

Ralph Hiob, Dr. Roland Keil

# Wider die Grauen Herren

Entschleunigung kann Effektivität und Effizienz in  
Unternehmen positiv beeinflussen



Schneller, höher, weiter. Nur, wohin eigentlich? Wer schneller ist, ist nicht unbedingt besser. Zeiterparnis auf der einen und Effektivität und Effizienz auf der anderen Seite stehen nur vermeintlich in einem positiv korrelierten Zusammenhang. Der operativen Eile setzen wir Entschleunigung entgegen.

**G**esellschaftskritische Beiträge beschäftigen sich schon seit längerem mit dem Prinzip der Entschleunigung. Der Alltag ist heute hauptsächlich von Hektik geprägt, was zu Belastungen des Einzelnen führt, die mehr und mehr physische und psychische Krankheiten nach sich ziehen. Entschleunigung im Sinne von Innehalten und Beachten der Eigenzeit wird angeraten, um die Gesundheit zu schonen und die Lebensqualität zu erhöhen.

Was aber kann man mit diesem Begriff in der Unternehmenswelt anfangen, in der Geschwindigkeit doch gerade einer der entscheidenden Erfolgsfaktoren ist? Wo man Entwicklungszeiten, Durchlaufzeiten und damit auch die Geltungsdauer organisatorischer Regelungen ständig verkürzt, um schneller als der Wettbewerber zu sein?

Unsere Projekterfahrungen in der Telekommunikationsbranche zeigen: Eine ganze Menge! Bezieht man nämlich neben der Zeit selbst, in der Dinge erledigt werden, auch damit korrelierte Parameter wie Qualität und Transparenz mit ein, so wird oft genug deutlich, dass Geschwindigkeit und Zeitersparnis nicht zwingend zu einer Verbesserung der Effektivität und Effizienz in den Projekten führen.

#### **Reflektieren, was eigentlich los ist**

Entschleunigung bedeutet im einfachsten Sinne die Reduktion von Geschwindigkeit, also Verlangsamung beziehungsweise Langsamkeit. Dadurch ist jedoch noch nichts gewonnen, weder für die Effektivität geschweige denn für die Effizienz. Entscheidend ist der Qualitätsgewinn. Es geht also darum, im entscheidenden Moment nicht aus einem Selbstzweck heraus langsamer

zu werden, sondern die Geschwindigkeit der Aufgabenstellung anzupassen. Entschleunigung ist damit die Bewegung eines Unternehmens beziehungsweise eines Projektes hin zu umfassender Wahrnehmung. Je komplexer die Aufgabe, umso eher besteht die Notwendigkeit der Entschleunigung.

Bei der Auseinandersetzung mit der Entschleunigung als Mittel zur Steigerung von Effektivität und Effizienz betrachten wir ein Unternehmen oder Projekt als System, das beschleunigt, überschleunigt oder unter-schleunigt sein kann. Wird Beschleunigung als jede Veränderung an einem oder für ein System verstanden, so beschreibt die Überschleunigung den Zustand, in dem die Wahrnehmung für entscheidende Veränderungen und deren Konsequenzen eingeschränkt ist. Vom Zustand der Unterschleunigung kann gesprochen werden, wenn in dem System sehr viel mehr Energie vorhanden ist, als nach außen abgegeben werden kann.

Insbesondere bei Anzeichen von Krisen neigen Unternehmen zu einer Erhöhung von Organisationsveränderungen und zusätzlichen Aufgaben durch Effizienzsteigerungsprojekte. Dies führt nicht selten zu relativ unüberlegten, hektischen Maßnahmen. Auch das Management beschleunigt diese Prozesse durch nur wenig reflektiertes Handeln und die damit verbundene Nicht-Wahrnehmung der vollständigen Situation. Nicht selten findet sich gerade in den verantwortlichen Positionen der Auslöser von verheerenden Überschleunigungsprozessen, die nur schwer wieder einzufangen sind.

Soll überschleunigten Situationen durch Entschleunigung begegnet werden, muss diese Situation zunächst frei von mög-



lichen Lösungsmaßnahmen wahrgenommen werden. Der Organisationsentwickler Norbert Lange spricht von „lösungslosem Wahrnehmen“, was bedeutet, emotionalen Abstand zu gewinnen und mit gesunder Skepsis und Konzentration wahrzunehmen, was eigentlich genau geschieht<sup>\*</sup>. Dies setzt allerdings Reflektionsbedürfnis und Zeit voraus – zwei Voraussetzungen, die aber gerade in überschleunigten Situationen nicht gesehen oder geschaffen werden. Daher werden Überschleunigungssituationen und ihre Auswirkungen meist nicht reflektiert. Die Wahrnehmung für entscheidende Veränderungen und deren Konsequenzen ist damit eingeschränkt.

Gelingt diese lösungsfreie Wahrnehmung aber, so wird der Entwicklung von Ideen Raum gegeben, die die Effektivität und damit mittelbar auch die Effizienz in Projekten steigern können, ohne Gefahr zu laufen, auf dem Beschleunigungskarussell immer schneller zu werden und letztlich herunterzufallen.

### **Freiräume schaffen, um die Wahrnehmung zu schärfen**

Geschwindigkeit und damit Zeit spielt als zentrale Ressource in Projekten eine ganz besondere Rolle. Selbst bei professionellster Terminplanung wird es immer wieder vorkommen, dass ein Projekt Veränderungen von außen oder von innen erfährt und damit beschleunigt wird. Vier Handlungsempfehlungen haben sich in unseren Projekten bewährt:

**Löcher in den Zeitstrom einbauen:** Ein kluger Projektmanager wird immer Pufferzeiten einplanen. Damit wird von Anfang an wahrgenommen, dass vieles nicht so laufen wird, wie es geplant ist. In der Praxis begegnen uns immer wieder Fälle, in denen die Notwendigkeit solcher Puffer zwar bekannt ist, diese aber bewusst nicht berücksichtigt werden, weil man sich höheren Zielen beugt – und damit die eigene Wahrnehmung gezwungenermaßen einschränkt. Bei der Frage nach dem Ausmaß dieser Pufferzeiten gibt es natürlich keine idealtypische Antwort. Reicht im einen Fall ein zweistündiges Gespräch als Auszeit, um sich Klarheit über ein Problem zu verschaffen, sind in anderen Fällen große Zeiträume notwendig, um viele, bisher nicht wahrgenommene Aspekte zu analysieren und zu integrieren. Entscheidend ist in jedem Fall, dass in diesen Zeitlöchern keine anderen Arbeiten erledigt werden dürfen, so dringlich sie

auch anstehen mögen. Zeit für Wahrnehmung und klare Entscheidungen bedingen immer der Ruhe und der Konzentration. Die Erkenntnis einer solch kritischen Auseinandersetzung kann auch darin bestehen, dass keine bewusste Handlung notwendig ist, weil das Überschleunigungsproblem gar nicht im eigenen Einflussbereich liegt. Eigenes Handeln würde hier zu keiner Verbesserung der Situation führen. Wird aber Handlungsbedarf erkannt, so sollte sich dieser auf die Einführung genau einer konkreten Handlung im überschleunigten System beziehen.

**Spontane Synergiechancen erkennen und nutzen:** Es dürfte kaum ein Projekt geben, in dem nicht gleichzeitig auch Synergiepotenziale zu realisieren sind. Diese Absicht unterliegt auch dem Paradigma des schnellen Erfolges. Uns geht es hier aber um die nicht planbaren Synergien, die wir an einem einfachen Beispiel verdeutlichen wollen: Stellen Sie sich hierzu Ihren durchgeplanten Terminkalender vor. Er wird einige Pufferzeiten enthalten, aber auch Termindopplungen. Nicht planbare Ereignisse wie ein dringender Auftrag vom Vorgesetzten, die Nichteinhaltung eines Termins durch ein Teilprojekt oder der Ausfall eines nur schwer ersetzbaren Mitarbeiters durch Krankheit bringen nicht nur Ihren Terminkalender durcheinander, sondern machen Ihre gesamte Planung zunichte. Genau an diesem Punkt bietet sich die Chance für spontane Synergien, weil Sie gezwungen sind, die neue Situation zu analysieren. Andernfalls würden Sie die Beschleunigung durch hektisches Agieren weiter steigern.

**Improvisation wagen, wo Organisation erwartet wird und Organisation wagen, wo Laufen-lassen erwartet wird:** Der Grundgedanke dieser Handlungsempfehlung liegt darin, bewusst umgekehrt zum erwarteten Verhalten zu agieren. Die Abweichung vom Erwarteten erzielt einen entschleunigenden Effekt. In Situationen eingeschränkter Wahrnehmung oder zu hoher Energie im Projekt verschafft dies Freiräume für das Bewusstmachen einer neuen Situation. Beispielsweise kann es in einer Krisensituation sehr effektiv sein, gegen die Erwartung einer straffen Führung und Organisation durch Improvisieren einen kreativen Denkraum zur Entwicklung von ganz neuen Lösungen zu schaffen. Trägt diese Form der Entschleunigung zur Bewältigung der Krise bei, wird nicht nur die Effektivität, sondern auch die Effizienz gestiegen sein. Die Anwendung dieser Methode ist insofern riskant, als dass sie sich nur durch Ausprobieren und Verbessern „lernen“ lässt. Eine gewisse Angreifbarkeit ist auch dadurch gegeben, dass es im Erfolgsfall nicht beweisbar ist, dass dort, wo improvisiert wurde, eine straffe Organisation des Problems nicht auch zum Erfolg geführt hätte – und umgekehrt.

<sup>\*</sup> Lange, Norbert: *Entschleunigung in Methoden und Haltung*, Vortrag beim 5. Projektmanager Summit der ZfJ International Business School, am 16.01.2009 in Rüschlikon, Schweiz.

**NEIN sagen, wenn in der Not ein JA erwartet wird:** Von Überschnellungsnot sprechen wir, wenn zusätzliche Veränderungen auf ein Projekt zukommen, das bereits an der Grenze seiner Kraft angelangt ist. Weitere Veränderungen vorzunehmen hieße, weiter zu beschleunigen. Auf alle Projektmitglieder kommen zusätzlich Erwartungen, Aufgaben und Verantwortungen zu. In solchen Situationen Nein zu sagen, kostet viel Überzeugung, Kraft und Erfahrung und macht es erforderlich, das Maß der Identifikation mit dem System zurückzufahren. Gelingt es aber, durch Widerspruch Entschleunigung zu bewirken, erhält man den unbedingt notwendigen Spielraum, um handlungs- und gestaltungsfähig zu bleiben. Der Erfolg von großen, strategischen Projekten hängt nicht selten von der Überzeugungskraft und Erfahrung von Projektmanagern ab, die in der Lage sind, Entschleunigung auf diese Weise durchzusetzen.

**Effektivität und Effizienz setzen Konzentration auf das Wesentliche voraus**

Effektivität und Effizienz in Projekten leiden, weil Prozesse unter den sich schnell veränderten Rahmenbedingungen nicht mehr sinnvoll zu Ende gedacht werden können. Hektisch aus dem Boden gestampfte Notmaßnahmen verfehlen dann ihr Ziel.

Geschwindigkeit ist in diesem Fall kontraproduktiv – sie trübt den Blick. Genau hier setzen unsere Handlungsempfehlungen zur Entschleunigung an. Sie nehmen das Tempo aus dem Projektgeschehen heraus, um den Blick für das Wesentliche wieder zu schärfen:

Ralph Hiob ist als Managing Partner in der Competence Practice Operations & Performance tätig. Seit 1990 arbeitet er in der Unternehmensberatung, zunächst bei der Firma Kienbaum als Fachgebietsleiter für Strategie, Organisation und Controlling in den Segmenten Energiewirtschaft und Telekommunikation. Seit 1998 konzentriert er sich auf das Beratungsfeld der Telekommunikation und verantwortet die Themengebiete „Telco-Effectiveness- and Product-Lifecycle-Management“. Herr Hiob verfügt über eTOM/ITIL-Zertifikate und ist seit kurzem durch die Deutsche Gesellschaft für Qualität geprüfter Excellence-Assessor nach dem EFQM-Modell der European Foundation of Quality Management in Europa.

Ralph.Hiob@detecon.com

Dr. Roland Keil arbeitet seit 2008 bei Detecon als Managing Consultant und beschäftigt sich dort in der Competence Practice Operations & Performance mit Fragen der Effektivität und Effizienz von Unternehmen. Nach seiner wissenschaftlichen Tätigkeit an der Universität Frankfurt am Main war er mehr als zehn Jahre in der Strategieentwicklung und des Prozessmanagements des Konzerns Deutsche Telekom sowie im Produktmanagement der T-Systems tätig. Dr. Keil ist Senior Assessor nach dem Excellence Model der European Foundation for Quality Management (EFQM) und setzt in seinen Projekten Frameworks des Telemanagement Forums (eTOM, SID) ein.

Roland.Keil@detecon.com



„Wenn Du Zeit gewinnen willst,  
musst Du Zeit verlieren,  
also langsamer gehen.“



Aus „MOMO oder Die seltsame Geschichte von den Zeit-Dieben und von dem Kind, das den Menschen die gestohlene Zeit zurückbrachte.“