

HANS JÜRGEN HEINECKE

MEETINGS SIND
SIND ZEITVER
ZEITVERSCH
SCHWENDUNG

EINE EXPEDITION IN
DIE WELT DER
BUSINESS-IRRITÜMER

WILEY

Hans Jürgen Heinecke

Meetings sind Zeitverschwendung

Eine Expedition in die Welt
der Business-Irrtümer

WILEY

WILEY-VCH Verlag GmbH & Co. KGaA

1. Auflage 2014

Alle Bücher von Wiley-VCH werden sorgfältig erarbeitet.
Dennoch übernehmen Autoren, Herausgeber und Verlag in
keinem
Fall, einschließlich des vorliegenden Werkes, für die
Richtigkeit von Angaben, Hinweisen
und Ratschlägen sowie für eventuelle Druckfehler
irgendeine Haftung.

© 2014 Wiley-VCH Verlag & Co. KGaA, Boschstr. 12, 69469
Weinheim, Germany

Alle Rechte, insbesondere die der Übersetzung in andere
Sprachen, vorbehalten. Kein Teil dieses Buches darf ohne
schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form –
durch Photokopie, Mikroverfilmung oder irgendein anderes
Verfahren – reproduziert oder in eine von Maschinen,
insbesondere von Datenverarbeitungsanlagen,
verwendbare Sprache übertragen oder übersetzt werden.
Die Wiedergabe von Warenbezeichnungen, Handelsnamen
oder sonstigen Kennzeichen in diesem Buch berechtigt nicht
zu der Annahme, dass diese von jedermann frei benutzt
werden dürfen. Vielmehr kann es sich auch dann um
eingetragene Warenzeichen oder sonstige gesetzlich
geschützte Kennzeichen handeln, wenn sie nicht eigens als
solche markiert sind.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese
Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie;

detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über
<http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Umschlaggestaltung: Torge Stoffers Graphik-Design,
Leipzig

Gestaltung: pp030 – Produktionsbüro Heike Praetor, Berlin

Satz: inmedialo Digital- und Printmedien UG, Plankstadt

Print ISBN: 978-3-527-50785-6

epub ISBN: 978-3-527-68895-1

mobi ISBN: 978-3-527-68894-4

Für Brigitte, ohne die meine Expeditionen nicht möglich wären.

Für Lars, Jan und Niklas, die mein Denken lebendig halten.

Inhalt

Widmung

Die Welt ist eine Scheibe

Teil I An den Klippen der Workaholica. Von Illusionen, Qualen, lustfressenden Pflanzen und den großen Mythen

Irrtum 1 : Das wahre Leben fängt nach der Arbeit an

Irrtum 2 : Die moderne Arbeitswelt macht krank

Irrtum 3 : Ohne Druck keine Ergebnisse

Irrtum 4 : Mitarbeiter rackern sich ab, die Bosse sahen ab

Teil II Durch die Chefetagen- Wüste. Von Scheichtümer und Reichtümern, Oasen,

Wüstenkriegern und der ersehnten Fata Morgana

Irrtum 5 : Führungskräfte führen und
Mitarbeiter arbeiten mit

Irrtum 6 : Der Ehrgeiz der Bosse
zerstört Arbeitsplätze

Irrtum 7 : An der Spitze trifft man nur
Arschlöcher

Irrtum 8 : Am Ende macht der Chef
doch was er will

Teil III Unterwegs auf dem
heiligen Hochplateau.
Garantiert über den Wolken -
Von Seilschaften, Sherpas,
Basislagern und Gipfeln, die im
Nebel liegen

Irrtum 9 : Handlungsfreiheit hat man
nur an der Spitze

Irrtum 10 : Die Lehmschicht - Chefs verhindern, dass sich gute Ideen der Mitarbeiter durchsetzen

Irrtum 11 : Über die Karriere entscheidet das Vitamin B

Irrtum 12 : Ein Himmelreich für klare Kanten - an der Spitze wird nur rumgeeiert

Teil IV Im Dschungel der Zusammenarbeit. Von energiefressenden Pflanzen, Parasiten, Einsiedlern, Murmeltieren und der großen Sehnsucht

Irrtum 13 : Meetings sind nur Zeitverschwendung

Irrtum 14 : Teams sind Einzelkämpfern überlegen

Irrtum 15 : Das Entscheiden sollte man Experten überlassen

Irrtum 16 : Die Marktforscher kennen den Markt am besten

Stichwortverzeichnis

Die Welt ist eine Scheibe

Wenn mich ausländische Kollegen fragen, wie Business in Deutschland funktioniert, fällt mir immer dieses Bild ein: die Äquatortaufe. Das Ritual geht auf einen Aberglauben portugiesischer Seeleute zurück. Sie fürchteten sich auf ihren Entdeckungsreisen vor den Temperaturen der Äquatorregion. Die Hitze könnte bei einer Überquerung tödlich sein, so die Annahme. Um den Meeresherrn Neptun gnädig und milde zu stimmen, wurden die Seeleute gereinigt und getauft, dann erst überquerte man den Äquator.

Seeleute fahren heute mit ihren großen Frachtern und Containerschiffen ohne Neptuns Gnade über den Äquator; einfach so! Getauft wird nur noch auf Kreuzfahrtschiffen, als Spektakel, zur Unterhaltung der Gäste – ein Schiff sucht den Supertäufeling. Und die Angst? Die hat sich ein neues Zuhause gesucht: das Wirtschaftsleben. Globalisierung, Vernetzung, exzessive Wirtschaftskrisen, ein Mangel an Gerechtigkeit und ökologische Verantwortungslosigkeit haben das Business vom Rand der Welt ins Zentrum gerückt. Da ist ein fremdes Land entstanden, das sich scheinbar nicht beherrschen, begreifen und verstehen lässt. Es gibt viele Informationen, und dennoch wird heftig spekuliert, vornehmlich über Gefahren. Wahrheiten, Vermutungen und Fehleinschätzungen verbinden sich zu einer verwegenen Melange.

Wie kann man diese Business-Irrtümer überprüfen? Man muss sich auf den Weg machen und die scheinbaren Schrecken persönlich in Augenschein nehmen. Meine Expedition soll Ihnen dabei den Weg weisen. Aufbrechen müssen Sie aber selbst. Nur wer über den Äquator fährt, weiß, ob man sich dabei verbrennt.

So wie Vasco da Gama, auch ein Portugiese. Die Aussicht, den Seeweg nach Indien zu entdecken, ließ ihn die Angst vor der Hitze vergessen. Obwohl seine nautischen und maritimen Kenntnisse bescheiden gewesen sein sollen, machte er sich auf den langen Weg durch den Atlantik zum Kap der guten Hoffnung. Vielleicht war es auch nur die Aussicht, kostbare Gewürze nach Europa zu bringen, die ihn antrieb. Egal! Verzaubert die Aufgabe, so bekommt der Mensch Flügel.

Ich habe mich gleich zu Beginn meiner beruflichen Laufbahn verzaubern lassen. Schwierige, politisch brisante Verlagerungsprojekte in Vorstandsnähe sind sozusagen die Äquatorregion im Business. Natürlich ist mir die Hitze nicht gut bekommen, oder wie es ein langjähriger Kollege formuliert hat: „Du bist mit traumwandlerischer Sicherheit in jedes Fettnäpfchen getreten, das in den Direktionsetagen aufgestellt war!“ Ich hatte mir das natürlich alles ganz anders vorgestellt. Ich wollte mein Wissen ausprobieren und mich fachlich profilieren. Und ich erreichte nichts von alledem! Stattdessen: stundenlange Diskussionen über die richtige Formulierung in einem Protokoll; hitzige Debatten über Zuständigkeiten; politische Opportunität statt sachlicher Überzeugungskraft.

Nach acht Wochen hatte ich die Nase voll und bat um einen Termin bei meinem Personaldirektor. Ich schilderte ihm in düsteren Farben meine Erfahrungen aus den ersten Wochen. Dann rückte ich mit meinem Anliegen heraus. „Wir vergessen das Ganze einfach!“, sagte ich. „Wir tun einfach so, als ob ich niemals hier gewesen wäre! Geld brauchen Sie mir auch nicht mehr überweisen.“ Ich hielt das für einen fairen Vorschlag. Danach entstand erst einmal eine lange Pause.

Noch heute sehe ich uns beide nebeneinander stehen. Aus dem 11. Stock konnten wir die großen Produktionsanlagen überblicken. Unten dampften die Schloten der Fabrik, neben

mir seine Pfeife. Dann schaute er mich direkt an. Ein erfahrenes Business-Gesicht, feine Lachfalten um die Augen herum, mit einem Ausdruck zwischen leichtem Amüsement und mitleidvollem Wissen um die Schwierigkeiten junger Äquatorianer.

„Herr Heinecke“, sagte er mit einem behutsamen Kopfschütteln. „Sie gehen von einer abwegigen Grundannahme aus. Autos bauen ist hier nur Vorwand! Hier geht es um das Leben. Verstehen Sie? Das da ist nicht nur eine Fabrik, das ist Leben, mit allem, was dazu gehört: Leidenschaft, Zuversicht, Enttäuschung, Freundschaft, Intrige ... Alles! Und irgendeinen Vorwand braucht man ja, um das zu erleben. Bei uns sind das nun mal Autos.“ Und dann erklärte er mir seine Sicht auf das Unternehmen. Entscheidungen müssen nicht immer logisch fundiert sein. In Unternehmen geht es um alles, nur nicht um die Sache. Und die Wirtschaftlichkeit steht auch nicht immer im Vordergrund ... Das war keine Taufe mehr, das war eine Grundreinigung von den Irrtümern über das Business, die ich im Laufe meiner Ausbildung angesammelt hatte.

Business-Irrtümer entstehen durch lichtstarke Scheinwerfer. Ein kleiner Ausschnitt wird aufgehellt. Der Rest bleibt im Dunkeln und den Ausschnitt hält man für die Wirklichkeit. Das Gespräch hat mich ermutigt, die Laterne selbst in die Hand zu nehmen und alle Ecken des Business auszuleuchten. Seit dieser Zeit sammle ich diese Irrtümer, Fehleinschätzungen und Vorurteile, kurzum alles, was zu verqueren Einschätzungen des Wirtschaftslebens führen kann.

Diese Annahmen erinnern mich an die Vorstellung von der Erde als Scheibe: einfach und übersichtlich, man hält sich von den Rändern fern und auf der Unterseite gibt es nichts zu sehen. Es sind einfache Modelle, mit denen man auch das Schwierige und Unüberschaubare begreifen und beherrschen kann. Die Modelle machen das Leben leichter:

Man findet schnell Gleichgesinnte und kann sich sofort verständigen. Das ist der Charme der Scheibe, und immer wenn es schwierig wird, hat sie Konjunktur. Ein einfaches Urteil ist schließlich allemal besser als komplette Ratlosigkeit.

Der Grund, warum sich diese Irrtümer hartnäckig halten: Einfache Urteile wirken plausibel, und irgendetwas Wahres ist immer dran. Sie sind beliebt wie ein bequemer Fernsehsessel. Wir können es uns darin gemütlich machen und einen alten Film anschauen. Handlung und Ausgang sind bekannt. Keine Neuigkeit, keine Überraschung, keine Erschütterung, alles vertraut. Das ist das Schöne daran. Und gleichzeitig das Gefährliche. Sanft entschlummert die Wachsamkeit. Das Neue, Aufregende kann nicht einmal mehr wahrgenommen werden. Da ist mir eine Dosis Ratlosigkeit und Irritation allemal lieber!

Seit der Business-Äquatortaufe am Anfang meiner beruflichen Entwicklung bereise ich die Wirtschaftswelt und habe auf allen Kontinenten Business-Irrtümer entdeckt und kartografiert. Auf meiner Weltkarte verläuft der Äquator durch den heißen Kontinent Workaholica. Hier können Sie Irrtümer über die Arbeit finden. Macht Arbeit krank? Was ist das wahre Leben? Wer verdient?

Schreiten Sie voran zur Chefetagen-Wüste, finden Sie Irrtümer über das Verhalten der Chefs. Sind sie wirklich alle beratungsresistente Ekelpakete, die ausschließlich auf das eigene Geld schauen?

Auf dem heiligen Hochplateau logieren die besten Karriere-Vorurteile. Sie können Kriecher und Schleimer treffen, aber auch gute Leute, denen immer wieder Steine in den Weg gelegt werden. Und Sie lernen die Lehmschicht kennen und besichtigen die klare Kante.

Im Dschungel der Zusammenarbeit begegnen Sie zeitfressenden Pflanzen und treffen die abgedrehte Bande der Wissensarbeiter. Sie lernen, warum Experten keine

Entscheidungen treffen, und können sich in den Tiefen des Marktes verirren. Tja, irgendwie werden wir da auch schon wieder rauskommen.

Aber Vorsicht - schon Mark Twain konnte bestätigen: „Reisen ist tödlich ... für Vorurteile.“ Wenn Sie sich Ihre Einschätzung über das Business behalten wollen, dann reisen Sie besser nicht mit. Aber beschweren Sie sich dann nicht, wenn Sie auf die Äquatortaufe verzichten müssen!

Teil I

An den Klippen der Workaholica

*Von Illusionen, Qualen,
lustfressenden Pflanzen und den
großen Mythen*

Irrtum 1 Das wahre Leben fängt nach der Arbeit an

Zentrale Lebensfragen haben die unangenehme Eigenschaft, dass sie einen in den merkwürdigsten Situation überfallen. Ohne eigenes Zutun sind sie plötzlich da und man wird sie nicht mehr los. So ist es mir neulich bei einer Autofahrt von Hamburg aufs Land passiert:

Freitagnachmittagsverkehr staut sich bei nasskaltem Wetter über die Elbbrücken stadtauswärts. Stoßstange an Stoßstange. Irgendwann kapituliere ich und tausche meinen geliebten Jazz gegen den Sender mit den Verkehrsnachrichten. Ein aufgedrehter Moderator feiert das herannahende Wochenende und kündigt die heißesten Events der Region an. Und dann fällt dieser Satz: „Das wahre Leben beginnt jetzt - wir begleiten euch durch das Wochenende!“

Wenn das wahre Leben jetzt beginnt, dann führe ich von Montag bis Freitag ein falsches.

Mal abgesehen davon, dass ich mich ungern von fremden Menschen duzen lasse, erwischt mich dieser Satz wirklich auf dem verkehrten Fuß. Wenn das wahre Leben jetzt beginnt, dann führe ich von Montag bis Freitag ein falsches. Zumindest in den Augen dieses etwas zu lauten Veranstaltungs-Marktschreiers.

Ich lasse den heutigen Tag Revue passieren. Ein interessantes Beratungsgespräch am Vormittag mit einem

neuen Kunden liegt hinter mir. Jetzt folgt ein Coaching-Gespräch in meinem Lieblingshotel und ich freue mich auf das gemütliche Ambiente und das Gespräch mit meiner Kundin. Nein, für das wahre Leben brauche ich kein Wochenende und keinen öffentlich-rechtlichen Begleiter.

Am Abend berichte ich dann Freunden über diesen merkwürdigen Satz. „Wieso regst du dich auf?“, werde ich gefragt. „Der hat doch recht! Ich freue mich auch auf das Wochenende. Das sind die schönsten Tage!“ Auch für meinen Hinweis, dass ich morgen eine ewig lange und viel zu hohe Hecke schneiden muss und mich darauf garantiert nicht freue, ernte ich Unverständnis. Schließlich ist das keine Arbeit, sondern Freizeit und man müsse doch den Garten genießen.

Recht haben meine Freunde. Für mich gilt das Gleiche. Ich genieße meinen Garten, selbst wenn er Arbeit macht. Merkwürdigerweise gilt das aber genauso für meinen Beruf, auch wenn der sehr viel Arbeit macht. Bin ich mit dieser Haltung ein aus der Zeit gefallener Sonderling? Bin ich einfach nur privilegiert durch die Art meiner Arbeit? Wann empfinden wir eine Tätigkeit als Arbeit? Und welche Bedeutung hat sie für den Menschen? Und wann beginnt das Leben? Fängt das wahre Leben wirklich erst nach der Arbeit an?

Wenn der Teufel um die Ecke schaut

In jedem Fall hat Arbeit einen schlechten Ruf. Einen sehr schlechten sogar. Wieder einmal! Den schlechten Ruf hatte sie nämlich schon einmal, in grauer Vorzeit. Die Aussage meines Radiomoderators steht – das wird Sie überraschen – in der Tradition antiker Denker. Für sie war Muße die Voraussetzung für eine bewusste und schöpferische Auseinandersetzung mit Natur und Gesellschaft. Arbeit verhindert Erkenntnis! Diese philosophische Grundannahme war bis weit ins Mittelalter hinein gültig.

Mit der spätmittelalterlichen Haltung „ora et labora“
begann vermutlich die Karriere der Arbeit.

„Alles faule Socken“, würden die frommen Benediktiner dazu sagen und ein überzeugtes „ora et labora“ entgegenhalten. Mit dieser spätmittelalterlichen Haltung begann vermutlich die Karriere der Arbeit. Der Weg zu Gott wird mit dem Schweiß der Arbeit gebaut, nicht mit Erkenntnis - so lautet die Devise. Selbst das Paradies bleibt nicht verschont, auch dort kann der Mensch nicht ohne eine Beschäftigung sein. Müßiggang wird zum Anfang allen Lasters; der Teufel schaut bereits grinsend um die Ecke und zählt seine zukünftigen Gäste.

Die Huldigung der Arbeit ist aber nicht nur ein religiöses Dogma. Sie findet auch in der philosophischen Diskussion des 18. und 19. Jahrhunderts statt. Arbeit gilt hier als sittliche Pflicht. Für Friedrich Engels ist sie sogar unendlich viel mehr. „Sie ist die Grundbedingung alles menschlichen Lebens!“

Warum eigentlich gibt es kein Menschenrecht auf
Müßiggang, Erholung und schrankenlose Faulheit?

Und der krönende Karriereabschluss für die Arbeit, der Adelsstand sozusagen? Die Arbeit ist ein Menschenrecht geworden. Warum eigentlich gibt es kein Menschenrecht auf Müßiggang, Erholung und schrankenlose Faulheit? Ich weiß, ich weiß, es ist ja einem aufrechten Bürger nicht zuzumuten,

für die Faulheit Anderer aufzukommen. Aber müssen wir die ganze Angelegenheit gleich zur moralischen Pflicht erheben? Wo sind die Stimmen, die den Müßiggang verteidigen?

Vereinzelt gibt es sie schon, die Anwälte des Müßiggangs. Nietzsche zum Beispiel, scharfzüngiger Kritiker jedes intellektuellen Mainstreams (heute hätte er vermutlich einen vielbesuchten Blog bei Spiegel Online), ätzt in seiner fröhlichen Wissenschaft: „Die Arbeit bekommt immer mehr alles gute Gewissen auf ihre Seite: Der Hang zur Freude nennt sich bereits <Bedürfnis der Erholung> und fängt an, sich vor sich selbst zu schämen.“ Auch Bertrand Russell, Mathematiker, Philosoph und Literat, schlägt sich auf die Seite der Müßiggänger. Er stimmt ein Loblied auf die Faulheit an. Das ist ihm aber nicht gut bekommen. Er wurde wegen seiner lockeren ethischen Prinzipien von christlichen Fundamentalisten verfolgt, die sogar ein Lehrverbot gegen ihn durchsetzten.

Leider haben die prominenten Fürsprecher wenig bewirkt. Also immer noch ora et labora? Nein! Das Beten ist erheblich zurückgegangen. Aber Arbeit ist immer noch der wichtigste Pflasterstein für bürgerliche Pflichtkarrieren. Wer will denn schon gerne zur „Leisure Class“ gehören, zur Kaste der Müßiggänger, die sich mit unnützen Dingen und Statussymbolen schmücken und keinen nützlichen Beitrag für die Gemeinschaft leisten. Wir tragen da einen riesengroßen Rucksack Pflichtgefühl mit uns herum und dieser Rucksack ist angenäht. Kulturelle Sozialisation lässt sich nicht so ohne Weiteres abschütteln. Klar, dass da keine Freude aufkommt. Arbeit ist zu einer entscheidenden Arena für den Kampf um Anerkennung geworden. Sag mir was du arbeitest und ich sage dir, wer du bist.

Sag mir, was du arbeitest und ich sage dir, wer du bist!

Arbeit bleibt also erste Bürgerpflicht; eine anstrengende, mühselige und nervenaufreibende Pflicht. Und diese Pflicht kann keinen Spaß machen, oder? Schon die Entwicklungsgeschichte des Wortes Arbeit weist auf Mühsal, Strapaze und Not hin. Das französische „travail“ soll sogar auf ein mittelalterliches Folterwerkzeug zurückgehen. Wie man etwas benennt, so wird es auch erlebt.

Wir verwenden einen Arbeitsbegriff, in dem der schlechte Ruf schon eingebaut ist. Die klassische volkswirtschaftliche Definition tut ein Übriges. Für die meisten zeitgenössischen Ökonomen ist Arbeit identisch mit Erwerbsarbeit. Arbeit ist für sie in aller Regel eine „unselbstständige Beschäftigung gegen Entgelt“. Was so heißt, kann nicht zum Leben gehören, es kann allenfalls das Leben finanzieren.

Die verrückte Waagschale

Arbeit und Spaß scheinen einander auszuschließen. Wir haben diesen Gegensatz von Spaß und Arbeit bereits so weit verinnerlicht, dass wir ebenso fest davon überzeugt sind, dass alles, was Spaß macht, keine Arbeit sein kann. Und das führt dann zur Suche nach dem wahren Leben, das nach der Arbeit beginnt.

In der einen Waagschale liegt die Arbeit. Und in der anderen?

Nichts verkörpert diese Suche nach dem modernen Gral besser, als der Modebegriff Work-Life-Balance. Keine Diskussion über Arbeit, kein Partygespräch über den Job, ohne dass diese Balance bemüht wird. Ich habe mir angewöhnt nachzufragen, was denn da ausbalanciert werden soll, wenn Menschen diesen Begriff benutzen. Klar, in der einen Waagschale liegt die Arbeit. Und in der anderen? Das Leben selbst kann es nicht sein. Das wahre Leben? Ein anderes Leben?

Was in der zweiten Waagschale liegen soll, wissen die Work-Life-Aufwieger nie. Fest steht nur: Die Arbeit ist zu lang, zu belastend, zu wenig flexibel. Und das möge sich bitte ändern.

Für die einen ist Selbstbestimmung das höchste Ideal, um Arbeit und Leben ins Gleichgewicht zu bringen: Arbeiten, so wie ich es will, wann ich es will und wo ich es will. Diese Arbeitsavantgarde hat das Kaffeehaus als Arbeitsplatz entdeckt – mein Laptop, mein Latte und ich –, selbstständig, in eigener Sache unterwegs, frei, aber immer hart an der Grenze zur Dauerarbeitslosigkeit und Verarmung. Das große Versprechen der Selbstbestimmung hat als ärgerliches Pendant die Notwendigkeit der Selbstbeherrschung. Nach meiner Beobachtung haben nicht alle Mitglieder der Kaffeehausfraktion diese Kompetenz. Selbstständigkeit setzt sich halt aus „selbst“ und „ständig“ zusammen. Wer einer permanenten Verführung durch Entgrenzung nicht klare Grenzen entgegensetzen kann, der hat verloren.

Die anderen wiederum wünschen sich, insgesamt weniger zu arbeiten. Einfach früher Schluss machen, jeden Tag und natürlich auch im Arbeitsleben, eine alte Forderung von Gewerkschaften und europäischen Sozialisten. Auch der Wunsch nach einer längeren Auszeit ist ein typisches Beispiel – Sabbatical nennen wir das neuerdings. Was machen die Menschen wohl mit dieser gewonnenen Zeit?

Es gibt nach meinem Wissen darüber noch keine wirklich zuverlässigen Aussagen. Aber ich kann über ein kleines Gedankenexperiment berichten, dass ich in meinen Coachings und Führungsseminaren immer wieder einsetze.

Stellen Sie sich bitte einmal vor: Ein Wunder ist geschehen! Eine gute Fee hat Ihnen ein ungeheuer wertvolles Geschenk gemacht. Nein! Nein! Nicht die berühmten drei Wünsche. Viel wertvoller! Sie hat Ihnen ein zusätzliches Lebensjahr geschenkt. Stellen Sie sich einfach vor, dass ein Jahr zweimal stattfindet. 12 Monate, 52 Wochen, 365 Tage wundervolle zusätzliche Zeit. Was würden Sie damit machen?

Russell würde vermutliche Faulheit empfehlen.

Mein Moderator sicherlich ein ewig währendes Event-Wochenende.

Und meine Klienten?

Müßiggang? Fehlanzeige! Grenzenlose Party? Auch Fehlanzeige!

Die obligatorische Weltreise kommt immer wieder vor, zumeist an erster Stelle, aber bitte nicht ein ganzes Jahr lang. An zweiter Stelle mehr Zeit für die Familie, vor allen Dingen für die Kinder. Aber dann auf den folgenden Plätzen: Gartengestaltung, Hausumbau und Sanierung, Weiterbildung und Zusatzstudium; kurzum in der Mehrzahl nützliche Tätigkeiten, die sich nicht wesentlich von den Anforderungen im Beruf unterscheiden. Müßiggang? Fehlanzeige! Grenzenlose Party? Auch Fehlanzeige! Mein Moderator ist entsetzt. Russell wendet sich mit Grauen ab.

Work-Life-Balance-Idealisten haben noch eine dritte Idee, wie man in den Waagschalen ein Gleichgewicht herstellen könnte: „Flexibilisierung der Arbeit“ nennen sie das.

Aus Liebe

Ich bin auf dem Weg von meinem Orthopäden zu einem von mir sehr geschätzten Kaffeehaus bei nasskaltem Erkältungswetter. Auf dem breiten Boulevard stehen mehrere Gewerkschafter vor dem Laden mit dem Apfel. Eine Frau kommt auf mich zu, ein Klemmbrett in der Hand, natürlich mit der Frage, ob ich mich den Forderungen nach Verbesserung der Arbeitsbedingungen anschließen möchte. Am besten durch eine Unterschrift.

„Vorsicht, ich bin der Klassenfeind!“, entgegne ich. „Ich arbeite nicht nur mit den Produkten dieser Firma, ich berate auch noch Unternehmen wie dieses!“ Ein kurzes Zögern, dann antwortet sie: „So sehen Sie aber nicht aus!“ „So kann man sich täuschen. Sie sollten sich ein paar Minuten Wärme gönnen, sonst gibt es eine Erkältung. Ich lad' Sie zu einem Kaffee ein und dabei erkläre ich Ihnen, warum ich nicht so aussehe.“

Überraschenderweise nimmt sie die Einladung an und schon bald kreist unser Gespräch um die Bedeutung der Arbeit, die Flexibilisierung und die Gefahr der Entgrenzung. Ihre wesentliche Forderung: Die Organisation der Arbeit möge sich bitte an die veränderten gesellschaftlichen Rahmenbedingungen anpassen.

„Wofür würden Sie denn den gewonnen Spielraum nutzen?“, frage ich sie. Für eine bessere Betreuung der Kinder, für Weiterbildung, für die Unterstützung ihrer Mutter bei der Pflege des Großvaters ... „Aber das ist doch auch wieder Arbeit!“, entfährt es mir. Jetzt ist sie erstaunt. „Aber das ist doch keine Arbeit! Das macht man doch freiwillig und aus Liebe!“

Stimmt, denke ich, aber auch Arbeit aus Liebe ist Arbeit und kann genauso zur Last werden! Ein Einzelfall? Ich glaube nicht. Es gibt viele Beispiele dafür, dass Unternehmen bereits heute ihre Arbeitsorganisation an veränderte gesellschaftliche Herausforderungen anpassen. Aber die gewonnene Zeit wird hauptsächlich für nützliche Tätigkeiten bis hin zum ehrenamtlichen Engagement eingesetzt. Muße hat man uns wohl ein für alle Mal ausgetrieben. Sie findet in unserer Nützlichkeits-Gesellschaft nicht mehr statt.

Nichts ist es mit Work-Life-Balance. Das ist eine lupenreine Work-Work-Kiste!

Also liegt in beiden Waagschalen Arbeit. Nichts ist es mit Work-Life-Balance. Das ist eine lupenreine Work-Work-Kiste! Da hat es eine ganze Horde von Pflichtapologeten geschafft, uns Arbeit als Freizeit zu verkaufen und als liebevolles Engagement zu tarnen. Geniale Strategie! Und jetzt sitzen wir da und reden uns ein, dass das wahre Leben nach der Arbeit beginnt. Da wird ehrenamtliches Engagement zur Freizeit verklärt, genauso wie das Durchboxen der schulischen Karriere unserer Kleinen und der Prestige-Wettkampf im Garten. Auch Hobbygärtner können Karriere machen, best garden in town! Konkurrenzkampf wohin man schaut. Was unterscheidet die Rankings in den Photo-Communities oder die sorgfältig gezählten Facebook Daumen und Twitter-Follower noch von dem Kampf um einen angemessenen Platz in der betrieblichen Hierarchie?

Mit den Hühnern flüstern

Die Freizeit-Arbeit hat die Herrschaft übernommen und die so genannte Erwerbsarbeit ist der Sündenbock. Warum spielen die Menschen dieses Arbeit-in-der-Freizeit-Spiel mit? Durchschauen sie diese Strategie denn nicht? Warum empfinden viele Menschen anspruchsvolle, anstrengende und manchmal auch belastende Tätigkeiten als Teil des Lebens, die klassische Arbeit im Beruf dagegen als frustrierend? Die schlichte Realität ist: Diese Arbeit nach der Arbeit wird einfach nicht als Arbeit empfunden, obwohl sie genau so belastend sein kann.

Der amerikanische Psychoanalytiker Jay B. Roehrlich hat herausgefunden, dass nicht die Art der Tätigkeit darüber entscheidet, ob wir etwas als Arbeit empfinden. Entscheidend ist unsere Grundhaltung zu dieser Tätigkeit. Die Grundhaltung des Arbeitens ist Beherrschung, das kontrollierte und bewusste Gestalten-Wollen. Ein definiertes Ziel wird angesteuert; Nicht-Erreichen gilt als Versagen. Ich glaube, dass dies ein wichtiger Grund dafür ist, dass wir bestimmte Tätigkeiten nicht als belastende Arbeit empfinden. Wir können nicht versagen. Es ist ein zusätzlicher Dienst an der Gemeinschaft oder an geliebten Personen. Die Tätigkeit selbst wird anerkannt, nicht das Ergebnis.

Diese Arbeit hat eine hohe Bedeutung für Andere und für uns selbst. Bedeutung schafft einen unmittelbaren Sinn, ohne dass ein Ziel bewusst konstruiert werden muss. Nur so kann man sich erklären, dass bei der „wahren Arbeit“ Bedingungen hingenommen werden, die man in keinem offiziellen Beschäftigungsverhältnis akzeptieren würde. Wir legen die Rahmenbedingungen dieser Arbeit selbst fest, zumindest in vielen Fällen, auch wenn es manchmal nur eine gefühlte Selbstbestimmung ist.

Ich habe diesen Unterschied hautnah in meiner Kindheit erleben können. Stolz waren wir damals, sehr stolz sogar, als meine Großeltern, meine Eltern und ich unser erstes

eigenes Haus bezogen. 1957 war das. Genau genommen war es nur eine Haushälfte und genau genommen war es auch gar nicht unser eigenes Haus. Es war nur gemietet, aber mit einer Kaufoption, die wir einige Jahre später einlösten. Es war auch ein kleines Haus zugegebenermaßen. 85 qm für fünf Personen und drei Generationen sind eine Herausforderung; aber eine verdammt gemütliche, wie sich in all den Jahren zeigte.

Hätte man die Menschen in unserer Siedlung nach dem wahren Leben gefragt, ein ungläubiger Blick wäre die Antwort gewesen.

Ich bekam ein eigenes Zimmer – ein Kohleofen-beheiztes-7-qm-Paradies. Aber es war meines. Es gab ein Wohnzimmer, ein Esszimmer und eine kleine niedrige Küche. Es gab sogar eine kleine Schneiderwerkstatt für Großvater, der auf diese Weise nicht unerheblich dazu beitrug, dass es uns gut ging. Hinter der Küche, drei Stufen tiefer begann eine andere, eine viel spannendere Welt: der Stall. Hier war Platz für Schweine, Hühner und vieles andere mehr und das mitten in der Stadt. Das war die ganz normale Situation in einer Bergarbeitersiedlung in den Fünfzigern. Nach der Schicht unter Tage begann die Schicht über Tage, mit einem Schwätzchen bei einer Pülle Bier an der Trinkhalle dazwischen. Selbstversorgung, das war eine Menge anstrengender Arbeit für die Menschen in unserer Siedlung. Hätte man sie nach dem wahren Leben gefragt, ein ungläubiger Blick wäre die Antwort gewesen, bestenfalls mit dem Angebot: „Ich glaub' du brauchst eine Pülleken!“

Wenn ich in späteren Jahren meine Eltern und die alte Nachbarschaft besuchte (Nachbarschaft wird in diesen Siedlungen ganz groß geschrieben), dann wurden immer wieder diese herrlichen Geschichten erzählt, von der Sau, die auf der Straße eingefangen werden musste, von dem Hahn, der aufs Dach geflogen war, aber allein nicht mehr herunter kam und von Herbert, der jeden Abend eine halbe Stunde mit seinen Hühnern flüsterte, weil er glaubte, dass sie dadurch mehr Eier legten und der dabei genauso regelmäßig einschlief. Alles was man machte hatte ein Bedeutung und ein unmittelbares Resultat. Vor allen Dingen war es selbstbestimmt.

Für mich ist Selbstbestimmung der Schlüssel für die Unterscheidung von Erwerbsarbeit, die ätzend belastend empfunden wird und Freizeit-Arbeit, die trotz Anstrengung inspirierend wirkt. Wenn wir also etwas ausbalancieren, dann ist es nicht Work and Life, sondern Fremd- und Selbstbestimmung. Und wer in der Arbeit nicht leben will, der verkümmert auch im Leben - langsam, aber unaufhörlich -, oder er macht das restliche Leben zu seiner zentralen Gestaltungsaufgabe, zur eigentlichen Arbeit. Dann ist die Erwerbsarbeit nur noch störend.

Wenn schon hedonistisch, dann bitte mit ordentlich
viel
Arbeit und Schweiß.

Übrigens: Ich bin mir sicher, dass mein Dampfplauderer aus der Radiofraktion gar nicht Freizeitarbeit gemeint hat, als er vom wahren Leben sprach. Vermutlich hat er auch nicht Muße gemeint, sondern Amüsement. Leider ist uns

auch das wieder zur Arbeit verkommen. Ein überzeugender Auftritt in der Clubszene will beherrscht sein und ähnelt sehr stark einer Marketingkampagne. Er ist harte Arbeit und kostet genauso viel Vorbereitungsarbeit. Man könnte es als späte Rache der puritanisch-calvinistischen Ethik an unserer freizügigen Kultur sehen. Wenn schon hedonistisch, dann bitte mit ordentlich viel Arbeit und Schweiß. Der Teufel grinst noch einmal um die Ecke.

Irrtum 2 Die moderne Arbeitswelt macht krank

Werden Sie durch Walgesänge inspiriert?

Rauschen Sie am liebsten mit der Rutsche in die Kantine?

Möchten Sie Ihre Meetings in Gondeln oder Iglus abhalten?

Nein? Dann haben wir das vorab schon mal geklärt: Das europäische Hauptquartier von Google in Zürich ist mit Sicherheit nicht der richtige Arbeitsplatz für Sie. Da gibt es nämlich das komplette Arbeitsplatz-Eventprogramm. Abgedunkelte Räume mit Badewannen (ohne Wasser) und Massagestühlen zum Entspannen. Über den Dächern von Zürich in einem Hängestuhl dem nächsten Kreativitätsschub entgegenschaukeln. „Wann arbeiten die eigentlich?“, habe ich mich gefragt, als ich den ersten Film über diese gigantische Arbeits-Spaß-Landschaft sah. „Blöde Frage“, wurde mir augenblicklich klar. „Die arbeiten immer!“ Wenn der Arbeitsplatz attraktiver ist als das Zuhause (wenn Digital Natives so etwas überhaupt noch haben), dann bleibt man im Büro.

Ohne ein betreutes Fitness-Center und Massage am Arbeitsplatz sehen Arbeitgeber heute ziemlich alt aus.

Eine exotische Ausnahme? Nicht ganz! Tendenzen gleicher Art beobachte ich in vielen Unternehmen. Ohne ein betreutes Fitness-Center und Massage am Arbeitsplatz sehen Arbeitgeber heute ziemlich alt aus. Wer bei Great-Place-to-Work vorne mitspielen will, der muss schon das

gesamte Verwöhnprogramm im Angebot haben. Die jährlichen Mitarbeiterbefragungen mutieren zu Bestellaufträgen. Wir wünschen, die Arbeitgeber liefern.

Pampern für das Ranking!

Wie wär's mit einem betriebseigenen Pflegeheim? Bitte möglichst in Arbeitsplatznähe. Oder mit einem Nachhilfecenter für den schulisch aus dem Ruder laufenden Nachwuchs. Alles schon gehört!

Schöne neue Arbeitswelt. Eigentlich müsste es uns doch gut gehen bei dem Rundum-Wohlfühlprogramm. Denkste! Das Gegenteil ist der Fall. Die Arbeit macht uns alle krank. So heißt es zumindest vielerorts in den Medien. Eine Hiobsbotschaft jagt die nächste. Die psychischen Erkrankungen sind explodiert. Für den DGB ist eindeutig klar: Der Arbeitsplatz ist der Stressmacher Nummer eins. Die Arbeitsbedingungen sind schuld. Flugs wird eine Anti-Stress-Verordnung gefordert. Macht die moderne Arbeitswelt wirklich krank? Brennen wir alle aus?

Mode und Krankheit

Passt alles irgendwie nicht zusammen! Da wird in ein umfassendes Arbeitsplatz-Wohlfühlprogramm investiert. Der Arbeitsplatz im Büro wird zum daily event. Moderne Werkstätten und Fabrikgebäude sind sauber und sicher. Helles Licht, blitzblank, man kann fast vom Fußboden essen. Die Arbeitsunfälle sind seit Jahren konstant rückläufig. Unfallzahlen und Krankenstände in die Zielvereinbarungen der Produktions-Manager aufzunehmen, gehört heute in das Standardprogramm gut geführter Unternehmen.

Und dann werden wir alle krank. Vorsicht! Dieser Trend ist nicht eindeutig. Zumindest der offizielle Krankenstand ist seit Jahren auf einem niedrigen Wert: knapp unter 5 Prozent, branchenübergreifend. Diese Statistik müsste eigentlich beruhigend wirken. Tut sie aber nicht: Die Leute trauen sich nur nicht, krank zu werden, hört man aus dem