

Die Vordringlichkeit des Befristeten

Als Vorhaben mit zeitlich begrenzter Dauer sind Projekte immer auch Termsachen.

Für Projekte ist das nützlich, weil sie damit dringlich und bevorzugt zu behandeln sind. Für Organisationen aber kann der Druck der Projekte gefährlich sein, weil im Gegenzug eigentlich wichtigere Vorhaben vernachlässigt werden. Wie Termsachen Wichtigkeit vortäuschen, Prioritäten verschieben und opportunistische Lösungen befördert, hat der Soziologe Niklas Luhmann vor 42 Jahren in seinem klarsichtigen Aufsatz „Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten“ analysiert.

Im Zeitalter großer Organisationen ist Zeit knapp geworden. Zeitdruck ist eine verbreitete Erscheinung. Der Blick auf die Uhr und der Griff zum Terminkalender in der Tasche sind Routinebewegungen geworden.

Bevorzugte Aufmerksamkeit für Fristen wäre bei unbegrenztem Potential für Aufmerksamkeit oder in einer Welt ohne mehrdimensionale Problemstruktur eine harmlose, folgenlose Lösung. In Wirklichkeit können Zeiteinteilung und Werturteil praktisch nicht in dieser Weise getrennt werden. Die Priorität der Fristen schlägt in einen Primat der Fristen um, in eine wertmäßige Vorzugswürdigkeit, die mit den übrigen Werten, zu denen man sich sonst bekennt, nicht abgestimmt sind.

Besonders in Rollen, die mit divergierenden, konfliktreichen Anforderungen überlastet sind, und das sind typisch die Rollen, die unter Zeitdruck stehen, wirken sich Zeitbindungen als Hilfen bei der Entscheidung von Rollenpotentialen aus. Termine und Fristen sind institutionalisierte Ausreden. Durch Berufung auf einen bestehenden Termin kann man sich neuen Engagements für den gleichen Zeitraum entziehen. So kommt es dazu, dass in komplizierten, schwer überschaubaren Leistungszusammenhängen Termine die Funktion einer Warnmarke für Schadensgefahr bzw. eines Symptoms für etwas Wertvolles erhalten, ohne dass der gemeinte Wert im Einzelfall geprüft und vergleichsweise abgewogen wird. Sie gewinnen schließlich an Eigenwert.

In dem Maße, als der Anteil der Fristen in der begrenzt verfügbaren Zeit zunimmt und der formale Wert reiner Priorität sich Geltung verschafft, verkürzt sich die Zeit, die für nicht gebundenes Handeln verfügbar ist. Aufgaben, die immer zu kurz kommen, müssen aber schließlich abgewertet werden und den Rang des weniger Wichtigen erhalten, um Schicksal und Bedeutung in Einklang zu bringen. So kann sich allein aus Zeitproblemen eine Umstrukturierung der Wertordnung ergeben.

Außer dieser Präferenzverschiebung zugunsten des Befristeten ist zu beachten, dass auch innerhalb der Angelegenheiten, die unter Zeitdruck stehen, die sachliche Ordnung der Werte nur verzerrt zum Zuge kommt, ja unter Umständen durch die Zeitnot ganz überspielt wird. Aus der knappen Ent-

scheidungszeit ergibt sich zum Beispiel eine Bevorzugung des schon Bekannten, der eingefahrenen Denkbahnen, eine Bevorzugung der Informationen, die man hat, vor denen, die man erst suchen muss, eine Bevorzugung der Kommunikationspartner, mit denen man sich rasch verständigen kann, vor solchen, mit denen zeitraubende Verhandlungen erforderlich wären – alles in allem eine Tendenz zur Entscheidung aus dem Inneren des Systems heraus.

Einige Konsequenzen dieser Entwicklung lassen sich für die Verwaltungen zivilisierter Industriestaaten ungeachtet

aller Verschiedenheiten im einzelnen als typisch darstellen. Die vielleicht wichtigsten sind: (1) die Verstärkung der jeweils formalisierten Aspekte der Arbeit, (2) die Begünstigung des schon kooperativ installierten Handelns vor individuell-langfristigem oder individuell-innovativem Handeln, (3) das Opportunistisch-Werden der Wertordnungen und (4) das Entstehen von Tempoideologien. Selbstverständlich bleibt die Bedeutung der Zeit, der Termine und der Fristen für den Erfolg der Arbeit im

Verwaltungsalltag nicht unbemerkt. Manche mögen sich mit Pünktlichkeit begnügen. Andere denken nach und finden Mittel und Wege, die vermeintliche Last in ein hilfreiches Werkzeug zu formen. Bei relativ simplen Tricks fängt es an – etwa fiktive Termine als Ausrede zu benutzen. Eine ganz andere Art von Strategie wäre es, Termine und Fristen mit ihren eigenen Waffen zu schlagen: mit Terminen und Fristen; den Druck also durch Gegendruck aufzufangen. Man könnte in sehr viel breiterem Umfang dazu übergehen, an sich nicht zeitgebundenes Handeln künstlich unter Fristen zu setzen oder ihm Zeiträume zu exklusiver Benutzung zuzuweisen. Gerade für nichtkooperatives Verhalten wie das individuelle Durchdenken sehr komplexer Sachverhalte bietet sich diese Lösung an.“

Der vorliegende Auszug ist eine stark gekürzte und bearbeitete Fassung von Luhmanns Aufsatz „Die Knappheit der Zeit und die Vordringlichkeit des Befristeten“ der unter anderem in „Politische Planung: Aufsätze zur Soziologie von Politik und Verwaltung“ (VS Verlag für Sozialwissenschaften, 5. Auflage 2007, 39,95 €) erschienen ist. Copyright by und veröffentlicht mit freundlicher Erlaubnis von Springer Science + Business Media B.V.

