

---

## **Vor dem Runterschalten: Leben und Arbeiten in Echtzeit**

*Wie sieht die Welt aus, die den Wunsch, runter zu schalten, hervorbringt? Die folgenden Kapitel geben Ihnen Einblicke in das Leben und Arbeiten in Echtzeit. Denn beides hat die Echtzeit im Griff: Unser Privatleben und unser Arbeitsleben.*

## Leben im Sekundentakt

*Was, meinen Sie, ist Echtzeit? Die Zeit, die Sie brauchen, um das hier zu lesen? Irrtum. Echtzeit ist viel schneller, schneller noch als ein Mausklick. Ein großer Teil der heutigen Finanzgeschäfte wird in dieser Maßeinheit abgewickelt, die ein Mensch gar nicht wahrnehmen kann. Simultan und im Millisekundentakt kommen in New York, London und Hongkong Zehntausende von Nachrichten an. Echtzeit ist unsichtbar, unfassbar, eine Erfindung, um die echte Zeit auszublenden.*

Und wenn wir schon mal darüber nachdenken, was ist echte Zeit? Bis in die Neuzeit kannten die Menschen nur die so genannte Ereigniszeit, bei der Dauer aktionsabhängig erfahren wurde – zu kochen dauerte eben so lange, bis das Essen fertig war. Dann kam die Messung mit der Uhr, die es ermöglichte, die Tätigkeiten vieler Menschen zu koordinieren und zu synchronisieren: Die Industrialisierung brachte mit der Käuflichkeit einer Arbeitsstunde eine Einheit, die den Lebenstakt neu strukturierte. Der Gegenwartsmensch pendelt zwischen gefühlter Echtzeit und uhrzeitgesteuertem Handeln hin und her. Er sagt mit Blick auf die Uhr „Du, ich muss jetzt...“ und hetzt weiter. Was, fragen wir doch mal ganz arglos, muss er denn, außer der Uhr gehorchen?

Wie spät ist es bei Ihnen gerade? Haben Sie Zeit für einen Ausflug in die Echtzeitwelt, um das herauszufinden? Lassen Sie uns mal schauen, wie die Menschen da ticken.

Der Weg in die Echtzeitwelt begann mit einer 200-köpfigen Brieffauben-Staffel. Julius Reuter etablierte im Jahr 1850 zwischen Aachen und Brüssel ihren Luftpost-Dienst, um Börsennachrichten aus Paris schneller nach Deutschland zu befördern.

Inzwischen hat ein Tag der Nachrichtenbroker nicht mehr 24 Stunden, sondern unglaublich viele Millisekunden. In diesem Rhythmus sausen unzählbar viele Informationen um den Globus, bei der Nachrichtenagentur Reuters momentan etwa acht Millionen Wörter in 18 Spra-

chen am Tag. Nur wenn mal eine Wirtschaftskrise ungeahnten Ausmaßes die Bankentürme und Märkte der Welt erschüttert, haben die Echtzeit-Makler, für einen Moment jedenfalls, ihre Währung verloren.

Schneller leben, mehr erleben, das ist der Lebensstil der Gegenwart. Alles passiert simultan. Alles geht schneller, und die Informationsmedien unterstützen die Botschaft, egal ob es um das Schmelzen der Polkappen geht oder um die so genannten Paradigmenwechsel. Ideen und Wirtschaftskonzepte kollabieren wie die Twin Towers. Der Moment des Zusammenbruchs bleibt als Standfoto in unseren Gehirnen, der unvermittelt einsetzende Irrsinn ist allgegenwärtig. Eben noch war der grenzenlose, globalisierte „Turbo-Kapitalismus“ sexy, da kommt die globale Finanzkrise und plötzlich ruft man wieder nach staatlicher Fürsorge. Das Selbst als Aktie, die so genannte Ich-AG scheint, gerade ein paar Jahre alt, ausgezählt, es lebe die Familie. Nachhaltigkeit wird gefordert, dabei hatten wir uns gerade an die Ex-und-hopp-Mentalität gewöhnt.

Versteht den permanenten Wechsel überhaupt noch jemand? Oder sind wir alle inzwischen zu einer Schar achselzuckender Einzelgänger geworden, die die gesellschaftliche Entwicklung im Fernsehen als „Infotainment“ konsumiert, aber nicht mehr mitträgt? Ist das „gelebter“ Wandel oder vielmehr medial vermittelter Wandel, der große Teile der Bevölkerung zu teilnahmslosen Zaungästen macht? Oder beides?

Sicher ist jedenfalls, dass nichts sicher ist. Weder die Renten, noch familiäre oder private Beziehungen, noch der Arbeitsplatz, auch nicht die Religion. Die klassischen Orientierungsgeber sind abhanden gekommen, der moderne Mensch befindet sich auf Dauersuche, nicht nach dem heiligen Gral, sondern nach individueller Erfüllung.

Und damit sind wir bei unserem Thema, denn genau darum geht es beim Runterschalten: Wissen, was man will und es tun. Selbstbestimmt leben und arbeiten, eigene Ziele ansteuern. Der Schlüssel dazu ist eine eigene Urteilskraft. Genau damit kann es unter Echtzeitbedingungen jedoch hapern: Zum Sich-selbst-Kennen scheint kaum Zeit zu sein, und überdies gibt es so viele Schablonen-Leben, denen wir nach-eifern können ... wozu dann noch etwas Eigenes machen?

## **Schatzsuche – mit Effizienz zum Traumpartner**

Der Mensch des 21. Jahrhunderts ist flexibel. Er hält sich dort auf, wo seine Arbeit ist, die Arbeit hat oberste Priorität. Erst an zweiter Stelle kommt die Beziehungsebene – meistens finden die modernen High-tech-Nomaden ihre Partner bei der Arbeit oder im Internet. Du wohnst in Berlin, ich in München, macht nichts. „Living apart forever“ lautet das Motto, das gegenwärtige Beziehungsmuster be- und vorschreibt. Wir sind mobil, wir jetten hin und her, Du hast Deine Wohnung, ich hab meine. Die Kosten dafür tragen wir gern, denn so sichern wir unsere „individuelle Autonomie“, wie laut Bundesfamilienministerium 86 Prozent der Beziehungspendler sagen. Wir sind ja allzeit verbunden, über die technologische Nabelschnur Email, SMS und Mobiltelefon. Liebesbriefe? In welchem Jahrhundert lebst Du denn? „Bin gleich da, Schatz“ säuseln und simsens tausende Reisende täglich übers Handy. Ein digitaler Liebesheld ist absolut einzigartig, ein Schatz eben.

Die Schatz-Suche ist allerdings harte Arbeit, aber was sein muss, muss sein. Wir suchen nicht nur den Traumjob, sondern auch den Traumpartner. Erst der komplettiert unseren Wert. Die Liebe des Lebens muss her, und ein ganzer Dienstleistungsmarkt hat sich auf die vermutete Not der Singles spezialisiert. Die Nachfrage nach Unterstützung in jeglicher Form ist groß, der Fachbuchmarkt antwortet darauf mit Titeln wie „Flirtprofi meistert alle fünf Stufen“, die da lauten: Kennen lernen, Verabreden, Wieder-Verabreden, erster Kuss, Sex. Ein Leistungskurs mit zunehmendem Schwierigkeitsgrad und wachsender Gratifikation, einfach zu lesen und nachzukochen.

## **Speed-Dating für einsame Herzen**

Für unsere Schatzsucher muss so ein Rezeptkurs vor allem eins: schnell gehen und zum Ziel führen. Wer will schon Zeit verlieren mit ineffizienten Erfahrungen. Auch Partneragenturen haben diesen Markt erschlossen, „Speed-Dating“ heißt die Losung. Wie in einem Bewerbungsverfahren wird ein Profil vom Wunschpartner erstellt, die Agentur trifft eine Vorauswahl. Gottesfügung oder Schicksalsmacht der

Liebe? Haken Sie's ab. Hier haben alle eine Ausstechform für ihr Traumpartnerplätzchen. Ein Saal einsamer Herzen „mit vorhersagbar hoher Trefferquote“ trifft sich gleichzeitig, man hat fünf bis sieben Minuten „Zeit zum Kennen lernen“. Ein Glöckchen beendet das tête-à-tête. Bei Gefallen gibt's eine Verabredung, bei Nicht-Gefallen allerdings keine Geld-Zurück-Garantie. Die Stationen der Liebe werden auf Echtzeitintervalle verkürzt. Sparen wir uns das, wichtig ist, was nachher kommt: echte Gefühle, vielleicht. Bei Flirtportalen im Internet kann man sich sogar die erste Phase, den Flirt in seiner analogen Form ersparen. Geflirtet wird digital, und wieder fällt ein unerwünschter Nebeneffekt des Kennenlernens weg: Rot zu werden, rumzustottern, doof zu grinsen – im Netz sind wir alle Supermänner- und Frauen, einander nah, aber nicht greifbar. Sofortvertrauen ersetzt wachsende Strukturen.

### **Kochen statt Sex**

Wie geht die Geschichte unserer Schatzsucher weiter, nachdem sie sich dem Schnell-Auslese-Prozess gestellt haben? Richtig, jetzt ist Stufe fünf dran, der Sex. Viel zu viele Menschen haben übrigens zu wenig Sex, wenn man Studien glauben darf. Unsere Schatzsucher erleben vielleicht eine heiße erste Phase, aber dann kommt der Alltag. Und da setzt ein, wovon mir meine Klienten regelmäßig berichten: der Berufsstress, der sie bis nach Hause begleitet. Jetzt nicht, Schatz, ich muss noch eine Präsentation für morgen durcharbeiten. „Bei uns läuft nichts mehr“, sagte mir ein Klient Anfang 30, der gerade drei Jahre verheiratet war. Er konnte sich an sein „letztes Mal“ schon gar nicht mehr erinnern. Bestenfalls kochen er und seine Frau zusammen. Jetzt wissen Sie, warum im Fernsehen Kochsendungen Hochkonjunktur haben. Kochen als Ersatzbefriedigung, die fast alle Sinne anspricht, Schlemmen als orgiastische Freude – aber bringt's das wirklich?

Zurück in die Gegenwart in Echtzeit. Da kommt Sex auf Plakaten und allen sonstigen Informationskanälen vor, aber eben kaum in unserem Leben. Schauen wir doch mal: Wie sieht der Alltag unserer beiden nun fest liierten Glücksritter aus?

## Ohne Worte: Beziehungen im Energiespar-Modus

Glaubt man dem, was Paarberater Michael Lukas Moeller in seinem Buch „Wie die Liebe anfängt“ berichtet, stellt sich in vielen Paarbeziehungen ein routiniertes „Nebeneinanderher“ ein. Das Leistungsprinzip, sagt er, dominiert das Lebendigkeitsprinzip, fördert die sachliche Kürze und führt dazu, das eigene Leben als „Nebenkosten“ zu verbuchen. Stummes Nebeneinander spart aber auch Reibereien. Wenig sprechen, vor allem nicht von sich, ist eine Schutzwand gegen weitere energiezehrende Gereiztheiten.

Hatte man vorher bei der Partnersuche Zeit „gespart“, geht es jetzt ums Energiesparen. Schatz und Schatz beschließen das freilich nicht, sie lassen es geschehen. Sie tun das nicht aus Lieblosigkeit, sondern, vermutet Moeller, weil sie nie lernten, wie es anders geht. Und er meint, die meisten Paare beachteten ihr Beziehungsleben weniger als ihre Topfpflanzen oder Autos. Eine Unterlassung, die zu Beziehungslosigkeit in der Beziehung führe. Dieses hausgemachte Elend nennt Moeller „desinteressierte Selbstvernachlässigung“. Ein Paarberater muss das ja so sehen, sagen Sie, zu dem gehen eh nur die, die nicht klar kommen? Jede dritte Ehe wird übrigens geschieden. Und was hat das mit dem Echtzeit-Thema zu tun?

Allerhand. Wir sehen Individuen, die bis in die letzten Räume ihrer Privatheit mit einem Umfeld interagieren, dessen Hauptinhalt „Schnelligkeit“ ist. Schnelligkeit geht eher mit Breite als mit Tiefe einher, das ist bekannt. Wir verfügen also über unglaublich viele Informationen, über Auswahl. Aber die Spielregeln, diese Informationen zu interpretieren und die jeweils richtige auszuwählen, sind irgendwo auf der Strecke geblieben. Was ist für mich wichtig, was nicht? Unsere beiden Schatzis haben keine Ahnung, was sie durch eine andere, aufeinander bezogene Haltung gewinnen könnten. Selbst wenn sie sich mehr Zeit nehmen würden, wüssten sie nicht so recht, worüber sie reden sollten. Sie haben ihren Partner aktiv und zielstrebig ausgewählt, jedoch kaum nach eigenen, sondern überwiegend nach Klischeevorstellungen aus einem kollektiven Traumprinzen-Katalog. Was für die meisten gut ist, wird für mich schon richtig sein. Die Lebensstation „Paar“ ist also erreicht. Was nun?

Als nächste Stufe im kollektiven, multimedial vermittelten Lebensbauplan lauert jetzt das Familienglück. Der TV-Werbeblock für diese Zielgruppe bringt nicht mehr Sekt und Dessous, sondern Grippemittel, Süßigkeiten und Versicherungen. Familienglück im Alltagstest, sozusagen. Eine amerikanische Studie mit dem Titel „Keine Zeit“ berichtet darüber, wie das im Land der Effizienz-Erfinder aussieht. Wenn Sie Ihre Nerven schonen möchten, lesen Sie dieses Buch nicht. Es ist unterhaltsam und spannend, aber zuviel darin wird Ihnen erschreckend vertraut vorkommen.

### **Familienleben nach Termin**

Effizienzprinzipien werden auf das Familienleben angewandt, der Alltag ist durchorganisiert, minutengenau. Zeitsparen ist eine Tugend, zuhause wie bei der Arbeit. Zahlreiche Tätigkeiten, die früher zu Hause erledigt wurden, finden nun dank häuslichem „Outsourcing“ außer Haus statt. Mittelklasse-Kinder haben außer Haus Klavierstunden, psychologische Beratung, Nachhilfeunterricht, Spiel und Unterhaltung und selbst Mahlzeiten. Die Familienzeit wird entsprechend der Zeit, die für die ausgelagerte Dienstleistung angesetzt ist, in kleine Stückchen zerhackt. Die dann noch übrig bleibende Zeit wirkt am Ende wie ein Pausenfüller zwischen zwei Terminen. Manchmal wird dieser leere Raum mit Fernsehen gefüllt, das dann durch Werbung weiteren Dienstleistungsbedarf weckt.

So weit, so bekannt. Was die Autorin Russel-Hochschild aber dann schildert, wird vielen von uns neu sein. Viele Familien in der von ihr untersuchten Firma kämpften gegen das Gefühl, die Zeit arbeite gegen sie, indem sie diese in „Quality Time“ und „Quantity Time“ einteilen. Quantity Time befasst sich mit Dingen, die, falls noch nicht ausgelagert, nötig sind, um den Familienbetrieb funktional am Laufen zu halten: Einkaufen, Putzen, Kochen usw. Quality Time dagegen wird behandelt wie ein Termin im Büro, sie dient der Beziehungspflege. Von 19.30 Uhr bis 20.30 Uhr ist Quality Time, das heißt, dann wird zusammen gespielt oder erzählt oder eine Gute-Nacht-Geschichte vorgelesen.

Was geht da vor sich? Familienbindungen werden neu geeicht, um schneller eine höhere Produktivität für den Emotionstransfer zu erzielen. Um das zu verstehen, springen wir mal eben ins Jahr 1899. Damals machte ein Ingenieur namens Frederick W. Taylor in der Bethlehem Steel Company folgenschwere Beobachtungen: Er sah einem aus Holland stammenden Arbeiter namens Schmid dabei zu, wie er zwölf-einhalb Tonnen Roheisen schaufelte.

Am Ende seiner Analysen brachte er Schmid bei, in derselben Zeit, die er sonst für zwölf-einhalb Tonnen brauchte, 47 Tonnen zu schaufeln. Wir wissen nicht, wie lange Schmid das überlebt hat, aber das Prinzip kennen wir: Effizienz.

Die Taylorisierung hat uns das effektive Leben in Echtzeit gebracht. Doch nicht nur in den USA ist sie längst auch in den Privathaushalten angekommen. Im Idealfall leisten Eltern zusätzliche Arbeit, nämlich emotionale Arbeit, um den Schaden, den der Zeitdruck zuhause anrichtet, wieder gut zu machen. Nur hat das Ganze einen Haken: Wenn sich Mitarbeiter gegen die Beschleunigung ihrer Arbeitsvorgänge wehren, kann der Arbeitgeber ihnen möglicherweise kündigen. Bei Kindern geht das nicht. Sie quengeln und trödeln, das Effizienzprinzip hat sie noch nicht im Sack. Sie sind ja in jenem Lebensabschnitt, den wir Erwachsene uns gern als verlorenes Paradies denken – weil da die Zeit anders, nämlich langsamer vergeht.

Das Paradies zerbröckelt stückweise und Eltern tragen dazu bei. Russel-Hochschild nennt diesen Vorgang „emotionale Drecksarbeit“, denn er bedeutet, Kinder an ein taylorisiertes Zuhause anzupassen, sie zu zwingen und zu drängen. Eltern sprechen immer häufiger von der Zeit, als wäre sie eine bedrohte Form von persönlichem Kapital, das sie managen und investieren müssen, ein Kapital, dessen Wert aufgrund von Kräften, die sich ihrer Kontrolle entziehen, zu steigen und zu fallen scheint. Aber, stellt die Autorin fest, es gibt auch eine alternative Sichtweise.

Demnach ist Zeit für Beziehungen eine Art Dach über dem Kopf für uns: kein Kapital, das man investieren muss, sondern ein Haus, in dem man lebt. Menschen sind nicht Zeitkapitalisten, sondern Zeitarchitek-



ten, die ihre Zeit strukturieren, um ihre Beziehungen zu schützen. Wenn diese Sicht der Dinge in Ihnen eine Saite zum Klingen bringt – prima! Dann geben Sie sich auf der nach oben offenen Skala der Menschen mit Wunsch zum Runterschalten schon mal zehn Punkte. Und lesen Sie weiter, dann kann daraus mehr werden als nur ein Wunsch...

### **Freizeit ohne freie Zeit**

„Wir sind unsere eigenen Zeitarchitekten“, klingt das nicht zu paradiesisch, um wahr zu sein? Denn um das Kapital Zeit aktiv und beziehungsunterstützend zu gestalten, muss der Echtzeitmensch mittlerweile eins haben: Kapital. Benjamin Franklins Satz „Zeit ist Geld“ ist auf erschreckende Weise wahr geworden. Selbst verwaltete Zeit ist gegenüber fremdverwalteter Arbeitszeit höchst kostbar geworden. Es kostet einen erheblichen Aufwand an Planung und finanziellen Mitteln, sie zu bekommen. Urlaube sind „Quality Time“, für die wir das Geld investieren, das wir in der fremdverwalteten Zeit verdienen. In dieser teuer erkauften Zeit erholen wir uns vom „Hamsterrad“, laden die „Batterien“ wieder auf, die dann im Alltag erwartungsgemäß wieder geleert werden. Wir haben uns in der Zeitfalle eingerichtet – die Bedingungen, die sie hervorrufen, können wir nicht mehr ändern, auch wenn das die Herren und Damen Zeitmanager gern behaupten. Die gehen nämlich von der Illusion aus, jeder könne souverän über seine Zeit innerhalb des hochvernetzten gesellschaftlichen Systems bestimmen. Arbeiten, Leben und Lieben, wie und wann es Biorhythmus und Lust gerade gut heißen - wer kann das schon?

Das Wort „Freizeit“ stimmt nicht mehr, haben wir gesehen. Bis in die letzten Rückzugsräume ist unser Leben durchgetaktet, frei und selbst bestimmte Zeit scheint es kaum mehr zu geben.

Echter Wohlstand ist also immer auch Zeitwohlstand. Den haben wir dann, wenn wir verfügbare Zeit haben, über die nicht verfügt wird. Zeitwohlstand ist gerade die Zeit der Ineffizienz, die Zeit, die nicht auf den Nutzen achtet.

Allerdings ist „nutzlose Zeit“ auch die Art von Zeit, mit der ein moderner Echtzeitmensch so gar nichts anzufangen weiß. Er ist aufs Zeitsparen getrimmt, gegenüber Zeitgewinn oder gar Zeitüberfluss ist er ratlos. Moderne Arbeitsbienen suchen gefüllte statt erfüllter Zeit. Selbst die „Freizeit“ von Schatz und Schatz muss Minute für Minute durchgeplant sein, ein „Event“ folgt dem nächsten. In Momenten des „Leerlaufs“ entsteht Langeweile. Dabei ist Langeweile nur die andere Seite der Hektik, die Leere nämlich, gerade nicht so rasch produzieren und konsumieren zu können, wie man es gewohnt ist.

## Arbeiten: Augen zu und durch!

*Vom „Leben und Arbeiten in Echtzeit“ haben wir jetzt eine Seite, nämlich das Leben eingehend betrachtet. Eigenständigkeit und Selbstverantwortlichkeit können keine Produkte dieses Lebensstils sein. Wo Tempo zur Norm wird, entstehen Norm-Leben und Norm-Karrieren.*

Was ich hier Norm-Karriere nenne, steht stellvertretend für viele Berufswege, die nach ähnlichem Muster verlaufen und vom Einzelnen immer mehr Anpassung fordern. Sie müssen also nicht genau diesen Berufsweg absolviert haben, um irgendwann den Wunsch zu haben, runter zu schalten. Sie können auch ein selbstständiger Maschinenbauingenieur sein, Erzieher, Redakteur, Steuerberater, Pfleger ... alle empfinden den Druck, mehr und schneller zu arbeiten. Wer aber die Norm-Karriere durchläuft, hat irgendwann im Leben das Gefühl, ein vorgestanztes Leben zu leben, in dem etwas Wesentliches fehlt: Das Unverwechselbare, Eigene. Genau das wieder zu finden ist der Sinn des Runterschaltens.

## Die Norm-Karriere

Lassen Sie uns so eine Norm-Karriere mal genauer unter die Lupe nehmen, um zu sehen, was sie uns bringt und was sie uns nimmt.

### Phase eins: Die Herdentrieb-Entscheidung

Erinnern Sie sich mal einen Augenblick an die Zeit, als Sie sich für Ihren Berufsweg entschieden haben. Waren Sie ein Teenager, fünfzehn oder achtzehn, der genug hatte von der Schule, mit Pickeln im Gesicht und dem ersten Liebeskummer im Herzen? Oder strebten Sie schon damals Bestleistungen an? Oder haben Sie „mehrere Anläufe“ genommen und verschiedene Ausbildungen angefangen? Wie auch immer, wahrscheinlich wussten Sie weder von sich selbst noch von der Arbeitswelt besonders viel, als Sie diese Weichen für Ihr Leben gestellt haben. Eine Klientin, nennen wir sie Andrea Birkner, beschreibt ihre Haltung damals: „Ich hatte eigentlich gar keine Ahnung, wo es hingehen soll.“ Manche entscheiden sich für einen Berufsweg, weil die Eltern dazu raten, manche entscheiden sich aus demselben Grund dagegen. Wie ihre Berufswahl zustande kam, schildert Andrea Birkner so: „Meine Mutter meinte, ich solle Bürokauffrau werden, die würde man immer brauchen. Ich wollte lieber Gärtnerin werden, mein damaliger Freund war Gärtner, und mit Erde und Pflanzen arbeiten, das machte mir Spaß. Mein Vater sagte, weder das eine noch das andere, dafür hat das Kind kein Abitur gemacht. Unser Nachbar hatte eine kleine Werbeagentur, er bot mir an, mich mal einen Tag lang bei ihm in der Agentur umzusehen. Ich habe dann Germanistik studiert und wurde Texterin. Aber immer noch schiele ich nach Gewächshäusern und Gärtnereien. Was wäre wohl passiert, wenn unser Nachbar Metzger gewesen wäre?“

Die Frage verdeutlicht ein Hauptmerkmal dieser Lebensphase: die unbegrenzten Möglichkeiten, viel versprechenden Optionen, berechtigten Hoffnungen. So viele Türen stehen offen, und ziemlich ahnungslos und eher zufällig geht man durch die nächstbeste. Ob die Berufswahl „richtig“ ist, zeigt sich sowieso erst später. Die Frage ist ja auch, inwieweit so eine Entscheidung für ein ganzes Leben ausreicht – weiß ich mit achtzehn schon, was ich mit Mitte dreißig oder später brauche? Gibt es überhaupt die eine, beste Strategie oder müsste nicht von Anfang an Beweglichkeit das Ziel sein?

Vielen fällt erst nach einigen Jahren Berufstätigkeit auf, dass sie „irgendwie im falschen Film“ sind, dass das, was sie tun, „eigentlich“ gar

nicht zu ihnen passt. Sie blicken zurück und fragen sich, was sie nicht geworden sind und was sie hätten sein können. Da haben sie sich aber meist schon einen Status erarbeitet, den sie ungern aufgeben wollen. Sie führen ein „Fassaden-Dasein“, funktionieren also beruflich „irgendwie“, aber die innere Unzufriedenheit treibt sie an, über kurz oder lang etwas zu ändern in ihrem Leben.

Da haben wir also schon einen Grund für den Wunsch, runterzuschalten: eine Herdentrieb-Entscheidung am Anfang des Berufswegs. Eine Weichenstellung, die einem ausgetretenen Weg in der Annahme folgt, was gut für die meisten ist, wird für mich schon richtig sein. Der Nutzen einer Herden-Entscheidung liegt auf der Hand, er ist in etwa derselbe, wie wenn man an der New Yorker Würstchenbude von Rolf Babiell ein „dictator special“ bestellt: Man muss die Zutaten für seinen Hotdog nicht selbst auswählen, das erledigt der Chef. Dafür ist's billiger und geht schneller. Die Entscheidung ist getroffen, man kann sofort anfangen zu essen und muss nicht noch lange abwägen und nachdenken. Das entlastet und sättigt – für den Moment.

Es kann nützlich sein, sich Mehrheiten anzuschließen – eine Herde ist stärker als ein Einzelwesen. Dasselbe Verhalten kann aber auch fatal sein – bei der Standseilbahnkatastrophe von Kaprun lief die Mehrheit mit der Rauchentwicklung nach oben. Nur zwölf Menschen, nämlich diejenigen, die der Angst entgegen und nach unten gelaufen waren, überlebten.



Wir alle folgen bestimmten Trends und wühlen uns als soziale Nagetiere durchs Leben. Es ist uns wichtig, zu einer Gruppe von Menschen mit ähnlichem Umfeld und ähnlichen Zielen zu gehören. Die Belohnung ist das Wir-Gefühl, warm, wohltuend und ohne viel Nachdenken, direkt aus dem Bauch. Nur, zu viel davon ist ungesund, weil wir dann vergessen, was wir eigentlich selbst wollen, und unsere eigene Urteilskraft nicht mehr trainieren. Wir sehen später, dass es dann umso schwieriger ist, runterzuschalten und das zu finden, was uns selbst wichtig ist.

### 1. Schritt zur Selbst-Losigkeit: Die Herdenentscheidung

### **Phase zwei: Gleich und gleich gesellt sich gern**

Gleichartigkeit heißt der Sprit, der die Karriere antreibt. Wenn Sie sich in einer Bank bewerben, tragen Sie Anzug bzw. Kostüm in gedeckten Farben – so werden Sie auf Anhieb als „Gattungsmitglied“ erkannt. Im Kreativbereich ist es eher umgekehrt, da ist erlaubt, was auffällt. Die Farbe der Ärzte ist weiß, die der Künstler schwarz ... Gleich und gleich gesellt sich gern.

Aber in der Echtzeit-Gegenwart kommt hinzu, dass immer mehr Prozesse, Produkte und Dienstleistungen standardisiert oder genormt werden. Sichtbar wird der Einheitstrend überall, selbst in den Innenstädten. Da gibt es entlang der gepflasterten Fußgängerzonen Kaffeehaus-Ketten, Bekleidungshaus-Ketten, Schnellrestaurant-Ketten, Steakhaus-Ketten, Kaufhaus-Ketten. Man sitzt sommers draußen an städtischen Plätzen unter Palmen in Terracotta-Töpfen, schlürft einen Espresso, und merkt eigentlich gar nicht mehr, ob das Paris, Rom oder Frankfurt ist. Genau, wie sich die äußere Architektur von Fußgängerzonen international angleicht, hat sich längst die „innere Architektur“ von Unternehmen angeglichen. Wie bei einer russischen Matka-Puppe erstreckt sich die Vereinheitlichung vom Grossen bis ins Kleinste. Kaum jemand kann sich dem entziehen. So werden Mitarbeiter und Manager – manche mehr, manche weniger - Rädchen in einem Normierungs-Getriebe. In verschiedenen Abstufungen und mit immer mehr Schwung verlangt es dem Karriere-Anwärter Anpassung bis zur Selbstaufgabe ab. Diese Selbstaufgabe ist es, die den vormals beweglichen Menschen, der viele Optionen hatte, mehr und mehr einengt und seiner Möglichkeiten beraubt.

## **2. Schritt zur Selbst-Losigkeit: Anpassung an die Branche**

### **Phase drei : Das richtige Studium**

„Manager werden, das hatte so einen Magnetismus, auch wenn man nicht genau wusste, worauf man sich einlässt. Viele meiner Schul-

freunde wollten BWL studieren, also machte ich das auch. Das Studium war sehr lernintensiv“, berichtet Axel Wendel über den Beginn seiner Laufbahn.

Die zweite Sprosse auf der vereinheitlichten Karriereleiter: Ein Studium der Wirtschaftswissenschaften, BWL oder Jura, Abschluss: MBA. Spezifisches Fachwissen, wie es noch in den 1980er Jahren für Karrieren von unten nach oben im Unternehmen wichtig war, ist heute eher nebensächlich. An dessen Stelle sind Finanzen, Marketing und Controlling getreten. Im MBA-Studium lernt man, Daten zu sammeln, Kennzahlen und Kontrollmethoden zu bearbeiten und wieder neue bürokratische Prozesse zu entwickeln, die nicht unbedingt etwas mit unternehmerischen Zielen zu tun haben. Die Vorschriften zur internationalen Rechnungslegung fordern das, im Zuge der Globalisierung werden solche Verfahrensexperten gebraucht. Halten wir also noch ein Merkmal der Normierungsmaschine fest: Die Kandidaten der Normkarriere produzieren ihrerseits mechanistische Strukturen. Perfekt. Die Maschine reproduziert sich selbst.

### 3. Schritt zur Selbst-Losigkeit: Lernen, Prozesse zu produzieren.

#### Phase vier: Ahnungslos durchs Assessment Center

„Das Studium enthielt unglaublich viel Examenswissen, das man zwei Wochen später schon wieder vergessen hatte. Aber klar, alles in allem und mit den Praktika, die man neben dem Studium gemacht hat, fühlte man sich als frischer MBA als King. Das Gerede vom Assessment-Center konnte da eigentlich erst mal keinen schockieren. Aber dann kriegt man doch das Hosenflattern ...“

Der vierte zu bestehende Schritt in der Laufbahn zum Norm-Manager: Das Assessment-Center (AC). Ein Auswahlverfahren, dessen Ursprünge bei Rekrutierungsverfahren der deutschen Wehrmacht bzw. später der US-Army liegen. Ziel der Tests: Für ein bestimmtes Unternehmen geeignete Kandidaten auf die Führungskräfte-Schiene zu setzen. Wor-

in diese Eignung genau besteht, ist allerdings nicht klar. In Praxisanleitungen zum AC-Verfahren ist die Rede von der „Selektion geeigneter Personen für ausgeschriebene Merkmalsklassen“, und zwar nach „Quoten“ – Sie verstehen?

Ein Bewerber erzählt von seinen Erlebnissen aus fünf AC. Er stellt fest, dass sich die Verfahren in den großen Unternehmen mehr oder weniger gleichen. Die Konkurrenten beobachten sich und die Reaktionen der Juroren, jeder beäugt jeden, es ist ein Nonstop-Vergleich in alle Richtungen.

Die konkrete Aufgabenstellung sei bei solchen Prüfungen fast nebensächlich, schreibt der AC-Kandidat. Worauf es den Prüfern allerdings ankomme, weiß der Kandidat nicht: Durchsetzungsfähigkeit? Teamfähigkeit? Emotionalität? Coolness? Es ist, als wenn jemand zum Hundertmeterlauf antritt, um vielleicht nachher zu erfahren, dass der Läufer mit dem besten Hüftschwung siegte. Die Prüfer werden sich irgendetwas notieren, der Kandidat hat keine Ahnung, was.

„Fair war das nicht“ erzählt auch Axel Wendel. „Man hatte ständig dieses unguete Gefühl im Magen, aber zeigen durfte man es natürlich nicht.“

Die Macher der AC-Verfahren glauben, messbare Auswahlkriterien für ihre Merkmalsklassen zu haben. Viele Fragen sind jedoch aus wissenschaftlicher Sicht bis heute ungeklärt: Misst das AC wirklich, was es zu messen vorgibt? Sind da nicht auch „gefühlte“, also nicht messbare Inhalte beteiligt? Sind erfolgreiche AC-Teilnehmer wirklich Garanten für den Erfolg eines Unternehmens? Oder bringt das Verfahren nur angepasste Streber hervor?

Stellen Sie sich nur einen Moment mal Gründertypen vor wie Anita Roddick, Jil Sander oder Götz Werner – hätten sie ein AC bestanden? Wohl kaum.

**4.Schritt zur Selbst-Losigkeit: Vorgeben, sich angepasst zu verhalten.**

### **Phase fünf: Laufbandtraining im Unternehmen**

„Irgendwann hatte ich kapiert, was die wollten. Und ich hatte Glück. Beim dritten AC hat es dann geklappt. Noch zwei Gespräche, und der Vertrag war unterschrieben. Ein Gefühl wie nach einem Hürdenlauf. Ich war so was von froh, endlich angekommen zu sein. Aber die wahren Hürden kamen ja erst ...“ berichtet Axel Wendel weiter.

Im Unternehmen fängt die Normierungsmaschine erst richtig an zu laufen. Den Job-Einsteiger erwarten „Trainings-on-the-job“, Projektmanagement-Seminare und Führungskräfte trainings. Personalverantwortliche überwachen in regelmäßigen Abständen die Leistungen der Nachwuchskräfte. Die „Vergleichbarkeit“ – denn objektiv will man ja sein – soll mit Evaluierungsbögen hergestellt werden, die von Mitarbeitern und Vorgesetzten ausgefüllt werden.

Unser Bewerber, egal ob Mann oder Frau, ist angekommen auf einem Laufband, das ihn nach oben transportieren und gleichzeitig „formen“ soll, damit er zur Kultur des Hauses und der Branche passt. Beim Militär nennt man das „schleifen“. Dieser Transport geht relativ geräuschlos vonstatten, wenn der Aufstiegs-Kandidat sich an bestimmte Regeln hält. So wird zum Beispiel seine Bereitschaft vorausgesetzt, Freizeit für die Pflege von beruflichen Kontakten zu opfern. Problematisch wird es, wenn unser Aspirant ein „Lifestyle-Problem“ hat: Das kann zum Beispiel darin bestehen, dass Männer sich ihrer Familie widmen wollen.

In den USA gibt es in Personalabteilungen von dot-com-Firmen für Mitarbeiter oder Bewerber die Kategorie „Zero Drag“. Ursprünglich war damit die reibungsfreie Bewegung von Rädern gemeint. Dort aber wendet man den Begriff auf Menschen an, die bereit sind, von einem Job zum nächsten zu wechseln, ohne familiäre Bindungen oder Verpflichtungen.

Der Zero-Drag-Manager ist der „Traumprinz“ der Personalbranche: Er ist gesund, jung und „flexibel“, also ungebunden, und kann sich ganz und gar den geschäftlichen Aufgaben widmen, ohne lästigen „Anhang“. Mit anderen Worten: Gesucht werden im Grunde keine



Menschen mit eigenem Leben und eigenen Zielen und Gefühlen. Und wenn, dann sollen das „zu vereinbarende“ Ziele sein. Gesucht werden gleichartige Funktionsträger. Je mehr die Reibung zunimmt, desto störender fürs Unternehmen und die Karriere. Wer dann irgendwann mal runterschalten will aus einer gehobenen Position, hat aus Sicht vieler Personaler also nicht nur ein „Lifestyle-Problem“, sondern auch einen geringeren Marktwert.

### 5. Schritt zur Selbst-Losigkeit: Anpassung an die Firma

#### Phase sechs: Ritterschlag zum „Entscheider“

„Die ersten Jahre vergingen wie nichts. Ich fand es prima, in einem großen Unternehmen mit gutem Namen zu arbeiten. Die Arbeit hörte gar nicht mehr auf, aber sie machte Spaß. Ich bekam auch bald in der Projektarbeit eigene Teams. Es gab immer mehr Verantwortung und ich habe das für selbstverständlich genommen. Ich hatte den Eindruck, wichtig fürs Unternehmen zu sein.“ Axel Wendel ist „angekommen“ in der Normkarriere!

Inzwischen sind Kandidat oder Kandidatin funktionierende Rädchen im Getriebe. Falls es ein Kandidat ist, kommt er immer mehr in Regionen, in denen jene mystisch verklärte Eigenschaft von ihm erwartet wird, die die Managerklasse angeblich auszeichnet: Entscheiden. Schnell und richtig. Manager sind „Entscheider“. Entscheider-Sein hat etwas Kämpferisches, da geht es ums Überleben, hopp oder topp. Frauen zaudern, Männer entscheiden, zumindest in Filmen ist das so.

Auf dieser Stufe der Karriereleiter winkt also – für Männer – ein ganz wichtiger Gratifikationseffekt: Männliche Identität. Ohnehin gehören Beruf und Karriere zu den wichtigsten Identitäts-Stiftern für Männer. Frauen, die erfolgreich sind, müssen sich dagegen vielerorts dafür verteidigen: Durchsetzungsfähigkeit, Ambition und Macht gelten in der „gefühlten Arbeitswirklichkeit“ noch als männliche Attribute. Vielleicht ist das einer der Gründe, warum viele Frauen es an dieser Stelle der Norm-Karriere vorziehen, nicht weiter zu streben: Während Män-

ner männliche Identität gewinnen, je weiter sie beruflich kommen, geht den sogenannten Karrierefrauen das weibliche Selbstverständnis, soweit es auf Bestätigung von außen beruht, verloren. Aber nicht nur Frauen neigen dazu, in diesem Stadium nicht weiter zu wollen. Auch viele Männer sind, hier angekommen, mit dem Erreichten zufrieden. Sie befinden sich in einer „Sandwich-Position“, auf mittlerer Hierarchie-Ebene. Der Verdienst ist gut, aber Umstrukturierungen sind allgegenwärtig. Der Stress auch.

#### 6. Schritt zur Selbst-Losigkeit: Dem Männlichkeits-Zauber erliegen.

#### Phase sieben: Verantwortung loswerden

„Dann klingelte irgendwann das Telefon und ein Headhunter war dran. Die neue Stelle bot einfach noch mehr und ich fiel nach oben. Wenn ich ehrlich bin, war da auch Glück im Spiel; ich kannte die richtigen Leute, die mich ins Gespräch brachten. Knapp zwei Jahre später passierte das Gleiche noch mal. Ich tauschte den einen Chefsessel mit dem nächsten, und was aus meinen Entscheidungen später wurde, habe ich so nicht mitgekriegt ...“ so erlebte Axel Wendel seinen Weg nach oben.

Auf Stufe sechs der Norm-Karriere gab es mit der Beförderung zum „Entscheider“ den Ritterschlag, ein echter Mann zu sein. Die Vereinheitlichungs-Maschine rattert derweil weiter, und nimmt ins Visier, was unser frisch geschlagener Ritter eben noch als seins feierte: Entscheidungen. Immer mehr Unternehmen haben immer mehr gleiche Entscheidungsmuster. Als Grund dafür sieht man in der Soziologie die schon beschriebene Vorliebe der Wirtschaftsleute fürs Vernünftige, die „Rationalitätsfiktion“: Was vermeintlich rational ist, wird als ideales Entscheidungsmuster bezeichnet und zu Handlungsanweisungen umgegossen. Diese vorgeformten Abläufe und Entscheidungswege heißen „Best Practice“.

Ein erfolgreiches Unternehmen, das eine so genannte Best Practice hervorgebracht hat, bekommt Vorbildcharakter, und andere Firmen

orientieren sich daran. Daher wird ein Manager, der eines der vermeintlich bewährten Best Practice Modelle anwendet, nie Fehler machen. Es lassen sich immer andere Gründe finden und der Verweis auf das Best Practice Prozedere wirkt zusätzlich entlastend.

Im Klartext heißt das: Entscheidungsprozesse werden auf Autopilot gestellt. Persönliche Verantwortung, die ein angestellter Manager im Unterschied zu einem selbstständigen Unternehmer ja sowieso kaum kennt, wird von seinen Schultern genommen. Mithin wird die Fähigkeit für Fehlerbewusstsein und Selbsterkenntnis von der Normierungsmaschinerie immer mehr rausgefiltert. Nebenbei gesagt ist das einer der Gründe, warum Manager Coaches brauchen: Um ihre Selbsterkenntnis zu reaktivieren, um sie herauszuholen aus dem Umfeld der Beifallspender.

## 7. Schritt zur Selbst-Losigkeit: Verantwortung vergessen

### Phase acht: Status - die Krönung des Norm-Managers

„Ich war viel auf Reisen, zu Geschäftspartnern, Tagungen, Meetings im Unternehmen. Die Hotels waren top und man schüttelte immer andere, aber auch immer wieder die gleichen Hände. Man kennt sich halt in der Branche. Es war so ein Golfclub-Gefühl, man war unter sich, das gehörte dazu.“

Ein letztes Steinchen fehlt noch in unserem Mosaik der Normkarriere, es heißt „Corporate Identity“ (CI) und bringt ähnlich wie der Ritterschlag zum Entscheider eine essentielle Form der Anerkennung: Ein Zugehörigkeitsgefühl, das insbesondere Manager mit „Zero Drag“, also vollem Einsatz und wenig Privatleben, brauchen. Sie sind Entscheider, und zwar in einem Unternehmen, das ihnen eine starke „CI“ bietet. Schon der Mitarbeiter soll sich mit dem Unternehmen identifizieren, selbst einfachen Angestellten werden Anreize geboten wie interner Wäsche- oder Einkaufsservice, damit mehr Zeit für das Unternehmen da ist und nebenbei ein „Wir-Gefühl“ entsteht. Führungs-

kräfte erhalten umfangreiche finanzielle Incentives, die es einfach machen, sich „mit dem Laden“ zu identifizieren: Statussymbole wie Firmenwagen und Handys, bezahlte Zweitwohnungen, Geschäftsreisen mit Luxusfaktor und so weiter. Solchermaßen mit Zugehörigkeit und Selbstbewusstsein ausgestattet, sind auch „unangenehme Entscheidungen“ leichter zu treffen, wie etwa zweifelhafte Fusionen abzuwickeln und Personal zu entlassen.

Und sollte einer der Manager doch mal ins Grübeln kommen, bietet das Unternehmen ihm den Kontakt mit Leidensgenossen. In Meetings oder bei Fachtagungen in luxuriösem Ambiente kann man sich austauschen und das Gewissen entlasten. Die Mitglieder dieser Gruppe beruhigen und bestätigen sich gegenseitig. So ist das eben. Wir müssen auch unangenehme Entscheidungen treffen, wir sind schließlich Entscheider, moderne Krieger. Das Wir-Gefühl wird gestärkt und der Restzweifel im Alkohol ertränkt.

#### **Krönung der Selbst-Losigkeit: das Manager-Wir-Gefühl**

Und da begegnen sie uns plötzlich wieder, die Gefühle, die es doch angeblich bei den rationalen Wirtschaftsleuten gar nicht gibt. Es sind starke Gefühle, die am Ende der Norm-Karriere stehen, nämlich eine Art Familienzugehörigkeit zum Manager-Stand. Allerdings sind das keine „Blutsbande“, die idealerweise ein Leben lang halten. Diese Art der Zugehörigkeit kann schnell erschüttert werden.

#### **Gefühlte Arbeitswirklichkeit: gelebt werden statt leben**

Unsere überzeichnete Norm-Karriere hat gezeigt, wie aus jungen, hochmotivierten Berufseinsteigern Standardprodukte werden. Wie Menschen immer mehr vereinheitlicht werden, weil Systemeffekte die Kontrolle über ihr Selbstverständnis und ihre Selbststeuerung übernehmen. Hatte der gute alte Marx, der sein eigenes Leben nie geregelt bekam, also recht? Erleben wir als Ergebnis der Industrialisierung die zunehmende Entfremdung des Menschen von sich selbst?

Ja und nein, denn das ist nur die halbe Wahrheit. Ein Nebeneffekt dieses Prozesses ist nämlich, dass wir ihn mit offenen Augen erleben. Wir haben den Teufelspakt – Zeit gegen Geld – selbst unterschrieben, und Proletarier, die keine andere Wahl haben, sind wir nicht. Wer diese Art von Normkarriere durchläuft, hat immer eine Wahl und ist schlau genug, um irgendwann zu merken, in welchem Hamsterrad er oder sie steckt. Das resultierende Gefühl, gelebt zu werden, statt selbst zu leben, wird nicht resignierend hingenommen. Es mündet in den starken Wunsch, etwas zu ändern – wenn schon nicht am großen Ganzen, dann zumindest im eigenen Leben.

### **Achtung: Gefühle!**

Aber das Szenario für die Zeit vor dem Runterschalten wäre nicht komplett, würden wir hier nicht auch die weniger erfreulichen Gefühle betrachten, die unsere Arbeitswelt hervorbringt. Auf positive Gefühle verzichten wir hier, denn sie werden immer schwächer, je stärker der Wunsch zum Runterschalten wird. Die Angst, den Arbeitsplatz zu verlieren, etwa, die paradoxen Botschaften der Arbeitswelt, das unsichere Selbstverständnis als Mann und als Frau im Beruf – alles Gefühle, die die Unstimmigkeit zwischen unserer Innen- und Außenwelt vergrößern.

Wenn Gefühle als lästig abgetan werden, wird etwas gern vergessen: Gefühle stellen die Verbindung zwischen Innen und Außen her. Sie „interpretieren“ ohne Kopfarbeit Beobachtungen. Bestimmt gibt es allerhand Lektionen, die aus den kleinen und großen Wirtschaftskrisen dieser Welt gezogen werden müssten, aber eine davon müsste heißen: Leute in den Chefsesseln dieser Welt, hört auf, Gefühle zu ignorieren. Nehmt eure und die Gefühle anderer wahr. Merkt endlich mal, dass Gefühle mehr als einen Nutzen haben: Zu warnen, zum Beispiel. Mancher Schlammassel könnte vermieden werden, wenn wir achtsamer mit solchen Warnsignalen umgingen.

## 1. Die „innere Kündigung“: Ohne mich, aber doch mit mir

Sie gehen ein letztes Mal in das Büro Ihres Vorgesetzten, knallen ihm ein paar Akten auf den Tisch, werden noch ein paar Verwünschungen los und verlassen dann mit einem sagenhaften Hochgefühl diese Stätte der Sklaverei, die bisher Ihr Arbeitsplatz war. Kennen Sie den Traum? Dann gehören Sie je nach Statistik zu jenen 70 Prozent der deutschen Angestellten, die längst die „innere Kündigung“ eingereicht haben.

Wenn so viele Arbeitnehmer diese unsichtbare Kapitulationserklärung unterschrieben haben, bedeutet das, dass kaum noch jemand wirklich gern arbeitet. Es bedeutet, dass sich unglaublich viele Menschen morgens mit Widerwillen zur Arbeit schleppen, des Geldes wegen. „Ich schiebe nur noch Frust“, so beschreiben das meine Klienten, oder „ich fühle mich wie in einer Zwangsjacke“. Oder stimmt es etwa, dass wir Deutschen einfach nur gut sind im „Klagen auf hohem Niveau“, wie gelegentlich behauptet wird? Und wenn, reicht das, um diese Klagen als „unbegründet“ vom Tisch zu fegen und zur Tagesordnung zurückzukehren?

Niemand kündigt leichtfertig, auch nicht innerlich. Diese Form der Kapitulation steht am Ende einer langen, zähen Durststrecke. Erstes Signal sind Frustrations- und Ohnmachtsgefühle, gepaart mit dem Entschluss: „Jetzt zeig ich’s denen erst recht!“

Sabine Reuter kennt diese Art von Frustrationen. Sie ist leitende IT-Entwicklerin in einem Weltkonzern. Sie „rennt immer wieder gegen Mauern“, wenn sie nach Meetings darauf besteht, dass die gefassten Beschlüsse auch umgesetzt werden. Sie hört dann von ihrem Vorgesetzten, so sei das nicht gemeint gewesen. Wenn sie auf Protokolle verweist, sagt man ihr, sie solle endlich aufhören, zu meckern.

Es ist dieser Führungsstil nach Gutsherrenart, der Menschen frustriert: Informationen werden zurückgehalten, Mitwirkung wird entmöglicht, Diskussionen werden abgewürgt. Die betroffenen Mitarbeiter erleben das als Kontrollverlust und Machtlosigkeit. Trotzdem wird sich ein Kandidat für die innere Kündigung, nennen wir ihn (Frauen sind hier natürlich auch gemeint) Martin Schmidt, erst mal deutlich mehr an-

strengen. Er wird mehr Gespräche suchen und sich aktiv um eine Verbesserung der Arbeitssituation bemühen. Aber irgendwann merkt Martin Schmidt, dass diese Bemühungen versanden. Sie kommen nicht an. Erst jetzt, nachdem er deutliche Klimmzüge in Richtung Leistungssteigerung unternommen hat, setzt die Resignation ein und erst dann wird Schmidt zum „Dienst nach Vorschrift“ übergehen.

## 2. Fehlende Anerkennung

„Das haben Sie gut gemacht!“ – Wann haben Sie diesen Satz zum letzten Mal gehört?

Anerkennung, ganz einfach in Worten ausgesprochen und weitergegeben, scheint allgemein ein gesuchter Rohstoff zu sein. Der Schluss liegt nahe, dass es mit den Sozialkompetenzen bei Führungskräften nicht weit her ist oder dass sie in der Einstellungs- und Beförderungspraxis keine Rolle spielen bzw. nur auf dem Papier existieren. Oder hängt es mit dem Gleichmachungssystem in großen Unternehmen zusammen, dass der Sinn fürs Individuelle einfach verlorengeht?

Offenbar gibt es immer diesen Unterschied zwischen Wunsch und Wirklichkeit, er ist ein Hauptmerkmal der gefühlten Arbeitswirklichkeit. Alle reden von Vertrauen, von Wertschätzung, von „wertvollem Humankapital“. Was aber bei vielen ankommt, sind Kontrolle, Geringschätzung und Arbeitsplatzangst.

Dass Anerkennung wichtig ist, weiß man schon lange. Inzwischen sind die Arbeitsforscher aber einen Schritt weiter und sie sagen: „Fehlende Anerkennung macht krank.“ Johannes Siegrist, Direktor des Instituts für Medizinische Soziologie an der Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, fand bei seinen Untersuchungen heraus: Was zählt, ist nicht irgendein verallgemeinertes Schulterklopfen oder ein höheres Gehalt, sondern echte Wahrnehmung der individuellen Leistung. Allerdings, auch das zeigen seine Analysen, ist diese Erwartung bei den meisten Vorgesetzten fehl am Platz: Fehler erkennen und benennen sie, Leistungen und gute Ergebnisse dagegen eher nicht.

### 3. Stress bis zum Umfallen

„Ich kann nachts einfach nicht mehr abschalten. Bei der Arbeit kann ich es niemandem recht machen, und zuhause muss ich den verantwortungsvollen Vater und Ehemann geben. Die ganze Verantwortung lastet auf mir. Wo bleibe ich eigentlich?“ Solche Klagen höre ich häufig von meinen Klienten.

Die Konsequenz aus nicht beachteter Leistung wird von den Arbeitsforschern „berufliche Gratifikationskrise“ genannt und kann zu körperlichen und seelischen Erkrankungen führen. Denn der oder die Betroffene erlebt die fehlende Anerkennung und seine Machtlosigkeit als Stress: Die Herzfrequenz steigt, Stresshormone werden ausgeschüttet, was wiederum vielfältige Folgen haben kann: Herzprobleme, Schlafschwierigkeiten, Magen-Darmerkrankungen, Depressionen, Rückenbeschwerden, um nur ein paar zu nennen.

Spätestens jetzt ist der Zeitpunkt gekommen, an dem aus der inneren Kündigung von Herrn oder Frau Schmidt eine echte werden sollte. Gesundheit gegen Arbeit, das ist ein fauler Handel. Aber die meisten Herren und Damen Schmidt bleiben auch jenseits der Schmerzgrenze im Unternehmen. In diesem Fall gibt es zwei Möglichkeiten.

Variante A: Inzwischen ist Martin Schmidt durch erhöhte Krankheitsanfälligkeit aufgefallen, seine Leistung lässt in der Wahrnehmung des Vorgesetzten ohnehin zu wünschen übrig. Ein Kündigungsgrund seitens des Unternehmens findet sich, Schmidt ist seine Arbeit los.

Oder Variante B: Martin Schmidt erleidet einen Zusammenbruch – Herzkreislauf oder psychisch, wieder ist er seinen Job los und nach einigen Wochen verordneter Auszeit weiß er, dass er sein Leben ändern muss.

Dabei ist viel Arbeit nicht das Problem. Die meisten Menschen arbeiten gern viel, wenn sie darin einen Sinn sehen. Sinn entsteht, wie wir gesehen haben, wenn Menschen Anerkennung finden, wenn sie Einfluss nehmen können auf ihren Arbeitsbereich und ihre Zeit, und wenn sie Entwicklungsmöglichkeiten für sich sehen. Das alles ist in



den „Mühlen“ der Großkonzerne, wenn überhaupt, nur beschränkt und für eine begrenzte Zeit möglich.

Wieso steigen wir nicht früher aus, bevor wir Schaden nehmen? Vermutlich, weil wir eine Erlaubnis brauchen. Krankheit oder Tod sind eine gute Entschuldigung. Aber auch, weil wir mehr auf die regelmäßigen TÜV-Intervalle des Autos achten als auf die eigene Gesundheit. Verantwortung für sich und sein eigenes Leben, wo lernt man das hierzulande?



#### 4. Angst um den Job

„Wir sehen es in jedem Quartal: Die Einschläge kommen immer näher.“ – Ein Kriegs-Szenario auf Büroetagen: Personal wird abgebaut, die Arbeitsplatzangst geht um. Das Prinzip „Austauschbarkeit“ übernimmt die Kontrolle. Alle wissen: Wir haben dem Arbeitgeber Arbeits- und Lebenszeit gegeben, was für diesen allerdings bestenfalls für die Höhe der Abfindung relevant ist. Angestellte, die ihre Firmentreue als Wert sehen, fallen „aus allen Wolken“, wenn ihnen gekündigt wird – was hat sich geändert?

Der so genannte psychologische Vertrag, der unausgesprochene und unsichtbare Erwartungsteil eines jeden Arbeitsvertrags, ist in den vergangenen Jahrzehnten von den Arbeitgebern neu formuliert worden. Bestand dieser Vertrag früher in gegenseitiger Loyalität, verbunden mit Arbeitsplatzsicherheit, so ist jetzt Flexibilität der vom Arbeitnehmer einseitig eingeforderte Wert. Wir leben schließlich in Echtzeit. Die Echtzeit bringt mit der hohen Synchronisierung jene hohe Standardisierung der Lebensläufe mit sich, die wir inzwischen als Norm-Karrieren kennen gelernt haben. Dieser Variante der Gleichmacherei entkamen auch die Arbeitsverhältnisse nicht. Nicht mehr Loyalität, sondern Flexibilität wird vom einzelnen Arbeitnehmer gefordert. Das bedeutet für den Arbeitgeber, Personal je nach Auftragslage „zeitnah“ entlassen zu können.

In diesem Denkmodell hat die Verantwortung für seine Karriere einzig und allein der Berufstätige selbst. Das zum Konzept passende Schlagwort heißt Arbeitsmarktfähigkeit: Pass selbst darauf auf, dass du, wenn dein Arbeitgeber dich freisetzt, am Arbeitsmarkt noch gebraucht wirst. Mache Weiterbildungen, in deiner Freizeit, nach den Überstunden. Diese werden nach einer Umfrage des Jobportals Monster in Deutschland dem Arbeitgeber übrigens mittlerweile überwiegend ohne Gegenleistung „zur Verfügung gestellt“.

## 5. Paradoxe Erwartungen

Flexibel soll der Angestellte sein, bereit, jederzeit zu gehen, aber auch bereit, jederzeit zu bleiben, dem Arbeitgeber seine Zeit zu schenken, wenn sie gebraucht wird. Denn zwischen den Zeilen moderner Arbeitsverträge wird noch eine Eigenschaft von Martin und Martina Schmidt erwartet und mit ihrer Zeit-Spende-Bereitschaft verquickt: unternehmerisch zu denken. Schmidt soll erkennen, wann es dem Unternehmen nützt, Mehrarbeit zu leisten. Keine Frage, dass das fast immer der Fall ist.

Der Verfall von Mehrarbeit von Angestellten der Hauptverwaltung eines großen Autokonzerns war Gegenstand einer arbeitsgerichtlichen Auseinandersetzung. Der Richter wollte herausfinden, warum so viele Überstunden angehäuft wurden. Der Arbeitgeber hatte sie weder angeordnet noch die Bezahlung dieser Stunden angekündigt. Ganz im Gegenteil, die Unternehmensleitung hatte auf die ersatzlose Streichung dieser Stunden mehrmals hingewiesen.

Waren Mitarbeiter, die ihren Freizeitausgleich in vollem Umfang wahrnehmen wollten, benachteiligt worden? Auch das war nicht erkennbar. Der Richter folgerte: „Der Beschäftigte erbringt diese Arbeitsleistung ohne Rechtsgrund.“ Und weiter: „Es mag sein, dass Mitarbeiter in Erwartung zusätzlicher Karrierechancen oder wegen der Erfolgsabhängigkeit ihrer Vergütung von der Geltendmachung ihres Freizeitausgleichs absehen. Diesen stünde aber jederzeit die Möglichkeit offen, umzudenken...“

Aber sie denken nicht um. Woran liegt das? Vergleichen wir mal den alten psychologischen Arbeitsvertrag mit dem neuen. Das alte System forderte von jedem Mitarbeiter Teilzuständigkeiten, die mehr oder weniger klar definiert waren. Die Grenzen eines Arbeitsplatzes setzten auch Grenzen für die Zuständigkeit des Mitarbeiters. Wenn das Ganze nicht funktionierte, war das ein Problem der Unternehmensführung.

Ganz anders im neuen psychologischen Vertrag. Überwiegend ist die Arbeit in modernen Unternehmen „prozessorientiert“, es gibt „Cross-functional-Teams.“ Kommunikation, über Arbeitsplatzgrenzen hinaus, ist die erste Kompetenz des Mitarbeiters. Angenommen, es klemmt irgendwo, wird der moderne Mitarbeiter sich nicht als nicht zuständig erklären können. Er würde dann das Ergebnis des Teams, der Abteilung, des Unternehmens gefährden. Er wird versuchen, sich „drum zu kümmern“, auch wenn er „eigentlich“ nicht zuständig ist. Jedem einzelnen kleinen Rad im Getriebe wird Verantwortung für den Umsatz, fürs große Ganze abverlangt. Unser Herr Schmidt ist, so heißt das heute, „Teil der Wertschöpfungskette“, und daher nimmt er den entstehenden Erfüllungsdruck höchst persönlich. Die Anweisungen der Vorgesetzten sind – verglichen mit dem früheren psychologischen Vertrag – eher diffus: „Tut das, was für das Ergebnis gut ist.“ Wenn es jetzt irgendwo hakt, stellt sich sofort die Frage „Wer hat seine Prozess-Funktion nicht erfüllt?“ Vielleicht wird unser Herr Schmidt „rausgedeutet“, denn Konkurrenz unter Mitarbeitern, nicht ihre Solidarität ist ein Funktionsprinzip dieses Modells. Unternehmerische Probleme sehen aus wie das Versagen einzelner Mitarbeiter. Und wer will schon als Versager dastehen?

## **6. Fehlende Solidarität**

Der Druck der Gruppe auf den Einzelnen ist enorm gestiegen – und die Gruppe sind die „lieben Kollegen“. Diese indirekte Steuerung führt dazu, dass Mitarbeiter Regelungen unterlaufen, die eigentlich in ihrem Interesse sind: Ihre „verschenkte Zeit“ mit Freizeit auszugleichen, zum Beispiel. Wer das macht, wird möglicherweise zum „Kollegenschwein“ gestempelt – andere müssen „seine Arbeit“ erledigen, während er abwesend ist.

## 7. Sinn- und Orientierungslosigkeit

Man investiert Lebenszeit, riskiert den Verlust privater Beziehungen und bekommt – Vagheit und Unverbindlichkeit. Individuelle Leistung wird von Vorgesetzten kaum erkannt und gefördert. Schmidt denkt unternehmerisch, identifiziert sich mit dem Unternehmen, obwohl er kein Unternehmer ist. Er übernimmt womöglich die Verantwortung, die kaskadenartig von den ihm vorgesetzten Managern angespült wird, obwohl das nicht sein Verantwortungsbereich ist. Wir erinnern uns, das System entlastet die Entscheider von Verantwortung. Der Mitarbeiter engagiert sich mit Leib und Seele, übernimmt Eigenverantwortung, indem er sich weiterbildet, bis eines Tages sein Einsatz nicht mehr gebraucht wird. Seine Loyalität ist nicht mehr gefragt und mit der seines Arbeitgebers war aufgrund des neuen psychologischen Vertrags sowieso nicht zu rechnen, aber gehofft hat er doch darauf. Das alles ergibt keinen Sinn. Sinnlosigkeit wird gefühlt.

Von einem Moment auf den anderen ist der Mitarbeiter, der immer „vernünftig“ dachte und handelte, mit einem Cocktail von Gefühlen konfrontiert: Wut, Frustration, Existenzangst, Orientierungslosigkeit, Kontrollverlust.

Ein Klient erzählt: „Du teilst Tag für Tag den Alltag mit den Kollegen, und zwar jahrelang. Du fängst an, sie für deine Familie zu halten. Die wissen, wann du Krach hast mit der Schwiegermutter, welche Musik du gerne hörst, und wie hoch die Raten fürs Haus sind. Und dann, von einem Tag auf den anderen, bist du draußen. Du denkst, na der und der, die werden bestimmt mal anrufen und hören, wie es dir geht. Aber nichts. Die rufen nicht an. Inzwischen habe ich gelernt, Kollegen sind keine Freunde. Aber wer hält noch zu einem, wenn man jahrelang keine Zeit hatte für Freundschaften?“

Für diesen Klienten war die plötzliche Isolation nach dem Arbeitsplatzverlust so schlimm, dass er jeden Tag in eine Stadtbibliothek ging, um das Gefühl zu haben, „unter Menschen“ zu sein.

An der „gefühlten Arbeitswirklichkeit“ hängt mehr, als wir uns bewusst machen. Der moderne Mensch und besonders der moderne Mann identifiziert sich mit dem Beruf. Ist der Beruf weg, ist das Selbst, für einen Moment jedenfalls, auf Tauchstation.



## **8. Unsicherheit, als Mann, als Frau**

Wenn hier meistens die Rede war von Herrn Schmidt, ist das kein Zufall. Wir haben eine Norm-Karriere und Norm-Arbeitsverhältnisse betrachtet, und diese Norm wird nach wie vor von männlichen Berufstätigen verkörpert.

Es ist ein alter Hut, dass wir bestimmte Klischeevorstellungen haben von dem, was männlich ist und weiblich, also beispielsweise „Führung“ als männlich ansehen und „Emotionalität“ als weiblich. Es kommt uns so vor, als ob das immer schon so gewesen sei und eben irgendwie „naturgewollt“. Aber wenn wir genau hinschauen, sehen wir, dass es auch Männer gibt, die nicht führen können und auch Frauen, die kaum emotional sind. Solche Auffassungen von „Natur“ dienen als Rechtfertigung für die bürgerliche Gesellschaftsordnung und sind bis heute in manchen Hinterköpfen.

In Bezug auf Männer und Frauen im Berufsleben hat die Normierungs-Maschine eine Unwucht, denn Chancengleichheit gibt es nicht. Ein Beispiel von vielen: In den USA ist im Mai 2010 ein Schweizer Pharmakonzern zu Wiedergutmachungen in Höhe von 3,36 Mio Dollar verurteilt worden: Die Jury des New Yorker Bundesbezirksgerichts fand, dass dort Frauen bei Beförderungen übergangen wurden, dass ihnen nicht der gleiche Lohn ausgezahlt und dass Schwangere benachteiligt wurden.

Auch hierzulande ist das so, nur klagt kaum jemand dagegen. Frauen verdienen bei gleicher Position bis zu 24 Prozent weniger als Männer. Männer arbeiten kaum in Teilzeit, gegenwärtig sind es zu 88,2 Prozent Frauen, die in schlecht bezahlten Teilzeitjobs arbeiten.

Männer, die in Elternzeit gehen, haben mit Repressalien zu rechnen, wenn sie wiederkommen. Ein Klient berichtet, nach kurzem Vaterschaftsurlaub habe er seinen Aufgabenbereich in der IT nicht wiedererkannt. Sein Vorgesetzter sagte ihm, „so einen wie dich brauchen wir hier nicht“.

Männer sehen sich gedrängt, überkommene Männlichkeitsbilder zu „bedienen“ und zu schuften bis zum Umfallen, indem sie das „Konkurrenz-Prinzip“, das allgemein als „männlich“ gilt, übererfüllen.

Manche glauben, es wäre besser, das leidige Thema unter den Teppich zu kehren. Die Welt ist so, wie sie ist, basta. Aber wie ist sie denn? Das Leben stellt uns einfach die Frage nach unserem Rollenverständnis, ob wir sie hören wollen, oder nicht. Männer und Frauen haben die Aufgabenverteilung in Partnerschaften und Familien zu klären. Sie wollen wissen, inwieweit der Beruf zu ihnen und ihrem Selbstverständnis passt.

Aber auch dem Single stellt sich diese Frage. Kann ein Mann „Pfleger“ sein und immer noch männlich? Kann eine Frau Tontechniker oder „Entscheider“ sein und immer noch weiblich? Klar können sie das. Aber das bedeutet das Ende der „Eindeutigkeit“. Es bedeutet, dass ein erhöhter Klärungsbedarf besteht über die Aufgaben und Erwartungen, die Mann und Frau haben. Das neue Rollenmodell ist aufwendiger, kostet mehr Energie, und im Berufsleben ist es noch nicht angekommen. Solange das Wirtschaftssystem so genannte männliche Eigenschaften belohnt, wird es für alle, die anders sind, anstrengend sein.

Wir haben das Leben und Arbeiten in Echtzeit kennengelernt. Mittlerweile sind wir reif fürs Runterschalten. Das bedeutet, sich von den Binsenweisheiten der Echtzeit-Welt zu verabschieden. Wer runterschalten will, sollte auch die eigenen Rollenkonzepte überdenken.