

Work-Life-Balance – Ursachen ihrer Gefährdung

Vortrag für den Skal Club am 14. September 2009

Steigenberger Hotel Frankurter Hof, Am Kaiserplatz, Frankfurt

Gedanken von Johannes Czwalina,

Basel Schweiz

Heute wollen wir uns drei von vielen Ursachen zuwenden, die die Work-Life-Balance vieler Menschen gefährden und über mögliche Lösungen nachdenken.

1.Ursache: Die Veränderung der Arbeit

2. Ursache: Die Veränderung der Zeit

3. Ursache: Die Veränderung der Informationsflut

4. Lösungen

Die vorgegebenen Landkarten, in die die Personalpolitik Menschen reinpressen muss, bilden weitgehend nicht die Lebenswirklichkeit ab, in welcher sich der einzelne und die Wirtschaft real befindet. Als gesund wird der bezeichnet, der sich am besten den Karten anpassen kann (F. Schumacher). Diese Karten pressen die Menschen in die zugewiesene lineare Aufwärtsbewegung, in der sie zu funktionieren haben, weil es außerhalb der Weltanschauung der Maximierung keine Alternative geben soll, während aber unser tatsächliches Leben sich in Sinuskurven bewegt, sowohl das Leben des Marktes als auch unser persönliches Leben.

Die Personalverantwortlichen müssen sich zu Erfüllern der alternativlosen Aufwärtsphilosophie machen, Menschen in die Prokrustesbetten der linearen Aufwärtsbewegungen pressen, aber während wir zum Rasen aufgefordert werden, geht die Seele weiter leider zu Fuß. Kein Wunder, dass viele unter Beklemmungen, Ängsten und Unwohlsein leiden. Liegt es an den Menschen oder liegt es an dem Maß der Betten?

Schon der Pharao im alten Ägypten wusste, dass ihm nach sieben fetten die sieben mageren Jahre bevorstehen (Stichwort Sinuskurve). Er hat sich darauf eingerichtet, und nach den sieben arbeitsreichen produktiven Jahren kamen die sieben mageren, in denen es ihm noch besser ging, weil er von seinen Vorräten leben konnte, mehr Ruhe hatte und sich auf den nächsten Aufwärtszyklus vorbereiten konnte. Seine Personalpolitik war nicht dem Zwang des ewigen Aufwärtstrends ausgeliefert. Davon wusste er noch gar nichts.

1.Ursache von Stress: Die Veränderung der Arbeit

Die Rolle der Arbeit in der Vergangenheit

Drehen wir das Rad der Geschichte zurück. Zeugnisse der Steinzeit lassen auf eine „Arbeitszeit“ von täglich zwei bis vier Stunden schließen.¹

Betrachten wir nun den bevorzugten Lebensstil im alten Griechenland, die Muße. Arbeit war vor diesem Hintergrund nicht nur bei den Griechen, sondern auch bei den Römern eher negativ belegt: Sie hieß „negotium“ – Nicht-Muße

Arbeit außerhalb der Bedürfnisbefriedigung war demnach kein erstrebenswertes Ziel. Zweck des wirtschaftlichen Denkens und Lebens war nicht der Gewinn, sondern die Qualität menschlicher Gemeinschaft.

¹ Salin, Marshall: Stone Age, New York, 1972

Im Dienste der Selbstversorgung stand auch der Handel. Letzteren unterschied Aristoteles scharf vom Tausch von Waren, der um des bloßen Gewinnes willen betrieben wurde, einem „unnatürlichen Drang“ zum Geldverdienen entstammte und folglich als unmoralisch anzusehen war. Nach Meinung dieses großen griechischen Denkers verhinderte ein solches Handeln das gute Leben eher, als dass es solches ermöglichte.

Aristoteles unterschied schon damals zwei Lebensformen: Die Lebensform des bios politikos – des freien, um das gute Leben bemühten Menschen – gegenüber dem bios chrematikos – die menschliche Lebensform, die der zielpervertierten, zweckentfremdeten Erweiterung des Reichtums um des Reichtums willen nachgiert.² [Geldverdienen als Selbstzweck zerstört die Gemeinschaft.] Kein geringerer als Aristoteles wies also schon damals auf die moralische Gefahr für den Menschen hin, die mit dem Geldverdienen um des Geldverdienens willen verbunden ist: Dieses Denken zerstöre die Existenz einer harmonischen Gemeinschaft.

Im Schöpfungsberichtes beschreibt das Buch Genesis (1. Buch Mose) Arbeit einerseits als eine Folgeerscheinung des Sündenfalls und somit als Fluch: „Mühsam sollst Du dich von ihm nähren alle Tage deines Lebens. Im Schweiß deines Angesichts sollst Du dein Brot verzehren.“³ [Arbeit als Fluch und Segen zugleich.] Andererseits bedeutet nach dieser Auffassung gerade dieser Fluch auch ein Segen für den durch den Sündenfall geprägten Menschen: „Unser Leben währt 70 Jahre und wenn es kostbar war, war es Mühe und Arbeit.“⁴ Die Last, aber auch das Recht auf Arbeit, gehörte zu den Grundrechten des „gefallenen“ Menschen. Nur in der Arbeit kann der Mensch zu sich selbst finden und sein Potential entfalten. In 1. Mos. 2, 15 führt Gott den Menschen in den Garten Eden. Hier wird die Bestimmung des Menschen im Hinblick auf den Garten Eden charakterisiert. „Dass er ihn bebaue (leabdah) und bewahre (leschamra)!“ Leabdah meint „dienen, bedienen“ und leschamra bedeutet »behüten und erhalten“.

Die Grundsatzaussage im Schöpfungsbericht der Bibel, dass die Arbeit für den Menschen sowohl Fluch als auch Segen bedeutet, zieht sich seither wie ein roter Faden durch alle Jahrhunderte, und es scheint, als ob jede Generation die Herausforderung auf ihre eigene Weise bestehen muss, auf welche der beiden Pole: Fluch oder Segen, sie zusteuert. Es scheint, als würde der Mensch zur Arbeit eine Art Hassliebe pflegen: Ohne Arbeit erlangt der Mensch sein Glück nicht und mit ihr oft genug nur selten.

Das Neue Testament versteht aber Arbeit nicht nur unter dem Aspekt der Selbsterhaltung, sondern auch, dass sie dazu dient, Mitmenschen zu unterstützen. [Arbeit bedeutet auch andere zu unterstützen.] Im vierten Kapitel des Briefes an die Epheser (Eph 4, 28) schreibt Paulus: „Wer stiehlt, stehle nicht mehr, sondern arbeite mit den eigenen Händen, damit er habe mitzuteilen, dem, der es nötig hat.“ Mit den Früchten der Arbeit sollen die Menschen ihren Lebensunterhalt bestreiten und dazu in der Lage sein, anderen Menschen zu helfen.

Arbeit kann nach biblischem Verständnis auch pervertiert werden, z.B. durch Habsucht oder Arbeitswut. Die Bibel warnt vor einer solchen Haltung, die Mitmenschen und ihre Bedürfnisse ignoriert

² Aristoteles: Politik, München, 1986

³ Genesis 3, 17

⁴ Psalm 90, 10

und in der Besitz die Stellung Gottes einnimmt und somit zum Götzen wird. Sie warnt aber auch vor Sorge, die zu rastloser Arbeit führt, und genauso warnt sie auch vor Müßiggang und Gleichgültigkeit, die ebenso im Widerspruch zum Auftrag des Menschen stehen. Psalm 127, 1: „Wenn der Herr nicht das Haus baut, so arbeiten die Bauleute daran umsonst.“

Wucher gelten als Auswüchse von Egoismus und Gier. „Das Wenige, was ein Gerechter verdient, ist mehr wert als das Viele, dass ein Gottloser sich erhascht.“⁵ Nur der Mensch, der Arbeit als Bestandteil und Segen in seinem Leben anerkennt und der den Inhalt und das Wie der Arbeit höher bewertet, als wie viel er verdient, darf langfristig mit Wohlergehen rechnen. Das Produkt der Arbeit spielte eine sekundäre Rolle.

mit Beginn des Mittelalters verändert sich Sichtweise stufenweise mehr und mehr in eine ganz andere Richtung:

Die feudale Gesellschaft des Mittelalters stützte sich auf drei Ordnungen: Beten, Arbeiten und Kämpfen (orare, laborare, pugnare).. Zugleich zeichnete sich der Boden als wichtigster Produktionsfaktor aus. Die Last der produktiven Arbeit lag auf den Schultern der Bauern und Handwerker.

Die klösterlichen Ordensregeln im Mittelalter basierten auf dem biblischen Verständnis von Arbeit. Für die Benediktiner war Arbeit der zentrale Bestandteil ihres Alltags. Der abendländische Mönchsvater Benedikt von Nursia (geb. 480) gründete auf dem Monte Casino das später weltberühmt gewordene Kloster. [Ora et labora.] Er wies der Arbeit als Bestandteil unseres Daseins einen heiligen Platz zu. Sie wurde zu einer Art Sakrament aufgewertet. „Ora et labora“ – der Leitspruch der Ordensregel – prägte über manche Jahrhunderte hinweg das christliche Lebensbild. Arbeiten wurde auf die gleiche spirituelle Ebene wie das Gebet gesetzt. Der Zugang zu solcher Lebenshaltung war immer freiwillig. Dieser freiwillige persönliche Verzicht bescherte Lebensqualität und führte zum Entstehen schönster Baudenkmäler.

Dadurch, dass die Arbeit selbst als tiefstes Sinnerlebnis im Mittelpunkt stand – und nicht ihr Ergebnis – suchten vom Burn-out Geplagte die Gemeinschaft im Kloster und fanden dort unter dem „ora et labora“ ihr seelisches Gleichgewicht wieder.

Auch bei den „Klassikern“ war die Arbeit als eigenständiger Wert unabhängig von ihrem materiellen Nutzen die Grundlage eines erfüllten Daseins des Menschen.

Im Pietismus wurde die Arbeit vorrangig als Medium der schöpferischen Entfaltung betrachtet und diente zur Ausbreitung der Bildung. Das pietistische Grundprinzip war die Liebe zu den Kindern, den Armen und den Entrechteten. Die von August Hermann Francke in Halle gegründeten Bildungsanstalten und Waisenhäuser waren neue Modelle im Umgang mit den sozialen Problemen der damaligen Zeit. Aus dem „Pädagogium Regium“ ging ein Grossteil der preußischen Beamten und Offiziere hervor. Der preußische Staat verdankt seine Blüte dem Pietismus, ohne dessen Kräfte er undenkbar gewesen wäre.

Im preußischen Staat galt Arbeit in erster Linie als Pflicht gegenüber der Allgemeinheit.

⁵ Psalm 37, 16

CC

Es gab keinen Unterschied in der sittlichen Würde der Arbeit: Richter und Gelehrte arbeiten ebenso gut und von der Allgemeinheit anerkannt wie der Soldat, Bergmann und Fabrikarbeiter.⁶ Arbeit hing eng mit den Werten Maßhalten, Disziplin, Chorgeist und Energie zusammen.⁷

Unter Friedrich dem Grossen entwickelte sich Preußen durch diese Einstellung zum größten und modernsten Staat des damaligen Europas. Dies unter anderem auch deshalb, weil er sich in seiner Arbeitsethik nicht auf den materiellen Gewinn der Arbeit konzentrierte, sondern auf ihre inneren Werte wie Treue, Pflichtbewusstsein, Ehre, Gehorsam und Wahrhaftigkeit.

Ab dem 17. Jahrhundert weicht mehr und mehr der metaphysische Aspekt der Arbeit (im Sinne des göttlichen Auftrages) aus dem Bewusstsein. Ein neu aufbrechendes Selbstbewusstsein wertete die Arbeit als Mittel menschlicher Selbstverwirklichung und als Quelle von Selbstbewusstsein, Eigentum und Wohlstand auf. Arbeit im Sinne ihrer schöpferischen Qualität, als Kern menschlicher Identitätsbildung, stand nun im Mittelpunkt des Denkens.

Mit dem vermehrten Abhandenkommen einer geistlichen Betrachtung der Arbeit, steuerte der Trend auf ein, sich immer stärker entwickelndes Problem zu, dass uns bis zum heutigen Tage nicht zur Ruhe kommen lässt: Was ist mit den Menschen, die keine Arbeit haben? Woraus definieren diejenigen ihre Würde, die ihre Arbeit im Sinne einer Erwerbsquelle verloren haben? Blutige Revolutionen, das Entstehen von einander feindlich gegenüberstehenden, sich weltweit bekämpfenden materialistischen Machtblöcken auf dieser Welt, der Kampf der Menschen ohne Arbeit und der Besitzlosen gegen die, die Arbeit und Besitz haben, lässt uns in unterschiedlichsten Varianten seither nicht mehr zur Ruhe kommen.

Der Prozess, welcher zunächst als befreiende Erkenntnis empfunden wurde: Den Wert der Arbeit aus seiner metaphysischen Einseitigkeit herauszulösen, und ihm stattdessen seine immanente, materielle Bedeutung als Erwerbsquelle zurückzugeben, erwies sich als zu kurz gegriffen und führte in kleinen Schritten in die verengte Betrachtung eines materiellen Prokrustesbettes der Arbeit, die uns heute belastet.

Im 19. und 20. Jahrhundert verkürzte sich das Verständnis von Arbeit weiter auf das Verständnis von Erwerbsarbeit.

Die Arbeitgeber mit ihren Interessen gegenüber den Bedürfnissen der Arbeitnehmer in abhängiger Erwerbsarbeit. Die Arbeit wurde zum Gegenstand marktwirtschaftlicher Tauschvorgänge. Der Kapitalismus entwickelte sich zum dominanten Prinzip des wirtschaftlichen Lebens.

Nur derjenige, der sich auf geleistete Arbeit berufen kann, hat einen Anspruch auf soziale Anerkennung und politischen Einfluss.

Immer mehr Menschen aber gerieten auf die Verliererseite, weil sie entweder keine Arbeit mehr hatten, oder aber viel zu viel arbeiten mussten und das Auskommen trotzdem nicht reichte. Die Arbeit im Spannungsfeld von Segen und Fluch, teilte die Menschheit in zwei Gruppen: in Sieger und Verlierer.

⁶ Burneleit, Heinz: Friedrich der Grosse, Besinnung auf den Staat, Düsseldorf, 1981, S. 18

⁷ Greifenhagen, Martin: Die Aktualität Preussens, Frankfurt a.M., 1981

Das Verständnis von Arbeit im Sinne der Erwerbsarbeit, gewann schließlich derart die Oberhand, dass man eine weitere Betrachtungsweise von Arbeit, die Jahrhunderte hindurch galt, ganz aus dem Bewusstsein verlor.

Die soziale Frage wurde zum Ausgangspunkt des Programms des Sozialismus.

Unter dem Einfluss der Industrialisierung entstand die Marktwirtschaft.⁸

Die Steigerung der Effizienz führte zu einer Änderung der Weltwahrnehmung. Die Welt schrumpfte in ihrer Bedeutung zu einem zu bearbeitenden Rohstoff.

Als solche wurde sie bisher in der Wirtschaft in Ost und West gehandhabt. In seinen späteren Schriften reduzierte Karl Marx beispielsweise die Arbeit auf einen durch Geld messbaren Warenwert. Er sah den Wert des Menschen damit auf den Warenwert seiner Arbeit reduziert. [Der Mensch als Ware.] Die Beziehungen der Menschen untereinander sind nach Marx ein Warenaustausch.⁹ Überraschend ähnlich sind sich das Menschenbild des Marxismus und die Rolle, die das moderne marktwirtschaftliche Denken dem Einzelnen zuspricht.¹⁰

Nicht zuletzt führte die einseitige Überbetonung und verkürzte Betrachtungsweise von Arbeit als Kapital zum Ende des materialistischen Sozialismus.

Die Arbeitslosenziffern werden heute zu einer schweren Anklage an eine Gesellschaft, die aus der Verkümmern ihrer übergeordneten Ziele bei allem Wohlstand nicht mehr fähig ist, dem Einzelnen das Recht auf ein erfülltes Leben und auf Arbeit zu gewährleisten.

Wir sind das erste Mal in der Geschichte der Menschheit an einem Punkt angelangt, an dem Menschen nicht mehr gebraucht werden, um die Wirtschaft zum Wachsen zu bringen. Im Gegenteil: Entlassungen und Begleitprogramme zur Behandlung der negativen Folgen kosten das Unternehmen heute weniger als die Erhaltung eines Arbeitsplatzes. Arbeitskräfte sind hierzulande zu teuer.

Das persönliche Wohlbefinden und Wertgefühl der meisten Menschen ist sehr stark an die Frage gekoppelt, ob sie bezahlte Arbeit haben. Es gibt nur sehr wenige Menschen, die auch in der Arbeitslosigkeit ein ausgeglichenes Leben führen können.

Der Wert der Arbeit ist höher als der Wert ihres Produktes. Nur ein neuer Bedeutungsinhalt der Arbeit, der ihr wieder das zurückgibt, was sie ist, nämlich ein eigenständiger Wert, kann unsere Situation verändern. Als Wert an sich hat Arbeit eine eigenständige zentrale Bedeutung in unserem Leben zu spielen, unabhängig davon, wie viel Geld dabei erwirtschaftet wird. Warum assoziieren viele Menschen eine beschränkte Erwerbsarbeit mit einem minderwertigen, weniger sinnvollen Leben? Weil sie die Arbeit nur von der Bezahlung her definieren und dabei vergessen, dass es nur über einen sehr kleinen Abschnitt der menschlichen Geschichte so war.

Der Weg durch die Geschichte der Arbeit im Laufe der Jahrhunderte will dafür sensibilisieren, wie sehr wir uns mit unserer gegenwärtigen Auffassung von einem ausgewogenen Mittelmaß entfernt haben, welches der Arbeit über viele Jahrhunderten ihre Würde und souveräne Bedeutung gegeben und erhalten hatte. [Würde der Arbeit zurückgewinnen.]

⁸ Adam Smith ist mit seinem Buch „Der Wohlstand der Nationen“ ein Theoretiker der Marktwirtschaft. Er war ein schottischer Moralphilosoph und Angehöriger der Presbyterianer, also Protestant.

⁹ Marx, Karl: Die Frühschriften, Stuttgart 1971, ebd.: Das Kapital, Stuttgart, 1969

¹⁰ Morus, Thomas: Utopia, 1516

Trägt uns das Konzept der Erwerbstätigkeit in die Zukunft? Arbeit wird es auch in Zukunft genug geben. Wie können wir die auf uns zukommende Arbeit unter einem Wachstums- und Maximierungsdiktat vereinigen, wenn es plötzlich nichts mehr zu vermehren gibt, sondern vielmehr zu bewahren und zu erhalten und mit weniger Ressourcen auszukommen ist?

Wir müssen uns nachhaltig fragen und darüber im Klaren werden: Welche Zukunft von Arbeit wollen wir? Wenn wir uns die Frage nicht stellen und unsere Wünsche nicht klar äußern, werden es andere tun, und wir werden wieder einmal mehr zu passiven Erfüllungsgehilfen werden auf dem Weg in eine Zukunft, die wir nicht selber wählen konnten.

Fazit:

Das Gefangensein in einem verkürzten Weltbild von Arbeit ist eine Ursache von Stress.

2. Ursache von Stress: Die Veränderung der Zeit

Mein Großvater hatte immer Zeit für mich (nicht berechenbare Zeit). Er erzählte mir ein Märchen von jemandem, der Luft, Sterne und Zeit verkaufte (ich habe gelacht und gestaunt) Ich hätte natürlich nie gedacht, dass das einmal Wirklichkeit werden könnte. Die Telefongesellschaften verkaufen die Zeit. Sie streiten um den Preis jeder Sekunde und Minute. Sie rechnen mit uns die Zeit ab. Jeder Zeittakt kostet. Telefonkarten, d.h. Geld, werden verkauft oder auch manchmal verschenkt. „Ich schenke Dir zum Geburtstag zwanzig Minuten mehr Zeit.“

Wer noch über die meiste Zeit verfügt, hat am meisten Wert.

Der Zeitbegriff wird zunehmend materiell interpretiert, während ursprünglich das Wort: „ich habe Zeit“ wie ein Fenster verstanden werden konnte, dass uns aus der materiellen Tretmühle des Alltags herausholte. Genau darin lag die eigentliche Qualität der Zeit.

Wir müssen also unterscheiden zwischen der neuen, materiellen Zeit und der Zeit, die uns gerade aus den materiellen Zugzwängen befreien konnte.

Wer hat an welcher Schraube gedreht?

Wie waren früher die Sommer so lang und so manche Schulstunde dehnte sich. Endlos schien die Zauberzeit im Advent, bis schließlich das 24. Fenster zu öffnen war. Die Erinnerung an die Kindheit enthält viele Momente von langsamer Zeit. Und jetzt, wo sind sie geblieben, die letzten Stunden? Sind nicht auch Wochen, Monate, ganze Jahre im Nichts verstrichen, seitdem die Zeit käuflich wurde?

Die Getriebenheit ist den Menschen anzusehen. Die Geschwindigkeit im Flugverkehr hat sich in den letzten dreißig Jahren verzwanzigfacht. Würde ich diesen Satz, den ich jetzt gesagt habe, sagen während ich in der Concorde sitze, wäre ich mindestens zwanzig Kilometer durch die Luft gerast. Angesichts der kurzen Flugzeit, ist es vielleicht ratsam, kürzere Sätze zu sprechen, die vielleicht nur sieben Kilometer lang sind.

3. Ursache von Stress : Die Veränderung der Informationsflut

Forscher haben folgendes herausgefunden:

Die subjektiv empfundene Dauer von Zeit ist nicht abhängig von der Menge der Informationen und der Geschwindigkeit, sondern vor allem davon, wie bedeutungsvoll diese Zeit für das Individuum ist.

Alles, was z.B. neu ist, beschleunigt die Zeit im Moment des Geschehens in unserem subjektiven Empfinden, produziert aber eine lange Zeit der Erinnerung.

Die, in unserer Erinnerung aus der Kindheit, langen Sommer stammen aus jenen Jahren, wo viele Geschehnisse noch einen hohen Neuigkeitswert und Erlebniswert hatten. Gerade die echten Erlebnisse verlängern immer im Nachhinein die Zeit. Die Frage, die uns beschäftigen sollte: Wie viele echte Erlebnisse haben wir heute noch?

Gefühlsmäßige echte Erlebnisse, großes Glück oder großer Schmerz verlängern die Zeit. Sie begründen in der Erinnerung intensive Zeitmarken.

Das gesellschaftliche Phänomen der rasenden Zeit ist eine emotionale, erlebnismäßige Mangelerscheinung. Es gibt einen gigantischen Ansturm an Signalen, diese greifen aber wenig in den Gefühlshaushalt des Menschen ein. Kaum echte Erlebnisse mehr!

Früher galt folgendes Zeitparadox:

Wenn wir in einer kurzen Zeitspanne sehr viel an Neuigkeiten erlebt haben, wirkliche Neuigkeiten, die uns zu Herzen gegangen sind, dann zerfließt zwar die gegenwärtige Zeit sehr schnell, aber später, wenn das Gehirn an all das zurückdachte, dann kamen viele Einzelheiten zu Tage. Die Erinnerung wurde lang, umgekehrt aber wurden Phasen, in denen nicht viel geschah, in der Rückbesinnung kurz.

In der heutigen, rasenden Zeit wird dieses beschriebene Zeitparadox aufgehoben, und wie das funktioniert, demonstriert nichts so gut wie das Fernsehen: Die vorbeiflutschenden Bilder und Töne stimulieren das Gehirn, der Informationsinput ist zwar groß genug, damit die Zeit rasch vergeht, aber am Ende sind Stunden weg, ohne dass sie eindrucksvolle Spuren in der Erinnerung hinterließen. Denn es handelt sich nicht um echte, unmittelbare Erlebnisse, die die Zeit der Erinnerung dehnen könnten, sondern um Erlebnisse aus zweiter Hand, die für uns stellvertretend erlebt werden. Der Fernseher ist also eine Zeitvernichtungsmaschine. Doch nach genau demselben Prinzip arbeiten viele andere Systeme, die die Menschen der modernen Zivilisation einspannen: Sowohl die erlebte aber auch die erinnerte Zeit werden dadurch kurz. Mehr noch: Die Informationstechnologien vernichten Zeit. Die Elektronik nimmt uns jede erlebte echte Zeit, alle echten Begegnungen, echten Gerüche, echten Gefühle ab. All das Echte brauchen wir aber zu einer echten Verarbeitung der Ereignisse, zu einem echten Zeitempfinden, zu einem echten normalen Ablauf der Zeit.

Die Verkürzung der Zeit durch unechte Erlebnisse ist eines der Gründe für Burnout. Menschen haben das Gefühl um Lebensqualität betrogen zu sein.

Die Gegenwart wird immer kürzer, der Puls des Neuen schlägt schneller und schneller, die Ängste vor dem eigenen Verfallsdatum wachsen, weil seine materielle Vergänglichkeit dem Einzelnen durch die im Sekundentakt ablaufende, ganz auf materielle Effizienz eingestellte Lebensuhr, viel bewusster wird. Lebensqualität von morgen wird heißen: Reduktion, selektierte Informationen, freie Stunden, Zeit zum Nachdenken. Die oberen Leader werden sich dadurch auszeichnen, dass sie diesen Luxus haben.

4. Lösungen

Die Menschen suchen doch nach Wohlbefinden und Wohlbefinden ist die Messlatte für Erfolg

Woran kann man wirklichen Erfolg messen? Doch wohl daran, was uns im Leben Erfolg und Frieden und Wohlgefühl finden lässt! Erfolg ist Erfüllung. Erfüllung ist die Messlatte! Ein erfolgreiches Leben ohne Erfüllung ist kein erfolgreiches Leben! Viele sogenannter erfolgreicher Leute sind unerfüllte Menschen!

Vor Seminaren frage ich immer Menschen: Was bedeutet Ihnen am meisten und was bedeutet Ihnen Lebensqualität?

Auf den anonym geschriebenen Karten finde ich immer erstaunliches:

Vertrauen, Emotionalität, einmal leben ohne Druck, Sehnsucht nach nicht berechenbarer Zeit

In der Realität des Alltags präsentieren sich die gleichen hart, digital, unpersönlich,

Er hat kein Zimmer, Er hat ein Büro! Er hat keine Freunde, Er hat Kontakte, Er hat kein Privatleben, Er macht Karriere, Er hat keine Träume, Er hat Projekte, Er macht keine Bekanntschaften, Er hat Meetings! Er trifft sich nicht auf ein Bier, Er trifft Entscheidungen! Er hat keinen Sex, Er entspannt sich! Er surft nicht im Internet, er macht Recherchen! Er kennt keinen Sonntag, er macht Überzeit. ER ist so eine Mischung von eierlegender Wollmilchsau und antibiotikaresistenter Kanalaratte.

Und irgendwann treffe ich sie wieder

In Gesprächen mit ihnen begegnet mir hin und wieder ein Anflug von Wehmut, wenn sie von ihrer Vergangenheit sprechen und dabei plötzlich realisieren, dass sie gelebte Jahre nicht mehr zurückholen können, dass sie zu viel Kraft in ihr berufliches Vorwärtskommen gesteckt, oder zu wenig Zeit ihren Kindern gewidmet haben oder zuwenig ihre Freiheit ausgekostet.

Viele bemerken sehr spät, dass sie leere Siege errungen haben. Sie erreichten ihre Erfolge auf Kosten von Dingen, von denen sie zu spät bemerkten, dass sie ihnen sehr wichtig waren. So opferten sie in der ersten Hälfte ihrer Karriere ihre Gesundheit, um einen Haufen Geld zu verdienen, in der zweiten Hälfte ihrer Karriere dann den ganzen Haufen Geld, um ihre Gesundheit zurückzuerwerben. Für den Erfolg opferten sie das, was man durch keinen Erfolg bezahlen kann. Sie nahmen in Kauf, dass ihre Familie zerrüttet ist, dass sie schlecht schlafen können, dass sie übermüdet sind, dass sie ihre Wertebasis, die ihnen Selbstwertgefühl gegeben hat, angeknackst haben, dass sie Freude eingebüsst haben, dass Sie ihr Wohlgefühl verloren haben. Auf dem Arbeitsmarkt gibt es heute viele unglückliche Menschen:

Es ist selten, dass man durch geöffnete Fenster für einen Augenblick Menschen nicht nur oberflächlich wahrnimmt. Diese geöffneten Fenster beschenken mich oft mehr, als soviel scheinbar Nützliches und Notwendiges unserer modernen Gesellschaft, das manchmal nur dazu geeignet ist die Knochen jeglicher Spontaneität und lebensfroher Unbefangenheit solange zu brechen, bis sie in den tristen Sarg von organisierten Prozessen passen, die alles nur auf eine utilitaristische Alltagsbewältigung reduzieren.

Warum sind viele sogenannte erfolgreiche Menschen oft nicht glücklich?

Es gibt zu viele erfolgreiche Menschen, die bei näherer Betrachtung keinen glücklichen Eindruck machen. Ist der Markt das Problem?» Das Problem ist nicht der Markt sondern er wird dann zum Problem, wenn er mehr wird als ein Instrument in der Hand der Menschen, wenn er nicht mehr zur Ernährung der Familie dient, sondern gleich selbst zur neuen Familie wird, und wenn seine Stimme als Liebesersatz im Zweifelsfall mehr zählt als die Stimme der Partnerin. Dieser scheinbar wachsende Anspruch des „Marktes“ auf die Seele der Menschen, auf ihr Familienleben, auf ihre Freizeit, auf ihre Pläne, auf die Frage, wo und wie sie leben sollen, das ist das neue Gesicht des „Marktes“, das anders ist als früher. Aber wir haben es „ihm“ gegeben. Es ist das Werk unserer Zeit, das Werk unserer Gesellschaft, es ist das Werk von ihren und meinen Händen. Es trägt unsere Handschrift.

So sehe ich die Hauptursache für das Burnout zeitgenössischer Manager darin, dass sie sich zu sehr dem Marktgeschehen ausliefern und aus ihm die Kraft beziehen wollen, die sie früher aus anderen Lebensbereichen - Familie, Gesellschaft, Religion etc. - geschöpft haben, um wiederum in ihrem Berufsalltag Durchhaltevermögen und Freude zu haben.

Nachdem zuvor unser persönliches Wohlergehen als Ziel unser Verhalten auf dem Markt bestimmt hat, lassen wir uns heute unser persönliches Wohlergehen vom Verhalten des Marktes aufoktroyieren. Der Markt bestimmt jetzt, wie wir leben sollen. Im Bilde gesprochen: Früher war der Markt der Bock, der dem Gärtner bei der Gartenarbeit geholfen hat, heute haben wir es mit vielen Gärtnern zu tun, die sich vom Bock durch den Garten hetzen lassen.

Wir reden so viel von Freiheit. Wenn wir von Freiheit reden, sollten wir dazu sagen, welche Freiheit wir meinen, und wir sollten mehr darüber nachdenken, ob die Vergrößerung der einen Freiheit nicht meistens die Beeinträchtigung einer anderen Freiheit bedeuten könnte, die für uns langfristig wichtiger sein könnte. (Wir müssen bspw. zwischen ethischer und ökonomischer Freiheit unterscheiden. Im ethischen Sinne frei ist, wer sich in seinem Handeln an den besseren Gründen seiner Werte zu orientieren vermag und selbst entscheiden kann. Ökonomische Freiheit bezeichnet einen quantifizierbaren Sachverhalt, im Unterschied zum qualitativen Charakter ethischer Freiheit. Es geht nicht darum, den Markt frei zu machen, sondern die Menschen für die wesentlichen Dinge des Lebens zu befreien. Entscheidend bleiben die Dinge jenseits von Angebot und Nachfrage, von denen Sinn, Würde und innere Freiheit abhängen.¹¹ Das habe ich immer wieder nach mittlerweile über tausend Gesprächen wie einen roten Faden realisiert.

¹¹ Röpke, Wilhelm (1899–1966): Jenseits von Angebot und Nachfrage, Erlenbach/Zürich/Stuttgart 1966

Schlüssel ist unsere Eigenverantwortung und die müssen wir in allem heute neu erkennen.

Manager realisieren oft zu wenig, dass die wichtigste Herausforderung, die sie zu managen haben, sie selber sind.

Jeder ist heute viel mehr aufgerufen als früher, für sein eigenes seelisches und körperliches Wohlbefinden selbst zu kämpfen. Leben wir proaktiv oder reaktiv? Hier liegt der Schlüssel

Ich definiere , was mir im Leben wichtig sein soll und was nicht, welche Ziele ich habe und welche nicht. Dazu gehört eine ehrliche Bestandesaufnahme.

Was sind unsere Antreiber?

Lebensqualität, Wertschätzung, Vertrauen, Ermutigung, Hoffnung, Glaube?

Arbeite ich, damit ich wertvoll bin oder weil ich...

Oder:

Angst, Sicherheit, Gier, Macht, Ruhelosigkeit, Getriebensein?

Regelmäßige Vorstandssitzung mit sich selber

Nehmen Sie sich pro Woche eine Stunde Zeit zum Nachdenken. Rüsten Sie sich mit einem Stuhl aus und begeben Sie sich allein in den Garten oder in ein abgesondertes Zimmer. Nehmen Sie kein Telefon mit, kein Buch, keine Musik, keine Zeitung, keine Agenda, nur sich selbst. Sie befinden sich in einer wichtigen Vorstandssitzung mit sich selbst. Denken Sie über Ihre Pläne nach, über Ihre nächsten Schritte und welche Folgen diese Schritte für Sie und Ihre Familie haben, und welche Folgen die Folgen haben, und welche Folgen die Folgen der Folgen haben.

Haben Sie nun den Mut, eine eigene, intime Bilanz aufzustellen, bei der Sie neben Ihrem eigentlichen Berufsleben auch Ihr Privatleben, Ihre Motive und die Entwicklung Ihres eigenen Charakters mit einbeziehen. Denn die meiste Zeit geht dadurch verloren, dass man nicht zu Ende denkt.

Zur dieser Bilanz gehört auch, sich selbst einige selbstkritische Fragen zu stellen:

Welches sind meine persönlichen Lebensmotive?

Ehrgeiz? Macht? Selbstverwirklichung? Geld? Verantwortungsbewusstsein?

Welchen Preis bin ich bereit, für meine Karriere zu bezahlen?

Zeit? Familie? Hobby? Gesundheit? Ethische Handlungsmaximen?

Welche Rolle spielt mein Gewissen in meinem Alltag?

Bin ich vorbereitet, einen Erfolg hinzunehmen, ohne überheblich zu werden?

Einen Misserfolg zu erleben, ohne mich entmutigen zu lassen?

Den Verlust meiner Arbeit zu erleben, ohne damit meinen Lebenssinn einzubüßen?

Einsamkeit zu gestalten?

Welche Pflichten haben mich bisher beeinflusst? Habe ich gelebt, um Erwartungen zu erfüllen?

Mögliche weitere Themenfelder des Ungleichgewichts suchen und benennen

Beruf Familie / Überstunden? / ungeklärte Beziehungen/ Überforderungen/ zunehmender Druck / Krankheitssymptome, schlechte Ernährung/ zuwenig Sport/

Bewegung und Ruhe

Ich kenne manche Menschen, die ganz radikal dem gigantischen Informationsfluss so begegnen, dass sie diesen nur ganz selektiv nutzen und sich mit dem Wenigen gründlich beschäftigen.

Inmitten der allgemeinen Raserei verzichten etliche auf Zeitgewinn, um der Zeit mehr Gewinn zu entlocken, indem sie z.B. entspannt langsamer fahren.

Sie begeben sich bewusst in die Informationsarmut, wo elementare Erlebnisse die Stunden wieder dehnen.

Die Informationsarmut und die Ruhepausen werden die begehrtesten Erholungsorte des nächsten Jahrtausends werden.

Nachdem wir durch die Mühle der Informationstreiberei gekommen sind, wird der neue Luxusartikel Informationsarmut sein. Das wird der neue Tipp der Insider werden. Das Privileg der Zukunft: Das Recht des Topmanagers auf Unerreichbarkeit.

Der volle von heute von außen vollgebuchte Outlookkalender wird nicht zum Privileg sondern zum Zeichen der niedrigen Stufe!

Was sind meine wichtigsten Ziele ?

Diese Frage ist sehr wichtig für unser Wohlergehen und unsere Work-Life-Balance.

Ich fragte einmal einen jungen begabten Banker, den ich für die Eignung einer Führungsaufgabe testen musste: »Was sind ihre wichtigsten Ziele?« Er überlegte ziemlich lange und sagte dann: „Ich sitze eines Tages als alter Mann auf der Bank vor meinem Haus und ein kleines Mädchen kommt vorbei und fragt mich: »Alter Mann, warum hast Du gelebt?« Ich möchte ihm so antworten können, dass es nach der Begegnung weiterläuft und denkt: »Es war für andere Menschen nicht egal, dass dieser Mensch gelebt hat.“

Was sind meine Werte? – Die Zukunft im Rückspiegel

Vor mir liegt die Prager Zeitung vom 30. Dezember 1899: „Mit klingenden Gläsern werden wir um Mitternacht an der Bahre des alten Jahrhunderts stehen. An der großen Uhr ist der Sekundenzeiger um einen Teilstrich weiter gerückt, und im Silvesterjubiläum erschauern wir vor dem kalten Hauche. ... Ein herausragender Meilenstein ist dieser erste Tag des Jahres 1900 auf dem tausendjährigen Wege. Und so stehen wir einen Augenblick still auf der Höhe, schauen zagend in die Nebel der kommenden Zeit und schauen zurück. Wie wollen wir das vergangene Jahrhundert nennen? Ein Jahrhundert der Technik, des Dampfes, der Naturwissenschaften, des Blutes? Was uns das damals erwachende Jahrhundert versprochen hatte, das hatte es nicht gehalten. Nach dem kurzen Traum von Freiheit und Gleichheit, nach den großen politischen Revolutionen des von Schlachten erfüllten Jahrhunderts haben wir also an seinem Ende die bei weitem tiefergehende wirtschaftliche Revolution, die ihr Ziel so sicher erreichen wird, wie jene, die Politik machten, es verfehlten. Die Technik war es, die eine der gewaltigsten Umwälzungen herbeiführte. Die Dampfmaschinen, die Werkzeugmaschinen, die Elektrizität. Elektrizität heißt das Zauberwort der Technik, mit dem wir in das neue Jahrhundert treten. Wird das neue Jahrhundert eine Umkehr bringen?“

Auch an der letzten Jahrhundertchwelle standen wir wieder einen Augenblick innehaltend auf der Höhe, blickten in die Nebel der kommenden Zeit. Hätten wir nicht viel zuversichtlicher sein müssen als die Menschen vor 100 Jahren?

Wissenschaft und Technik haben doch allein in den vergangenen 30 Jahren ebenso viele Erfindungen gemacht wie in der gesamten Zeitspanne der Menschheitsgeschichte zuvor. Die Wissensverdopplung innerhalb eines Zeitraumes von fünf Jahren entspricht einer Explosion des kulturellen Gedächtnisses. Warum ist es anders als vor 100 Jahren, als damals die Glühbirne noch den Weg in den Nebel der neuen Zeit hinein über das Dunkel der Rückständigkeit hinaus klar zu erleuchten schien und viele Menschen mit mehr Zuversicht als Sorge erfüllte? Warum werfen Mikrochips, globale Kommunikation und Gendesign bei vielen mehr Fragen auf, als sie beantworten, und warum bewegt viele die bange Frage, ob diese Erfindungen die Probleme der Welt schneller lösen könnten, als sie neue hervorbringen?

Über 100 Jahre später denken wir also wieder nach: Hat das letzte Jahrhundert gehalten, was es versprach? Hat das letzte Jahrhundert nun eine Umkehr gebracht? Durch was sollte diese Umkehr bewirkt worden sein? Durch die Erfindungen und Entdeckungen? Und wie wollen wir das wiederum vergangene Jahrhundert benennen?

Ein Jahrhundert der Marktwirtschaft, der Gewinnmaximierung? Ein Jahrhundert von über 100 Millionen Toten durch kriegerische Auseinandersetzungen? Ein Jahrhundert der Totalitarismen. Ein Jahrhundert der Ideologien und der ideologischen Bürgerkriege? Ein Jahrhundert des Ost-West Konfliktes? Ein Jahrhundert der Bevölkerungsexplosion? Ein Jahrhundert des Spannungsverhältnisses zwischen Demokratie und Marktwirtschaft? Und was das „Zauberwort“ Elektrizität angeht, lassen sich unsere Datenautobahnen gegenwärtig noch – so der Informatikprofessor Klaus Henning – mit den holprigen Straßen um 1900 vergleichen, wenn sie der Verkehrsdichte unserer Tage hätten standhalten müssen.¹²

Die gravierendsten Veränderungen des letzten Jahrhunderts sind nicht, wie damals und heute von vielen postuliert, durch große Erfindungen bewirkt worden, sondern durch den Charakter und die Gesinnung von Menschen, die den Erfindungen ihre Richtung gegeben haben. Es war der Charakter von einzelnen Menschen, der unermessliches Leid verursacht hat, und es war der Charakter von einzelnen Menschen, der Leid und Grausamkeiten verhindert hat.

So wird auch am Ende des jetzt gerade erst angebrochenen Jahrhunderts nicht der tiefgreifende technologische und wirtschaftliche Wandel darüber entschieden haben, wie es uns ergangen sein wird, wenn dann unsere Nachkommen zurückschauen werden, sondern es wird auch diesmal der Charakter und die Gesinnung der Menschen gewesen sein, die das jetzt anbrechende Jahrhundert dann geprägt haben werden. Der technische und ökonomische Fortschritt kann jeweils nur eines: Er transportiert die Gesinnung der Menschen und bewirkt die Auswirkungen der jeweiligen Gesinnungen. Wenn wir uns nun vor Augen halten wie hoch die Übertragungsgeschwindigkeit der „neuen Transportmittel“ geworden ist, sollten wir mit großer Aufmerksamkeit nur auf eines konzentriert sein:

¹² Prof. Dr. Klaus Henning, Leiter des Lehrstuhls für Informatik im Maschinenbau und des Hochschuldidaktischen Zentrums der Technischen Hochschule Aachen, anlässlich eines Vortrages am 6. Juli 2000 in Siegen/Westfalen

CC

Auf das, was diese Transportmittel transportieren – und das sind unsere Gesinnungen, unsere Visionen, unsere Werte.

Wie groß unsere Möglichkeiten sind, verrät unsere Sehnsucht. Wer noch Sehnsucht nach Besserem fühlt, birgt Keime künftiger Meisterschaft in sich. Aber Sehnsucht allein trägt nicht als Ziel; sie ist nur Wegweiser. Gehen musst Du den Weg selbst. Auf Zerbrechliches stützt sich, wer an den Dingen hängt, die von außen kommen. Denn alles, was an Freuden von dort kommt, zieht auch wieder hinaus. Was aber aus uns selbst entsprungen ist, ist treu und fest, nimmt zu und begleitet uns bis ans Ende. (Seneca).

- Ende -