

Das Thema Zeit bewegt Franz Müntefering beruflich wie privat. Der frühere Vizeminister befürchtet, dass die schnellen Entscheidungen während der Euro-Krise die Demokratie aushebeln. Die Politik sei zu kurzfristig orientiert und agiere hektisch. Sich selbst hat der heute 71-Jährige entschleunigt. Er ist nur noch einfacher Abgeordneter und gönnt sich mehr Zeit zum Lesen und Nachdenken. *Mit Franz Müntefering sprachen Tanja Kewes und Gabor Steingart.*

Handelsblatt: In was für einer Zeit leben wir? Ist es der von dem Soziologen Hartmut Rosa beschriebene „rasende Stillstand“?
Franz Müntefering: Unser Leben hat sich beschleunigt - und zwar in Raum und Zeit. Die Giftwolke von Fukushima war durch die Medien schneller hier bei uns im Fernseher als in Realität im 20 Kilometer vom Reaktor entfernten Dorf. Die Fähigkeiten des Menschen, dieses Leben auf der Überholspur zu begreifen, sinnvolle Entscheidungen zu treffen und das Handeln abzustimmen, entsprechen nicht der totalen Mobilität, in der wir heute leben. Wir fühlen uns oft überfordert und sind es wohl auch. Entscheidend für eine funktionierende Demokratie ist aber, dass wir uns verstehen, denn Vertrauen wächst nur, wenn die Entscheidungen nachvollziehbar sind. Und vor diesem Hintergrund ist das Thema Zeit und die daraus resultierende Frage, wie be- oder entschleunigen wir, eine ganz zentrale für jeden Politiker und Unternehmer. Denn es besteht die Gefahr, dass die Beschleunigung die Demokratie aushebelt. Das Tempo muss menschlich sein.

Handelsblatt: Inwiefern?
Müntefering: Wir müssen aufpassen, dass wir nicht Zustände wie im Urwald bekommen - der Schnellste gewinnt. Die unbeherrschte Finanzindustrie treibt die parlamentarischen Institutionen. Die Demokratie hechelt derzeit hinterher. Deshalb müssen ja auch Sondergremien des Parlaments geschaffen werden, wie jetzt für die Euro-Krise. Das ist eine Art Mini-Parlament, von der Struktur her in Ordnung, weil sie aus dem Bundestag heraus bestimmt wird. Aber es ist eine Übergangsregelung. Das Tempo und die Strukturen der Demokratie müssen übereinstimmen.

Handelsblatt: Ist die Politik nicht auch selbst schuld? Schließlich haben sich die Regierenden durch die hohe Staatsverschuldung selbst diesem Beschleunigungsdruck durch die Finanzindustrie ausgesetzt...
Müntefering: Auch. Die Politik ist zu kurzfristig orientiert. Das ist ganz offensichtlich. Die langfristige Perspektive haben wir erst in einigen Punkten berücksichtigt, wie in der Rente mit dem demografischen Faktor oder der Schuldenbremse. Nicht beim großen Geld. Der Primat der Politik ist aus dem Lot. Nachhaltigkeit begrenzt Hektik und gibt Perspektive. Das ist wichtig. Bis dato zeigt uns die volkswirtschaftliche Gesamtrechnung ganz klar: Wir leben auf Pump, von der Substanz und ohne ausreichende Prävention.

Handelsblatt: Was schlagen Sie vor?
Müntefering: Ich plädiere für Entschleunigung. Das bringt größere Sicherheit. Ein Beispiel. In den 70er-Jahren hatten wir in der damaligen Bundesrepublik eine schreckliche Statistik: 17000 Verkehrstote jedes Jahr. Die Verhältnisse waren zu schnell und zu unsicher. Diese Katastrophe hatte viele Gründe: die Raserei, die vielen Bäume an der Straße, das Nicht-anschnallen-Wollen, Alkohol, die fehlenden Puffer im Auto. Im übertragenen Sinn ist uns damals auch schon einmal die Geschwindigkeit über den Kopf gewachsen. Heute haben wir die tödlichen Unfälle um drei Viertel reduziert. Nicht perfekt, aber im-

merhin. Und genau so müssen wir jetzt auch an den Finanzmärkten schauen, wie wir da mit Geboten und Verboten, Rüttelschwellen, Bremsen und Airbag das Tempo rausholen.

Handelsblatt: Sind Sie selbst schon einmal in einen Geschwindigkeitsrausch geraten?
Müntefering: Ein Rausch war es nicht, aber während meiner Zeit als Minister und Parteivorsitzender hatte ich zu wenig Zeit zum Nachdenken. Da wurde man schon schief angeschaut, wenn man statt direkt zu entscheiden erst einmal eine Arbeitsgruppe eingesetzt hat. Zeit zum Denken lohnt sich. Es hilft, sich zu fragen: Weiß ich schon genug, um entscheiden zu können?

Handelsblatt: Wie hat sich Ihr Verhältnis zur Zeit verändert - beruflich wie privat? Sie sind „nur“ noch einfacher Abgeordneter, Sie haben Ihre zweite Ehefrau in den Tod begleitet und jetzt eine viel jüngere geheiratet...
Müntefering: Ich habe Zeit, das genieße ich. In der Spitzenpolitik herrscht ja Hektik. Schauen Sie sich mal unsere Regierungsbank an - und ich meine das gar nicht böse. Die schlafen da häufig in Debatten fast ein. Die sind einfach erschöpft. Ich bestimme wieder zu 50 Prozent über meinen Tagesablauf, meine Termine. Zu Spitzenzeiten waren das maximal fünf Prozent. Ich habe aber auch nicht mehr das Gefühl, alles wissen zu müssen. Ich sortiere nicht mehr alles Gehörte und Erlebte sofort strategisch ein - etwa: Was bedeutet diese Aussage für die nächsten Umfragen? Ich hänge nicht mehr so an den aktuellen Nachrichten, an Tickermeldungen. Ich lese nicht weniger, aber anderes.

Handelsblatt: Was lesen Sie?
Müntefering: Aktuelles natürlich wie die Bücher von Peer Steinbrück, Joseph Stiglitz, Götz Aly. Und dann habe ich mir zum Beispiel jüngst die Abschiedsrede von Willy Brandt noch einmal vorgenommen. Und da heißt es: „Wenn ihr mich fragt, was mir das Wichtigste ist, dann sage ich euch: Neben dem Frieden die Freiheit.“ Solche grundlegenden Themen beschäftigen mich heute mehr als früher.

Handelsblatt: Wie können wir uns als Gesellschaft entschleunigen? Ist eine nachhaltige Strategie angesichts von Dauerwahlkampf in der Politik und Dreijahresverträgen in der Wirt-

schaft realistisch?
Müntefering: Die Strukturen sind sekundär, die Einstellungen müssen sich ändern. Wir Politiker brauchen mehr Mut für Entscheidungen, die im Sinne unserer Kinder und Kindeskindest sind. Und wir müssen das Zeit-Ungleichgewicht anpacken...

Handelsblatt: Was meinen Sie damit?
Müntefering: Wir sind ja in Wahrheit eine zeitreiche Gesellschaft. Wir haben mehr Lebenszeit und Freizeit als alle Generationen vor uns. Aber die Zeit ist ungleich verteilt. Es gibt die zeitknappe Generation. Das sind die 25- bis 45-Jährigen, die im Beruf durchstarten wollen, eine Familie gründen und wenig Zeit für sich haben. Und es gibt die zeitreiche Generation. Das sind alle zwischen 65 und 85 Jahre. Die Frage ist: Wie bekommen wir da einen Ausgleich hin? Das Elterngeld geht ja in diese Richtung. Es bietet etwas Entschleunigung für die Väter und Mütter. Aber können wir nicht auch die Ältern noch stärker einbinden?

Handelsblatt: Die Brüche zwischen den Lebensphasen sind ja bisweilen hart...
Müntefering: Das ist wie bei „Hau den Lukas“. Sie schießen sich bis 65 Jahre beruflich in die Höhe, knallen dann unter die Decke, und fallen mit der Rente auf den Boden zurück. Aber auch nach dem Erwerbsleben bleiben wir Teil der Demokratie und in dieser gesellschaftlichen Funktion haben wir Verantwortung für heute und für das, was nach uns kommt. Nicht nur die Akteure in Politik und Finanzindustrie müssen sich fragen, was sich ändern muss, sondern auch jeder Einzelne. Wir brauchen von dem Typ „Hau den Lukas“ zu einer ballistischen Lebenskurve kommen. Einem linearen Aufstieg muss ein harmonischer Ausstieg folgen.

Handelsblatt: Wie haben Sie sich entschleunigt? Gab es einen Plan für Ihre zeitreiche Lebensphase?
Müntefering: Nein, das für uns schlechte Wahlergebnis von 2009 hat mich aus dem Rennen geworfen. Ich war auch ein „Hau den Lukas“-Kandidat, habe es aber geschafft, den Übergang hinzubekommen.



Franz Müntefering (links im Bild) mit den Handelsblatt-Redakteuren Gabor Steingart und Tanja Kewes: Wieder mehr Zeit zum Reflektieren.



Mercutio/Photo (links im Bild) © Alex Kraus/Kopf

Handelsblatt: Sie sagen, Gesellschaft und Wirtschaft müssen sich entschleunigen. Ist es aber nicht anders herum, dass die Politik zu langsam ist? Beispiel demografischer Wandel: Die Bevölkerungsentwicklung kennen wir seit Jahrzehnten - und wenig ist bisher passiert.
Müntefering: Da ist was dran. Wir müssen mehr auf das Morgen und Übermorgen schauen. Willy Brandt sagte in seiner Abschiedsrede: „Wir dürfen unsere Programmatik nicht davon ableiten, was die Leute gerade hören wollen.“

Handelsblatt: Sie haben seinerzeit den Begriff „Heuschrecke“ geprägt und damit eine ganze Branche und ihre Arbeitsweise gebrandmarkt... An was erinnert Sie die derzeitige Situation?
Müntefering: Ich hatte damals wie heute Angst um die Demokratie. Damals war es jedoch nur ein einzelner Akteur, der gut zu fassen war. Heute ist es ein ganzes System. Die internationalen Unternehmen, Gewerkschaften und die NGOs sind wichtige Akteure. Auch die Kirchen. In Europa sind wir weiter, aber nicht weit genug. Jetzt gibt es die Chance und die Pflicht, in Europa die Strukturen der Demokratie zeitgemäß zu organisieren. Wir brauchen ein neues Oben.

Handelsblatt: Haben Sie in Ihrem Leben Zeit verschwendet?
Müntefering: Nein, ich habe meine Zeit gut genutzt und auch geprägt.

Handelsblatt: Herr Müntefering, vielen Dank für das Interview.

Beschleunigung als Chance begreifen

Herbert Walter
Frankfurt

Wenn Manager über die Zeit sprechen, dann in den allermeisten Fällen in einer speziellen Hinsicht: Es geht ihnen nicht um die Zeit an sich, sondern um das wachsende Tempo in der Wirtschaft, um die Beschleunigung der Abläufe und um das immer schnellere Erreichen vorgegebener oder selbst auferlegter Ziele. Diese Beschleunigung wird oftmals als wachsender Druck in zweifacher Bedeutung empfunden: als steigender Leistungsdruck und zunehmender Zeitdruck. Auch wenn es unbestreitbar so ist, dass die Anforderungen an die Manager in der Wirtschaft wachsen. Sind diese beiden Phänomene, also Leistungs- und Zeitdruck, berechtigte Gründe für Managerklagen?

Ich meine: Nein. Wir leben in einer Wettbewerbsgesellschaft, wobei der Wettbewerb heute sehr oft über beschleunigte Prozesse ausgetragen wird. Wirtschaftlicher Erfolg hängt in diesem System davon ab, zur richtigen Zeit die richtigen Maßnahmen zu ergreifen und zwar so, dass man sich damit ein wenig von der Konkurrenz absetzt, mithin etwas besser als die Konkurrenz sein kann.

Das war auch in meiner Zeit als Führungskraft in Banken nicht anders. Seit Ende der achtziger Jahre hat diese Branche einen dramatischen Umbruch erlebt.

Diesen Umbruch habe auch ich als eine Beschleunigung des Geschehens wahrgenommen - sowohl im „Fronteinsatz“ bei der Deutschen Bank Anfang der neunziger Jahre in Nordrhein-Westfalen, als auch danach in der Zentrale in Frankfurt als Verantwortlicher dafür, dass der Umbau des Geschäfts mit Privat- und Mittelstandskunden schließlich auch Früchte trägt. An dieser Stelle will ich ein kleines Fazit vorwegnehmen: Ich habe diese Beschleunigung nie als eine Belastung empfunden, im Gegenteil. Herrmann Hesse hat einmal sinngemäß gefragt, ob es denn ein Unglück sei, in eine stürmische Zeit hineingeboren zu sein? Oder ob das nicht vielmehr ein Glück sei? Für mich galt und gilt ganz klar Letzteres.

Auf der anderen Seite muss man aber auch konstatieren, dass dieser Wandel für diejenigen Mitarbeiter weniger anspornend war, die im Bankberuf in erster Linie Sicherheit und Stabilität gesucht hatten. Besonders deutlich ist dieser gewachsene Druck bei den Kundenberatern der Banken in der jüngsten Finanzkrise geworden. Nie zuvor wurde der alte Widerspruch zwischen Bankergebnis und Kundenbedarf offenkundiger.

Nimmt man es genau, so sind ein steigender Leistungs- und Zeitdruck aus Sicht der Betroffenen die wesentlichen Elemente der Fremdbestimmung. Das war auch bei mir nicht anders. Als junger Assistent des Vorstands hatte ich zu lernen, mit kurzer Aufgabentaktung und extremer Fremdsteuerung zurechtzukommen. Natürlich ging es dabei auch darum, eine gewisse Stressbelastung einigermaßen gut zu durchstehen. Die Fürsorge des Vorstands bestand in dieser Hinsicht aus der gut gemeinten Bemerkung: „Wir müssen Ihre Magenwand noch etwas stärken“.

Bei meinem ersten größeren operativen Einsatz als Führungskraft habe ich dann erfahren, wie es ist, zu viele Teller gleichzeitig

in der Luft halten zu wollen. Die Arbeit fällt in „Häppchen“ und am Ende des Tages hat man unweigerlich das Gefühl, nicht mehr ausreichend Kraft für größere Themen zu haben. Ob man das nun Manager im Hamster-Rad oder Mikromanagement nennt ist relativ egal.

Ich habe anfangs Zeitmanagementsysteme getestet, die mir sicher geholfen haben, erste Schritte zu einem ökonomischeren Umgang mit meiner Zeit zu machen. Später bin ich von dieser „Zeitbuchführung“ wieder abgekommen, weil mir das viel zu bürokratisch war. Ich habe für mich ein System entwickelt, welches gut zu meiner Arbeitsweise passt. Im Kern besteht es darin, dass ich mir für kreative und konzeptionelle Aufgaben einen ausreichenden Zeitpuffer einräume. Die kommunikativen und administrativen Dinge erledige ich dann im Block.

Eine Sache hat bei mir nie funktioniert: Die Herrschaft über meinen Terminkalender vollständig an mein Büro abzugeben. Je mehr mein Kalender von anderen befüllt wurde, um so stärker wuchs bei mir das Gefühl, nicht mehr Herr meines Tages zu sein. Wenigstens an der Spitze einer Hierarchie - so sollte man meinen - muss es doch am ehesten möglich sein, eine gewisse Eigenzeitlichkeit zu leben, also ein geringeres Maß an Fremdbestimmung zu haben. Aber ist das so?

Darauf gibt es keine allgemeingültige Antwort. Mir war es wichtig, ein gewisses Maß an Selbstbestimmung zu behalten. Ich erinnere mich zum Beispiel daran, dass wir bei der Deutschen Bank 24 einmal eine Sitzung von Vorstand und nächster Führungsebene von zwei auf drei Tage verlängert haben, weil wir einen gruppendynamischen Prozess erfolgreich zu Ende bringen wollten. Das gelang, auch wenn es in vielen Terminkalendern zu kleineren Katastrophen führte.

Auf der anderen Seite steht aber eine ständig steigende Zahl von Terminen, die von anderen bestimmt werden und die zwangsläufig ein immer größeres Zeitbudget beanspruchen. Das gilt beispielsweise für die Sitzungen formaler Gremien wie Vorstand, Aufsichtsrat und Beirat. Ganz besonders zeitaufwendig wird es, wenn man - wie seinerzeit bei Allianz und Dresdner Bank - neben der selbst geführten Bank zusätzlich im Vorstand der Obergesellschaft und im Aufsichtsrat von Tochtergesellschaften sitzt. Dann überlagern sich zwei Führungsstrukturen.

Wenn ich nun diese „Bankjahre“ mit meiner heutigen Aufgabe als Unternehmer und Berater vergleiche, so ist klar erkennbar dass es auch jetzt eine Menge Fremdsteuerung und Zeitdruck gibt. Natürlich ist es ein Unterschied, eine große Bank mit einigen Zehntausend Mitarbeitern zu führen oder den eigenen kleinen Laden voranzubringen. Jedoch Fallstricke und „Verzettelungsmöglichkeiten“ gibt es auch da, zumal kein exzellent durchorganisiertes Konzern-Büro einem viele Vorarbeiten abnimmt.

Aber auch dafür gibt es Lösungen: Um konzentriert am Stück arbeiten zu können, wechsle ich einfach ins Besprechungszimmer. Dort stören mich keine Anrufer und auch keine blinkenden Bildschirme.

Herbert Walter war unter anderem Vorstandssprecher der Dresdner Bank. Heute ist er Berater.



Herbert Walter: Zu viele Teller gleichzeitig in der Luft jongliert