

Volker Viehoff – Life Domain Balance

Anlässlich der Tagung “Gute Arbeit = gesunde Arbeit”
Ver.di Forum Nord e.V. 8.6.06

Schon wieder ein neuer Begriff. Work Life Balance – schon eher bekannt, in der Regel als Titelthema auf mindestens einem Frauenmagazin.

Was könnte damit gemeint sein?

Work Life Balance legt den Verdacht nahe, das Leben und Arbeiten unterschiedliche Dinge seien. Unglücklicherweise trifft das auch oft zu. Was aber kein Grund ist, dies zu einem Leitgedanken zu erheben. Übersetzt könnte wir sagen Life Domain Balance ist die Kunst der Ausgeglichenheit von Lebensbereichen.

Schön und gut – und nun?

Klingt gut, modern, in. Sollte man und frau können, bei frau ist es ein Thema, bei mann weniger. Im Grunde geht es um Lebenskunst, also die Fähigkeit nicht nur sein Leben gut zu führen, sondern überhaupt sein eigenes zu leben. Was offensichtlich seit Anbruch der Moderne trotz gegenteiliger Beteuerungen keine Selbstverständlichkeit mehr ist.

Der Umstand, dass kaum eine Zeit sich so sehr mit sich selber beschäftigt hat, so viel über sich weiß, scheint kein Garant für echten Lebensfortschritt zu sein. Im Gegenteil:

„100 Jahre Psychotherapie und der Menschheit geht es immer schlechter“ wie ein Buchtitel sarkastisch anmerkt.

Selten war der Anspruch so hoch und die theoretisch vorhandenen Möglichkeit einer eigenen Lebensgestaltung so groß wie in diesen Tagen. Selten aber auch das Gefühl, dass das irgendwie nicht hinhaut, dass etwas wesentliches dabei nicht stimmig ist, so verbreitet. Liegt es am Leben? An den verschiedenen Bereichen? An der mangelnden Ausgeglichenheit?

Wenn ein Grunderfordernis für ein ausgewogenes Leben Gelassenheit im Umgang mit sich selber wäre, eine auf welchen Wegen auch immer erworbene Unaufgeregtheit im Umgang mit sich selber, den Mitmenschen und den Dingen, dann herrscht offensichtlich Notstand. Und Notstand schreit immer nach Lösung durch Beseitigung des vermeintlichen Problems. Und sucht diese Lösung in der Regel außerhalb, wie ja auch das Problemgefühl selten als zu

verantwortender Teil des eigenen Lebensbereiches verstanden wird. Die anderen sind schuld und die Umstände so wie sie sind. Was ich im Folgenden versuchen möchte ist unterschiedliche Sichtweisen auf diese Lebensthema im wahrsten Sinne des Wortes zu entwickeln; was dabei für Sie interessant sein mag, dass möge Ihnen als Anregung dienen, was nicht spielt sowieso keine Rolle für Sie.

Wir mögen nun das Thema Work life Balance nennen oder Life Domain Balance.

Der hauptsächliche Antipode in der arbeitsteiligen Wirtschaftswelt industrieller Prägung ist der Gegensatz von Arbeitswelt und der wie auch immer gearteten Welt zuhause. Es mag für viele junge Menschen heute weitere vermeintliche oder erwägenswerte Gründe geben, keine Familie zu gründen. Die , vorsichtig ausgedrückt, wenig hilfreichen Möglichkeiten Arbeitswelt und Familienwelt unter einen passenden , schicken und kleidsamen Hut zu bekommen, dürften einen gewichtige Grund abgeben; vor allem, wenn die Probanden, Frau und Mann beruflich sich zu anspruchsvoller Aufgabe berufen fühlen.

Ob hierbei die abgewirtschaftete Uraltmethode der Anreize seitens eines fastbankrotten Staates noch hilfreich sind – ich glaube nicht daran. Viel aufschlussreicher sind Reaktionen auf die Bedingungen der Zahlung des Elterngeldes, wenn die Väter gefordert sind. Die Ministerin hätte eben keine Ahnung von der Wirtschaft, zwei Monate raus, das wäre eben schon Karriereselbstmord.

Die Dinge, um die es wirklich geht, scheinen tiefer zu gründen.

Ich möchte im Folgenden von der Work – Domain Balance sprechen und hier Domain als Platzhalter für die Nichtarbeitsbereiche verstanden wissen.

Ausgeglichenheit zwischen dem Arbeitsbereich im Sinne erwerbswirtschaftlicher, leistungsbezogener Arbeit und allem anderen, was Leben erst zu einem werden lässt, dass den Namen menschlich verdient. Eine kritische Betrachtung des sich mit mythischer Macht umgebenden Arbeitsbereichs scheint unumgänglich.

Wie schrieb schon vor über 30 Jahren der im letzten Jahr ermordete Leiter der Bruderschaft Taize, Frere Roger, damals in sein Tagebuch:

„ Wir haben im Hause die Büros aufgelöst. Sie verherrlichen die Arbeit und fördern ihren Kult.“

Also:

Work – Domain Balance.

Wenn man dies in erster Annäherung mit Ausgeglichenheit zwischen dem “Bei der Arbeit sein “Auf Arbeit sein“ und „Zuhause Sein“ übersetzt, müsste ich eigentlich meine Frau fragen, ob ich hier der Richtige für dieses Thema bin. Ob Sie nicht - mindestens leicht schmunzelnd, je nach Gemütslage – sagen könnte: „ Na, da haben Sie ja den Bock zum Gärtner gemacht.“ Lassen Sie mich versuchen zu erläutern, warum ich vermute, dass Sie dies sagen könnte.

Ich bin jetzt 46 Jahre alt und habe viel Zeit, um nicht zu sagen die meiste unserer 23 Ehejahre nicht bei meiner Frau und unseren 4 Kindern verbracht. Natürlich nicht.

Und natürlich wollte ich das ganz anders machen. Nicht so wie mein Vater, den die Bedingungen der Wirtschaftswunderkarriere mehr und mehr vereinnahmt hatten, der dann das Problem für sich so gelöst hatte, dass er einen Teil seiner familiären Domäne, nämlich seine Frau, einfach auf seine zahlreichen Dienstreisen mitgenommen hatte. Und in der verwaisten Restdomain fragte sich der Sohn, was denn so eine enorme Anziehungskraft auf einen Mann haben kann, dass er im Zweifel der Familie und dem eigenen Rückzugsraum konsequent den 2. Platz anweist.

Ich habe diese Anziehungskraft unterschätzt, von der das Magazin „Die Wirtschaftswoche“ mit ihrem Slogan „ Nichts ist so spannend wie Wirtschaft“ kündigt, gedacht, ich könnte eine grundlegend andere Haltung erwerben mittels intellektueller Einsicht und rational bestimmbarer Parameter der Lebensgestaltung. Dass dabei die derzeit gängige Auffassung von der Arbeit – als Synonym für Leistung als dem zentrale Stellenwert im Dasein des Menschen nicht gerade unterstützend wirken würde, war von Anfang an klar; also gegen das Establishment ein irgendwie anders geartete Form des Erwerbslebens zu gestalten; einen Annäherung zwischen Freizeit, was immer das heißen mag , und Arbeitszeit, worin immer die sich ausprägen sollte, zu schaffen. Also ab in die Alternativszene der frühen 80er Jahre. Nachdem ich dies erst als, sagen wir, geistiger Freibeuter und Einzelgänger versucht hatte, entschloss ich mich den Gang durch die

Instanzen zu gehen, in 10 Jahren Tätigkeit im erzkonservativen Bankenbereich die Qualifikation zur Leitung eines Kreditinstituts; 1995 schien die Zeit reif für die richtige Aufgabe, den großen Wurf der gesellschaftlichen Umgestaltung; als Mitglied des Vorstandes der Ökobank versuchte ich Arbeits- und Lebensstrukturen im Sinne einer harmonischen Balance von Work und anderem Leben zuzuführen; dies sowohl im Umfeld dieses Unternehmens, als auch innerhalb der Bank und eben in meiner eigenen Lebensgestaltung.

Erfolg war, dass von der Ökobank Sozial – und Wirtschaftprojekte finanziert wurden, die sich ausdrücklich einem „andere Art des Wirtschaftens“ verschrieben hatten, dem Umgang mit Ressourcen, mit Menschenwürde und Selbstbestimmung.

Erfolg war auch, dass es sehr flexible Arbeitszeit-, Arbeitsplatz-, und Arbeitsortmodelle gab.

Dass wir uns intensiv mit Fragen von Gleichberechtigung – das hieß im linken Jargon dort selbstverständlich Frauenförderung „ und Gender Policy befassten, als dieser Begriff noch so gut wie unbekannt war.

Dass die Transparenz von relevanten Informationen im Unternehmen eine Selbstverständlichkeit war. Viele Dinge also, die in „normalen“ Unternehmen immer noch wie eine Utopie von einem anderen Stern anmuten .

Und doch zeigte sich – wenn ich nur an mich selber in den 5 Jahren meiner Tätigkeit dort zurückdenke, das die Muster, nach denen Menschen sich verhalten, auf diese Weise nicht zu ändern waren; ein Phänomen war zum Beispiel, dass die Kollegen, die aus Großbanken zur Ökobank gekommen waren, größte Problem mit dem Umgang dieser ungewohnten Freiheit hatten, weil sie in ihrer beruflichen Sozialisation nie gelernt hatten, Verantwortung für ihr eigenes Handeln zu übernehmen; zu tief saß die prägende Gewohnheit, diese Verantwortung auf dem Hierarchiewege „nach oben“ zu verschieben. Ebenso war es normal dort, dass der Betriebsrat, der in diesem Unternehmen eigentlich paradiesische Verhältnisse vorfand, sich in stereotyper Weise bei allen Fragen quer zur Geschäftsführung stellte. Und ,um mich an die eigene Nase zu fassen , ich eben täglich oft 14 – 16 Stunden arbeitete und oft 4 Tage die Woche gar nicht zuhause war – sondern mich mit Genderthemen beschäftigte – und dabei die besten und wichtigsten Jahre des Heranwachsens meiner Kinder versäumte.

Worüber ich also heute nicht mit Ihnen sprechen möchte, sind Modelle und Konzepte.

Meine Leidenschaft nach nunmehr fünfjähriger Selbständigkeit als Berater ist die Frage nach den unsichtbaren Dingen, nach dem, was wirklich wirkt, das die Wirklichkeit zwischen Menschen Realität werden lässt. Und das führt vom sichtbaren Verhalten über die diesem zugrunde liegenden Methoden und Konzepten zur Frage der grundsätzlicher Haltung des Einzelnen: der Arbeit, der Muße, den anderen, sich selbst, dem Leben gegenüber. Es ist also weniger eine soziologischer Ansatz; man könnte sagen eher ein psychologischer. Wobei ich den Eindruck habe, dass diese Disziplin sich selber fast zu einer soziologischen entwickelt, da sie die Einzigartigkeit, die Unersetzbarkeit, die Unvertretbarkeit jedes Einzelnen als lebendige Person im Grunde missachtet;

Ich versuche Dingen, Menschen und Situationen, die sich zwischen Menschen und Menschen und Dingen entfalten, mich phänomenologisch zu nähern, um dann verschiedene Überlegungen anzustellen; dabei möchte ich betonen, dass ich keineswegs „weiß“ – und sie nicht; dass hier keine Vollständigkeits entstehen können; es ist eher eine fragmentarische Herangehensweise, die von der Überlegung ausgeht, dass im Grunde immer alles vorhanden ist und sich in der Betrachtung von einzelnen Aspekten Wesentliches zeigen kann.

Und dass dann diese jeweilige Erkenntnis einen befähigt, sich der Konsequenzen der möglichen Akzeptanz eines Satzes von Martin Buber eingedenk zu werden:

„Der archimedische Punkt, von dem aus ich an meinem Orte die Welt bewegen kann, ist die Wandlung meiner Selbst.“ Eine Möglichkeit von der Dominanz sozio- ökonomischer Bedingungsfaktoren, zu mindestens im Denken mal ein wenig abrücken zu können. Wie soll sonst Neues entstehen?

Frau Prof.Dr. Resch hat wie gesagt Ihren Vortrag „Life– Domain Balance genannt. Dies impliziert, dass der mittlerweile geläufige Begriff der Work – life Balance bewusst von Ihr weiterentwickelt worden ist. Vermutlich dergestalt, dass sowohl „work“ als auch „life“ Teile ein und desselben Lebens sind; das eine Formulierung wie

„Work –life „, unterstellt, dass work eigentlich nichts oder wenig mit Leben zu tun hat, life jedoch „das Leben an sich, das Erstrebenswerte bedeutet. Nach dem Motto, wenn ich arbeite, dann wenigstens auch noch richtig leben genießen. Es könnte sein, dass sich in dieser Polarisierung die seit der Industrialisierung immer stärker ins Bewusstsein gedrungene Vorstellung von der Arbeit als selbstständigem, den Gesetzen der definierten Zielerreichung durch zweckbezogene Leistungserbringung gehorchendem, vom sonstigen Daseinsbereich des Menschen losgelösten Bereich anzusehen; ihm einen dominanten Platz in immer mehr Lebensbereichen einzuräumen; und als Gegengewicht, zu dieser zunehmend unmenschlichen und sich ausbreitenden Arbeitswelt die Freizeitwelt als Erholungsraum zu erfinden. Das Weekend wurde im 17. Jahrhundert in der Londoner City von den Geschäftsleuten tatsächlich erfunden. Diese Nichtarbeitszeit wird dann als Ziel und Zweck der Erwerbsarbeit angesehen – ich arbeite, um zu leben – meist als kämpferisch verzweifelte Gegenansage zum sich ausbreitenden Phänomen des unausgesprochen Ich lebe, um zu arbeiten. Vermutlich stimmt beides nicht. Ich lebe.

Betrachtungen:

Work – life Balance

Es gibt einen Bereich „Arbeit“; dieser ist unterscheidbar vom Bereich Nichtarbeit oder „Zuhause“; Räumlich betrachtet: Es gibt für das eine wie für das andere jeweils einen anderen, besonderen Ort; diese sind in der Regel nicht identisch.

Workbereich – Häuslicher Bereich

Klassische Herangehensweise: Workbereich soll bei Menschen, die Arbeit haben (bei den anderen ist das mitunter genau umgekehrt!!) nicht zu Lasten des häuslichen Bereichs gehen oder dauerhaft überwiegen; je weniger Zeit im Workbereich zugebracht wird, desto besser, desto mehr ist das Ziel einer Balance zwischen Work und Zuhause gesichert. Zeit und Verhaltensgrenzen werden, je größer das Unternehmen ist, desto detaillierte und unnachgiebiger, von den Interessenvertretern erkämpft, verteidigt und kontrolliert. Mitunter bis auf die Minute.

Dies gilt grundsätzlich für das Feld der „angestellten Arbeitsverhältnisse“ mit Ausnahme der Führungskräfte; von diesen wird erwartet – und viele erwarten das von sich selber – dass „Zeit“ eigentlich keine Rolle mehr spielt; Prinzip der potentiellen Verfügbarkeit für Job und Arbeit mit der Folge struktureller Unmöglichkeit der Vereinbarung von karriereorientierter eigenständiger Berufs- und Familienpolitik.

Lassen Sie uns einen kurzen Blick auf die solcher Betrachtung zugrunde liegenden Sichtweise auf die Zeitqualität von Arbeit und Nichtarbeit werfen:

Arbeitsbereich wird als einseitig ausgerichtet auf Zweckerzielung angesehen; Konzentration auf das Erwerbsleben, eigenständig nach den Gesetzen von Einsatz und Ertrag sich ausbreitende Funktionswelt; kalt, hart, unerbittlich, keine Rücksichtnahme auf menschliche Belange, es sei denn, diese stehen in unmittelbarem Zusammenhang mit der Leistungserzielung oder sind aus gesetzlichen Gründen unumgebar.

Zu kurz kommt dann hier die „andere Welt“: soziale (zweckfreie) Beziehungen, familiäre Welt, Vater – und Mutterpflichten und rechte, Single – Freizeitgestaltung, Erholung im arbeitsfreien Raum, Regeneration und Rekreation, auch soziales Engagement etc.

All diese Felder, denen die Arbeitswelt scheinbar entgegensteht, werden öffentlich propagiert und gelobt und gefordert; im konkreten Alltag jedoch von der Arbeitswelt geradezu systematisch unterlaufen. So ist der Zielkonflikt vorprogrammiert:

Möglichst wenig Zeit im Workbereich verbringen (bei maximaler Entlohnung in Geld, das man als Äquivalent in seinen eigentlichen anderen Lebenswelten braucht).

Im Extrem wird hier um Arbeitsminuten gestritten, eine groteske Verschwendung von Intelligenz und Kommunikationskraft; die wirkliche Folge dieser Dualität zwischen Arbeits- und anderen Lebensbereichen, speziell dem Familiären ist, dass der Arbeitsbereich einfach verschwindet, auswandert zu anderen Orten, wo die Ansprüche der Nichtarbeitsbereiche noch nicht oder noch nicht in diesem Umfang empfunden, erkannt, formuliert und durchgesetzt werden; wo es heißt Hauptsache Arbeit. Man mag dazu stehen wie man will: Die Welt ist diesbezüglich ein Dorf geworden, allerdings ohne die Beachtung von Sitte und Anstand und moralischer

Wertempfindung, die echte Dorfgemeinschaften als Synonym lebendiger und lebenswerter menschlichem Daseinbereiches auszeichnet.

Es könnte also sein, dass das Bestreben, möglichst wenig Zeit im Workbereich zu verbringen, über den Umweg erst der Verteilung der erwirtschafteten Wertschöpfung und später zu Lasten der Wertschöpfungsmöglichkeiten überhaupt, dazu führt, dass eine Existenzgrundlage des Häuslichen Bereiches, nämlich eben dieser Workbereich, wegfällt. Dieser Prozess ist in den letzten Jahrzehnten ein schleichender gewesen; die Folgen brechen jetzt mitunter katastrophisch durch, da das Diktat maximaler Renditeerzielung um ihrer selbst willen alle anderen Bedingungen gesunden Wirtschaftens nur noch zu Kostenpositionen degradiert; man soll sich hier aber hüten, die da oben für alles verantwortlich zu machen; eine Gesellschaft, für die Geiz ist geil – möglichst viel möglichst billig zu mir zu einer Einkaufsmaxime, und maximale Kapitalrenditen zur entscheidenden Größe im eigenen Anlageverhalten macht – so eine Gesellschaft muss sich nicht wundern, dass sie sich selber die Arbeitsgrundlagen zerstört, von einer auch in Zukunft noch möglichen Ausgewogenheit zwischen dem Work und den anderen Lebensbereichen ganz zu schweigen.

Sprechen wir über Ausgewogenheit.

Das Wort Balance verkörpert es; wir sprechen davon, etwas sei in Balance, wenn weder die eine oder andere Seite überwiegt, ein größeres Gewicht hat; und wenn dem doch so ist, wird nach den Gesetzen der Mechanik über die Hebellänge reguliert, bis die Balance wieder hergestellt ist. So können die Dinge im kraftvollen Schwebezustand sich halten, dem Zustand von Entfaltung, potentieller Energie, spannungsgeladen.

Balance ist wortverwandt mit Bilanz.

Jede Bilanz ist immer ausgeglichen, das Wort selber heißt „Ausgleich“ – wie geht das?

Eine Bilanz ist eben etwas anderes als ein Kassensturz, bei dem geschaut wird, was noch da ist – wenn überhaupt; hier gibt es ein positives – es ist noch was da – oder ein negatives Ergebnis – es ist nix mehr da, oder nicht mehr genug.

In einer Bilanz werden vorhandenes Vermögen einerseits und die Herkunftsquellen dieses Vermögens gegenüber gestellt; lapidar als Verbindlichkeiten bezeichnet. Je nach dem, welche dieser beiden Positionen, aus denen eine Bilanz in Wirklichkeit nur besteht, bei der Gegenüberstellung größer ist, entsteht die Restgröße „Eigenkapital“ oder „Schulden“, den Verbindlichkeiten gegenüber mir selbst...: Man lebt zu Lasten seiner eigenen Substanz. Dieser Zustand zeigt immer eine sehr kritische Phase eines Unternehmens an: Ist dieser Zustand nicht kurzfristig behebbar mittels Verbindlichkeitenabbau oder Vermögensmehrung, droht der Konkurs, der Zusammenbruch durch Illiquidität und Überschuldung.

Und es gilt der Satz: Eine schlechte Bilanz ist oft noch viel schlechter als sie aussieht.

Bezogen auf unser Thema:

Die eigene Bilanz: Arbeiten können als Vermögensposition; der gesamte Nichtarbeitsbereich als Quelle und Herkunft der Arbeitsfähigkeit; speist sich diese Quelle zu sehr auf fremde Mittel – soziale Beziehung, Partnerbeziehung, Familienbeziehung, Beziehung zum eigenen Organismus und zum eigenen Selbst werden dauerhaft einseitig in Anspruch genommen: das „Eigenkapital“ schmilzt dann und schließlich stehen die Gläubiger auf der Matte und fordern ihren Einsatz zurück: Beziehungen zerbrechen, Kinder entfremden sich, der Körper sagt so nicht oder gleich ade.

Der Konkurs ist da.

Eine gesunde Bilanz zeichnet sich nicht dadurch aus, dass immer möglichst viel Eigenkapital im Verhältnis zur Bilanzsumme, dem zahlenmäßigen Ausdruck der gesamten Unternehmensaktivitäten, vorhanden ist; das würde oft bedeuten, dass auch das Vermögen, die Arbeitsfähigkeit eher simpel und ohne große Vielfalt sich darstellt; sondern durch eine ausgewogenen Mischung aus allen Komponenten, wobei eine kurzfristiger Besuch des Eigenkapitals auf der falschen Seite – wie man die Überschuldung auch nennt – durchaus auch als eine Stärke bezeichnet werden kann:

es mobilisiert ungeahnte Kräfte zur Gesundung. Gesund werden wollen heißt sich verändern, grundlegend. Und das tun wir Menschen offensichtlich neben dem selteneren Fall eines Nutzenversprechens meist nur durch Schmerz und Leidensdruck.

Wird der Workbereich auf Dauer in der Weise vom häuslich-familiären Bereich getrennt bleiben, wie es heute noch vielfach der Fall ist? Zunehmende Zahl von Freelancern, Selbständigen und Einzel-Personen-Firmen lassen die Bereiche räumlich und zeitlich ineinander übergehen. Man geht nicht mehr unbedingt „in die Firma“ wie es früher hieß. Ein Selbständiger muss sich selber sagen, wo er gerade ist, in welcher Rolle er seine Stunden verbringen will, er oder sie „ist dann seine Firma“, d.h. er geht bewusst und gewollt (mitunter auch gezwungenermaßen) in die Rolle des Arbeitenden. Dass kann räumlich oft im Hausbereich sein; hier geistig – emotional die bewusste Trennung zu vollziehen, damit das Leben nicht im Mischmasch endet, ist eine eigenständige Aufgabe der Selbstdisziplinierung: Freiheit kostet nicht nur Sicherheit, sondern auch inneres Bemühen, immer wieder: Der Moment des Wertschöpfungsbeginns und des Endes bewusst herbeiführen, nicht die Umstände herrschen lassen.

Eine Entwicklung zu mehr Dezentralisierung der Arbeitsbereiche ist zu erwarten. Dieser Zukunftsentwurf einer dezentralen Wertschöpfungswirtschaft hätte Folgen, schafft neue Möglichkeiten und neue Probleme:

Selbstbestimmten Arbeitszeiten gepaart mit räumlicher Nähe oder Identität mit dem Hausbereich schafft mehr Kompatibilität mit den anderen Bereichen; flexiblere Aufteilung von Elternzeiten; Zielgerichtetes Arbeiten bei Förderung der Selbstbestimmung; Ressourcen und Umweltschonung, Relativierung des Götzen Arbeit. Andererseits fehlende Interaktion mit Kollegen und KollegInnen, fehlende emphatische Lebensverbindung; was tun mit Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen, die zu solcher Art Arbeit gar nicht in der Lage sind? Gefahr der Selbstaussbeutung durch stützenden wirkende Abgrenzung der Lebensbereiche; schließlich Vermögensverfall durch Wegfall nicht benötigter Arbeitsinfrastrukturen (Bürogebäude etc.).

Die Förderung von Heimarbeitsplätzen in angestellten Arbeitsverhältnissen stellt neben den eben genannten Überlegungen noch einen ganz anderen Aspekt in den Focus der Betrachtung: Den des Vertrauens zwischen Mitarbeitern und Führungskräften.

Antiquiertes Führungsverständnis ist trotz augenscheinlicher Veränderungen immer noch tiefe Leitmaxime in Unternehmen: Ich kontrolliere Dich, sonst tust du nicht, was du sollst und was du sollst ist was ich will und was ich will, ist besser, als was du glaubst und wollen kannst, denn ich weiß und du nicht!"; umgekehrt die elegante Abgabe von Selbstverantwortlichem handeln und Leben, die bequeme Projektion seitens des Mitarbeiters und der Mitarbeiterin von eigenen Verhaltensschwächen auf die Führungskräfte. Hier ein Ethos des Respekts in würdiger Augenhöhe bei Akzeptanz struktureller Machtverhältnisse zu entwickeln ist m.E. eine Aufgabe, die erst in den Anfängen steckt. Das Gerede von Team und kooperativer Führung vernebelt dort den Verstand mehr, als dass es hilft. Den Mitarbeiter als Selbständigen behandeln, selbst sich erwachsen zu verhalten und kindische Verhaltensmuster beenden. DAS wären die Mindestvoraussetzungen, um Vertrauen in dezentrale Arbeitsstrukturen als Lösungsbeitrag zur Life Domain Balance wachsen zu lassen.

Halten wir vor dem nächsten Schritt fest:

Die Globalisierung der Wertschöpfungs- und Wertverbrauchsprozesse wird den Druck auf die Verfügbarkeit und die Einsatzzeiträume erhöhen; technische Möglichkeiten werden zunehmend zu Notwendigkeiten, die Auflösung fester Arbeitsstrukturen wird voranschreiten.

Hier stellt sich die Frage, inwiefern der Einzelne eigene Handlungsspielräume hat; oder wo sie sich ihm eröffnen, oder provokant gesprochen, ob nicht die innere Haltung des Einzelnen von entscheidender Bedeutung ist, wie das Umfeld sich für ihn oder sie dann gestalten wird.

Um diesem Gedankengang zu folgen, braucht es einen Blick auf ein Paradigma, mit dem wir heute geneigt sind, Wirklichkeit wahrzunehmen. Ein Paradigma ist so etwas wie die Summe unserer Vorannahmen, mit denen wir unser Leben von Moment zu Moment wahrnehmen, erleben, bewerten und gestalten; es ist sozusagen ein inneres Ordnungsprinzip, mit dem Vorteil, nicht in jeder Lebenssituation immer wieder alles in Frage stellen zu müssen; aber eben auch mit dem Nachteil, aus Gewohnheit diese Vorannahmen gar

nicht mehr zu hinterfragen und von daher auch keine wirklich neuen Erfahrungen und Erkenntnisse mehr zu machen.

Ein Paradigma des modernen Menschen ist, dass er glaubt, es gäbe so etwas wie eine Welt an sich; diese liefere Rahmenbedingungen aller Art, die letztlich nicht veränderbar sind; in Ihnen hat er sich zu orientieren, zu beschränken, seine Chancen zu nutzen und Risiken abzuwägen; dadurch werden andere programmatisch zu Konkurrenten oder Helfern der eigenen Ziele, und diejenigen, die man für Setzung der Rahmenbedingungen verantwortlich macht (Vorstand, Regierung die da Oben oder sonst wer..) zum Objekt der Verachtung oder des Hasses, des Neides oder der bewundernden Projektion.

Diese Lebenshaltung sorgt in subtiler und unmerklicher Weise dafür, die Verantwortung für die Qualität des eigenen Daseins konsequent aus der eigenen Hand zu geben – und, vor allem im Hinblick auf Schwierigkeiten und Hindernisse – anderen in die Schuhe zu schieben. Aus so einer Sichtweise erscheint die Welt als immer schon gegeben, man kann sich ihr nur noch anpassen; bietet diese Welt noch genug Ressourcen, ist man bereit diesen Akt der Selbstentmündigung zu akzeptieren, der Bequemlichkeit wegen; werden die Ressourcen enger, wird es ungemütlich, weil man verlernt hat auf eigenen Füßen zu stehen und nicht nur der eigenen Kraft, sondern dem Leben, dem Inbegriff des Unbeeinflussbaren und immer wieder Geschenkten zu vertrauen.

Einem Menschen, der also nach diesem Paradigma sein Leben eingerichtet hat, wird ein Satz wie: Du bestimmst die Umstände, nach denen Du die Balance Deiner Lebensbereiche einrichtest – wie Hohn oder glatter Unsinn vorkommen.

Ich möchte Ihnen eine Passage vorlesen aus einem Buch, das sich mit Heilungschancen bei Krebs befasst – jenseits der üblichen Akutmedizinischen Routine: Es handelt sich um die Beschreibung einer Gesundung bei einem von der „Medizin“ schon aufgegeben Patienten, den der Autor dann selber begleitet hatte, der aber vor allem durch Selbstgesundung zur Heilung kam:

„Aber wir Menschen sind offenbar befähigt diese Abläufe (gemeint sind bestimmte medizinische Erwartungen über das Wiederausbrechen des Krebses) zu verändern und sie unseren Absichten unterzuordnen. Das Geheimnis bei dieser Sache ist es wahrscheinlich, dass diese scheinbar mechanistischen Abläufe im Grunde immer schon von uns

erschaffen und gestaltet wurden, aber wir uns dessen nicht bewusst sind. Stattdessen sagen wir: "Wir müssen uns nach den Gegebenheiten richten", dabei sind wir die eigentlichen „Erschaffer der Gegebenheiten“. Nur wer ausdrücklich sagt, dass die mechanischen Abläufe übergeordnet seine, wird diese nicht beeinflussen können. Ein Erfinder wäre das genaue Gegenteil. Er würde sagen: "Alle diese Mechanismen ordne ich meiner Gestaltungskraft unter und ich erschaffe etwas, das es noch nicht gibt. Und er tut es. (...) Jeder ist in seiner Art ein Erfinder. Wenn er meint, dass er das nicht sein kann, wird er es leider auch nicht sein..." (S. 53f)

Unterstellen wir doch einmal, dass wir jenseits von Produktionsmengen und Lieferzeiten, Stückzahlen, Marktanteilen, Umsatzlasten, Einkommenszwängen, Karrierewünschen, gesetzlichen Vorgaben und Einengungen und was es noch alles für Anlässe zur verlässlichen Gewinnung eines sorgenvollen Tunnelblickes gibt – jenseits dieser Dinge jederzeit frei wären uns der Möglichkeiten und damit der Verantwortung der eigenen Weltgestaltung bewusst zu werden. Tun wir doch mal so als ob.

Welche Fragen könnten wir uns stellen?

Welchen Sinnerfüllung schenkt mir meine Arbeit? Welchen gebe ich ihr?

was hält mich bei der Arbeit im Übermaß? Was treibt mich fort vom Haus und Familie? Wo rationalisiere ich mit scheinbaren Argumenten, wo in Wirklichkeit verkannte Gefühle am Werk sind?

Wo verbaut das Verharren in überkommenen Positionen, etwa bei Vertretungen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, das gemeinsame Finden ganz neuer Wege jenseits Misstrauen, Vorteilsdenke und Unterstellung?

Was kann gute Führung zur Freiheit der Mitarbeiter beitragen? Wozu müssten diese selber beitragen, um das Recht auf Selbstbestimmung auch zu verdienen?

Welche Fragen müssten Männer im Beruf sich stellen? Und welche Frauen, wenn Sie der Arbeit ein hohes Maß zugestehen? Welche neuen Beziehungswege könnten Mann und Frau finden, wo sie den Mut haben Klischees und Vorurteile zu verlassen? Wo stehen alte Muster und übernommene Haltungen unbearbeitet und unbefragt einem selbstbestimmten Leben im Wege?

Fragestellungen dieser Art könnten den Weg freimachen zu weiteren Überlegungen.

Ist Nichtarbeitszeit mehr oder etwas anderes als Freizeit? Welche gleichwertigen Lebensbereiche neben der Arbeitswelt moderner Prägung gibt es, die ihre Stimme kraftvoll und kämpferisch erheben müssen, damit menschlichen Leben möglich bleibt oder wird?

Wird nicht die Arbeit im Sinne von „Machen, Herstellen“ als Element der Wertschöpfung maßlos überbewertet? Arbeit im ursprünglichen Sinn heißt, dass der Mensch durch sein Tun auch in banalen alltäglichen Dingen zum Mitschöpfer wird, sein Handeln immer auch Vollzug von Erkenntnis der Dinge war; Maschinen unterstützten nur; erst die Neuzeit hat mit Ihrer einseitig funktionalen Sichtweise der Dinge dann die Bedingungen geschaffen, mit denen wir uns heute in der Arbeitswelt konfrontiert sehen und die uns zunehmend dominieren, ihre Domain ausweiten, statt uns, wie das philosophisch mal gedacht war, zu mehr echter Menschenfreiheit bringen sollte und nicht zum Diktat von Taktzahl, Norm und Absatz.

Wie kann Arbeit wieder echter Teil des persönlichen Lebensvollzuges werden statt mehr oder minder reinem Gelderwerb dienend? Was benötige ich an Arbeitsentgelt wirklich um dann meine anderen Lebensbereiche auch sinnvoll und erfüllt gestalten zu können? Was sind Notwendigkeiten und was selbsterschaffene Zwänge?

Das Verhältnis von Arbeits- und häuslichem Familienbereichbereich ist letztlich ein Verhältnis von Männer und Frauenwelten. Früher war dies fast ausschließlich so, die Lebensbereiche der Geschlechter waren stark abgegrenzt; heute sind diese konventionellen Abgrenzungen in Ländern wie unserem fast völlig aufgehoben; ob das immer und überall sinnvoll ist oder nicht und welche Folgen dies für eine starke und vitale Beziehung von Mann und Frau hat, sei hier dahin gestellt. Die Frage, inwiefern sich auflösende Männerwelten und noch nicht neu gefundenem neuen Selbstverständnis als Mann zum Problem der Vernachlässigung der Familienwelt beitragen, scheint noch nicht reif zu sein.

Jedenfalls finden sich zunehmend gut ausgebildete Frauen und, so vorhanden, diesem Ansinnen aufgeschlossene Männer in einem Dilemma wieder:

Den Wunsch nach Familie und echter Beziehungszeit mit den Anforderungen einer modernen Karriere irgendwie zu verbinden; von der Unternehmenswelt scheint da weiterhin nur phantasieloses Beharren auf öden Karrierepläne zu hören sein, die Politik sucht das Heil, wie erwähnt, wieder einmal in nicht gedeckten Schecks - ; als ob Geld tatsächlich die entscheidende Kraft bei der Familiengründung wäre.

Die Paare, die die Zukunft eines Volkes sind, ganz real sind in ihrer Entscheidung über Bindung und Nachwuchs, werden gnadenlos allein gelassen und mit Doppelbotschaften von politischer Notwendigkeit, gesellschaftlicher Verantwortung, eigenem Lebenswünschen und den zunehmend gegenläufigen Entwicklungen in der Arbeitswelt zerrieben. Hier wird dann keine Entscheidung irgendwann zur endgültigen Entscheidung.

Bevor ich Sie gleich zur hoffentlich regen Diskussion einladen möchte darf ich meine fragmentarischen Überlegungen zum Thema Life Domain Balance mit einem letzten Gedanken abschließen. Wenn wir Arbeit als nach außen gerichtete Aktivität charakterisieren , können wir im Gegensatz dazu Domain mal als den eigenen Bereich bezeichnen; die Domäne, als nach innen gerichtetes Schauen betrachten; als ein bei sich einkehren, bei sich zu Hause sein, zur Ruhe kommen, nachklingen lassen, spüren, sich sammeln; Erlebtes in Erfahrung und Erkenntnis sich wandeln lassen; sich zu üben im Loslassen des eben Gewesenen, dadurch frei zu werden für Kommendes, neu im Entstehen Begriffenen...

In diesem Sinne vollzieht sich nach außen nicht notwendig ein Wechsel von einem in einen anderen Lebensbereich; mitten am Arbeitsplatz kann ich dies vollziehen, mitunter ohne, dass dies überhaupt von jemanden anderen bemerkt wird. Es ist dies dann keine Rückzug ins private sondern ein Einzug ins Persönliche, ins Wirkliche der eigenen Existenz, eine Rückbesinnung als laufende Übung im Alltag. Dies ist eine innere Arbeit, die einsam zu vollziehen ist; keiner kann die einem abnehmen und mit steigendem Grad eigener Bewusstwerdung wird man dies auch nicht mehr wollen:

Einkehr bei sich selber – was heißt das?

Es heißt nicht in Grübeleien oder Sorgen zu versinken. Oder im Stillen nützliche Berechnungen durchzuführen. Es bedeutet mit sich selber

ins Gespräch zu kommen – ohne von außen in irgendeiner Weise abgelenkt oder beeinflusst zu werden. Heißt zu sich selber in Beziehung zu treten. Das ist beileibe keine Selbstverständlichkeit, war es nie. Und ist auch etwas anderes als allein zu sein. Es ist der bewusste Vollzug zum eigenen Du, der Quelle in sich selber. Auch dies scheint am Anfang für Menschen, die gewohnt sind im außen zu leben und letztlich von dort auch alles erwarten oder meinen einfordern zu können, wie Unfug und Unsinn zu klingen.

Aber erinnern wir uns der Überlegungen zum Wesen der Balance bei einer Bilanz. Die beiden Seiten in einem spannungsreichen Verhältnis immer wieder in der Schwebelage zu galten, erfordert Achtsamkeit, und emphatisches in sich Hineinhorchen.

Und erinnern wir uns an die Gedanken zum Paradigmenwechsel. Vor einem Paradigmenwechsel erscheint das Neue fast immer als dummes Zeug. Vielleicht hilft hier ein Satz von Albert Einstein: Eine wirklich gute Idee erkennt man daran, dass ihre Verwirklichung von vornherein ausgeschlossen erscheint.

Ich danke Ihnen sehr für Ihre Aufmerksamkeit.