in diese involviert werden, bei ihrer Arbeit mehr beachten, was auch das Gefühl einer Überforderung forciert. Hinzu kommt: Weil die Mails binnen Sekunden zugestellt werden, erwarten ihre Absender auch eine schnellere Antwort. Die Folge: Die Technik, die ursprünglich die Arbeit erleichtern sollte und dies oft auch tut, verursacht vielfach Stress und Zeitdruck.

Viele Produkte, die uns helfen sollen, Zeit zu sparen, bewirken bei einer Nutzung auf breiter Front offensichtlich das Gegenteil.

2. Highspeed - der Takt der neuen Zeit

Ähnlich verhält es sich auf der organisationalen Ebene. Denn die Vorzüge der modernen (Informations- und Kommunikations-)Technologie nutzen alle Unternehmen, um ihre Prozesse zu optimieren. Deshalb werden in der gesamten Wirtschaft die Geschäftsprozesse immer schneller und die Innovationszyklen kürzer. Und der effektive Umgang mit der Zeit? Er wird zunehmend ein Erfolgsfaktor, was auch moderne Managementbegriffe wie „Just-in-time" und „time-to-market" belegen.

Auf den wachsenden Zeitdruck reagieren viele Menschen privat, indem sie ihr häusliches Umfeld noch stärker technisieren, so dass zum Beispiel fortan ihre Gärten auf Knopfdruck gewässert werden. Außerdem praktizieren sie zunehmend ein Multitasking, erledigen also mehrere Dinge parallel. Dabei belegen

Michael Schwartz
leitet das Institut für integrale Lebens- und Arbeitspraxis (ilea), Esslingen bei Stuttgart (www.ilea-institut.de). Der Diplom-Physiker arbeitete vor seiner Beratertätigkeit fast zwei Jahrzehnte als Führungskraft sowie Projektmanager in der (Software-)Industrie.

Studien: Wir Menschen sind schlechte Multi-Tasker. Denn Multitasking bedeutet stets, seine Aufmerksamkeit zu teilen, was zu mehr Fehlern und einem häufigeren Vergessen führt.

3. Multitasking prägt den Arbeitsalltag

Auch in den Unternehmen ist das Multitasking gängige Praxis. Das bringen schon die modernen Arbeitsstrukturen mit sich. Heute haben nur noch wenige Arbeitnehmer eine Stellenbeschreibung mit genau definierten und abgegrenzten Aufgaben. Sie sollen vielmehr im Team vorgegebene Ziele erreichen. Das heißt, sie sind bei ihrer Arbeit auch von der Zuarbeit von Kollegen abhängig und müssen häufiger auf Anliegen von ihnen reagieren. Mit der Konsequenz, dass sie, während sie eine Aufgabe bearbeiten, regelmäßig ihre Mails checken, ob etwas Dringendes zu erledigen ist. Entsprechend schwer können sie ihren Arbeitstag planen. Zudem erledigen sie meist mehrere Aufgaben parallel. Auch das kostet Konzentration und produziert Stress.

Entsprechendes gilt auf der organisationalen Ebene. Früher galt zum Beispiel bei Organisationsentwicklern die Maxime: Nach einem Veränderungsprojekt sollte in einem Unternehmen einige Zeit Ruhe herrschen, damit sich der neue Ist-Zustand festigen kann und die Mitarbeiter verschnaufen können. Diese guten, alten Zeiten sind vorbei. Heute laufen zumindest in den meisten größeren Unternehmen so viele, sich überlappende (Veränderungs- und Innovations-)Projekte parallel, dass das sogenannte Multi-Projekt-Management sich zu einer neuen Schlüsselkompetenz entwickelt hat. Deshalb fällt es den Unternehmen auch zunehmend schwer, ihren Erfolg zu planen, weil sich die Rahmenbedingungen permanent ändern. Deshalb kann sich das Top-Management bei seinen Entscheidungen oft nur auf Annahmen stützen, was häufig Kurswechsel oder -korrekturen nötig macht.

4. Persönliche Beziehungen und Kontakte leiden

Das Leben und Arbeiten in einem solchen Umfeld hat weitreichende Konsequenzen. Studien belegen zum Beispiel, dass Ehepartner immer weniger miteinander und mit ihren Kindern kommunizieren. Und die Zeit, die sie einander schenken? Sie ist oft zudem eine geteilte Zeit, weil sie zugleich mit anderen Dingen beschäftigt sind.

Ähnlich verhält es sich in Unternehmen. Sie betonen zwar, ihre Führungskräfte seien für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter (mit-)verantwortlich. Fakt ist aber: Während die Zeit, die Führungskräfte mit dem Beantworten von Mails verbringen, kontinuierlich steigt, sinkt zugleich die Zeit, die sie für Face-to-face-Gespräche mit ihren Mitarbeitern aufwenden - auch weil heute in vielen Unternehmen der größte Teil der internen Kommunikation und somit Mitarbeiterführung per Mail erfolgt.

Eindrücklich erfährt man, wie stark sich das Kommunikations- und Arbeitsverhalten verändert hat, auch als Trainer bei Seminaren. Früher standen die Teilnehmer in den Seminarpausen beieinander und tauschten sich bei einer Tasse Kaffee über das gerade Gehörte und ihre Praxiserfahrungen aus. Heute ziehen sie sich in eine stille Ecke zurück und checken ihre Mails und Anrufe. Und während sie früher abends in der Bar beisammen saßen, begeben sie sich heute auf ihre Zimmer, um dort zu arbeiten (oder alleine etwas anderes zu tun).

Multitasking bedeutet stets, seine Aufmerksamkeit zu teilen, was zu mehr Fehlern und einem häufigeren Vergessen führt.

Dadurch geht ein Teil der Muße verloren, die für ein Lernen und für das Verarbeiten von Neuem nötig ist. Verloren geht zudem etwas, was früher auch die Qualität eines Seminars ausmachte: Vernetzung. Das heißt: Zwischen den Teilnehmern entstehen keine sozialen Beziehungen mehr, die häufig auch nützlich für die Arbeit wären.

5. Kommunikation wird auf Information reduziert

Ähnliches gilt für Unternehmen. Auch hier geht durch die zunehmende Kommunikation per Telefon und Mails viel Zwischenmenschliches verloren. Denn es macht einen qualitativen Unterschied, ob man nur die Mail einer Person liest oder ihr gegenüber sitzt, ihr in die Augen schaut, ihre körperlichen Reaktionen wahrnimmt und hierauf reagiert. Das schafft eine andere Qualität der Beziehung sowie des wechselseitigen Verstehens; außerdem eine höhere Verbindlichkeit. Deshalb ist es kein Zufall, dass bei der elektronischen Kommunikation viel häufiger Konflikte entstehen und eskalieren.

In der persönlichen Kommunikation lassen sich Menschen auch leichter als Mitstreiter gewinnen. Deshalb ist es problematisch, wenn sich zum Beispiel die Top-Manager eines Unternehmens kaum noch die Zeit nehmen, um Mitarbeiter persönlich über geplante Veränderungen zu informieren. Fakt ist: In vielen Unternehmen wird heute die zwischenmenschliche Kommunikation weitgehend auf eine wechselseitige Information reduziert. Dabei wird zweierlei übersehen:

Erstens: Menschliche Kommunikation lebt auch davon, dass die Gesprächspartner ihr jeweiliges Gegenüber als Individuum wahrnehmen mit allen Merkmalen, in denen sich ihre Persönlichkeit artikuliert - angefangen bei der Kleidung, über die Mimik und Gestik bis hin zur Art, wie sie mit den Augen kommunizieren.

Zweitens: Der persönliche Kontakt ist auch für die Beziehungsbildung wichtig.

6. Identifikation mit dem Unternehmen sinkt

Kommt in einer Organisation die persönliche Kommunikation zu kurz, hat das oft weitreichende Auswirkungen:

- Die Mitarbeiter fühlen sich weniger beachtet in dem, was sie tun und wie sie es tun,
- sie fühlen sich weniger als Person gewertschätzt,
- sie können sich weniger als Ganzes in die Organisation einbringen,
- ein Erfahrungslernen wird erschwert,
- Flow-Erlebnisse im Team werden vereitelt und
- Konflikte werden nicht oder auf dem falschen Weg (zum Beispiel per Mail) ausgetragen.

Dadurch sinkt auch die Produktivität.

Unternehmen betonen zwar, ihre Führungskräfte seien für die Entwicklung ihrer Mitarbeiter (mit-)verantwortlich. Fakt ist aber: Während die Zeit, die Führungskräfte mit dem Beantworten von Mails verbringen, kontinuierlich steigt, sinkt zugleich die Zeit, die sie für Face-to-face-Gespräche mit ihren Mitarbeitern aufwenden.

Eine weitere Konsequenz ist: Das Vertrauen zwischen den Beschäftigten sowie den Führungskräften und ihren Mitarbeitern sinkt. Die Mitarbeiter vereinzeln, was zu einer geringeren Identifikation mit dem Unternehmen führt. Deshalb sollten sich die Führungskräfte auch Gedanken darüber machen:

- Wann und was kommunizieren wir nicht per Mail, sondern im persönlichen Kontakt? Und:
- Wie fördern wir die informelle Kommunikation, da auch sie für den Beziehungsaufbau wichtig ist?

Denn Fakt ist: Die technische Entwicklung schreitet voran. Deshalb besteht die Gefahr, dass Führungskräfte mit ihren Mitarbeitern irgendwann fast ausschließlich mittels elektronischer Medien kommunizieren - gerade weil diese Form der Kommunikation so einfach und bequem ist.

Führungskräfte reflektieren oft, getrieben vom Gefühl „Alles muss schnell gehen", ihre Entscheidungen zu wenig.

7. Die „Seele" der Unternehmen bewahren

Die Top-Entscheider in den Unternehmen sollten sich auch fragen: Wie können wir in unserer Organisation eine neue Balance finden zwischen

- Reagieren auf äußere Zwänge und Wahren der Unternehmensidentität,
- Verändern und Bewahren,
- An- und Entspannung,
- Druck-machen und Raum-geben sowie
- betriebswirtschaftlichen Zielsetzungen und menschlichen Bedürfnissen?

Sonst besteht die Gefahr, dass ihre Unternehmen seelenlose Wesen werden, mit denen sich die Mitarbeiter immer weniger identifizieren - mit allen negativen Folgen für ihr Engagement.

Fragen sollten sie sich zudem, inwieweit es sinnvoll wäre, in der Organisation und im Arbeitsalltag bewusst „Oasen der Entschleunigung" zu schaffen, in denen ein Sich-besinnen erfolgt - auch um zu vermeiden, dass die Organisation in einen „rasenden Stillstand" verfällt, in dem zwar viel, aber nichts Wesentliches mehr geschieht.

Bei dieser „selektiven Entschleunigung" spielen die Führungskräfte top-down eine Schlüsselrolle. Denn sie reflektieren oft, getrieben vom Gefühl „Alles muss schnell gehen", ihre Entscheidungen zu wenig. Also müssen sie diese häufig revidieren. Außerdem bombardieren sie ihre Mitarbeiter oft unreflektiert mit „dringlichen, sofort zu erledigenden Aufgaben". Damit torpedieren sie deren Möglichkeit, sich und ihre Arbeit zu organisieren, wodurch unnötiger Stress entsteht. Diesbezüglich sollten viele Führungskräfte mal ihr Verhalten überdenken. Dann wäre in manchen Unternehmen schon viel gewonnen. Zudem sollte der gezielte Wechsel zwischen Agieren und Reflektieren ein integraler Bestandteil der Führungskultur werden. Auch dies würde dazu beitragen, die Unternehmen fit für die Zukunft zu machen. •

SERVICE

Weiterführende Homepage

www.ilea-institut.de