

Einleitung

Als er eintrat, sah ich ihm sofort an, dass er in den letzten Tagen wohl kaum ein Auge zugetan hatte. Sein Gesicht sprach Bände. Er wirkte blass. Seine Blicke verloren sich in der Leere. Wann hatte er zum letzten Mal die Strahlen der Sonne wahrgenommen? Wann hatte er zuletzt das Lachen eines Kindes gehört? Er hatte in den vergangenen Jahren auf vieles verzichtet. Familie, Freunde und Bekannte mussten in den wenigen Stunden erledigt werden, die der immer länger werdende Arbeitstag zugestand. Und nun? Er hat viel verloren. Sinnlos erscheint ihm der Tag, wenn er sich morgens aus dem Bett quält. Abends plagt ihn der Gedanke eines unbefriedigenden Rückblicks auf das Vergangene. An Schlaf ist nicht zu denken ...

Die Begegnungen mit Menschen in unserer Beratungspraxis für Führungskräfte haben mich zum Schreiben dieses Buches veranlasst. In den vergangenen Jahren bin ich mit dem, was der Einzelne hinter der äußeren Fassade durchmacht, oft hinter vorgehaltener Hand konfrontiert worden. Mir hat sich dabei eine Welt aufgetan, die nachdenklich stimmt. Der Blickwinkel, aus dem ich Führungskräfte verschiedener Branchen und Stufen betrachten konnte, ermöglicht den Zugang zu einer Welt hinter der Welt, einer Sprache hinter der Sprache, der wir uns bisweilen schämen und die im normalen Alltag verschwiegen wird. Wenn sie aber gesehen bzw. gehört, ernst genommen und reflektiert wird, tut sich ein Fenster des besseren Verstehens auf.

Die Zeit scheint reif zu sein, Dinge transparent zu machen, die permanent in den Tabubereich verdrängt werden. In der Wahrnehmung der kleinsten Anzeichen menschlicher Probleme liegt der Beginn einer Konfrontation mit ihrem Ursprung. Jeder Hilfeschrei kann in seiner Art und Weise Aufschluss über seinen Anlass geben. Sorgfältiges Zuhören ist demzufolge angebracht.

Überall fehlen persönliche Bewältigungsstrategien für ein Marktgeschehen, dessen Entwicklungsdynamik und Problemkomplexität von Tag zu Tag zunehmen. Seien es die Börsenschwankungen der New Economy oder

der Fusions- und Veränderungsdruck der Old Economy – mehr denn je schlägt uns der Markt im wahrsten Sinn des Wortes auf den Magen.

Die Hauptursache für den Leidensdruck der Manager sehe ich darin, dass sie sich zu sehr dem Marktgeschehen ausliefern und aus ihm die Kraft ziehen wollen, die sie früher aus anderen Lebensbereichen – Familie, Gesellschaft, Religion etc. – geschöpft haben, um wiederum in ihrem Berufsalltag Durchhaltevermögen und Freude zu haben. Das Problem ist letztlich nicht der Markt, sondern er wird erst dann zum Problem, wenn er mehr wird als ein Instrument in der Hand der Menschen, wenn der Markt selbst ethische Maximen aufzustellen beginnt, seine Eigendynamik eine neue Ethik kreiert; wenn er nicht mehr zur Ernährung der Familie dient, sondern selbst zur neuen Familie wird, wenn er nicht zu einem Teilbereich des Lebens der Gläubigen gehört, sondern gleich selbst zum Glauben wird und seine Stimme als Liebesersatz im Zweifelsfall mehr zählt als die Stimme des Partners.

In diesem Wechsel der Prioritäten oder – deutlicher formuliert – Austausch der Werte ist die Art von Enttäuschung programmiert, die in vielen Beratungsgesprächen zum Ausdruck kommt. Nachdem früher unser persönliches Wohlergehen als Ziel unser Verhalten auf dem Markt bestimmt hat, lassen wir uns unser persönliches Wohlergehen heute vom Verhalten des Marktes aufoktroieren. Woher kommt dieser gesamtgesellschaftliche Umschwung? Warum hat der Markt heutzutage diese auf viele dominant wirkende Stellung? Welche Folgen ergeben sich daraus für die Psyche des Menschen? Während ich mich im ersten Teil des Buches diesen Fragen zuwende, geht es im zweiten Teil des Buches um langfristig wirksamen Gegenmaßnahmen, die wir ergreifen können und um das Thema, wie wir das Spannungsverhältnis zwischen Leistungsdruck und Lebensqualität produktiv nutzen können?

Das vorliegende Buch ist der Versuch, in einer Mischung aus konstruktiv-kritischer Zeitdiagnose, persönlicher Beratungs- und Lebenserfahrung sowie Besinnung auf anthropologische Dimensionen Antworten auf solche Leitfragen zu finden. Die meisten Antworten sind erprobt in Erfahrungen der Beratungspraxis, was dem Text stellenweise eine gewisse Frische und – wie ich hoffe – auch ein Maß an Glaubwürdigkeit und Tiefgang verleiht.

Auf der Suche nach Antworten begleitete mich ein gesunder Optimismus. Er stellt auf der einen Seite implizit die Absage an einen „euphorischen Neoliberalismus“ dar, auf der anderen Seite bedeutet er eine Ablehnung

von pessimistischen Weltuntergangstheorien. Uns ist heute weder mit einer verklärten Idealisierung vergangener Zeiten noch mit einer utopischen Gegenkultur geholfen. Ich verstehe die Befindlichkeit unserer gegenwärtigen Situation vielmehr als dringende Einladung zum Nachdenken und zum Überprüfen der Frage, wovon wir unsere Menschenwürde im beruflichen wie privaten Alltag ableiten. Unsere Großväter und Väter konnten einen wesentlichen Teil ihrer persönlichen Identität noch aus einer Arbeit in mehr oder weniger festen Strukturen ableiten; wir selbst und erst recht die nachfolgende Generation müssen im Zeitalter von Job-Sharing, Job-Hopping, Mikro-Unternehmertum und zunehmender Teilzeitarbeit immer häufiger neue Wege der Identitätsstiftung und Sinnbildung gehen.

Berufliches und privates Leben unterliegen allenfalls in der Agenda einer klaren Differenzierung. In der Realität des menschlichen Lebens aber beziehen sich beide in einem wechselseitigen Verhältnis aufeinander. Aus diesem Grund beschränken sich die Ausführungen nicht klinisch genau auf die berufliche Ebene, sondern gehen auch auf das private Zusammenleben und private Kommunikationsformen ein. Die praktischen Tipps zu Lebensfragen versuchen dem zu folgen, was vergangene Zeiten den „Pfad der Wahrhaftigkeit“ genannt haben; sein Ziel war immer ungeschminkte, wahre Identitätsfindung, freilich um den Preis der Aufgabe von Selbstsucht zugunsten höherer Werte. Diese sind uns längst abhanden gekommen, und ich möchte den Leser ermuntern, sie wieder neu zu entdecken.

Schreibweise und Organisation des Buches orientieren sich an den durch ein knappes Zeitbudget geprägten Lesegewohnheiten eben der „gestressten“ Menschen, von denen es handelt und an die es sich wendet. Die einzelnen Kapitel können – in der Bahn, im Flugzeug, zwischen der Hausarbeit, am Feierabend – durcheinander oder nacheinander als abgeschlossene Einheiten gelesen werden; gleichzeitig entfalten sie aber auch einen inneren Zusammenhang. Die Logik der Erzählungen und Reflexionen folgt folgendem Aufbau:

Nach der kritischen Beschreibung von Wahrnehmungen und Auswirkungen der Marktwirtschaft in den ersten vier Kapiteln werden in den darauffolgenden vier Kapiteln sinnstiftende und persönlichkeitsbildende Perspektiven für den Umgang mit unserer Arbeitswelt zur Diskussion gestellt, die zu folgendem Zwischenfazit führen: Nur wer den Markt pro-aktiv gebraucht und nicht re-aktiv von ihm gebraucht wird, kann im Marktgeschehen von morgen beruflich und privat als Gewinner überleben. Ein eigenes Kapitel wird der Vorstellung ausgewählter Werte gewidmet, durch

die sich langfristig ein persönlicher wie geschäftlicher „Mehrwert“ realisieren lässt. Die Schlusskapitel des Buches öffnen Horizonte auf anthropologische und soziale Ressourcen für eine nachhaltige (Über-)Lebensstrategie angesichts ständig aufgebrauchter ökonomischer Reserven und weichen auch der Frage nach dem beruflichen und persönlichen Scheitern erfolgsverwöhnter Karrieremenschen nicht aus.

Ich wünsche dem Buch einen gewissen zeitlosen Charakter und rechne jedenfalls nicht damit, dass es sich ohne weiteres in die Erfolgsregale der „Management by ...“-Literatur einreihen lässt.

Manche Leser mögen sich fragen, warum ich den ermutigenden Empfehlungen in diesem Buch eine eher kritische Wahrnehmung unserer gegenwärtigen wirtschaftlichen Welt vorausstelle. Da gäbe es doch soviel Positives zu berichten: Mag sein.

Die täglichen Begegnungen mit den gejagten Symptomträgern unserer gegenwärtigen Wirtschaftswelt zwingen mich aber, nichts zu beschönigen oder unter den Teppich zu kehren. Nur so achte ich die Würde und das Vertrauen dieser Menschen, welches sie mir entgegenbringen. Diese verletzten Soldaten kommen aus einer Welt, wo man beißt und gebissen wird und oft vergeblich nach Plätzen sucht, an denen unternehmerisch kompetent geschlagene Wunden verbunden werden. Wenn man diese Menschen aufmerksam wahrnimmt, bekommt man Einblick in die Ursachen und Hintergründe ihrer persönlichen Befindlichkeit. Diese Hintergründe wollen beim Namen genannt werden. Sie fordern uns auf, uns zu fragen, wie es mit der Menschentauglichkeit dieser neuen Weltordnung ist, die wir da gebaut haben. Nur wer das offensichtlich Destruktive auch beim Namen nennt, kann auch das Recht in Anspruch nehmen, über das Konstruktive zu sprechen. Es gibt so viele Bücher, die Symptombehandlung betreiben. Diese vielen Rezepte mögen ja ihre Berechtigung haben. Sie versprechen Fitness und Wohlergehen im wirtschaftlichen Krieg. Wir aber brauchen mehr Bücher, die (hinter)fragen, ob dieser Krieg auch notwendig ist, in dem wir nun mittendrin stecken, und worauf wir achten müssen, um bei unserem Gewinnstreben nicht uns selbst zu verlieren.

Basel, im Juli 2008

Johannes Czwalina