

„Work-Life-Balance in stürmischen Zeiten“

Johannes Czwalina, Basel

Profi-Manager realisieren oft zu wenig, dass die wichtigste Herausforderung, die es zu meistern gilt, wir selber sind. So überkommt mich in Gesprächen mit diesen Personen hin und wieder ein Anflug von Wehmut, nämlich dann, wenn sie von ihrer Vergangenheit sprechen und plötzlich realisieren, dass sie gelebte Jahre nicht mehr zurückholen können, dass sie zu viel Kraft in ihr berufliches Vorwärtskommen gesteckt, ihren Kindern zu wenig Zeit gewidmet haben, zuwenig Freiheiten ausgekostet oder in entscheidenden Momenten zu wenig Zivilcourage und Mut bewiesen haben. Ich stelle diesen Menschen immer wieder die gleiche Frage: *„Was würden Sie anders machen, wenn Sie noch einmal von vorne anfangen könnten?“*¹

Die Antworten fielen in ihrer Summe anders aus, als ich zunächst erwartet hatte und widersprachen in vielem dem, was meiner Generation in jungen Jahren als erstrebenswerte Ziele für ein glückliches Leben anerzogen worden war. Macht, berufliche Karriere und Reichtum als Ziele scheinen rückblickend zu verblassen und stellen sich nicht selten als Enttäuschung heraus - als unbeständig und nicht als erstrebenswert. In der Retroperspektive bedauerten viele, dass sie sich Eigenschaften wie Lebensfreude, Begeisterungsfähigkeit, Fühlen und Mitfühlen hatten rauben lassen, weil ihr Erfolg Unsensibilität und Robustheit erforderte.

Einmal fragte ich einen jungen begabten Banker, den ich für die Eignung einer Führungsaufgabe testen musste: „Was sind ihre wichtigsten Ziele?“ Er überlegte ziemlich lange und sagte: *„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 dem Mädchen dann so antworten können, dass es nach der Begegnung beim Weiterlaufen denkt: „Es war für andere Menschen nicht egal, dass dieser Mensch gelebt hat.“*

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? Nein, das Problem ist nicht der Markt. Er wird erst zum Problem, wenn er *mehr* wird als ein *Instrument* in der Hand der Menschen und 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, ist das neue Gesicht des „Marktes“. Wir haben dieses neue Gesicht geschaffen und zugelassen. Es ist das Werk *unserer* Zeit und *unserer* Gesellschaft. Es ist das Werk *Ihrer* und *meiner* Hände und es trägt *unsere* Handschrift.

¹ „Wenn ich noch mal anfangen könnte“ Johannes Czwalina, Brendow Verlag 2007

So sehe ich die Hauptursache für den Leidensdruck heutiger Manager darin, dass sie sich *zu sehr* dem Marktgeschehen ausliefern und aus ihm *die* Kraft beziehen wollen, die sie früher aus anderen Lebensbereichen, sei dies Familie, Hobbies, Kultur, Glaube oder etwa Musik, geschöpft haben, um im Berufsalltag Durchhaltevermögen zu zeigen und Freude zu haben.

Nachdem zuvor unser persönliches Wohlergehen als Ziel unseres Verhaltens über dem Markt stand, lassen wir uns heute unsere Ziele vom Markt aufoktroieren. Der Markt bestimmt jetzt, wie wir leben sollen. Bildhaft 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.

Sind wir nicht in der Schule gelehrt worden, misstrauisch gegenüber Vorgaben zu sein, die uns nur eine Wahl lassen? „*Wir haben keine andere Wahl.*“², lesen wir. „Der Markt *zwingt* uns bedingungslos.“ „Wir *müssen* heute Arbeitsplätze abbauen, damit wir noch bis morgen überleben.“ Wieso haben wir keine andere Wahl? Warum zwingt der Markt uns? Weshalb müssen wir?

Wir reden so viel von Freiheit. Wenn wir von Freiheit reden, sollten wir sagen, welche Freiheit wir meinen, und wir sollten mehr darüber nachdenken, ob die Vergrößerung der einen Freiheit nicht meistens die Beeinträchtigung einer anderen Freiheit bedeutet, die für uns langfristig wichtiger ist. Ökonomische Freiheit bezeichnet einen quantifizierbaren Sachverhalt, im Unterschied zum qualitativen Charakter beispielsweise 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.

Viele bemerken sehr spät, dass sie *leere* Siege errungen haben. Sie erreichten ihre Erfolge auf Kosten von Dingen, von denen sie zu spät erkennen und einsehen, dass sie ihnen sehr wichtig waren. So opfert manch einer in der ersten Hälfte seiner Karriere die Gesundheit, um einen Haufen Geld zu verdienen. In der zweiten Hälfte seiner Karriere braucht er den ganzen Haufen Geld, um die Gesundheit zu erhalten und zurückzugewinnen. Für den Erfolg opfern diese Menschen das, was man durch keinen Erfolg bezahlen kann. Sie nehmen in Kauf, dass ihre Familie zerbricht, dass sie schlecht schlafen, übermüdet sind und ihre Wertebasis, die ihnen Selbstwertgefühl gegeben hat, verlieren. Sie büßen Freude ein und fühlen sich nicht mehr wohl.

Auf dem Arbeitsmarkt gibt es heute viele unglückliche Menschen. *Woran* aber kann man wirklichen Erfolg messen? Doch wohl daran, was uns im Leben Erfolg, Frieden *und* Wohlgefühl finden lässt! Erfolg ist *Erfüllung*. Sie ist die Messlatte! Ein erfolgreiches Leben ohne Erfüllung ist kein erfolgreiches Leben! Viele sogenannte „erfolgreiche Leute“ sind denn auch unerfüllte Menschen!

Wie entstehen die Menschen, die wir für morgen brauchen?

Woher leiten wir die Änderungsbereitschaft in unserem Denken und in unserer Persönlichkeit ab? Woher nehmen wir die innere Freude und Zuversicht, ständig für Umschulungen bereit zu sein? Wie halten wir es aus, täglich damit zu rechnen, unseren Arbeitsplatz zu verlieren und

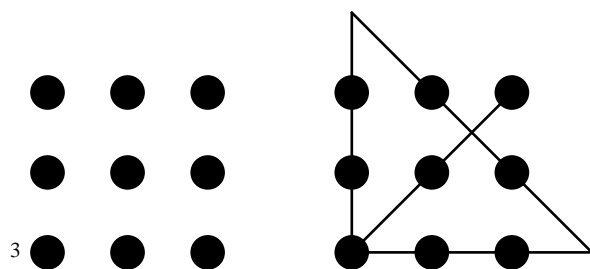
² de Pury, David/Hauser, Hein/Schmid, Beat: Mut zum Aufbruch – eine wirtschaftspolitische Agenda für die Schweiz, Zürich 1995

ständig auf Wohnortwechsel eingestellt zu sein? “Woher holen wir die innere Stärke und Souveränität, uns diesen Herausforderungen zu stellen?”

Die Marktwirtschaft löst ihrem Zweck entsprechend nur ökonomische Probleme. Es ist aber notwendig, auch solche Problemfelder sorgfältig wahrzunehmen, die nicht zur Ökonomie gehören. Nur so kommen wir auch aus der ökonomischen Sackgasse heraus.

Wir müssen zwischen Lösungen erster Ordnung und zweiter Ordnung unterscheiden. Eine Lösung erster Ordnung liegt vor, wenn wir uns bei zunehmender Kälte wärmer anziehen und wenn wir bei zunehmendem Hunger mehr essen. Aber diese Lösungen erster Ordnung greifen bei vielen Fragen und Herausforderungen nicht. Oft genügt "mehr desselben" nicht. Wenn wir Probleme beim Einschlafen haben, dann sind die verstärkten Versuche, den Schlaf willentlich herbeizuführen, zum Scheitern verurteilt. Wer tragfähige Lösungen sucht, muss deshalb den Mut haben, sich von traditionellen, vermeintlichen Erfolgsmustern und Erfolgsrezepten zu verabschieden.

Wenn Sie neun Punkte in einem Quadrat in einem Zug durch vier gerade, zusammenhängende Linien verbinden wollen und Sie dabei im Rahmen des Quadrates bleiben wollen oder müssen, gibt es keine Lösung. Sie müssen den Rahmen sprengen, um die Lösung zu finden.



Erst eine veränderte Wahrnehmung durchbricht den Rahmen einer festgefahrenen Sichtweise und führt zu Lösungen, welche die Dominanz diktierter, reduzierter Lebensmuster brechen können.

Eine junge Frau sagte mir einmal: „Arbeit ist mir wichtig und ich möchte wirklich mein Bestes geben. Aber ich lebe nicht, um zu arbeiten. Ich arbeite, um mir die anderen Werte im Leben leisten zu können.“ Wer immer diese junge Frau einstellt, wird ihre Werte mit einstellen. Während in der Vergangenheit Fragen der Wirtschaft das gesellschaftliche Leben bestimmten, wird hoffentlich durch eine kommende Generation eine Phase eingeleitet, die mehr von der Sinnfrage beherrscht und von der Faszination des Lebens bestimmt sein wird, die aus diesem Fragekomplex entsteht. Diese Fragen durchbrechen das Quadrat, in dem wir uns jetzt noch gefangen fühlen.

Johannes Czwalina

³ Vgl. Anselm Grün OSB, Glauben als Umdeuten