



Der 14-Stunden-Tag Zwischen Burnout und Arbeitsfreude

18. Beurer Tage für Fragen der Wirtschaftsethik

**27. bis 29. November 2009
Kloster Beuron im Oberen Donautal**

Die **Beuroner Tage für Fragen der Wirtschaftsethik** wurden im Jahre 1990 von *Br. Jakobus Kaffanke OSB* ins Leben gerufen und finden seitdem im jährlichen Rhythmus statt. Die Veranstaltung richtet sich an Personen, die in Wirtschaft und Verwaltung tätig sind. In einer losen Folge werden Themen der Wirtschaftspolitik im Allgemeinen sowie innerbetriebliche Fragen und Problemstellungen im Besonderen behandelt.

Dabei tragen kompetente Referenten aus Praxis, Forschung und Lehre Analysen und Theorien vor, die dann in Gruppengesprächen und im Plenum diskutiert werden.

Geistliche Impulse in Meditationen und Besuche der Liturgie in der Abteikirche sowie Spaziergänge in der Natur der Oberen Donau vervollständigen das Programm, das jeweils ein Wochenende von Freitagabend bis Sonntagmittag umfasst.

Die Tagung wird gestaltet und moderiert von *Dr. Petra Sonne-Neubacher* (Frankfurt) und *Br. Jakobus Kaffanke OSB* (Beuron/Ramsberg).

Die **18. Beuroner Tage für Fragen der Wirtschaftsethik** widmeten sich der Frage nach der ethischen Gestaltung der Arbeit: Für den Einzelnen, der für sich seinen Weg sucht zwischen Sinn und Selbstausbeutung, und für die Unternehmen und Organisationen, die einerseits auf und mit der Schaffenskraft von Menschen aufgebaut sind und deren Motivation zu erhalten suchen, die andererseits aber auch versucht sein können, unter dem Diktat „des Marktes“ (oder zur Zeit der Tagung aktuell: „der Krise“) mehr als das Letzte von Ihnen zu fordern.

Ora et labora, der Wechsel zwischen Gebet und Arbeit prägt das Leben nach der Regel des Heiligen Benedikt, im Gleichgewicht von Aktivität und Innehalten. Die Referenten und die Teilnehmer sind der Frage nachgegangen, wie die Gestaltung dieses Gleichgewichtes, eventuell die Wiederherstellung der verlorenen Balance im Alltag gelingen kann.

Die Tagungsreihe wird in 2010 fortgesetzt und feiert dann – zwei Pausen eingerechnet – ihr zwanzigjähriges Bestehen.

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkungen	4
Die Würde der Arbeit	5
<i>Arbeit zwischen Fluch und Segen</i> <i>Johannes Czwalina, Riehen/CH</i>	
Im Gleichgewicht der Kräfte	17
<i>Wie man die Freude an der Arbeit erhält</i> <i>Dr. Bernd Scharbert, Frankfurt</i>	
Burnout	26
<i>Diagnostische, präventive und therapeutische Aspekte</i> <i>Prof. Dr. Jörg Fengler</i>	
Vom Sinn der Sinnkrise	31
<i>Burnout-Erfahrung und die Suche nach dem Sinn im Leben</i> <i>Prof. Dr. Christian Weisbach, Tübingen</i>	
Ora et labora	42
<i>Elemente zur inneren Balance</i> <i>P. Tutilo Burger OSB, Beuron</i>	
Buchbesprechungen	48
Informationen & Impressum	52

Vorbemerkungen

Liebe Leserinnen, liebe Leser,

dass unsere globalisierte Welt sich immer schneller dreht, ist beinahe schon eine Selbstverständlichkeit geworden. Das Diktat wirtschaftlichen Wachstums führt über Produktivitäts- und Effizienzsteigerung direkt in die Beschleunigung. Die heutige Zeit ist geprägt vom Gedanken der Arbeitsverdichtung. Das unterwirft aber nicht nur die abstrakten „Prozesse“, sondern vor allem die Menschen, die in ihnen arbeiten, einem immer unbarmherziger werdenden Leistungsdictat. Und in der momentanen wirtschaftlichen Krise wird an mancher Stelle die letzte Rücksicht gegen andere und vor allem gegen sich selbst fallen gelassen. Wer eine Pause braucht, bleibt zurück. Auch am siebten Tag wird nicht mehr geruht.

Als wir das Thema für die Tagung 2009 auswählten, waren gerade die ersten schweren Beben der Finanzkrise vorüber. Dabei wurde ein Phänomen offenbar, dass zu Beginn unerwartet war. Anstatt dass nämlich die Wirtschaftswelt den Atem anhielt und die Beteiligten über die Situation nachdachten, begann eine Art „rasender Stillstand“. Allenthalben wurden Projekte und abermals neue Projekte begonnen, um dem Erdrutsch möglichst frühzeitig und möglichst weitgehend Einhalt zu gebieten. In vielen Fällen, so kann man aus heutiger Sicht sagen, ist das gelungen. Allerdings um einen Preis, dessen Folgen noch kaum absehbar sind, nämlich um den der zunehmenden inneren Erschöpfung der Beteiligten und – fast möchte man sagen – Betroffenen.

Bei der Suche und Auswahl der Vortragsthemen galt unsere Aufmerksamkeit allerdings nicht einer Zustandsbeschreibung, sondern Wegen, die den Einzelnen wieder zu persönlicher innerer Freiheit zurückführen. Auf diesem Boden kann wieder Arbeitsfreude entstehen, die auch das Arbeitsleben *lebenswert* macht. Und erst daraus erwachsen – einmal wirtschaftlich gedacht – die kreativen Kräfte, die wir zur Überwindung der Krise viel dringender brauchen als Zähigkeit und Durchhaltewillen.

In diesem Band finden Sie nun die Niederschriften der auf der Tagung gehaltenen Vorträge zum Neu- und Nachlesen. Wir hoffen, dass Sie dabei den einen oder anderen interessanten und anregenden Gedanken entdecken – sei es nun, weil Sie dem Gelesenen zustimmen oder weil Sie dazu Ihre eigene Ansicht haben.

Falls Sie die Vorträge gern in gedruckter Form lesen möchten, machen wir Sie auf das im LIT-Verlag Münster erscheinende *Beuroner Forum 2009* aufmerksam, in dem die Vorträge ebenfalls enthalten sind.

Mit herzlichen Grüßen

Petra Sonne & Jakobus Kaffanke



***Johannes Czwalina**, 1946 in Berlin geboren, studierte Archäologie in Jerusalem und Theologie in Basel und war dort zehn Jahre als Stadtpfarrer tätig. Heute arbeitet er im eigenen Beratungsunternehmen als Coach für das Top-Management, Referent und Autor. Er ist Mitbegründer der gemeinnützigen „GBF – Gesellschaft zur Beratung von Führungskräften in schwierigen Phasen“ und begleitet dort Menschen, die auf unterschiedliche Weise im Leben gescheitert sind. Er lebt mit seiner Familie in der Schweiz.*

Die Würde der Arbeit

Arbeit zwischen Fluch und Segen

Gibt es heute noch so etwas wie Erfüllung in der Arbeit? Menschsein und Arbeit hängt unmittelbar miteinander zusammen. Können wir uns glückliche Menschen vorstellen, ohne dass sie zumindest die Chance haben, in der Arbeit Erfüllung zu finden? Der Mensch braucht Arbeit so wie Luft, Nahrung und Liebe als ständige Herausforderung eigener Verantwortung.

Kaum ein anderes Thema hat die Gesellschaft und den Menschen in den letzten Jahren des 20. Jahrhunderts und zu Beginn des 21. Jahrhunderts so stark geprägt wie die Umbrüche in der Arbeitswelt im Zuge der Globalisierung und der technologischen Entwicklungen des Internets und der digitalen Medien.

Viele Jahrhunderte hindurch hatte die Arbeit für das Leben des Menschen eine ganz andere Bedeutung als heute. Der Wert der Arbeit a priori als Garant für die Daseinsberechtigung und Würde des Menschen war wichtiger als der Aspekt ihrer materiellen Ausbeute. Wir denken über die Entkoppelung von Arbeit und Geldverdienen nach, aber eigentlich können wir uns das kaum vorstellen. Die Frage der materiellen Effizienz, der Finanzierbarkeit, der Gewinnmaximierung beherrscht uns und hat uns in eine Sackgasse geführt. Das sehen wir an den vielen Arbeitslosen, das offenbart die Finanzkrise, das wird sichtbar an der Beobachtung, wie wenig Freude und wie wenig Nachhaltigkeit die „effiziente“ Arbeitswelt in den Herzen und in den Seelen der Menschen heute produziert. Eine auf quantitatives Wachstum setzende Arbeitspolitik kann nicht ausreichen, um das Problem in den Griff zu bekommen. Sonst wäre es nämlich schon gelöst.

Die Landkarten der „Personalpolitik“ sind zum Teil veraltet und bilden kaum die Lebenswirklichkeit ab, in der sich der Einzelne heute real bewegt. Wir pressen die Menschen in eine lineare Aufwärtsbewegung, in der sie zu funktionieren haben, weil es außerhalb der Gewinnmaximierung keine Alternative geben soll, während aber unser tatsächliches Leben in Sinuskurven verläuft, sowohl das Leben des Marktes als auch unser persönliches Leben. Kein Wunder, dass viele unter Beklemmungen, Ängsten und Unwohlsein leiden.

Dem alten Pharaos, dem wurde mal vom Josef gesagt, es kämen sieben fette Jahre und sieben magere Jahre. Und in den sieben fetten Jahren hat er produziert und alles mobilisiert und Vorräte gesammelt. Und die sieben mageren Jahre waren dann die sieben besseren, weil er schlafen konnte, ausruhen, nachdenken konnte. Unser Leben geht rauf und

runter. Schon am Tag mehrmals. Wir haben unseren toten Punkt, wir haben unsere Hochphasen. Wir haben aber auch unsere Höhen und Tiefpunkte. Unser Leben ist eine Sinuskurve.

Und wir haben heute keine anderen Personalinstrumente als „Es muss immer weiter nach oben gehen“. Und wir zwingen die Menschen in diese ständige Aufwärtsbewegung. Und sie spüren den Druck und den Stress. In dieses Prokrustesbett¹ pressen wir heute die Menschen hinein, so lange, bis wir ihnen die Knochen sämtlicher Spontaneität gebrochen haben. Und wir merken an den Gesichtern, dass sie nur mitmachen, weil sie nicht anders können, weil sie keine Zeit haben zum Nachdenken. Aber man spürt, es passiert mit ihnen etwas zutiefst Unmenschliches.

Menschen fragen: Woher komme ich? Wohin gehe ich? Wer liebt mich? Wozu bin ich da? Welche Aufgabe habe ich zu erfüllen? Welche Lebensaufgabe, die über die Tauschgesellschaft und die Bedürfnisbefriedigung hinaus geht? – Und sie bekommen nichts als banale Antworten. Die Menschen fragen nach Brot, und wir geben ihnen Steine. Und sie merken es noch nicht einmal.

Und das ist auch meist das Problem, wenn die Menschen in unsere Beratungspraxis kommen, dass man ihnen anmerkt, dass sie seelische Nahrung brauchen. Stattdessen sollen sie im Geschäft eine Mischung aus eierlegender Wollmichsau und antibiotikaresistenter Kanalratte sein, und zu Hause angekommen sollen sie dann den erzieherischen Blick eines Adlers und die Würde einer Eule und die fleißig helfende Weise einer Meise an den Tag legen, müssen aber emotional mit der Nahrung eines Kanarienvogels auskommen, weil niemand mit Liebeskundgebungen wartet und der Aktenkoffer, der abgestellt wird, hier keinen Respekt hervorruft. Kein Wunder, dass es den Menschen schlecht geht.

Wir erleben gerade eine Zeit, in der eine Weltordnung, die auf Wachstum aufgebaut ist, plötzlich nicht mehr funktioniert. Und unsere Arbeitsphilosophie, unser Arbeitsrecht, unsere Arbeitsmoral – die ist ja nur auf Wachstum ausgerichtet, die ist ja ohne Wachstum gar nicht möglich – kommt plötzlich in die Krise. Das ist gleichzeitig eine Riesenchance, es in Zukunft anders zu machen.

Nun müssen wir eines überlegen: Wo begann denn der Weg nach unten? Und wo ist die Herausforderung für uns Christen?

Im Alten Testament lesen wir von den Königen: Gott segnete sie mit Reichtum. Und dann passiert immer Folgendes: Sie beten eines Tages diesen Reichtum mehr an als Gott. Und damit ist ihr Niedergang vorgezeichnet. Immer nach dem gleichen Muster. Sie haben die Schöpfung mehr geliebt als den Schöpfer, und damit ging es bergab. Und so ist es jetzt mit der Arbeit.

Wie können wir der Arbeit auch ihren spirituellen Wert wieder einhauchen, wieder geben, die Menschen wieder glücklich machen unabhängig von ihrer materiellen Ausbeute. Die Angst der Menschen, die in unsere Beratungsinstitute kommen, hängt damit zusammen, dass sie immer fürchten zu verarmen. Dass sie immer, egal ob sie arm oder reich sind, immer nur an die materielle Ausbeute denken. Der Glaube kann die Menschen da-

¹ Sprichwörtlicher Ausdruck dafür, dass man jemanden gewaltsam in ein vorgegebenes Schema presst. Dahinter verbirgt sich die mythische Erzählung vom Riesen und Wegelagerer Prokrustes (griech. Der Strecker), der gefangene Reisende an sein Bett fesselte und danach ihre Körpergröße an die Größe des Bettes „anpasste“. Waren die Opfer zu groß, hackte er ihnen die Gliedmaßen ab. Waren sie zu klein, streckte er sie.

von befreien. Aber es ist eine neue Sichtweise der Arbeit damit verbunden. Und wir können die Leute nicht geistlich befreien und gleichzeitig sagen, macht nur so weiter in Eurer Arbeitsphilosophie. Wir müssen sie aus dem Prokrustesbett befreien.

Ich möchte im Folgenden kurz die Geschichte der Arbeit im Laufe der Jahrhunderte durchgehen, um Ihnen transparent zu machen, was sich in den letzten zweihundert Jahren verändert hat.

Betrachten wir zuerst den bevorzugten Lebensstil in der *Antike*, die Muße oder „otium“. Arbeit war nicht nur bei den Griechen, sondern auch bei den Römern eher negativ belegt: Sie hieß „negotium“ – Nicht-Muße – und hatte einen entsprechend geringeren Wert. Aristoteles forderte beispielsweise, dass Handwerker und Lohnarbeiter kein Bürgerrecht im idealen Staat besitzen sollten. Das griechische Wort für Handwerker, „banausos“, besitzt noch heute den degradierenden Klang, den es in der Antike hatte. Es finden sich aber auch andere Stimmen. Sokrates, der Lehrer Platons, war selbst Handwerker und lobte die Ehre dieses Standes.

Natürlich darf man nicht vergessen, dass diese Lebenseinstellung nur für die höheren Schichten galt und die Wirtschaft in der griechisch-römischen Antike auf der Sklavenarbeit gründete. Es wäre also verfehlt, den Kampf der Arbeit zwischen Segen und Fluch in der Antike schönzureden. Wichtig scheint mir jedoch, dass Arbeit kein erstrebenswertes Ziel war und nicht, wie in unserer Zeit, einen Wert an sich darstellte. Zweck des wirtschaftlichen Denkens und Lebens war nicht der Gewinn, sondern die *Qualität menschlicher Gemeinschaft* unterschiedlicher Provenienz, wie der Hausgemeinschaft, der Dorfgemeinschaft und der Staats- oder Polisgemeinschaft. Als Qualität verstand man eine Lebenssituation, in der häusliche Geborgenheit, politische Einflussnahme und eigenständige Lebensplanung gewährleistet waren. Die Sicherstellung der Selbstversorgung war das Maß und das Ziel.

Aristoteles unterschied schon damals zwei Lebensformen: Die Lebensform des *bios politikos* – des freien, um das gute Leben bemühten Menschen – gegenüber dem *bios chrematikos* – die menschliche Lebensform, die der zielpervertierten, zweckentfremdeten Erweiterung des Reichtums um des Reichtums willen nachgiert.² Er wies schon damals auf die moralische Gefahr für den Menschen hin, die mit dem Geldverdienen um des Geldverdienens willen verbunden ist: Dieses Denken zerstöre die Existenz einer harmonischen Gemeinschaft.

Betrachten wir nun parallel dazu die *biblisch-theologischen Aussagen* über den Begriff der Arbeit. Hier finden sich weitere interessante und grundlegende Aspekte.

Während in antiken Kulturen die Menschen geschaffen wurden, um die Götter von der Last der Arbeit zu befreien, wird im Alten Testament überraschend ausgesagt, dass Gott selbst arbeitet. Die Lehre von der Ruhe steht aber noch vor der Lehre der Arbeit. Der erste gemeinsame Tag Gottes mit den Menschen war ein Ruhetag.

In 1. Mos. 2, 15 führt Gott den Menschen in den Garten Eden. Hier wird die Bestimmung des Menschen im Hinblick auf den Garten Eden charakterisiert: „Dass er ihn bebaue und bewahre!“. Aufgabe des Menschen ist demnach auch, die Schöpfungstätigkeit Gottes widerzuspiegeln. Die Arbeit im Paradies war eine Art Kulturauftrag, die Schöpfung zu gestalten und zu bewahren.

² Aristoteles: Politik, München 1986

Im weiteren Verlauf beschreibt das Buch Genesis Arbeit einerseits als eine Folgeerscheinung des Sündenfalls und somit als Fluch: „Mühsam sollst Du dich von ihm nähren alle Tage deines Lebens. Im Schweiß deines Angesichts sollst Du dein Brot verzehren.“³ Andererseits bedeutet nach dieser Auffassung gerade dieser Fluch auch einen Segen für den durch den Sündenfall geprägten Menschen: „Unser Leben währt 70 Jahre und wenn es kostbar war, war es Mühe und Arbeit.“⁴ Das Recht auf Arbeit gehörte zu den Grundrechten des „gefallenen“ Menschen. Nur in der Arbeit kann der Mensch zu sich selbst finden und sein Potential entfalten.

Die Grundsatzaussage im Schöpfungsbericht der Bibel, dass die Arbeit für den Menschen sowohl Fluch als auch Segen bedeutet, zieht sich seither wie ein roter Faden durch alle Jahrhunderte, und es scheint, als ob jede Generation die Herausforderung auf ihre eigene Weise bestehen muss, auf welche der beiden Pole – Fluch oder Segen – sie zusteuert. Es scheint, als würde der Mensch zur Arbeit eine Art Hassliebe pflegen: Ohne Arbeit erlangt der Mensch sein Glück nicht und mit ihr nur selten.

Das Neue Testament übernimmt die Sicht des Alten Testaments. Arbeit gehört zur Schöpfung. Man braucht sie zum Lebensunterhalt. Das Neue Testament versteht aber Arbeit nicht nur unter dem Aspekt der Selbsterhaltung, sondern auch so, dass sie dazu dient, Mitmenschen zu unterstützen. Im vierten Kapitel des Briefes an die Epheser (Eph 4, 28) schreibt Paulus: „Wer stiehlt, stehle nicht mehr, sondern arbeite mit den eigenen Händen, damit er habe mitzuteilen, dem, der es nötig hat.“ Mit den Früchten der Arbeit sollen die Menschen ihren Lebensunterhalt bestreiten und dazu in der Lage sein, anderen Menschen zu helfen. Wenn wir als Christen nach neuen Formen der Arbeit suchen, können wir auch von dieser Grundlage ausgehen, damit wir nicht auf falsche Wege geraten. Arbeit kann nach biblischem Verständnis auch pervertiert werden, z.B. durch Habsucht oder Arbeitswut. Die Bibel warnt vor einer solchen Haltung, die Mitmenschen und ihre Bedürfnisse ignoriert und in der Besitz die Stellung Gottes einnimmt und somit zum Götzen wird. Sie warnt vor Sorge, die zu rastloser Arbeit führt, und genauso warnt sie vor Müßiggang und Gleichgültigkeit, die ebenso im Widerspruch zum Auftrag des Menschen stehen.

Mit dem Verlust seiner Arbeit verliert der Mensch nach dieser Auffassung nicht nur die materiellen Grundlagen. Er verliert viel mehr. Ihm geht ein wesentlicher Baustein verloren, der sein Leben erst lebenswert macht. Ein Teil seiner Bestimmung löst sich auf. Denn erst der „Fluch“ der Arbeit bietet dem Menschen die Chance, schöpferisch zu werden und seine Kreativität zu entfalten.

Ich habe immer überlegt, warum Menschen, die arbeitslos sind, ein schlechtes Gewissen haben. Die haben ja nichts Böses getan. Warum haben sie Schuldgefühle? Weil sie von klein auf gelernt haben: Wenn die Kinder fleißig sind, kommt zu ihnen das Christkind. Wenn Du Deine Schularbeiten machst, bist Du ein liebes Kind. Wenn Du Deine Schularbeiten nicht machst, wenn Du Deine Hauspflicht nicht erledigst, bist Du ein böses Kind. Das heißt, wenn sie später ihre „Hauspflicht“ nicht erledigen können, weil ihnen niemand Arbeit gibt, sitzt dieses Denken so tief, dass sie Schuldgefühle haben, weil sie böse Kinder sind. Und wir ahnen nicht, wie erniedrigend, wie demütigend es ist, wenn ein Mensch längere Zeit arbeitslos ist. Wie er fremd bestimmt ist. Wenn man in unserem Sozialsystem

³ Genesis 3, 17

⁴ Psalm 90, 10

zum Arbeitsamt geht und gefragt wird: Wie viel Besitz hast du noch, was ist noch da? Wie viel haben deine Kinder? Und andere verfügen über dich, wie viel du bekommst und wie viel du nicht zu bekommen hast. Diese Demütigung können wir uns nicht vorstellen.

Aber das noch schwerwiegendere Problem ist, dass Arbeit mit Geldverdienen verbunden ist, viel mehr als früher. Und dass dieses Geldverdienen den sozialen Stand bedingt. Und wer das nicht kann, fällt aus der sozialen Anerkennung heraus. Das ist das Schlimme.

Wir brauchen Modelle für morgen, die der Arbeit ihre Würde zurückgeben und die Arbeit wieder vom Geldverdienen entkoppeln. Wir müssen uns bemühen, Initiativen in dieser Richtung zu fördern. Da gibt es einige gute Ideen, wie, dass jeder ein Grundeinkommen verdient hat, oder die Idee der negativen Einkommensteuer. Denn eines müssen wir immer im Kopf behalten: Arbeit zu finanzieren ist *immer* billiger als Arbeitslosigkeit zu finanzieren. Und es ist erschreckend, wie wenig flexibel und kreativ unsere Behörden sind in Bezug auf dieses Thema. Dass sie lieber den teureren Weg der Arbeitslosigkeit gehen. Denn nicht nur, dass die Menschen nicht genug Geld haben, um zum Aldi zu gehen. In ihrer Arbeitslosigkeit wird, wenn wir vom biblischen Weltbild ausgehen, ihre Seele zerstört. Weil sie ohne Arbeit degradiert sind. Und weil Arbeit ohne Geldverdienen heute nichts gilt.

Die Lösungen, die uns heute angeboten werden, so nett sie gemeint sind... – letztlich nimmt sich niemand die Zeit, die ganze Frage zu durchdenken. Und deswegen sind die Lösungen schlecht. Der alte Herrhausen, der alte Chef der Deutschen Bank, der hat einen wunderbaren Satz geprägt: „Die meiste Zeit geht dadurch verloren, dass man nicht zu Ende denkt.“ Heute haben wir eine Zeit der Überbeschäftigung, und dadurch nehmen wir uns die Kraft, zu Ende zu denken. Die Manager, jeder mit Blackberry und iPhone, die sind ja nur noch am Knöpfe drücken und verblöden dabei. Gerade das, was ihnen helfen sollte, Zeit zu gewinnen für Kreativität, nimmt ihnen jede Kreativität. Und wir müssen alles weglegen, alle Blackberrys, alle Telefone, und mal wieder den Kopf einschalten. Was ist mit uns passiert? In welche Degradierung sind wir hineingeraten?

Gehen wir doch einmal kurz zurück ins Mittelalter.

Während in der Antike die für den Menschen wichtige Bedeutung der Arbeit als Wert an sich noch nicht im Fokus stand, verändert sich die Sichtweise mit Beginn des Mittelalters stufenweise mehr und mehr in eine ganz andere Richtung: Die feudale Gesellschaft des *Mittelalters* stützte sich auf drei Ordnungen: *Beten, Arbeiten und Kämpfen* (orare, laborare, pugnare). Grund und Boden waren die bestimmende Grundlage für Macht und Abhängigkeit. Zugleich zeichnete sich der Boden als wichtigster Produktionsfaktor aus. Die Last der produktiven Arbeit lag auf den Schultern der Bauern und Handwerker.

Die klösterlichen Ordensregeln im Mittelalter basieren auf dem biblischen Verständnis von Arbeit. Für die Benediktiner ist Arbeit der zentrale Bestandteil ihres Alltags. Der abendländische Mönchsvater Benedikt von Nursia (geb. 480) gründete auf dem Monte Cassino das später weltberühmt gewordene Kloster. Er wies der Arbeit als Bestandteil unseres Daseins einen heiligen Platz zu. Sie wurde zu einer Art Sakrament aufgewertet. „Ora et labora“ – der Leitspruch der Ordensregel – prägte über Jahrhunderte hinweg das christliche Lebensbild. Arbeit war immer freiwillig.

Heute spricht man ja von einer Zweidrittelgesellschaft –ein Drittel der Menschen ist ausgebrannt, weil sie zu viel Arbeit haben, und die anderen sind ausgebrannt, weil sie keine Arbeit haben. Und die, die Arbeit haben, spüren einen Riesenzwang, die Arbeit zu behalten, und eine Riesenangst, sie zu verlieren. Warum kann man nicht Ideen entwickeln in

Richtung Freiwilligkeit? Ich entscheide selbst, wie viel ich arbeite, und damit gebe ich anderen, die Arbeit brauchen im Sinne einer Grundversorgung, die Möglichkeit dazu.

Ich finde, eine der wunderbarsten Zeiten aus Sicht der Arbeitsphilosophie war das Mittelalter. Unterstrichen wurde die damalige Haltung zur Arbeit durch den Verzicht auf persönlichen Besitz. Dieser freiwillige persönliche Verzicht bescherte Lebensqualität und führte zum Entstehen schönster Baudenkmäler. Der geistliche oder moralische Wert der Arbeit wurde viel höher bewertet als ihre materiellen Früchte. Immer noch war im Zusammenhang mit der Arbeit das egoistische Prinzip des Raffens verpönt; vielmehr galt das Interesse dem Dienst an Gott und an den Armen. Die ehrbare Arbeit als Wert an sich wurde in der Folgezeit verknüpft mit Freiheit, Ehre und Bürgerrecht.

Mit der Medici-Dynastie und der Einführung der Zinspolitik – die Medici Bank wurde 1397 gegründet – wurde bereits der Grundstein für unsere heutige Wirtschaftsordnung gelegt, deren Philosophie wir so verinnerlicht haben wie die tägliche Essenaufnahme. Das Erheben von Zinsen auf ausgeliehene Beträge war bis dahin, bedingt auch durch die katholische Morallehre, streng untersagt. Wer damals von der Würde der Arbeit sprach, hatte noch keine Vorstellungen davon, welche Eigendynamik durch Zinsen und Bankwesen später die Welt verändern würden.

Das Zinsverbot in der katholischen Morallehre war der Grund, weshalb das mit dem sich ausdehnenden Seehandel unverzichtbar gewordene Kreditgeschäft an Nicht-Christen ausgegliedert wurde: Bald siedelte die aufstrebende Seemacht Venedig zu diesem Zweck eine größere jüdische Gemeinde in einem eigenen, durch eine Mauer abgetrennten Viertel ihres Stadtgebietes an. Das ambivalente Verhältnis aus Abhängigkeit und Verachtung gegenüber den unverzichtbaren Kreditgebern überdauerte die Epochen. Mit der Medici-Dynastie wurde der Aufstieg des Bankiers zum entscheidenden Macht- und Wirtschaftsfaktor der modernen Welt offiziell. Das Bankensystem wurde dann später in die Großstädte von Nordeuropa getragen.

Einzelne Handwerke konnten sich in den mittelalterlichen Städten bis zur höchsten Blüte entwickeln. Der Arbeiter konnte sich soweit schöpferisch entfalten, dass er sich zum Teil ganz mit seiner Arbeit identifizieren konnte, es also keine Entfremdung gab. Es blieb ihm Zeit genug zum Reifen und Vollenden seiner Kunstfertigkeit. Er verstand sich als Gehilfe eines metaphysischen Überbaues. So entstanden Gipfelwerke abendländischer Kultur, aber auch die ersten Universitäten. Gestalten wie Albrecht Dürer zeigen, dass hier Arbeitsformen entstanden, in denen Begabungen voll ausreifen und Menschen in ihrer Arbeit Erfüllung finden und ihr Lebenswerk vollenden konnten. Können wir uns so etwas heute noch vorstellen? Wo die Arbeit immer mit Einkommen zu tun hat? Dass jemand in der Arbeit Erfüllung finden könnte?

Viele junge Menschen sind durch unser Haus gegangen, und die verstehen das heute. Die jungen Menschen sehnen sich nach Spiritualität. In der Arbeit. Sind auf der Suche nach einem tieferen Sinn *in der Arbeit*. Weil sie die Nase voll haben von der oberflächlichen Konsumsucht. Weil sie spüren, dass das, was heute noch so dominant ist, bereits von gestern ist.

Kommen wir zu den Klassikern und dem Pietismus. Bei den *Klassikern* war die Arbeit als eigenständiger Wert unabhängig von ihrem materiellen Nutzen und als die Grundlage eines erfüllten Daseins. Sie wurde als Segen für den Menschen und als eine Zierde angesehen und war das Erkennungszeichen für eine ehrbare Existenz: „Arbeit ist des Bürgers

Zierde, Segen ist der Mühe Preis; Ehrt den König seine Würde, Ehret uns der Hände Fleiss.“⁵

Im *Pietismus* wurde die Arbeit vorrangig als Medium der schöpferischen Entfaltung betrachtet und diente zur Ausbreitung der Bildung. Freiwillige Beschränkung war auch jetzt noch eine der Leitideen der pietistischen Arbeitsphilosophie. Das pietistische Grundprinzip war die Liebe zu den Kindern, den Armen und den Entrechteten. Die von August Hermann Francke in Halle gegründeten Bildungsanstalten und Waisenhäuser waren neue Modelle im Umgang mit den sozialen Problemen der damaligen Zeit. Aus dem „Pädagogium Regium“ ging ein Großteil der preußischen Beamten und Offiziere hervor. Der preußische Staat verdankt seine Blüte dem Pietismus, ohne dessen Kräfte er undenkbar gewesen wäre. Angeschlossen an die Franckeschen Anstalten waren Papierfabrik, Druckerei, Apotheke, Landwirtschaft. Die Schüler bekamen dort durch Praktika Unterstützung in ihrer Selbstfindung und einen Zugang zu ihren Begabungen. Hier wurde die Arbeit als Medium der schöpferischen Entfaltung erfahren.

Von den zahlreichen christlichen Laienbewegungen hat keine so intensiv in den Arbeitsalltag hineingewirkt, wie der Pietismus.

Im *preußischen Staat* galt Arbeit in erster Linie als Pflicht gegenüber der Allgemeinheit. Es gab keinen Unterschied in der sittlichen Würde der Arbeit: Richter und Gelehrte arbeiten ebenso gut und von der Allgemeinheit anerkannt wie Soldat, Bergmann und Fabrikarbeiter.⁶ Arbeit hing eng mit den Werten Maßhalten, Disziplin, Korpsgeist und Energie zusammen.⁷

Friedrich der Große fasste die entsprechende Geisteshaltung in folgende Worte: „Wir sind auf der Welt, um zu arbeiten, denn der Geist braucht etwas, das ihn beschäftigt, (...) dass seine Aufmerksamkeit fesselt; sonst ergreift ihn Überdruß und macht ihm sein Dasein zur unerträglichen Last.“⁸ Unter Friedrich dem Großen entwickelte sich Preußen durch diese Einstellung zum größten und modernsten Staat des damaligen Europas. Dies unter anderem auch deshalb, weil er sich in seiner Arbeitsethik nicht auf den materiellen Gewinn der Arbeit konzentrierte, sondern auf ihre *inneren Werte* wie Treue, Pflichtbewusstsein, Ehre, Gehorsam und Wahrhaftigkeit.

Das Jahr 1776 wurde zu einem verhängnisvollen Wendepunkt. Die Erfindungen in diesem Jahr beendeten das Intermezzo der vierhundertjährigen handwerklichen, künstlerischen Blüte. Es trat wieder der Geruch der Sklavenarbeit auf. Zunächst gegenüber den Fabrikherren, dann gegenüber den Maschinen und den Sachzwängen. 1776 erfand James Watt die erste industriell verwendbare Dampfmaschine, 1776 veröffentlichte Adam Smith das bis heute die Wirtschaft bestimmende Buch: „Vom Reichtum der Völker“. In der Folge entwickelte sich unser technisch-ökonomisches System. Der Siegeszug der mechanischen Webstühle sei ebenfalls als Auslöser erwähnt.

Im *18. Jahrhundert* wurde die Ständegesellschaft aufgelöst. Die *Aufklärung* kämpfte für die Gleichheit und Freiheit der Bürger. Mit ihren Denkansätzen und Ideen leitete sie die Auseinandersetzung zwischen den Besitzlosen und den Besitzenden ein, die das Kennzeichen des 19. Jahrhunderts werden sollte. Der Prozess, der zunächst als befreiende Er-

⁵ von Schiller, Friedrich: Die Glocke, in: Die Gedichte, Frankfurt/M. 1999

⁶ Burneleit, Heinz: Friedrich der Große, Besinnung auf den Staat, Düsseldorf 1981, S. 18

⁷ Greifenhagen, Martin: Die Aktualität Preußens, Frankfurt a.M. 1981

⁸ Burneleit, Heinz: ebd.

kenntnis empfunden wurde, erwies sich als zu kurz gegriffen und führte letztlich in die verengte materialistische Betrachtung der Arbeit, die uns heute belastet und begrenzt.

Im 19. und 20. Jahrhundert verkürzte sich das Verständnis von Arbeit weiter auf das Verständnis von Erwerbsarbeit. Im Industriezeitalter emanzipierte sich die Arbeit zum alles bestimmenden sozialen und politischen Faktor. Machtblöcke formierten sich: Die Arbeitgeber mit ihren Interessen gegenüber den Bedürfnissen der Arbeitnehmer in abhängiger Erwerbsarbeit. Der Mensch definierte sich in seinem Wert immer mehr von der Arbeit her. Nur derjenige, der sich auf geleistete Arbeit berufen konnte, hatte einen Anspruch auf soziale Anerkennung und politischen Einfluss. Das Selbstverständnis, das gesellschaftliche Profil wurde auf das Ansehen eines speziellen Berufsbildes, einer speziellen hierarchischen Position aufgebaut und definiert. Immer mehr Menschen aber gerieten auf die Verliererseite, weil sie entweder keine Arbeit mehr hatten, oder aber viel zu viel arbeiten mussten und das Auskommen trotzdem nicht reichte. Die Arbeit im Spannungsfeld von Segen und Fluch teilte die Menschheit in zwei Gruppen: in Sieger und Verlierer.

Die Steigerung der Effizienz führte zu einer Änderung der Weltwahrnehmung. Das brachte für die einen ein Omnipotenzgefühl, für die anderen aber ein enormes Gefühl der Ohnmacht mit sich.⁹ Und diese Ohnmacht spüren wir bis heute in unseren Beratungsgesprächen.

Das Prinzip der Gewinnmaximierung wurde immer wichtiger. Verhältnis zwischen Arbeit und Familie geriet aus den Fugen. Die Arbeit wurde zu einer zu verkaufenden Ware degradiert. Als solche wurde sie bisher in der Wirtschaft in Ost und West gehandhabt. In seinen späteren Schriften reduzierte Karl Marx beispielsweise die Arbeit auf einen durch Geld messbaren Warenwert. Er sah den Wert des Menschen damit auf den Warenwert seiner Arbeit reduziert.

Es ist faszinierend und erschreckend zugleich zu beobachten, wie mit Marx der Begriff Arbeit endgültig aus dem bisherigen Verständnis als etwas, in dem sich der Mensch entfaltet und verwirklicht, herausgerissen wurde.

Und das spürt der Mensch. Das kann an den Menschen nicht vorbeigehen. Und wenn wir Menschen nur von dieser Seite her bedienen, müssen wir uns nicht wundern, dass sie geistlich verhungern. Wir müssen uns nicht wundern, dass sie das kompensieren. Wir müssen uns auch nicht wundern, dass Perversion Einzug hält, wenn wir den Menschen ihren spirituellen Zugang zur Arbeit verweigern.

Ich möchte jetzt diesen kurzen Rundgang durch die Geschichte abschließen. Die auch schon wieder klassische Arbeitsgesellschaft erfährt heute Auflösungserscheinungen. Das Industriezeitalter hat sich zum Informationszeitalter gewandelt, der industrielle Kapitalismus zum digitalen Kapitalismus. Wir sind jetzt zum ersten Mal in der Geschichte der Menschheit an einen Punkt gelangt, an dem Menschen nicht mehr gebraucht werden, um die Wirtschaft zum Wachsen zu bringen. Im Gegenteil: Entlassungen und Begleitprogramme zur Behandlung der negativen Folgen kosten viele Unternehmen heute viel mehr als die Erhaltung eines Arbeitsplatzes. Der Mitbegründer der Computerfirma SUN war vor einiger Zeit auf dem Titelblatt eines amerikanischen Magazins mit dem Titel „Die Zukunft braucht uns nicht“ abgebildet. Wir haben eine neue Klasse der Armen geschaffen, und wir lassen uns die Maßstäbe aufoktroyieren.

⁹ Gil, Thomas: Sozialphilosophie der Arbeit, Stuttgart 1997, S. 59

Wir haben es heute mit einer Radikalisierung der Marktwirtschaft zu tun. Wir befinden uns am Ende einer Epoche. Immer in der Weltgeschichte, wenn eine Epoche zu Ende ging, dann zeichnete sie sich dadurch aus, dass sie sich radikalisierte. Das, was am Anfang einer Epoche als Befreiung entstand, wurde am Ende zur Unterdrückung. Erhard Eppler hat über die demokratische Verfassung gesprochen. Und gefragt, ob es heute noch stimmt, dass die Integrität und die Würde des einzelnen Menschen bewahrt werden. Marktwirtschaft als Dienst für den Menschen? Als ein Bock, der dem Gärtner bei der Gartenarbeit helfen sollte? Und haben wir es nicht heute zu tun mit Gärtnern, die vom Bock durch den Garten gejagt werden? Meine Kinder sagen mir zu Recht, ich möchte mich einem solchen Lebensstil nicht einordnen. Wo wir ständig rennen müssen. Wo wir ständig Getriebene sind. Der Markt an sich ist nicht das Böse. Aber er trägt unsere Handschrift. *Wir* haben es so weit getrieben. Und die ganze Welt ruft nach einer Veränderung.

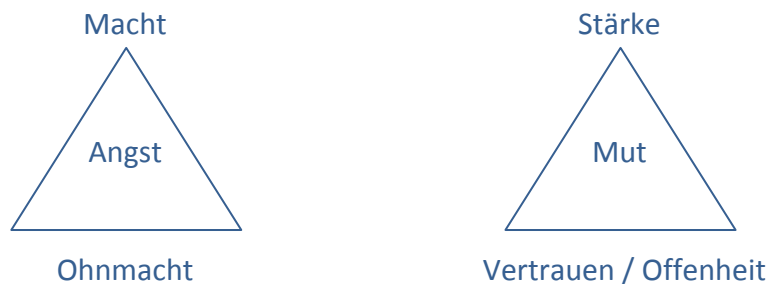
Der Kommunismus und der Kapitalismus sind beide Kinder der Französischen Revolution, sind materielle Systeme. Und sie ähneln sich in ihrer Philosophie sehr, sehr stark. Sie unterscheiden sich nur durch die Verteilung. Auf der einen Seite wird der Mensch durch den Menschen ausgebeutet, und auf der anderen Seite genau umgekehrt. Aber sie unterscheiden sich vom Denkansatz nicht. Und deswegen war es ein großer Fehler, mit dem Zusammenbruch des Kommunismus das Ende dieser Philosophie zu feiern und die Marktwirtschaft zu einer Ontologie zu erheben, nach dem Motto, jetzt hat die Marktwirtschaft über den Kommunismus – beides materialistische Systeme – gesiegt. Nein! Zehn, zwanzig Jahre später wird das andere materialistische System auch zusammenbrechen, wenn es die Bedürfnisse, die Erfordernisse und die Nöte, die auf uns zukommen, nicht in den Griff bekommt.

Es kann kein Wachstum mehr geben als einziges Ziel. Die Gewinnmaximierung, diese Gewinnsucht, dieses ewige Weiterwachsen ist ein Produkt von gestern, eine veraltete Botschaft der Nachkriegssituation. Wir müssen uns befreien von diesem überlebten Diktat. Auch unsere Demokratie wird in die Krise kommen. Denn unsere Demokratie ist an die Marktwirtschaft gekoppelt. Wir werden noch in unserer Generation einen großen Umbruch erleben.

Der Markt ist eine Art Ersatzreligion geworden. Die Wirtschaft hat in ihrem Streben einen sakralen Charakter angenommen. Nicht der Glaube an ein Jenseits, sondern das wirtschaftliche Handeln im Diesseits öffnet dem modernen Menschen den Blick in die Unendlichkeit. Die Menschen suchen Bleibendes. Das macht ihre Unruhe aus. Sie suchen Unvergängliches. Sie möchten zum Beispiel, dass ein Gegenstand möglichst unendlich lange hält. Sie möchten unendlich viel Geld verdienen. Und sie möchten eigentlich unendlich geliebt werden. Aber die unendliche Liebe kann nur von Gott kommen. Und weil sie die unendliche Liebe in einem endlichen Menschen suchen, kann der das gar nicht geben. Deswegen zerbrechen heute so viele Beziehungen. Für mich ist die Gier, die viele Manager haben, eigentlich pervertierte Sehnsucht nach Ewigkeit. Sie suchen Bleibendes. Bestehendes. Sie versuchen, Spuren zu hinterlassen. Das liegt in jedem Menschen. Sie suchen Sinn. Sie suchen eine Lebensaufgabe.

In diesen Systemen, in denen es nur um Gewinnmaximierung geht, da herrscht die Angst. Oben stehen die, die Macht haben. Und diejenigen, die die Macht haben, bewirken Ohnmacht. Und die Ohnmächtigen, die spüren Wut, und die Wut, die richtet sich gegen die Mächtigen. Und in diesem System herrscht die Angst.

Wir müssen diese Systeme durchbrechen. Dann steht an der Spitze derjenige, der stark ist. Stärke strahlt Offenheit aus. Und die Folge von Offenheit ist, dass ich Vertrauen habe. Ich habe Vertrauen zu dem, der stark ist. Und in diesem System herrscht der Mut.



Und wir brauchen eine neue Vision, eine neue Interpretation von Erfolg. Was ist normalerweise in der Wirtschaft die These für Erfolg? Erfolg ist mehr Macht. Und mehr Geld. Und sehen Sie, wie unglücklich die Leute sind? Haben wir doch den Mut, unsere eigene These aufzustellen. Was ist für mich Erfolg? Was ist erstrebenswert? Erfolg ist Frieden. Erfolg ist Wohlgefühl. Erfolg ist Zuversicht. Und „Erfolg“ ohne Wohlgefühl ist kein Erfolg. „Erfolg“ mit dem Ergebnis, dass die Menschen unglücklich sind, ist für mich Misserfolg. In mein Büro in Frankfurt kam vor einiger Zeit ein Geschäftsführer eines in privater Hand befindlichen Milliardenunternehmens. Kam da also ganz arrogant, in so super Pferdelederschuhen, geschneigelt und gebügelt bei mir an. Und ich fragte ihn, was er wollte, und er sagte mir, ich möchte einen Schritt weiter kommen. Ich sag, Sie sind doch schon ganz oben, wie weit *wollen* Sie denn noch kommen? Da sagt er, ja, ich bin ja jetzt nur Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens, und ich möchte Vorstandsvorsitzender eines DAX-notierten Unternehmens werden, und ich bitte Sie um Hilfe dazu. – Denken wir immer an diese lineare Aufwärtsbewegung. – Und ich habe ihm dann gesagt, wissen Sie, ich kenne einige der ganz wenigen, die ganz oben angekommen sind. Ganz oben, auf der obersten Sprosse der Leiter. Und die haben mir ein Geheimnis verraten. Da oben, auf der obersten Sprosse ist ein kleines Zettelchen angebracht. Das können aber nur die lesen, die oben angekommen sind. Und auf diesem Zettelchen, da steht: „Hier Ende der Leiter“.

Er ging dann süßsauer und verbittert weg, und ich sagte zu meiner Sekretärin noch, den werden wir nie mehr wiedersehen.

Vier Wochen später klingelte das Telefon, und er lud mich zum Abendessen ein. Und ich dachte noch, irgendwas stimmt da nicht. Wie werde ich jetzt nach dieser Begegnung eingeladen zum Abendessen. Und dann erzählte er: Er sei vom Urlaub zurückgekommen, seine beiden Chefs hätten ihn empfangen und gesagt, so, wir haben während Ihres Urlaubs beschlossen, wir wollen jetzt doch nicht an die Börse gehen, wofür wir Sie ja angestellt haben, sondern wir wollen im Mittelstand bleiben. Also sind Sie eigentlich gar nicht mehr nötig. Sie können also gehen. Heute. Wir danken Ihnen für die Zusammenarbeit. Über die Abwicklung müssen wir ja jetzt nicht diskutieren, überlassen wir das doch unseren Anwälten. Jetzt gehen Sie noch schnell nach oben und holen Ihre Sachen, wir schicken Ihnen da jemand mit rauf. Und dann war's das gewesen. – Dann sei in der nächsten Woche auch noch sein Kind schwer an Krebs erkrankt, ein achtjähriger Junge. Innerhalb von

wenigen Tagen bricht so ein stolzes Haus plötzlich zusammen. Was ist der Mensch da noch, wenn seine Karriere das Einzige ist, worauf er gebaut hat??
Ich kenne manche, deren Karriere gebrochen ist. Aber sie haben Frieden gefunden. Sie haben Liebe gefunden. Ihnen ist Zuwendung geschenkt worden, Zugehörigkeit zu Anderen. Das sind für mich erfolgreiche Menschen.



Johannes Czwalina in Beuron am 27.11.2009

Arbeit kann in dieser fremdbestimmten Welt nicht immer zur Erfüllung führen. Die einen arbeiten im Supermarkt jeden Tag an der Kasse 500 Kunden ab. Die anderen sitzen halt am Fließband. Mir hat einmal ein hochrangiger Manager in einem Seminar gesagt: „Herr Czwalina, wir befinden uns in einer Leistungsgesellschaft. Ich möchte Ihnen jetzt mal eine Definition geben, was für mich Sinn und Identität ist: Essen, Trinken, Schlafen, Sex. Wenn Sie innerhalb dieser Kategorien bleiben, können Sie sagen, was Sie wollen. Stellen Sie sich mal vor, meine Leute am Fließband würden über den Sinn des Lebens nachdenken. Die würden mir doch alle weglaufen.“

Ich aber sage: Ich habe gemerkt, es gibt den Job, es gibt aber auch eine transzendente Mission für jeden Menschen, die Lebensaufgabe des Einzelnen. Und diese Lebensaufgabe steht außerhalb der Tauschgesellschaft. Arbeit heißt heute: Ich gebe Dir meine Zeit, meinen Körper, meine Leistung, meine Werte, und Du gibst mir dafür das Schmerzensgeld. Aber die Lebensaufgabe, die jeder von uns zu erfüllen hat, ist jeweils einzigartig und unverwechselbar. Diese Lebensaufgabe muss jeder für sich suchen. Und ich merke, diese Lebensaufgabe ist nicht abhängig davon, dass ich jetzt den *idealen* Arbeitsplatz habe. Ich kenne Leute, die kamen zu mir und haben gesagt, ich arbeite jetzt bei einer Bank, aber ich

möchte zu Amnesty International. Und nach dem Wechsel waren sie genauso unglücklich wie vorher. Denn Babylon ist eine Gesinnung. Wenn Sie nicht Ihre Gesinnung ändern, dann haben Sie ihr Leben nur ummöbliert. Suchen Sie nicht einen anderen Job, sondern hinter allem Anderen Ihre Lebensaufgabe. Wer das geschafft hat, den kann man als glücklich bezeichnen. Wenn man sein Glück sucht, wird es einem entweichen. Wenn man aber seine Lebensaufgabe findet, wird einem das Glück sozusagen als Nebengabe geschenkt. Unsere Wirtschaft braucht nicht die Botschaft der Gewinnmaximierung, unsere Wirtschaft braucht die Botschaft des Sich-Genügen-Lassens. Nur damit können wir zur Ruhe kommen.



Dr. Bernd Scharbert ist globaler Produktionsleiter bei einem weltweit tätigen Hersteller von chemischen Grundstoffen. Vorher war er acht Jahre lang Geschäftsführer und Standortleiter des Unternehmens an einem deutschen Standort. Er ist Vorsitzender des Industriebeirates einer deutschen Hochschule und war bis zur Zusammenlegung mit der Nachbargemeinde Vorsitzender des Gemeinderats einer Katholische Pfarrgemeinde.

Im Gleichgewicht der Kräfte

Wie man die Freude an der Arbeit erhält

Der folgende Beitrag gibt die Inhalte eines Gesprächs im Nachgang zu dem gesprochenen Tagungsvortrag wieder. Das Interview von Seiten der Beuroner Tage für Fragen der Wirtschaftsethik (BTWE) führte Dr. Petra Sonne-Neubacher.

BTWE: Herr Scharbert, das Thema Ihres Vortrags, über den wir uns jetzt noch einmal unterhalten wollen, lautete ja *Im Gleichgewicht der Kräfte – Wie man die Freude an der Arbeit erhält*. Das heißt, das ist immer auch ein Balanceakt.

Scharbert: Die Sinuskurve, die Herr Czwalina in seinem Vortrag angesprochen hat, findet sich auch in meinem Leben wieder. Aus den schwierigen Phasen habe ich immer Wesentliches gelernt. Und trotz des Auf und Ab geht es meiner Erfahrung nach insgesamt eher aufwärts.

BTWE: Das ist aber vermutlich kein Automatismus.

Scharbert: In meinem Berufsleben gab es eine besonders wichtige Phase. Damals wurde unser Unternehmen von einem größeren Konzern abgespalten, und viele Prozesse mussten optimiert oder sogar neu gestaltet werden. Damals war ich gerade Betriebsleiter, für einen Chemiker auf dem klassischen Berufsweg. Und dann habe ich für drei Jahre eine ganz andere Aufgabe bekommen, eine Moderation im Unternehmen. Dadurch konnte ich mich dann mit ganz anderen und neuen Themen und Denkweisen beschäftigen.

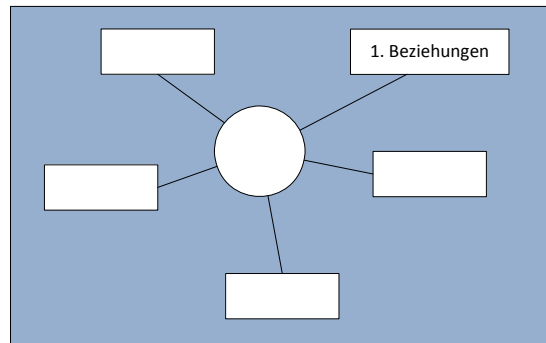
BTWE: Das war für Sie eine Art Wendepunkt.

Scharbert: Ein Punkt war besonders wichtig: Ich musste im Unternehmen eine sogenannte Balanced Scorecard einführen, eine Übersicht über die wichtigsten Ziele des Unternehmens und deren Zusammenhang. Die Methode habe ich auch für mich genutzt und meine persönliche Balanced Scorecard erstellt.

BTWE: Sie haben dann also etwas, das eigentlich ein Management-Werkzeug ist, auf Ihr eigenes Leben angewandt.

Scharbert:

Genau. Meine Balanced Scorecard und die dazugehörigen Notizen finden sich in meinem persönlichen Journal aus der Zeit. Sie sieht folgendermaßen



aus: Im Zentrum steht ein Kreis – dazu komme ich später. Und es gibt fünf Zielfelder. In Zielfeld 1 steht **Beziehungen**. Dazu gehören dann

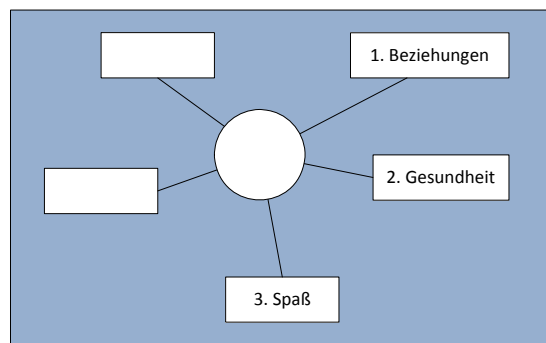
Unterpunkte wie *Familie, Freunde, Gemeinde*. Meine Frau und ich haben zwei erwachsene Töchter. Meine jüngere Tochter ist gerade 18 geworden. Beide Töchter leben in England, zum Studium und zur Schulausbildung. *Freunde* beinhaltet auch *Nachbarn* und *Gemeinde*. Ich war zwölf Jahre lang in einer katholischen Pfarrgemeinde Mitglied im Vorstand unseres Pfarrgemeinderats, zuletzt als Vorsitzender, und durfte die Fusion mit der Nachbargemeinde begleiten. Ich konnte mein Knowhow und meine Kompetenzen einbringen. Dabei habe ich auch für die Firma gelernt, denn in einem Unternehmen läuft so ein Vorgang recht ähnlich.

BTWE:

Wie geht es weiter?

Scharbert:

Das zweite Zielfeld ist **Gesundheit**. Die Unterpunkte sind beispielsweise *Sport, Fitness, bewusste Ernährung* und *Vorsorge*. Für mich ist interessant, dass ich meine Balanced Scorecard ja nicht jeden Tag ansehe. Ich habe sie damals aufgeschrieben und irgendwann beiseite gelegt. Aber heute, Jahre später, kann ich sagen: Danach lebe ich und danach richte ich mich heute noch aus.



Im nächsten Zielfeld steht im Originaltext **Spaß**. Ich würde das heute vielleicht **Aktive Freizeitgestaltung** nennen. Und als oberster Punkt: *Familien-sport*. Über Golf haben wir ja vorhin schon gesprochen. Ich spiele tatsächlich nicht allein, sondern mir ist es besonders

wichtig, meine Frau und, wenn es geht, meine Familie dabei zu haben. Alle Mitglieder unserer Familie haben die Platzreife, und wir machen Golfurlaub ähnlich wie Skiurlaub. Aber wir widmen nicht jedes Wochenende diesem Sport.

Es ist wichtig zu wissen, dass ich eine sportliche Vergangenheit habe. Die Entscheidung, ob ich Chemiker werde, habe ich mit 15 oder 16 Jahren getroffen. In der Schule war Chemie meine Leidenschaft. Die Alternative dazu war Fußball. Ich habe damals meinen Vater gefragt, der noch heute mit 79 Jahren einer meiner wichtigsten Ratgeber ist, welchen Weg ich gehen soll. Er sagte damals, ich solle mir überlegen, wo ich die Champions League er-

reichen kann. Die Champions League gab es damals noch nicht, aber so würde er das heute ausdrücken. Also habe ich mich für die Chemie entschieden.

BTWE: Haben Ihre Erfahrungen aus dem sportlichen Bereich für Sie auch beruflich eine Rolle gespielt?

Scharbert: Ich war von Anfang an nicht nur als Spieler, sondern auch als Trainer aktiv und habe eine Trainer-Lizenz. Ich kenne das Spiel also als Fußballspieler, als Fußballtrainer, aber auch in der Rolle des Spieler-Trainers auf dem Spielfeld. Und letztere hat mir am besten gefallen. Wenn ich nicht gut gespielt habe, habe ich mich selbst ausgewechselt. Denn es ist genauso wichtig, von außen zu sehen, wie das Spiel läuft. Andererseits habe ich mich auch eingewechselt, wenn das Spiel schlecht lief und ich sah, dass ich jetzt hinein-passe und vielleicht das Spiel entscheiden kann. Und genauso halte ich es im Berufsleben. – Aber die Erfahrung nützt auch an ganz anderer Stelle: Ein junger, neu eingestellter Kollege aus dem Einkauf saß neben mir in einer Verhandlung und sagte anschließend: ‚Herr Scharbert, ich habe gehört, Sie haben früher Fußball gespielt. Ich auch.‘ Ich sah ihn an und sagte spontan: ‚Defensives Mittelfeld.‘ Er wollte dann natürlich wissen, woher ich das wusste. Ich hatte das daraus geschlossen, wie ich ihn in der Verhandlung erlebt habe.



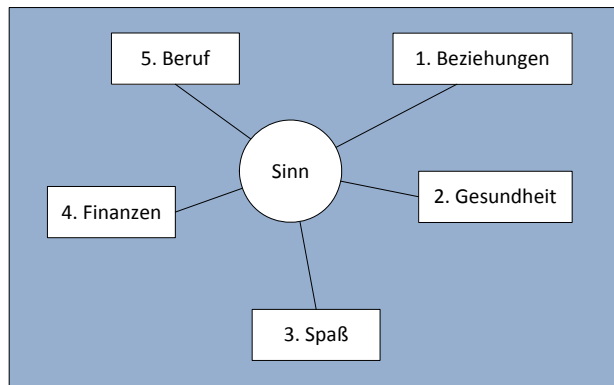
Dr. Scharbert erläutert seine persönliche Balanced Scorecard

BTWE: Das dritte Zielfeld also „Aktive Freizeitgestaltung“. Was ist der nächste Punkt?

Scharbert: Das vierte Zielfeld sind die **Finanzen**. Gleich in meinem ersten Berufsjahr haben wir ein Haus gekauft. Deshalb stand damals als erster Punkt dort der

private *Budgetplan*. Aber auch *Vermögen*, *Schulden* und noch einmal *Vorsorge*.

Und im fünften Zielfeld schließlich steht **Beruf**, und der erste Unterpunkt für mich war aus der damaligen Sicht *Einkommen*. Und als zweiter Unterpunkt



mein (*Markt*)-Wert. Aber auch *Erfüllung* und *Weiterentwicklung*. Das spiegelt auch die Sinuskurve, die ich erlebt habe, wider.

In dem Kreis in der Mitte steht **Sinn** oder besser **Sinngrund**.

Vieles, von dem ich im Folgenden sprechen werde, steht für mich in Querbeziehung zu meiner Balanced Scorecard. Deshalb habe ich sie an den Anfang gestellt.

BTWE: Eine Frage aus unserem Vorgespräch lautete ja: Wie wirken meine Vorgesetzten und das Unternehmen auf mich ein? Wie auf meine Mitarbeiter?

Scharbert: Dazu kann man sich fragen, welche Themen heute in der chemischen Industrie eine Rolle spielen. Ich will Ihnen vier Stichworte nennen, um zu zeigen, worauf es in meiner Aufgabe und in einer großen Chemiefirma heute ankommt: *Portfolioanpassung*, im Kleinen wie im Großen, *Matrixstrukturen*, *Wachstum* und *Produktivität* und schließlich das Thema Arbeitssicherheit als Teil einer *Null-Fehler-Kultur*.

BTWE: *Portfolioanpassung*, das klingt eher strategisch.

Scharbert: Nicht wenn man weiß, was das in der Praxis bedeutet: Alle zwei, drei Jahre sieht die Firma anders aus, weil, sagen wir einmal, zwanzig Prozent der Produkte oder der Produktionseinheiten verkauft werden und dafür zwanzig Prozent Anderes gekauft wird. Das heißt Entwicklung entlang der Wertschöpfungskette und führt dazu, dass sich die Firma ständig verändert. Nach zehn Jahren bleibt in der Regel weniger als die Hälfte der ursprünglichen Produktpalette. Gleichzeitig möchte man erreichen, dass sich die Mitarbeiter dem Unternehmen noch zugehörig fühlen. Im Kleinen, für einen Standort, sieht es ähnlich aus. Man produziert vielleicht 500 Produkte. Und diese Produkte haben einen Lebenszyklus. Das heißt, jedes Jahr werden zwanzig, dreißig oder sogar vierzig neue Produkte entwickelt und dafür zwanzig oder dreißig aus dem Programm genommen. Oder man verlegt ein Produkt von Werk A nach Werk B, weil das zum Beispiel die Auslastung verbessert. Und die Qualität der Produkte ist erst einmal nicht ortsunabhängig. Das lässt sich mit einer Rebsorte vergleichen. Wenn ich die an einem anderen Ort anbaue, kommt dort auch ein etwas anderer Wein her-

aus. Man muss aber auch am neuen Standort das gleiche Produkt herstellen, damit der Kunde zufrieden ist. Das ist dann eine komplexe Aufgabe.

Das Thema Portfolioanpassung verlangt also Veränderungsbereitschaft, und die ist ein wichtiger Wettbewerbsfaktor. Das geht nur gemeinsam mit den Mitarbeitern

BTWE: *Matrixstrukturen* ist der zweite Aspekt.

Scharbert: Der Standort, dessen Werksleiter ich bis vor kurzem war, ist beispielsweise kein in sich geschlossenes Gebiet, sondern liegt in einem sogenannten Industriepark. Dort arbeiten in Summe einige Zehntausend Mitarbeiter in fast 100 verschiedenen Unternehmen. Wir haben dort fast 1000 Mitarbeiter. Sozusagen ein Werk im Werk. Das bedeutet einiges an Abstimmung.

Aber auch innerhalb des Unternehmens haben wir Abstimmungsbedarf. Es gibt beispielsweise einen Wettbewerb der Standorte untereinander. Wer kann ein Produkt am kostengünstigsten und in der besten Qualität herstellen? Das sichert dann die Überlebensfähigkeit des Werkes.

In meiner neuen Aufgabe muss ich fair sein und allen Standorten die gleiche Chance geben. Daher stellen sich mir jetzt andere Fragen als als Werksleiter, etwa, wie wir Synergien nutzen. Beispielsweise kann man im Einkauf Pumpen für chemische Apparaturen als Industriepark kaufen, aber eben auch global für alle Standorte gemeinsam beschaffen

BTWE: Das heißt, *Matrixstrukturen* reicht weit darüber hinaus, dass man in einer Position manchmal mehrere Vorgesetzte hat.

Scharbert: Das zweite Stichwort zu dem Thema ist das Miteinander der Kulturen. Ich erlebe das in meiner neuen Position. Vorher war ich Werksleiter. Jetzt bin ich Vorgesetzter der Werksleiter von acht verschiedenen Standorten weltweit, in den USA, in China und in Europa, und in Europa reicht das vom Süden bis in den Norden. Zwischen den verschiedenen Kulturen bestehen dann auch innerhalb des Unternehmens große Unterschiede. Ich selbst habe zwei Jahre in den USA gelebt und war am Anfang überrascht, wie unterschiedlich die Kultur ist zwischen einem Deutschen und einem Amerikaner. Aus der Ferne wirkt es, als sei das ungefähr das Gleiche. Mit China habe ich das erstaunlicherweise umgekehrt erlebt, weil das von hier so wirkt, als gäbe es große Unterschiede. Vor meinem ersten Besuch habe ich mich vorbereitet und zum Beispiel verschiedene Bücher über das Land gelesen. Und zumindest in den großen Städten, in Beijing oder Shanghai, ist das, was einem täglich begegnet, nicht so dramatisch anders. Manchmal war mir die chinesische Auffassung sogar näher als die amerikanische. Zum Thema *Matrixstrukturen*: Dieses Miteinander ist in einem globalen Unternehmen Alltag und eine Gestaltungsaufgabe.

BTWE: Kommen wir zum Thema *Wachstum und Produktivität*.

Scharbert: Standardisierung spielt dabei eine große Rolle. Profitabilität. Wachstum. Das kann auch Stellenabbau bedeuten. In der Summe hat unser Unternehmen in den letzten Jahren eine große Zahl von Arbeitsplätzen geschaf-

fen, aber außerhalb von Deutschland. In China gibt es dazu deshalb eine ganz andere Art der Wahrnehmung und eine andere Stimmung als hier, weil wir dort bislang Wachstums erlebt haben. Die Menschen entwickeln ihren Lebensstandard. In Deutschland geht es eher um Stellenerhalt, um Wirtschaftlichkeit und Wettbewerbsfähigkeit. Zum Glück ist es mir in den acht Jahren als Werksleiter gelungen, keine Betriebe stilllegen zu müssen. Aber die Zahl der Arbeitsplätze hat sich dennoch reduziert.

BTWE: Bis jetzt ging es ja um die Produktivität der Firma. Wie passt die Arbeitssicherheit in die Reihe?

Scharbert: Als Basis für eine *Null-Fehler-Kultur*. Wir haben weltweit fast zehntausend Mitarbeiter, aber im laufenden Jahr bis heute einen einzigen Arbeitsunfall mit Arbeitszeitausfall. Für unseren Standort mit fast 1.000 Mitarbeitern ist der letzte Unfall mit Arbeitszeitausfall drei Jahre her. Die sogenannte Tausend-Mann-Quote konnten wir seit drei Jahren lang auf Null halten. Der Industriedurchschnitt liegt bei 15. Für dieses Ergebnis betreiben wir großen Aufwand. Wir führen Prozesse ein, die uns dazu bringen, jeden Unfall zu vermeiden, denn in der chemischen Industrie ist Risikomanagement besonders wichtig. In der Zeit des ständigen Wandels haben wir *eine* Konstante, an der wir ohne Kompromisse festhalten: Sicherheit ist unsere oberste Priorität. Das heißt nicht, dass wir jeden Unfall ausschließen können. Aber wir arbeiten konsequent daran. Das ist natürlich manchmal mit Stress verbunden, besonders wenn es doch einmal einen Unfall gegeben hat. Dann haben Sie als Werksleiter ein Tête-à-tête mit dem Vorstandsvorsitzenden persönlich.

BTWE: Welche Schutzmechanismen baut man auf? Wie schützen Sie sich und Ihre Mitarbeiter vor zu großem Druck?

Scharbert: Dazu sind mir drei Aspekte eingefallen. Der erste ist „Keine Angst“. Das Zweite ist „Unabhängigkeit aufbauen“. Und das Dritte nenne ich „Realkarriere“.

BTWE: Kann man sich denn vornehmen, keine Angst zu haben? Gerade wenn der Druck steigt?

Scharbert: Natürlich hat man gelegentlich Angst. Die Frage ist, wie man damit umgeht. Dazu gehört auch, persönliche Stärke zu entwickeln. Wenn man ohne Angst seine Meinung sagen kann, hat man beispielsweise viel eher die Chance, dass man gehört wird.

Stellen Sie sich vor, Sie wollen ein Unternehmen verlassen und haben ein Jahr Vorlaufzeit vereinbart, weil ein wichtiges Projekt umzusetzen ist. Sie wissen also am 1. Januar, dass Sie zum 31. Dezember das Unternehmen verlassen werden. Ich habe Kollegen kennengelernt, die so gehandelt haben und mir dann sagten, dass sie durch diese bewusste Entscheidung besonders gut arbeiten konnten, weil man vertreten konnte, was man für richtig hielt und keine Rücksicht mehr auf seine Karriere im Unternehmen nehmen musste. Das habe ich mir zu Herzen genommen. Dorthin möchte

ich kommen. Ich möchte tun und sagen können, was ich für richtig halte. Natürlich bedeutet das immer noch, sich mit Anderen abzustimmen und gemeinsam herauszufinden, was das Richtige ist. Und diese innere Freiheit muss ich mir und müssen sich meine Mitarbeiter immer wieder neu erarbeiten. Dazu holen wir uns oft auch Unterstützung von außen.

BTWE: Das heißt dann eigentlich nicht, keine Angst zu haben, sondern sie zu überwinden.

Scharbert: Dazu gehört der zweite Punkt: Unabhängigkeit. Ich habe als junger Chemiker in einem Managementseminar Folgendes gelernt: Wenn Du von Deinen Mitarbeitern willst, dass sie etwas unbedingt erreichen, dann schneide ihnen jeden Rückweg ab. Lass ihnen nur noch diesen einen Weg offen. Das habe ich damals auch in Bezug auf mich selbst gehört. Und ich habe ein Gegenmittel. Ich lasse mir den Rückweg nicht abschneiden. Meinen Mitarbeitern rate ich, sich immer mindestens eine weitere Option offen zu halten. Man findet oder erkennt diese Option vielleicht nicht auf den ersten Blick, aber es gibt immer mindestens einen weiteren Weg. Und diese Denkweise schafft innere Unabhängigkeit.

Zu mir kam einmal ein sehr junger Mitarbeiter aus unserem Führungskräfte nachwuchs. Er hatte bei uns eine Ausbildung begonnen als Spezialist für Verbesserungsinitiativen, als sogenannter Six Sigma Black Belt. Die Ausbildung beginnt mit einem halben Jahr Training zu den Methoden, und anschließend beginnt man mit der Projektarbeit. Die Zielvorgabe für einen Black Belt ist, eine Million Euro pro Jahr Einsparungen für die Firma zu bringen. Man muss sich vorstellen, was diese Zahl für einen Berufsanfänger bedeutet. Das führt zu Bauchschmerzen. Also habe ich ihm geraten, er möge sich Folgendes überlegen: Unser Unternehmen war damals in Europa unter den ersten, die diese Methode eingeführt haben. Es war zu erwarten, dass andere Unternehmen folgen würden. Und er solle sich also überlegen, was er tun würde, wenn ihn der erste Headhunter anruft. Er war sehr erstaunt und befürchtete gleich, ich wolle ihn loswerden. Aber ich habe ihm gesagt, das Gegenteil sei der Fall. Ich wolle ihm nur sagen, dass es eine Alternative gebe. Und selbstverständlich würde ich in einer solchen Situation versuchen, ihn zu halten. Was die Höhe der geforderten Einsparungen betraf, konnte ich ihn dann ebenfalls beruhigen. Ich sagte ihm: „Wenn Sie 985.000 Euro bringen statt der Million, dann werden wir die 15.000 erklären. Ich unterstütze Sie! Vor allem wollte ich ihm in dem Gespräch aber zeigen, dass er noch weitere Optionen hat und nicht von uns abhängig ist.“

BTWE: Das heißt, man kann dann freier handeln. Man hat ja eine Alternative. – Aber nun verraten Sie uns noch, was Sie mit „Realkarriere“ meinen.

Scharbert: Da gilt: „Ehrlich währt am längsten“. Für mich heißt das im übertragenen Sinne Erwartungsmanagement. Man sollte in der Lage sein, von Anfang an zu sagen, wenn man etwas für unrealistisch hält. Was möglich ist und was Wunschvorstellungen. Wenn man am Anfang nichts dazu sagt, wird man später immer darunter leiden. Denn dann sind die Erwartungen in der

Welt. Wenn man aber am Anfang seine Meinung klar darlegt und Gehör findet, wird sich später jeder daran erinnern. Natürlich muss ich die richtigen Worte finden, um nicht als Neinsager, als Verhinderer empfunden zu werden, sondern darzustellen, dass es sich um eine realistische Einschätzung handelt.

Ich hatte ja schon von meiner Rolle als Unternehmensmoderator gesprochen. Meine erste Aufgabe damals war allerdings eine überraschende. Ich durfte unseren Umzug in ein eigenes gemeinsames Gebäude organisieren. Den Auftrag dazu habe ich am 15. Dezember bekommen, und der Einzug sollte am 1. April des nächsten Jahres stattgefunden haben. Ich habe etwa zwei oder drei Wochen gebraucht, um zu verstehen, dass der Lenkungskreis dazu falsche Erwartungen hatte. Alle haben gedacht, am 1. April kommen wir in ein supernagelneues Gebäude mit tollen Besprechungszimmern, Videokonferenzen global und so weiter. Aber zu der Zeit waren noch nicht einmal die Innenwände für die Büros gezogen. Die Vorstellungen waren also völlig unrealistisch. Und dann war also meine Aufgabe, dem Lenkungskreis das ebenfalls klar zu machen. Ich habe ihnen die Lage geschildert und ihnen drei Dinge versprochen: In jedem Büro wird zum 1. April erstens ein Schreibtisch stehen, zweitens ein funktionierendes Telefon und drittens ein funktionierender Computer. Für alles Weitere brauchten wir mehr Zeit. Das wurde zuerst heftig diskutiert. Und dann hat mein direkter Chef gesagt: ‚Ich glaube, Herr Scharbert hat recht. Also abgemacht. Aber daran werde ich Sie jetzt messen! Wehe, die Telefone funktionieren nicht!‘.

Das Erwartungsmanagement steht am Anfang. Meine Erkenntnis ist also, dass es sich lohnt, am Anfang zu kämpfen. Und es ist meine wesentliche Aufgabe als Vorgesetzter, meine Mitarbeiter mit auf den Weg zu nehmen, sie zu schützen und ihnen das beizubringen: Keine Angst zu haben, unabhängig zu werden, sich immer einen Rückweg offen zu lassen und Erwartungsmanagement im Sinne von „Ehrlich währt am längsten“.

BTWE: Welche Freiheitsgrade bleiben denn dann?

Scharbert: Zwei Punkte dazu. Erstens: „Help yourself“. Und zweitens: „An die Regeln halten, aber die Spielräume nutzen“.

BTWE: Help yourself – das klingt ungewöhnlich.

Scharbert: Wenn ich unsere Unternehmenskultur beschreiben sollte, fällt mir dazu ein Sketch ein, den ich gesehen habe. Zwei Personen sitzen beim Frühstück und unterhalten sich. Die Butterdose steht direkt vor einem der beiden Frühstücksteller. Der gegenüberstehende Kollege fragt mit britischem Akzent: ‚May I have the butter, please?‘¹. Darauf antwortet der Andere in Amerikanischen Slang: ‚Sure! Help yourself!‘². Daraufhin steht der Kollege auf, geht um den Tisch, nimmt die Butterdose und stellt sie vor seinen Tel-

¹ Darf ich bitte die Butter haben?

² Sicher. Bedienen Sie sich!

ler, setzt sich wieder hin, nimmt sein Brötchen und macht den Deckel der Butterdose auf: Leer! Da sagt der Andere: 'In the fridge'³. Das heißt, er hilft. Er sagt einem, wo man die Lösung findet. Aber die Devise lautet immer „Help yourself“. Und dazu kommt dann: „Halte Dich an die Regeln, aber nutze Deine Spielräume.“

BTWE: Nun haben wir ja länger darüber gesprochen, wie Sie mit Druck umgehen, ihn nutzen, ihm ausweichen. Bei unserem Teilthema Burnout ja ein sehr wichtiger Aspekt. Aber es geht ja auch um die andere Seite, um Arbeitsfreude, um Erfüllung.

Scharbert: Da möchte ich noch einmal auf meine Balanced Scorecard zurückkommen. Ein Unterpunkt war ja Weiterentwicklung. Das meint mich selbst und auch den eigenen Einflussbereich. Für mich bedeutet es aber auch Freude, andere in ihrer Entwicklung zu unterstützen. Ich habe immer wieder Situationen erlebt, in denen Leute mich um Unterstützung gebeten haben. Das ist für mich ein Erfolgserlebnis.

Für mich ist das ein besonders wichtiger Antriebsfaktor, anderen Hilfestellung zu geben und vor allem ihnen zu helfen, ihre Probleme selbst zu lösen, denn das ist ein Weg des persönlichen Wachstums. Coaching und die Weitergabe meiner Erfahrung sind für mich wichtige Triebkräfte. Wenn meine Erfahrungen im Leben so wertvoll sind, dass andere mich danach fragen und dass ich etwas davon weitergeben kann, ist das für mich Erfüllung. Erfolg, das sind für mich die kleinen Glücksmomente.

BTWE: Vielleicht haben Sie ein Schlusswort, das Sie unseren Lesern mit auf den Weg geben möchten.

Scharbert: Zum Abschluss komme ich wieder zu meiner Balanced Scorecard. Ich habe sie vor zwölf Jahren aufgeschrieben; der Stift verbleicht schon langsam. Nach diesen Kriterien notiere ich auch heute noch, was ich erlebe, meine Erfolge, neue Ideen, glückliche Momente und Erkenntnisse für die Zukunft. Das gibt dem eigenen Leben Orientierung und Sinn. Und in Bezug auf das Thema dieser Tagung kann ich sagen: Mein Beruf ist ein besonders wichtiger Teil meines Lebens, aber er ist nicht das allein Bestimmende, sondern nur eines von fünf Zielfeldern. Wonach man sein Leben ausrichtet, muss auch als Ganzes Sinn machen.

BTWE: Herr Dr. Scharbert, vielen Dank für das interessante Gespräch.

³ Im Kühlschrank.



Prof. Dr. Jörg Fengler war bis 2010 Inhaber des Lehrstuhls für Heilpädagogische Psychologie an der Humanwissenschaftlichen Fakultät der Universität zu Köln. Er ist arbeitete anderem als Psychologischer Psychotherapeut, als Gruppendynamik-Trainer, Supervisor, Lehrsupervisor und Coach. 2009 gründete er das Fengler-Institut für angewandte Psychologie und das Deutsche Institut für präventive Medizin. Einen seiner Arbeitsschwerpunkte bildet das Thema Burnout und Burnout-Prophylaxe.

Burnout

Diagnostische, präventive und therapeutische Aspekte

Der angekündigte Tagungsbeitrag von Prof. Fengler musste leider entfallen. Der folgende Beitrag ist als Ergänzung zu den auf der Tagung gehaltenen Vorträgen gedacht. Wir danken Herrn Prof. Fengler für die freundliche Unterstützung.

1. Definition

Das Burnout, ein Konzept, das 1974 erstmalig von *Herbert Freudenberger* (1981) ins Gespräch gebracht wurde, ist ein Erschöpfungszustand, der durch ein Erschöpfungserleben, eine Leistungsminderung und ein Gefühl der Entfremdung gegenüber Personen und Tätigkeiten charakterisiert ist (*Cherniss, 1999; Fengler, 2008*). Der nachfolgende Text bietet in aller Kürze eine Übersicht über die wichtigsten Ursachen der Erkrankung, aber auch der Möglichkeiten zu Abhilfe und Vorbeugung.

2. Ebenen der Burnout-Untersuchung

Wir können die Ursache des Burnouts auf sechs Ebenen untersuchen:

- Die Person selbst trägt zu ihrer Burnout-Gefährdung bei.
- Das Privatleben der Person kann sich als Stressor erweisen.
- Die Adressaten der Arbeit, also beispielsweise Patienten, Schüler, Kunden oder Klienten, kommen als Belastungsfaktor in Betracht.
- Das Team kann zur Gesamtbelastung beitragen.
- Vorgesetzte tragen in manchen Fällen zum Stress am Arbeitsplatz bei.
- Institutionelle und gesellschaftliche Faktoren können sich als belastend darstellen.

In gleicher Weise können aber auch Burnout-Prävention und Salutogenese, also die Wiederherstellung der Gesundheit, an diesen sechs Ebenen ansetzen:

- Die Person selbst kann Stress-Intensität und Stress-Bewältigung beeinflussen.
- Das Privatleben unterliegt partiell dem Einfluss der Person und kann salutogenetisch gestaltet werden.
- Auf die Zielgruppen der eigenen Arbeit nimmt der Mensch einen gewissen Einfluss.

- Das Team kann förderlich und unterstützend sein.
- Vorgesetzte tragen eine Mitverantwortung für die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiter.
- Die Institution kann Personen unterstützen, fördern und motivieren.

Auf diesen sechs Ebenen werden wir nun zunächst die Stressoren untersuchen, denen Personen ausgesetzt sein können.

3. Potentielle Stressoren im Arbeitsleben von Personen

3.1 Stressoren innerhalb der Person

Mancher Mensch bringt eine familiäre Stressbiographie mit, die ihn als Dauerantreiber ständig unter Druck hält. Das Ideal des tüchtigen Menschen, dem er nicht hinreichend gerecht zu werden glaubt, kann eine Dauerkränkung darstellen. Maximales Mitleiden mit anderen ist ein Risikofaktor. Wer Stress-Signale im eigenen Körper nicht registriert, kann nicht angemessen auf sie reagieren. Maximales Pflichtgefühl in jeder und auch noch der belanglosesten Situation stellt eine Übertreibung dar. Perfektionsdrang ist in manchen Kontexten notwendig, in anderen aber überflüssig. Vom Ehrgeiz, so sagt die Redensart, wird der Mensch ‚zerfressen‘. Körperliche Erkrankung macht jede Arbeitsleistung dreimal so schwer.

3.2 Stressoren im Privatleben

Manche Menschen bieten sich in Freundeskreis und Nachbarschaft übermäßig als hilfsbereit an. Andere schämen sich ihrer Burnout-Gefährdung und können ihre Höchstbelastung nicht kommunizieren, wieder andere übernehmen viel mehr Verantwortung für die eigene Familie als sinnvoll und notwendig. Manche Menschen sind konfliktscheu und wagen es nicht, notwendige Auseinandersetzungen zu beginnen. Fehlende Unterstützung aus dem privaten Umfeld ist ein Stressor. Sind die Weltbilder im Privatleben allzu unterschiedlich, so findet man nicht zueinander. Wer sich nicht geliebt fühlt, an alten Kränkungen und Vorwurfshaltungen festhält oder im Privatleben verstummt, schadet sich selbst.

3.3 Stressoren im Klienten- und Kundenkontakt

Im Kontakt mit Menschen, mit denen wir beruflich zu tun haben, können sehr unterschiedliche Eigenheiten dieser Personen eine Belastung darstellen: Klebrige Anhänglichkeit, Distanzlosigkeit, raumgreifende Bedrängung, Anspruchshaltung und demonstrativer Vorwurf, Intrige, Unerreichbarkeit, Aggressivität, Gefährdung von Gesundheit und Leben, Demütigung und Entwertung.

3.4 Stressoren im Team

Zu kleine Teams lassen manchmal kaum Raum für ruhige Arbeit. Zu großen Teams mangelt es an Kohäsion und persönlicher Verbindung. Wenn ein Team ungünstig zusammengesetzt ist, finden die Mitglieder nicht zu einer guten Arbeitskontinuität. Schlechter Ruf des Teams und Erfahrung der Erfolglosigkeit mindern die Lust an der Teamidentifikation.

Wenn man sich gegenseitig das Feedback verweigert, tritt Desorientierung ein. In manchen Teams gibt es Neid, Lüge, Diebstahl und Mobbing.

3.5 Stress durch Vorgesetzte

Einige Vorgesetzte haben es nicht gelernt, adäquat zu delegieren, oder sie bevorzugen Lieblinge für die attraktiven Aufgaben. Fachliche Inkompetenz, Entscheidungsschwäche und fehlende Durchsetzung des Vorgesetzten können die Arbeit der Mitarbeiter lähmen. Schikane und Unerreichbarkeit des Vorgesetzten lassen Mitarbeiter ratlos zurück. Maximale Kontrolle und konfuse oder doppelbindende Weisungen beeinträchtigen die Motivation.

3.6 Stress durch Institution und Gesellschaft

Eine hohe Auslastetheit mit Nachfragen und Aufträgen kann in gleicher Weise belastend sein, wie eine zu niedrige Auslastung. Terminstress und Aufgabenstau ohne Prioritätensetzung hinterlassen Unsicherheit. Wenn notwendige Ressourcen nicht zur Verfügung gestellt werden oder von einer Stellengefährdung ausgegangen werden muss, leben Mitarbeiter in Unsicherheit. Fehlende Mitbestimmung und Verweigerung von Supervision drücken eine gewisse Missachtung der Institution den Mitarbeitern gegenüber aus.

4. Burnout-Prophylaxe und Salutogenese

Den Stressoren, die im vorangegangenen Abschnitt genannt wurden, stehen nun auf den gleichen sechs Ebenen Maßnahmen gegenüber, die geeignet sind, einer Burnout-Gefährdung entgegenzuwirken.

4.1 Burnout-Prophylaxe und Salutogenese der Person

Es lohnt sich, einmal eine genaue Analyse eines stressreichen Arbeitstages vorzunehmen und nach Gestaltungs-Spielräumen Ausschau zu halten. Für die aufkommende Panik empfiehlt sich ein Gedankenstopp. Jeder Mitarbeiter kann selbst kurz innehalten und einen gelungenen Arbeitsvorgang würdigen. Wer in seiner Arbeit Sinn und Wertebestätigung erfährt, vermag Stressoren besser stand zu halten. Eine intensive Versenkung in die Aufgabe, der sogenannte Flow (*Csikszentmihalyi, 2000*), führt zu einem Erleben ganz neuer Dimensionen von gedanklicher Klarheit und Konzentration. Lektüre und die Teilhabe an Kultur wirken dem Burnout entgegen. Eine Zeit des Alleinseins und die Begegnung mit der Natur bilden einen guten Ausgleich zur beruflichen Belastung. Die moderate körperliche Herausforderung durch Entspannungs-, Aktivierungs- und Harmonisierungsverfahren ist zu empfehlen. Fachliche Kompetenz wirkt dem Burnout entgegen.

4.2 Burnout-Prophylaxe und Salutogenese im Privatleben

Es ist erfrischend und erfreulich und gewiss ein wichtiger protektiver Faktor, wenn Menschen im Privatleben Liebe, Vertrauen und Verlässlichkeit erleben und ein gut ausgelotetes Verhältnis von Nähe und Distanz mit ihren privaten Bezugspersonen erfahren. Faires konstruktives Streiten wirkt der Belastung entgegen. Spürbares Konsensbemühen trägt

dazu bei, dass die Streiddauer begrenzt bleibt. Private berufliche Unterstützung und eine Bereitschaft zum Humor tragen ebenfalls zur Burnout-Prophylaxe bei.

4.3 Burnout-Prophylaxe und Salutogenese im Kontakt mit Kunden und Klienten

Es ist vorteilhaft, wenn Menschen im Arbeitsleben auf Dauer und Intensität der Kontakte mit den eigenen Zielgruppen ein wenig Einfluss haben und die Zielgruppen, mit denen sie zusammenarbeiten müssen, auch bejahen. Wer mehrere unterschiedliche Aufgaben übernimmt, ist vor Monotonie geschützt, die ihrerseits einen Stressor darstellen kann. Es ist vorteilhaft, wenn Menschen mit lösbaren Aufgaben beauftragt werden und jedenfalls partiell Erfolge erleben. Differenzierte Rückmeldung von Vorgesetzten, Kollegen und aus den Zielgruppen selbst tragen zur Motivation bei. Die Einhaltung von Erholungszeiten verhindert, dass der Stress zu gesundheitsschädlichen Höhen ansteigt. Supervision hilft bei der Klärung schwieriger beruflicher Situationen.

4.4 Burnout-Prophylaxe und Salutogenese im Team

Im Team geht es wie im Privatleben unter anderem darum, ein gutes mittleres Maß zwischen Nähe und Distanz zu finden. Jeder Mitarbeiter freut sich über die Erfahrung von Solidarität und über differenziertes Feedback zur Arbeit. Kleinere Arbeitseinheiten haben es oft leichter als größere, zumal wenn sie in räumlicher Nähe platziert sind. Teams können eine gute Gesprächskultur entwickeln, eine weitgehende Selbstbestimmung in der Arbeit etablieren, untereinander eine Rollenklärung vornehmen und um Team-Supervision ersuchen.

4.5 Burnout-Prophylaxe und Salutogenese durch Vorgesetzte

Vorgesetzte haben die Aufgabe die Eignung neuer Mitarbeiter während der Probezeit gründlich zu studieren und ggf. auch von einer Übernahme abzuraten. Ein gemeinsamer Arbeitsbeginn mit einem kurzen zweckfreien Gespräch trägt zur Kohäsion bei. Vorgesetzte können auf Pflichtpausen bestehen, Anerkennung äußern und sich um Gerechtigkeit bemühen. Es liegt auch an ihnen, das Gespräch über die Belastungsintensität mit den Mitarbeitern zu führen. Vorgesetzte können Kurzurlaube von Mitarbeitern befürworten, auch wenn Verwaltungen dies meist nicht lieben, und sich selbst einem Leitungs-Coaching unterziehen, um einen Teil der eigenen Belastung dort abzuladen.

4.6 Burnout-Prophylaxe und Salutogenese auf Institutions- und Gesellschaftsebene

Zum Wohlbefinden von Mitarbeitern trägt der gute Ruf der Institution bei. Variable Arbeitszeit, Sicherheit des Arbeitsplatzes und Fortbildung sind Würdigungen der Mitarbeiter. Lebendige Mitbestimmung führt oft zu einer erhöhten Identifikation mit der Arbeit. Die Förderung durch Supervision erleichtert es Konflikte rasch auszuräumen. Bei Konflikten zwischen Teams hilft eine Intergruppen-Mediation. Grundsätzlich wird eine institutionelle Großzügigkeit im Kleinen sehr honoriert.

5. Zusammenfassung

Die Burnout-Diskussion hat seit der ersten Nennung durch Herbert Freudenberger ein immenses Interesse gefunden. Das Thema Burnout ist mittlerweile in die Curricula meh-

erer Helferberufe eingegangen. Es existiert ein großer Fundus an Forschung. In Köln und Wien arbeiten wir an einem Buch zum Thema „Ausgebrannte Teams“ (Fengler & Sanz, 2010, in Vorbereitung). Es lag mir daran, mit dem Artikel aufzuzeigen, dass Maßnahmen auf unterschiedlichen Ebenen ergriffen werden können und eine Burnout-Prophylaxe möglich ist.

Weiterführende Literatur:

Cherniss, C. (1999). *Jenseits von Burnout und Praxisschock : Hilfen für Menschen in lehrenden, helfenden und beratenden Berufen*. Weinheim, Basel: Beltz.

Csikszentmihalyi, M. (2000): *Das Flow-Erlebnis. Jenseits von Angst und Langeweile im Tun aufgehen* (8. Aufl.). Stuttgart: Klett.

Fengler, J. (2008). *Helfen macht müde. Zur Analyse und Bewältigung von Burnout und beruflicher Deformation* (7. Aufl.). Stuttgart: Klett-Cotta.

Fengler, J. & Sanz, A. (2010). *Ausgebrannte Teams* (in Vorbereitung). Stuttgart: Klett-Cotta.

Freudenbacher, H. (1981). *Ausgebrannt. Die Krise der Erfolgreichen. Gefahren erkennen und vermeiden*. München: Kindler.

Deutsches Institut für Medizinische Dokumentation und Information (DIMDI) (Hsg.) (2008). *ICD-10-GM: internationale statistische Klassifikation der Krankheiten und verwandter Gesundheitsprobleme* (10. Revision), German Modification. Düsseldorf: Dt. Krankenhaus-Verl.-Ges.



Prof. Dr. Christian-Rainer Weisbach lehrt und forscht an den Universitäten Tübingen und Hohenheim und arbeitet seit dreißig Jahren als Therapeut sowie als Führungskräfteentwickler und Coach. Er ist Mitgründer des Instituts für wertschätzende Unternehmensführung (IWUF) und Lehrcoach und Lehrtrainer der European Coaching Association e.V. Sein Arbeitsschwerpunkt ist dabei der positive Einfluss einer wertschätzenden Haltung auf den Erfolg von Führungskräften.

Vom Sinn der Sinnkrise

Burnout-Erfahrungen und die Suche nach dem Sinn im Leben

Der Gedanke, einer persönlichen Sinnkrise Sinn zu geben und ihr etwas Positives abzugewinnen, überrascht meine Klienten in der Regel. Doch Überraschung leitet eine Suchbewegung ein, und auf der Suche nach dem Sinn dieser scheinbar paradoxen Aussage beginnt bereits der Veränderungsprozess.

Wenn ich im Weiteren vom Sinn im Leben spreche, grenze ich diesen vom religiös-philosophischen Sinn des Lebens ab und meine den psychologisch fassbaren existenziellen Sinn. Dieser lässt sich nach *Viktor Frankl* definieren als die beste Möglichkeit in einer Situation zu handeln: „Was ich tue, macht für mich Sinn“. Dafür lassen sich vier Bedingungen nennen:

- Um den existenziellen Sinn zu erleben, muss ein klarer **Realitätsbezug** vorhanden sein. Nicht ehrgeizige Wünsche, gefällige Träume oder lustvolle Phantasien geben jenen Boden ab, auf dem Sinn gegründet werden kann, sondern die Tatsache, wieweit eine Handlung tatsächlich realisiert wird. Dabei ist Flexibilität im Umgang mit der Faktenlage, die sich ja nur zu oft vom Wunschbild unterscheidet, grundlegend für die Sinnfindung.
- Des Weiteren bedarf es eines persönlichen **Bezogeneins**, weil eine Handlung, ein Erleben nur dann zum persönlichen Sinn wird, wenn man sie subjektiv als wertvoll empfindet. Dafür bedarf es eines uneingeschränkten Kontaktes zum eigenen emotionalen Erleben.
- Existentieller Sinn entsteht aus der persönlichen **Zustimmung** zum **und Entschiedenheit** für das eigene Handeln, also der Verpflichtung sich wirklich einzulassen. Neudeutsch spricht man vom Commitment. Dieses innere „Ja“ kann nur gegeben werden, wenn man das eigene Handeln als wichtig ansieht und wenn es mit den eigenen Überzeugungen, Werten, Zielen und dem Gewissen, ja, eigentlich mit dem eigenen Wesen verbunden ist.
- Schließlich erschließt sich existentieller Sinn im **Erleben**. Schon *Wilhelm Busch* meinte „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es.“ Das bedeutet für unseren Zusammenhang:

Sinn wird erst durch den Einsatz von Zeit und Kraft erfahrbar und subjektiv wirklich. Oder wie *Gustav Werner* sagt: „Was nicht zur Tat wird, hat keinen Wert.“

Wenn nun eine oder mehrere dieser Qualitäten fehlen, besteht die Gefahr, dass der Betroffene in eine Sinnkrise stürzt, was heute gern populär als Burnout bezeichnet wird.

Lassen Sie mich jedoch den von *Herbert Freudenberger* geprägten Begriff einmal kritisch hinterfragen. Der Krankheitsbegriff Burnout birgt die Gefahr – genau wie andere Krankheitsbegriffe – etwas, das eigentlich ein Prozess ist, als einen Zustand zu betrachten und letzteren genau dadurch zu verfestigen. Mittlerweile ist der Burnout-Begriff derart popularisiert, dass es fast schon zum guten Ton gehört, ab einem bestimmten Alter ein Burnout zu haben. Doch was bei einem Knochenbruch als Zustandsbeschreibung nachvollziehbar ist, verfehlt hier. Die Fraktur beschreibt in der Tat die abrupte Veränderung eines Zustands – eben von heil und ganz in gebrochen – doch Burnout ist ein Prozess, sogar ein schleichender Prozess, der sich in verschiedenen Phasen vollzieht. Dabei bietet die Fachliteratur verschiedene Phasenmodelle an, die unterschiedlich differenziert den zunehmenden Motivationsverlust beschreiben.

Auch die Eindeutigung mit „ausgebrannt sein“ vernachlässigt das Prozesshafte, zumal das Partizip Perfekt Passiv nicht nur einen abgeschlossenen Vorgang suggeriert, sondern gleichzeitig unterschwellig durch das Passiv die Verantwortung von der betroffenen Person trennt. Meine sprachliche Betrachtung mag Ihnen spitzfindig erscheinen. Ich möchte damit auf die Gefahr hinweisen, etwas als bereits abgeschlossen zu beschreiben, das noch virulent ist. Wenn etwas ausgebrannt ist, dann ist es verloschen – aus, Ende, vorbei. Weil nun mal Sprache unser Denken beeinflusst und Denken unsere Wahrnehmung von Wirklichkeit, plädiere ich für ein Vokabular, das den **Prozess** stärker betont und damit auch die Verantwortung des Betroffenen für eine Veränderung in den Mittelpunkt rückt.

Ich möchte dies an einem einfachen Beispiel illustrieren. Eine ausbrennende Kerze droht zu verlöschen, wenn alles Wachs verbraucht ist. Und jeder von Ihnen hat vermutlich schon erlebt, wie ein flackerndes Flämmchen wieder hell leuchtete, sobald ein wenig abgetropftes Wachs vom Rand zur Flamme geschoben wurde. Feuer benötigt Brennstoff. Wollen wir im Bild bleiben, sind wir gefragt, auf die Suche nach einem geeigneten Brennstoff zu gehen, der uns anspornt und mit Leben füllt oder, etwas theatralisch formuliert, unserer Seele Nahrung gibt.

Es gilt als bekannt, dass die sogenannten helfenden Berufe besonders gefährdend sind. Während es nämlich in den allermeisten Berufen ausreicht, auf die Sinnfrage zu erwidern, dass einem der Beruf Spaß bringe und man ja schließlich von irgend etwas leben müsse, haben viele Mitarbeiter von helfenden Berufen den Anspruch, besonders einführend und wertschätzend zu arbeiten. Der missionarische Eifer, mit seinem Handeln zur Verbesserung der Welt beizutragen, findet sich nicht nur in dieser Berufsgruppe. Diese Charakterisierung trifft auch auf einen bestimmten Typ von Führungskraft zu. Wenn zu den klassischen Stärken wie Durchsetzungskraft, visionärem Denken oder strategischem Handeln noch Fürsorglichkeit kommt, wird das berufliche Handeln moralisch aufgeladen, vielleicht sollte ich besser sagen: überfrachtet. Moral erzeugt jedoch Druck mit seinen typischen Folgen. Einem akzeptierten moralischen Anspruch zu genügen, erzeugt Stolz oder auch das Gefühl moralischer Überlegenheit, also zu den „Guten“ zu gehören, ihm *nicht* zu genügen, erzeugt Scham und das Gefühl nicht auszureichen. Und Sie mögen sich gerade

fragen, wie leicht es Ihnen fällt, über Handlungen, derer Sie sich schämen, mit anderen zu sprechen. Die Flucht ins Schweigen entlastet keineswegs, sie erhöht nur noch den Druck.

Ich will nun keineswegs in Abrede stellen, dass auch Kostendruck und die damit einhergehenden Sparmaßnahmen das Arbeiten von Jahr zu Jahr erschweren und körperliche wie psychische Beschwerden begünstigen. Doch auch wenn zunehmende Belastungen eine berufliche Überlastung fördern, gehe ich im Folgenden von einem auf das Individuum bezogenen Ansatz aus und konzentriere mich auf die Eigenverantwortung des Einzelnen. Dies erscheint mir auch deswegen angezeigt, weil nicht nur in der Berufsausbildung, sondern auch während der weiteren beruflichen Karriere Aspekte der Selbstüberforderung und Selbstausbeutung üblicherweise ignoriert werden.

In meiner eigenen Ausbildung hatte ich zwar das Glück, mich gesellschaftskritisch mit Fragen des Helfens auseinander zu setzen sowie zu erfassen, wie das gesellschaftliche System durch den Akt des Helfens stabilisiert wird. Doch woraus sich der eigene Idealismus speist, war kein Thema und drang nicht ins Bewusstsein vor.

In meinem Beruf erlebe ich beispielsweise, dass manche Menschen auch in persönlichen Beziehungen von mir erwarten, ja, geradezu verlangen, jederzeit ein hohes Maß an Sozialkompetenz an den Tag zu legen. Sowie ich mich in der privaten Beziehung dann nicht „wie ein Profi“ verhalte, wird mir das als schwerer Fehler angekreidet.

Nicht anders ergeht es vielen Führungskräften. Sie spüren, dass von ihnen erwartet wird, berufliche und private Anforderung souverän zu meistern. Diese Vorbildfunktion wird zumeist unhinterfragt akzeptiert. Ich erinnere mich, dass mir vor vielen Jahren die Personalleiterin von IBM anvertraut hat, dass die Scheidungsquote ihrer Manager mit zu den bestgehüteten Firmengeheimnissen gehört.

Um also nicht abzuweichen, wird eine Scheinwelt konstruiert, die vordergründig den Erwartungen gerecht wird und gleichzeitig der Isolation Vorschub leistet. Da die Kollegen ebenfalls nicht hinter ihre Fassade blicken lassen, stärkt dies den Eindruck, aufgrund **persönlicher Defizite** den Anforderungen nicht gewachsen zu sein und mit der Überforderung allein da zu stehen. Das mag zwar zu noch mehr Einsatz anspornen, aber am Ende steht eine Erschöpfung, die in keinem Verhältnis zum Ergebnis steht.

Dort, wo Menschen sich trauen, Supervision oder Coaching in Anspruch zu nehmen, setzt fast immer ungläubiges Staunen darüber ein, dass andere unter der gleichen Überforderung leiden wie man selbst. Dies erklärt sich auch aus dem Umstand, dass Führungskräfte ab einer bestimmten Hierarchieebene überwiegend Einzelkämpfer sind, die weder berufsständisch oder gewerkschaftlich organisiert sind noch ein Wir-Gefühl entwickeln, wie es typisch ist für ihre Mitarbeiter, die oft im Team arbeiten und zum Beispiel gemeinsam ein Produkt entwickeln.

In meinen Supervisions- und Seminargruppen begegne ich vielen Menschen, die sich in ihrem Handeln an einem hohen Ideal orientieren, dem gegenüber die eigene berufliche Praxis unzulänglich und dürftig erscheint. Dabei lässt sich in der Gruppensupervision anschaulich machen, wie unterschiedlich die Kollegen auf Anforderungen reagieren und welche Spuren die Selbstüberforderung bei Einzelnen bereits hinterlässt. Es ist für mich immer wieder überraschend, wie unreflektiert auch psychologisch ausgebildete Menschen Ansprüche der ihnen übergeordneten Ebene internalisieren. Gelingt eine Atmosphäre von Vertrauen und Authentizität, kann beispielsweise Gruppenarbeit als heilsames Korrektiv genutzt werden. So lässt sich die Absolutheit von Glaubenssätzen hinterfragen,

um anschließend zu prüfen, wie sich diese in realistische Handlungsoptionen transformieren lassen.

Nicht nur in der Supervision, sondern auch im Coaching von – erfolgreichen – Führungskräften werde ich immer wieder mit tiefsten Selbstzweifeln konfrontiert. Äußerungen wie „Was soll's?!“, „Das ist doch eh alles vergeblich!“ oder „Es ist alles so sinnlos!“ lassen eine Resignation erkennen, die ich als Ausdruck einer tiefen Sinnkrise verstehe.

Im Chinesischen gibt es kein eigenes Schriftzeichen für Krise. Es setzt sich aus den beiden Zeichen für Problem oder Gefahr und für Chance zusammen. Diese Verknüpfung von Krise und Chance bedeutet: Gleichgültig, was geschieht, es werden sich immer neue Möglichkeiten auftun.



Prof. Weisbach auf der Tagung am 28.11.2009

Doch wie lassen sich diese Möglichkeiten erkennen und nutzen? Wir Menschen haben Veränderungen gar nicht so gern, und solange es sich irgendwie vermeiden lässt, werden wir in der Regel alles lassen, wie es ist.

Es gibt den Satz, dass man erst richtig leiden muss um etwas zu verändern. Es stimmt zwar, dass im Leiden der Wunsch nach Veränderung aktiviert wird, andererseits wird aber durch zu viel Leid die Fähigkeit verringert, anders und neu auf Umstände zu reagieren. Denn ein hoher Stresspegel und die damit verbundene Ausschüttung von Stresshormonen verhindern das Funktionieren bestimmter Gehirnareale. Werden diese lahm gelegt, funktioniert die Reizübertragung nicht mehr. Der Wunsch, Leid zu beenden, wird mit zunehmendem Leidensdruck zwar immer größer, die Fähigkeit dazu nimmt jedoch ab. So erklärt sich auch, warum eine Sinnkrise als extrem lähmend empfunden wird.

Das Wort Krise stammt vom griechischen Wort „krínein“ ab, das „trennen“ bedeutet. Sich in einer emotional angespannten Situation vom Vertrauten zu trennen und Abschied zu nehmen, fällt schwer. Menschen suchen in solchen Phasen üblicherweise nach Halt und Sicherheit. Doch so schmerzlich auch das Abhandenkommen von Sinn sein mag, so notwendig gehören Sinnverschiebungen zum Reifungsprozess eines Menschen. Dabei können wir beobachten, dass der empfundenen Sinnlosigkeit ein geradezu starres Festhalten am einstigen Handlungssinn zugrunde liegt.

Der Beruf wird ja ursprünglich mit großem Idealismus gewählt und die Arbeit mit Enthusiasmus aufgenommen. Die sich bald abzeichnende Überforderung geht mit einem

Mangel an Wertschätzung und Freundlichkeit von Seiten Anderer einher und produziert Frustrations- und Schuldgefühle, denen man durch vermehrte Anstrengungen zu begegnen versucht. Der Teufelskreis dreht und dreht sich. Die Ahnung, nicht wirklich erfolgreich zu sein, macht zunehmender Gewissheit Platz. Man muss erkennen, dass sich ein Fass ohne Boden nicht füllen lässt. Dabei wird der eigene Lebens- und Handlungssinn nie grundsätzlich angezweifelt, geschweige denn einer Kritik unterzogen.

Wenn ich nun vom Sinn der Sinnkrise spreche, meine ich die Möglichkeit der kritischen Auseinandersetzung mit dem eigenen Lebensentwurf, dem Selbstbild und den daraus resultierenden Ansprüchen. Dies mündet in der Regel in einen schmerzlichen Veränderungsprozess, den viele verständlicherweise mit allen Mitteln vermeiden und der uns auch von unserer Umwelt schwer gemacht wird. So wie wir auf dem Weg zum Erwachsenwerden lernen mussten, Gewohnheiten abzulegen, deren Nutzen sich überholt hatte – denken Sie nur daran, wie schwer es manchen Kindern fällt, aufs Daumenlutschen zu verzichten –, genauso müssen wir den Sinn unserer Handlungen hinterfragen, wenn sich das Umfeld geändert hat. Ich selbst musste beispielsweise in meinem Prozess des Alterns lernen, dass es keinen Sinn macht, mich an den sportlichen Leistungen meiner Kinder zu messen. Ebenso unsinnig erscheint der Versuch, sich durch Kleidung oder Frisur jugendlich zu geben.

Im Coaching erlebe ich nicht nur Menschen, denen die berufliche Anerkennung versagt bleibt oder die ihren Karrierhöhepunkt überschritten haben. Oft sind es Klienten, die hohe Anforderungen an sich selbst stellen und davon überzeugt sind, dem zunehmendem Leistungsdruck ihres Berufes gewachsen sein zu müssen. Die chronische Müdigkeit und Erschöpfung wird durch erhöhten Tee- und Kaffeekonsum kompensiert, der Energiemangel und die fortschreitende Antriebslosigkeit werden als temporär betrachtet, und deswegen wird ein zeitweiliger Griff zu entsprechenden Psychopharmaka für entschuldbar gehalten. Wenn dann trotz verlängerter Wochenenden oder eines Urlaubs die Lustlosigkeit fortschreitet, entstehen zusätzlich Schuldgefühle. Die Bereitschaft, Hilfe in Anspruch zu nehmen, ist allerdings nur bedingt vorhanden. *Karl Valentins* skurriler Spruch passt hier wundervoll: „Mögen hätt' ich schon wollen, aber dürfen hab' ich mich nicht getraut.“ Wer andere führt, glaubt, es nicht nötig haben zu dürfen, selbst Hilfe in Anspruch zu nehmen und lebt von der Vorstellung, die eigene Kompetenz zunächst einmal durch einen gelungenen eigenen Lebensentwurf demonstrieren zu müssen.

Dabei unterscheiden sich Klienten, die Coaching in Anspruch nehmen, ganz wesentlich von ihren Kollegen, die noch keinerlei Einsicht in ihre kritische Situation erkennen lassen. Einen Coach, einen Therapeuten oder Supervisor aufzusuchen, stellt bereits einen ersten aktiven Schritt der Veränderung dar. Etwas, das sich übrigens sichtbar fassen lässt. Wenn ich Klienten bitte, auf einer Skala von 0 (= völlig k.o. und hoffnungslos) bis 10 (= völlig okay und euphorisch) zu beschreiben, wo sie sich gerade befinden und wo sie sich befanden, als sie den Termin mit mir ausgemacht hatten, sind sie fast immer erstaunt, dass es ihnen bereits etwas besser geht, obgleich wir doch noch gar nicht angefangen haben.

Dabei erlebe ich zu Beginn eines Coachings bei Klienten mit psychosozialer Ausrichtung ein geradezu demonstratives Hervorheben der eigenen Sozialkompetenz. Dieses Bemühen, nicht als hilfsbedürftig zu erscheinen, zeigte mir kürzlich wieder ein Klient. Er äußerte wörtlich: „Lassen Sie mich gerade einmal auf der Metaebene anmerken, dass wir in unserer Arbeit ja nur zu leicht korrumpierbar sind.“ Im weiteren Verlauf war er bemüht, mir seine Kompetenz vorzuweisen, und merkte an, dass er natürlich schon über „Aspekte der

Depersonalisation nachgedacht“ habe und auch seine „Hyperaktivität als Symptom schleichender Desillusionierung“ betrachte und sich bewusst sei, dass seine körperlichen Beschwerden „psychosomatisch bedingt“ seien. Aber irgendwann rutschte ihm dann doch der Satz heraus: „Es ist alles irgendwie so sinnlos!“. Dabei war seine selbstaufgelegte Beherrschung noch so ausgeprägt, dass er sich erschrocken die Hand vor den Mund schlug, als er seinen eigenen Satz hörte.

In so einem Moment eröffnen sich mir grundsätzlich zwei Möglichkeiten der Reaktion:

1. Ich schaue rückwärts, und stelle fest: „Mit anderen Worten, es hat irgendwann einmal einen Sinn gegeben.“ Meist schaut mich mein Gegenüber irritiert an und fragt: „Wie meinen Sie das?“ Und schon beginnt ein Dialog: „Nun, wenn Ihnen jetzt alles sinnlos erscheint, also ohne Sinn ist, dann muss es einmal einen Zeitpunkt gegeben haben, da sie das anders erlebt haben.“ Dem „Ach, so meinen Sie das!“ folgt in der Regel eine ausgesprochen lange Nachdenkpause. Man kann förmlich zuschauen, wie sich der andere auf seinem Zeitstrahl rückwärts bewegt. Seine Körpersprache lässt dabei erkennen, wann er bei einem Zeitpunkt angekommen ist, zu dem er sein Handeln als sinnvoll erlebt und sich in Übereinstimmung mit seinen Werten befunden hat.
2. Eine andere Reaktionsmöglichkeit schaut nach vorn. Dabei frage ich: „Was müsste anders sein, damit es einen Sinn gibt?“ Auch diese Frage löst erhebliche Verwirrung aus, zumal damit impliziert wird, dass etwas veränderbar ist. Je nach Schwere des akuten Motivationsverlustes fallen die Antworten aus. Wer sich noch im Zustand der Hilf- und Hoffnungslosigkeit befindet, zeigt zwar deutliche Symptome der Abwehr, lässt sich aber früher oder später doch auf das Gedankenexperiment ein. Dabei gilt es, sich eine Alternative zu den derzeitigen Bedingungen auszumalen, bei der das eigene Handeln als sinnerfüllend erlebt werden kann.

Für Menschen, denen es aus persönlichen, zeitlichen oder auch finanziellen Gründen schwer fällt, Coaching oder Supervision in Anspruch zu nehmen, haben *Petra Sonne* und ich ein zweitägiges Seminar konzipiert, das unter dem Titel „Weitblick“ die Teilnehmer in die Lage versetzt, systematisch an ihrer Zukunftsplanung zu arbeiten. Hier erleben wir immer wieder, wie schwer es vielen fällt, ihre Lebensziele und ihre beruflichen Ziele in Einklang zu bringen. Trotz aller Erschöpfung wird versucht, die erlebte Erfolglosigkeit durch vermehrte Anstrengungen zu kompensieren. In diesem Zusammenhang äußerte kürzlich ein Teilnehmer: „Ich laufe nun schon seit Jahren im Hamsterrad, aber anstatt auszusteigen, renne ich immer schneller und schneller. Ich weiß, dass das verrückt ist und überhaupt keinen Sinn macht, aber ich habe keine Ahnung, wie ich da rauskommen kann!“. Wir sind immer wieder beeindruckt, wie das Eingeständnis der Sinnentleerung bereits aus dem Tal herausführt und Nachdenken darüber auslöst, wie eine sinnstiftende Alternative aussehen könnte.

Viktor Frankl sieht die eigentliche und tiefste Motivation des Menschen im Streben nach Sinn, das er *Sigmund Freuds* Streben nach Lust und *Alfred Adlers* Willen zur Macht vorordnet.

Es erleichtert die Arbeit mit Menschen in Sinnkrisen, wenn wir uns klar machen, dass Sinn grundsätzlich in jeder Lebenssituation auffindbar und gestaltbar ist. Sinn im Leben zu finden, ist somit eine fortwährende Aufgabe, der sich sowohl der stellen muss, der sich seines Lebenssinns sicher wähnt, als auch der, dem der Sinn im Leben abhanden gekom-

men ist. Hier bemühe ich noch einmal den Einfluss unserer Sprache auf das Denken: Während Sinnverlust eine Suchbewegung auslöst, eben die Suche nach dem Sinn im Leben, erlaubt der Begriff des Burnout, des Ausgebrannt-Seins, ein Verharren in Resignation. Sie werden meine Zurückhaltung hinsichtlich seiner Verwendung nachvollziehen können. In Weiterführung der *Schelerschen* Wertelehre rege ich meine Klienten immer wieder an, nach Antworten auf folgende drei Fragen zu suchen:

- Die Frage nach dem **Erleben**, also was sie **aus der Welt** als Wert aufnehmen und bislang aufgenommen haben.
- Die Frage nach dem **Handeln**, also was sie durch ihr Handeln **in die Welt** geben oder gegeben haben. Hier geht es um die Frage des Schöpferischen, um Momente oder Phasen, in denen sie sich – um es mit *Martin Buber* zu sagen – als Urheber erlebt haben.
- Die Frage nach der **Selbstgestaltung**, also danach, welche Haltung sie ihrem **Schicksal** gegenüber einnehmen. Dazu zählen alle Erfahrungen mit Leid, Schuld und Tod.

Was sich bei bedeutenden Veränderungsprozessen wie beispielsweise dem Tod eines geliebten Menschen, unheilbarer Krankheit oder Trennung vollzieht, haben *Elisabeth Kübler-Ross* und *Verena Kast* untersucht. Die dort immer wieder zu beobachtende Abfolge von vier Phasen lässt sich ohne Weiteres auf jeden Prozess übertragen, bei dem von uns Veränderungen erwartet werden, die wir so nicht gewollt haben. Allgemeiner formuliert: Wir werden mit Informationen konfrontiert, die nicht in unser bisheriges Bild passen. Ich will im Folgenden skizzieren, wie uns dieses Phasenmodell hilft, die berufliche Deformation und die Reaktionen auf den Prozess des allmählichen Ausbrennens zu verstehen und, welche Möglichkeiten sich daraus ableiten lassen, angemessen zu reagieren.

Phase 1: Schreck

Menschen unterscheiden bei jeder Wahrnehmung zwischen **angenehm** und **unangenehm**. Ungewohnte oder mit Gefahr und schlechten Erinnerungen verknüpfte Wahrnehmungen lösen eine Stressreaktion aus. Damit wir nicht durch „Nachdenken“ den rettenden Sprung vor dem Feind verzögern, hat die Natur dafür gesorgt, dass die Stressreaktion im Gehirn zu einer Denkblockade führt. Solange diese Denkblockade besteht, ist der Mensch gegen neue Informationen gewissermaßen „immun“.

Welche Rolle spielt der Schreck nun in einer Sinnkrise? In jeder beruflichen Entwicklung kann es zu unangenehmen Schreckerlebnissen kommen, wenn man unvermittelt wahrnimmt, dass zwischen den internalisierten Rollenerwartungen an sich selbst und dem eigenen Verhalten eine breite Lücke klafft. Wenn beispielsweise hochmotivierte und engagierte Lehrer entdecken, dass sie gerade mittels Drohung und Bestrafung versucht haben, einen Schüler zu höherer Leistung zu motivieren, erschüttert das zunächst einmal ihr Selbstbild. Oder wenn ein junger Arzt geradezu schockiert ist über seinen gereizten Umgangston gegenüber seinen Patienten und einfach nicht wahrhaben will, sich so wenig fürsorglich und einfühlsam verhalten zu haben. Ich erinnere mich auch an eine Verkaufsführerin, die fassungslos war, als sie bemerkte, dass ihr erhöhter Alkoholkonsum in direktem Zusammenhang mit den Anspannungen ihrer Arbeit stand.

Üblicherweise fehlt in dieser Phase ein Gegenüber, dem man sich anvertraut. So rutscht der Betroffene unmerklich in die

Phase 2: Festhalten

Klingt der Schreck allmählich ab – je nach Intensität kann die Schockphase zwischen Minuten und vielen Tagen dauern –, wechselt der Mensch in die Phase des Festhaltens. Dabei lassen sich wiederum drei Schritte beobachten:

A. Leugnen

Zunächst wird die Realität mit allen zur Verfügung stehenden Mitteln geleugnet. Typische Reaktionen sind: „Das lag gar nicht an mir. Der Patient, der Schüler, der Mitarbeiter hat mich unnötig provoziert.“ Oder: „Das habe ich zum Glück nur geträumt. In Wirklichkeit würde ich mich nie so verhalten.“ Oder: „Ich lehne ein derartiges Verhalten grundsätzlich ab.“

Man muss sich klar machen, dass dieses Leugnen der Realität einen Selbstschutz darstellt: Wer die Bedrohlichkeit einer Situation als für ihn nicht gültig ummünzt, bewahrt sein emotionales Gleichgewicht. So gelingt es auch, den Anteil der eigenen Person auszuklammern, so dass eine persönliche Betroffenheit ausgeschlossen bleibt.

Beispielsweise wird ein Vorgesetzter seine Mitverantwortung für sein gereiztes Verhalten leugnen und von Überarbeitung oder zu großer Arbeitsbelastung sprechen. Und dies nicht etwa, weil er unkritisch ist, sondern weil er in dieser Phase ausschließlich nach Sicherheit strebt.

Die Dauerbelastung ist eine Ursache beruflicher Deformationen: Zu viele Termine, Verpflichtungen, Erwartungen, Hoffnungen und Chancen in zu rascher Folge bringen leicht alle Versuche zum Scheitern, innezuhalten und sich wieder neu einzustellen. Das Leben in Hetze, Entscheidungs- und Handlungsdruck wird zu einer Selbstverständlichkeit, mit der man sich einrichtet. Dabei erstaunt mich immer wieder, wie die Konsequenzen dieser Belastung geleugnet werden und mit welchem Eifer um Verständnis gebeten wird. Der Betroffene entwickelt daher auch keine Strategien, seine Lebens- und Arbeitsbedingungen menschlicher zu gestalten, sondern lernt, trotz des Drucks beruflich noch einigermaßen über die Runden zu kommen. Wie weit man sich schon von seinen Idealen entfernt hat, wird dabei ausgeblendet.

B. Aggression

Dem Leugnen der Realität folgen die typischen Formen von Ärger und Wut. Das Gegenüber wird als Aggressor betrachtet; schließlich hat er die eigene Sicherheit, den Status quo angegriffen. Man mag sich in diesem Zusammenhang vergegenwärtigen, wie oft es gelingt, durch gezielt eingesetzte Schuldzuweisungen sein Gegenüber zum Rückzug zu bewegen und sich selbst ein Gefühl der Genugtuung zu verschaffen.

In diesem Zusammenhang will ich in Anlehnung an *Jörg Fengler* auf drei berufliche Deformationen hinweisen, die das Gefühl der eigenen Überlegenheit stärken sollen.

1. Zunächst die **Rechthaberei**, bei der Betroffene eine eigenartige Neigung entwickeln, in allen Diskussionen das letzte Wort zu behalten und die das Gespräch abschließende Feststellung zu machen. Oft gibt sich hier eine strenge Ich-Ideal-Verfestigung zu erkennen: Da sie an sich selbst den Anspruch richten, gegenüber ihren Mitarbeitern oder Schutzbefohlenen eine Vorbildfunktion zu übernehmen, sehen sie sich gezwungen, vorbildlich zu sein – oder das jedenfalls von sich zu behaupten, wenn es ihnen schon nicht durchgehend gelingt. Viele Teams

klagen über endlose Streitereien in der Teamsitzung. Kein Wunder, wenn lauter Rechthaber zusammen arbeiten müssen.

2. Auch die **unermüdlige Hilfsbereitschaft**, die weit über das Maß des Notwendigen hinaus geht, gehört mit zu den typischen beruflichen Deformationen. Momente des Nichtstuns erscheinen Betroffenen leicht wie vergeudete Zeit. Wo es nichts zu tun gibt, suchen sie sich Arbeit, und sei es solche, die von niemandem gewünscht und gebraucht wird. Dabei beherrschen sie ihre Umgebung mit geradezu aggressivem Weisungsverhalten.
3. Und schließlich das **Vereinnahmen und Strukturieren**. Manchen geht das Planen und „Machen“ so in Fleisch und Blut über, dass eine Situation ohne klare Aufgabenstellung für sie schwer erträglich ist. In Seminar- und Supervisionsgruppen werden sie rasch unruhig, wenn einmal eine Pause eintritt. Sie versuchen dann, die Stille mit einer eigenen Aufgabe zu verkürzen. Der Anspruch an sich selbst, für alles verantwortlich zu sein und alles strukturieren zu müssen, führt dazu, dass der Betreffende auch ohne Mitarbeiter, Schüler oder andere Schutzbefohlene immer in der Pflicht bleibt, alles fest im Griff zu behalten.

Diese Phase der Aggression wird häufig sehr intensiv und auch über lange Zeit ausgelebt, dient aber immer dem übergeordneten Ziel, an der sinnstiftenden Vorstellung der einstigen Ideale festzuhalten.

C. Verhandeln

Wenn die Phase der Aggression allmählich abnimmt, greift eine Festhaltetaktik, bei der versucht wird, soviel wie möglich von der ursprünglichen Vorstellung zu retten. Meine Coaching-Klienten zeigen in dieser Phase noch keine selbstkritische Problemeinsicht. Sie argumentieren vielmehr pseudoeinsichtig, wenn sie beispielsweise ankündigen, deutlich zurück zu stecken oder gar eine Auszeit zu nehmen, sobald sie diese Versetzung oder jene Beförderung bewältigt haben. Habe ich Gelegenheit bei diesem inneren Verhandeln teilzunehmen, fällt mir immer wieder der Unmut, ja Groll auf, von der eigenen Leistungsfähigkeit so schnöde in Stich gelassen worden zu sein. Darum verwundert es auch nicht, dass die Klienten in dieser Phase nach Tipps und Techniken fragen, um möglichst rasch wieder eineingeschränkt einsatzfähig zu sein.

D. Zynismus

Irgendwann kommt dann der Zeitpunkt, da nicht länger zu leugnen ist, dass eine Veränderung ansteht, weil trotz größter Anstrengung die sinnstiftenden Ideale unerreichbar erscheinen. Wer in dieser Phase zynisch reagiert, verspürt keine Bereitschaft, seine internalisierten Ansprüche in Frage zu stellen. Hier dient der Sarkasmus dem Festhalten am Bisherigen. Nach dem Motto: „Wenn ich schon nicht gemäß meinen Idealen handeln kann, wie ich es gern täte, so will ich durch meinen Zynismus zeigen, dass ich weiterhin Ideale habe, aber weiß, dass sie unter diesen Arbeitsbedingungen nicht zu realisieren sind.“

Wenn Gegenwärtigkeit und Achtsamkeit verloren gehen, versuchen manche noch eine Zeit lang, sich mit Routine über die Runden zu retten. Aber dabei zehrt sich die Substanz Schritt für Schritt auf. Nach meiner Beobachtung bleiben viele Betroffene – wenn sie denn keine Hilfe in Anspruch nehmen – in dieser Phase stecken. Doch selbst wenn sie Hilfe in Anspruch nehmen, dann mit dem ausgeprägten Wunsch, möglichst schnell wieder so weiter machen zu können, wie man es bislang gewohnt war.

Sucht- und Selbstmordgefährdung nehmen in dieser Phase dramatisch zu

Phase 3: Loslassen

Nach dem Festhalten kommt das Abschiednehmen, das mehr passive Loslassen der Ideale. In dieser Phase wird der Vergangenheit nachgetrauert und gleichzeitig werden beharrlich eigene Misserfolge ausgeblendet. Dabei werden die ehemals sinnstiftenden Anforderungen und Ideale weiterhin verklärt. Zwar besteht die intellektuelle Einsicht, dass die einstigen Lebensziele und Vorstellungen von einem gelingenden Leben nicht realisierbar sind und es keinen Sinn macht, der notwendigen Veränderung weiteren Widerstand entgegenzusetzen. Dennoch ist der Blick in dieser Phase noch keineswegs auf die Zukunft gerichtet. Die Stimmung ist eher wehmütig und rückwärts gewandt, dem Vergangenen – und war es noch so überfordernd – wird nachgetrauert.

Aus der Einsicht in die Notwendigkeit kann am Ende dieser Phase eine Orientierung auf die Zukunft, auf die anstehenden Veränderungen folgen. Sich von seinen Idealen zu trennen, die unter Schmerzen jahrelang aufrecht erhalten wurden, fällt naturgemäß schwer. Die eigenen Grenzen anzuerkennen und die erlebte Hilflosigkeit zu integrieren, erlebe ich im Coaching regelmäßig als Herkulesaufgabe für den Betroffenen.

Phase 4: Integration

Erst nach dem Loslassen folgt der Neubeginn. Im Bild gesprochen: Wer sich mit beiden Händen noch an einen Strohalm klammert, kann nicht nach dem Rettungsring greifen. Der Neubeginn setzt Abschied vom Bisherigen voraus. Dazu zählt auch die Einsicht, dass es keinen Weg gibt, dort weiterzumachen, wo man vor der Krise gestanden hat. Ein Zurück ist ausgeschlossen.

Wer sich vor Sinnkrisen dieser Art schützen möchte und davor, erst über eine Krisenerfahrung zu einer neuen Haltung gegenüber seinem bisherigen Handeln zu gelangen, tut gut daran, sich, die eigenen Ideale und das eigene Handeln regelmäßig zu prüfen.

Es bedarf breit gefächelter Maßnahmen der Psychohygiene, um die sich mit der persönlichen Entwicklung geradezu zwangsläufig ergebenden Veränderung dessen, was für einen selbst den Sinn im Leben ausmacht, zu erkennen und sein Leben entsprechend zu gestalten.

Ich will abschließend einige hilfreiche Fragen in Anlehnung an *Fengler* auflisten, weil ich bei meinen Klienten immer wieder beobachte, dass für sie keineswegs selbstverständlich ist, was beim ersten Hören vielleicht banal klingt.

Es erscheint mir wichtig, immer wieder den beruflichen und privaten Alltag zu betrachten und sich beispielsweise zu fragen:

- Lasse ich in der Gestaltung des Tages Vernunft walten, soweit ich dies beeinflussen kann?
- Wie achtsam gestalte ich meine Konsumgewohnheiten, wie Essen, Trinken und Schlaf, Bewegung und Freizeit?
- Wie viele unerledigte Geschäfte schleppe ich mit mir herum?
- Wie angemessen sind meine Zeiträume der Erholung?
- Wie oft übe ich Tätigkeiten aus und arbeite mit Menschen, die mich mit tiefer Abneigung erfüllen?
- Wie viel Zeit verbringe ich in Sitzungen, mit Verwaltungsarbeit, im Auto, aber auch vor dem Fernseher?
- Welche Menschen nehme ich zu meiner Entlastung und Unterstützung in Anspruch?

Diese Fragen können helfen, den Alltag zu bereinigen und die berufliche Belastung zu mildern. Je gelungener eine regelmäßige Betrachtung des eigenen Lebenssinns, umso größer die Wahrscheinlichkeit, dass daraus eine aktive Gestaltung gelebter Werte und Überzeugungen wird.



P. Tutilo Burger OSB trat direkt nach dem Abitur in die Benediktiner Erzabtei St. Martin in Beuron ein. Der studierte Theologe und Betriebswirt ist heute Cellerar und Prior der Erzabtei. Neben vielfältigen Aufgaben im geistlichen Bereich und in der Verwaltung des Klosters gilt seine persönliche Leidenschaft dem Orgelspiel.

Ora et labora

Elemente zu einer inneren Balance

Der folgende Beitrag gibt die Inhalte eines Gesprächs im Nachgang zu dem gesprochenen Tagungsvortrag wieder. Das Interview von Seiten der Beuroner Tage für Fragen der Wirtschaftsethik (BTWE) führte Br. Jakobus Kaffanke OSB.

BTWE: Pater Tutilo, wie war Ihr Werdegang zum Wirtschaftsleiter (Cellerar) und Prior im Benediktinerkloster? Hatten Sie neben der theologischen und benediktinischen Ausbildung auch die Möglichkeit sich auf die wirtschaftliche Leitung eines solch vielschichtigen und differenzierten Unternehmens vorzubereiten? Oder wurden Sie von heute auf morgen ins „kalte Wasser“ geworfen?

P. Tutilo: Ja, es kommt selten vor das jemand eine priesterliche Ausbildung mit einem betriebswirtschaftlichen und kaufmännischen Denken verbinden muss. Bei mir hat das freilich schon Wurzeln, die bis in die Schulzeit zurückreichen. Bei meinem Abitur 1986 hatte ich im Leistungskurs Mathe und Religion, vier Wochen später bin ich ins Kloster eingetreten und habe 1988 meine Profess – die Mönchsgelübde – abgelegt. Zum Theologiestudium war ich in Salzburg und Rom, zur Pastoralausbildung in St. Peter im Schwarzwald, 1994 erhielt ich die Priesterweihe. Soweit in Kürze und in mageren Zahlen eine schöne Zeit, in der ich viel lernen und sehen konnte. Danach wurde ich von meinen Oberen zu einem betriebswirtschaftlichen Studium an der Berufsakademie Ravensburg, heute Duale Hochschule Baden Württemberg, bestimmt. Die Praxis lernte ich drei Jahre bei der OMIRA (Oberland Milchverwertung Ravensburg), der größten Molkerei Baden Württembergs, kennen. Nach Abschluss als Betriebswirt wurde ich im November 1997 zum Cellerar des Klosters ernannt und im März 2001 zum Prior, das heißt zum Vertreter des Erzabtes.

BTWE: Wie sieht ihr Alltag aus?

P. Tutilo: Ich werde kurz schildern, was meine Tätigkeit als Cellerar alles umfasst. Die Erzabtei ist rechtlich gesehen ein eingetragener Verein. Dieser gemeinnützige Verein, der auch wirtschaftliche Betätigungen beinhaltet, wird durch die Mönche als Mitglieder gebildet. Die wirtschaftlichen Geschäftsbetriebe

sind zunächst der bereits 110 Jahre alte Beuroner Kunstverlag, dann die Klosterbuchhandlung, das neu errichtete Wasserkraftwerk, die Klostergärtnerei und andere. Natürlich versuchen wir uns, so gut es geht, selbst zu versorgen, erhalten aber auch Spenden und Stiftungen sowie Zuschüsse zu konkreten Projekten von unserem „Verein der Freunde der Erzabtei“. Darüber hinaus gibt uns das Land Baden-Württemberg Sondermittel zum Erhalt der Klosteranlage. Auch die Tätigkeiten eines Priors umfassen eine ganze Liste von Aufgaben, die zeitintensiv sind und persönlich herausfordernd sein können. – Die Frage nach Freude in Bezug auf unsere Arbeit im Kloster ist eng mit der grundsätzlichen Einstellung zu unserem Mönchsda-sein verbunden. Beides ist vom Stress unserer Berufe bedroht und kann verloren gehen. Wahrscheinlich habe ich es nun schwer mit meinem Statement zum Stress aus Sicht eines Mönchs, da bereits zahlreiche fach-spezifische Beiträge zu Burnout vorliegen. Vielleicht gibt es aber doch eine Neugier darauf, was nun ein Geistlicher dazu sagen kann und will, um realistische Lösungen und Hilfestellungen vorzutragen. Mancher wird vermuten, dass in dem benediktinischen ‚Ora et Labora‘, übrigens kein Satz aus der Benediktsregel, sondern Etikett, das von außen auf uns geklebt wurde, diese Lösung liegen könnte. Hier würde die rettende Balance verborgen sein, die den aktiven Menschen wieder in die innere Ruhe zurückführt. Die Regel Benedikts kennt jedoch eine *dreigliedrige* Struktur: Ora et labora et lege! Benedikt denkt weniger oder gar nicht an eine Überarbeitung und den gefährlichen Burnout, sondern an den Müßiggang, dem seine Mönche verfallen könnten, wenn sie sich vom ‚Bete und arbeite und lese‘ entfernen, und den er pointiert als Feind der Seele bezeichnet. Deshalb sollen neben dem Gebet bestimmte Stunden der Lesung und bestimmte Stunden der Arbeit gewidmet sein. Daraus folgern wir modernen Ausleger der Benediktsregel, dass mit dem regulierten äußeren Tagesablauf automatisch auch unser Inneres geregelt oder ausgeglichen sein würde. Dem ist aber nicht so, auch wenn ein Blick in die Regale einer Buchhandlung – wo wir Bücher mit Titeln wie „Benedikt für Manager“ finden – der Eindruck entstehen könnte, dass die Regel Benedikts die lang verschollene Entdeckung sei, besonders für Menschen, die im Management tätig sind. Aber unser Ordensgründer hatte ja zuerst Mönche und ihren Abt im Blick, deren Lebensform kaum einem heutigen Manager gleicht. – Dennoch kann die Belastung auch im Kloster groß werden und Burnout-Phänomene können sich durchaus auch hier einstellen

BTWE: Ist Burnout ein Thema für den Mönch, Prior und Cellerar Pater Tutilo?

P. Tutilo: Auch mein Alltag bewegt sich zwischen Burnout und Arbeitsfreude, der Mönch und der Kaufmann in mir müssen lernen zusammen auszukommen. Zu Beginn meiner Tätigkeit als Wirtschaftsleiter meinte unser Steuerberater lapidar: Priestersein und Cellerarstätigkeiten seien nicht miteinander zu vereinbaren, und es ist tatsächlich nicht immer leicht. Auch ich hatte schon Schlagseiten, verlor zeitweise die Balance, musste mir fachlich therapeutischen Rat einholen. Es mangelte nicht am Wechsel von Gebet und Arbeit, sondern an den Pausen, an der Muße. Abschalten fällt mir immer wieder

schwer. Das Pensum des klösterlichen Chorgebetes ist vorgeschrieben, ebenso füllt sich das Pensum der zu erledigenden Arbeiten, insbesondere durch anfallende Termine, von Woche zu Woche auf. – Heute trage ich auch feste Zeiten zur Erledigung wichtiger Schreibtischarbeiten ein, die ich sonst vergessen würde. Ziel ist es, auf eine verträgliche Dosis von Arbeit hinzuwirken.

Dann aber ist mir ein zweiter Aspekt wichtig geworden: Muße, Freiräume, unverzweckte Zeit. Stress entsteht ja nicht nur aus Knappheit an Zeit, sondern ebenso bei emotionaler Belastung, z.B. in Extremsituationen wie Kündigungen, Korrekturen von Mitarbeitern oder Mitbrüdern oder durch Korrektur von anderen. Bei emotionaler Überlastung sind für mich das persönliche stille Gebet und der innerer Freiraum sehr wichtig. Bin ich persönlich in Frage gestellt, fühle ich mich angegriffen, nicht verstanden oder ungerecht behandelt, macht sich das Gefühl breit: Keiner mag mich. Dann zieht es mich zum persönlichen Austausch mit Gott. Dann frage ich IHN: Was willst DU denn von mir? Dann frage ich mich: Habe ich mich verrannt? Was sind meine Motive, sind sie ehrlich und lauter oder heimtückisch und rachsüchtig? Im Bild gesprochen halte ich den Kompass meines Herzens in das Magnetfeld Gottes und lasse mich wieder zu meiner Mitte führen, schwinge mich ein in Ausgeglichenheit, Herzensfriede und Freude am Leben. Das sind freilich keine Patentrezepte, die bei jedem gleich wirken, denn jeder von uns ist anders gestrickt. Aber mir scheint es wichtig wahrzunehmen, was meine konkreten Bedürfnisse in solchen Krisensituationen sind, sie zu formulieren und daraus Lösungen und Wünsche abzuleiten.

BTWE: Wie gestalten Sie Ihre Arbeit als Wirtschaftsleiter?

P. Tutilo: Hier möchte ich doch noch den heiligen Benedikt mit seiner Mönchsregel heranziehen. Das 31. Kapitel dieser Regel, das Kapitel über den Cellerar, ist sehr anspruchsvoll. Benedikt zeichnet ein Anforderungsprofil, das ich wie einen Gewissensspiegel über mein Tun und Lassen als Wirtschaftsleiter legen kann. Den Höhepunkt dieses Textes bildet die Aussage: Er sei für die ganze Gemeinschaft wie ein Vater. Es sind alle Qualifikationen, die man nicht lernen kann wie ein Computerprogramm, sondern menschliche Werte, die nur in der geistlichen Übung und der Lebenspraxis heranwachsen. – Aus diesem 31. Kapitel der Regel ist mir ein unscheinbarer Satz sehr bedeutungsvoll geworden: ‚*animam suam custodiat* – Er wache über seine Seele‘. Benedikt schreibt diese Aufforderung gerade demjenigen ins Stammbuch, der von Berufs wegen mit dem Geld des Klosters zu tun hat und so besonders gefährdet ist, sich wieder an die Geschäfte der Welt zu verlieren. Vielleicht kennen Sie die schönen Märchen, die davon erzählen, was passieren kann, wenn einer nicht auf seine Seele achtet, sie nicht wertschätzt und sie dem Teufel verkauft. – Er bewahre seine Seele, er verkaufe sie nicht!

BTWE: Wie verbinden Sie Ihr Mönchsein und Ihre Aufgabe als Wirtschaftsleiter so, dass Sie zu einer eigenen Identität finden?

P. Tutilo: Es gibt in meinem Leben einen Bereich, für den das HGB keine Geltung hat, der jenseits vom Schaffen und Machen, vom Werk meiner Hände liegt. Zu diesem Bereich gehören mein Priester- und Mönchsein, gehören für viele Beziehungsfähigkeit und religiöse Einstellung und gehören für andere Menschen Ehe und Familie. Hierher gehört Ihre Frage nach meiner Identität. Woher definiere ich mich? Definiere ich mich aus meiner Leistung als Manager, Unternehmer, also allein aus meinem Beruf? Definiere ich mich aus meiner gesellschaftlichen oder meiner klösterlichen Stellung? – Hier gilt es, den Grundsatz Benedikts „Er bewahre seine Seele“ konkret anzuwenden. Aber unter Umständen haben ja manche Mitmenschen und Berufskollegen den Begriff der Seele verloren oder noch nie gefunden, er kommt gleichsam gar nicht in ihrem Wörterbuch vor. Sicherlich stimmen mir die Meisten von ihnen zu, wenn ich behaupte, dass zu einem gelungenen Leben mehr gehört als materielle Bedürfnisbefriedigung. Identität und Lebensqualität reduzieren sich nicht auf Auto, berufliche und dienstliche Stellungen oder Gehalt und Boni. Der Hinweis „Er bewahre seine Seele“ verweist auf transzendente Werte, verweist darauf, dass es jenseits von Schaffen und Machen einen geheimnisvollen Bereich des Lebens gibt.



Pater Tutilo während seines Vortrags am 29.11.2009

BTWE: Was raten Sie einem Kollegen, einer Kollegin, die in einem Unternehmen oder in einer Bank tätig sind und die innere Balance verloren haben, die an einem Burnout-Syndrom leiden

P. Tutilo: Wie ich bereits ausführte, ist es sehr wichtig, Zeit und Raum für zweckfreies Dasein freizuhalten. Wie mein wöchentlicher Terminkalender viele dienstliche Gespräche, Sitzungen und Beratungen verwaltet, so muss da auch der

Eintrag „Muße“, Erholung und Gebet oder Meditation stehen. Die Beachtung der eigenen physischen und psychischen Grenzen und der Respekt vor ihnen, die Kultivierung der kreativen und der musischen Seite des Menschen sind Aufgaben, denen wir uns nicht dauerhaft und ungestraft entziehen können. – Für mich als geistlichen Menschen ist es wichtig mich immer wieder vor Gott hinzustellen oder meine Kompassnadel in sein Magnetfeld zu halten, wie ich vorhin sagte. Hier erfahre ich einerseits Korrektur, andererseits und gleichzeitig aber auch Begleitung und Führung auf meinem Weg des Lebens. Das sind keine Patentrezepte, das gebe ich zu. Aber man muss auch sehen, dass jeder Mensch anders ist, sodass allgemeine Aussagen zu kurz greifen. Dennoch, wenn man immer wieder innehält und auf den Strom des Lebens in sich horcht oder auf die göttliche Stimme achtet, dann ist schon sehr viel geschehen und dieser Mensch wird wachsen und reifen in der Weisheit seines Weges. Ja, das sind meine ganz persönlichen Hilfestellungen, das sind meine Versuche meine Seele zu bewahren, zu hüten, zu bewachen.

BTWE: Pater Tutilo, wir danken Ihnen für das offene Gespräch

Als Cellerar des Klosters werde aus der Gemeinschaft
ein Bruder ausgewählt,
der weise ist,
reifen Charakters
und nüchtern.
Er sei nicht maßlos im Essen,
nicht überheblich,
nicht stürmisch,
nicht verletzend,
nicht umständlich
und nicht verschwenderisch.
Vielmehr sei er gottesfürchtig
Und der ganzen Gemeinschaft wie ein Vater.

Er trage Sorge für alles.
Ohne die Weisung des Abtes tue er nichts;
An seine Aufträge halte er sich.

Er mache die Brüder nicht traurig.
Falls ein Bruder unvernünftig etwas fordert,
kränke er ihn nicht durch Verachtung,
sondern schlage ihm die unangemessene Bitte
vernünftig und mit Demut ab.

Er wache über seine Seele und denke immer an das Apostelwort:
„Wer seinen Dienst gut versieht, erlangt einen hohen Rang.“
Um Kranke, Kinder, Gäste und Arme
soll er sich mit großer Sorgfalt kümmern;
er sei fest davon überzeugt:
Für sie alle muss er am Tag des Gerichtes Rechenschaft ablegen.

Alle Geräte und den ganzen Besitz des Klosters
betrachte er als heiliges Altargerät.
Nichts darf er vernachlässigen.
Er sei weder der Habgier noch der Verschwendung ergeben.
Er vergeude nicht das Vermögen des Klosters,
sondern tue alles mit Maß und nach der Weisung des Abtes.

Vor allem habe er Demut.
Kann er einem Bruder nichts geben,
dann schenke er ihm wenigstens ein gutes Wort.
Es steht ja geschrieben:
„Ein gutes Wort geht über die beste Gabe.“

¹ Regula Benedicti - Die Benediktusregel, lateinisch / deutsch, Beuroner Kunstverlag 1992, S. 1534.

Alles, was der Abt ihm zuweist,
übernehme er in seine Verantwortung;
was er ihm aber verwehrt,
maße er sich nicht an.
Den Brüdern gebe er das festgesetzte Maß an Speise und Trank
Ohne jede Überheblichkeit und Verzögerung,
damit sie nicht Anstoß nehmen.
Er denke daran, was nach Gottes Wort der verdient,
der einem von den Kleinen Ärgernis gibt.

In größeren Gemeinschaften gebe man ihm Helfer.
Mit ihrer Unterstützung kann er das ihm anvertraute Amt
mit innerer Ruhe verwalten.
Zur bestimmten Stunde werde gegeben, was zu geben ist,
und erbeten, was zu erbiten ist;
denn niemand soll verwirrt und traurig werden im Hause Gottes.

Buchbesprechungen

Dr. Peter Abel

Spirituelle Wege aus dem Burnout

Vier-Türme-Verlag

ISBN: 978-3-89680-413-6

Bücher über Burnout gibt es viele. Zumeist bieten sie eine detailreiche Beschreibung möglicher Symptome und anschließend eine Reihe praktischer Tipps der Art „Mach doch öfter mal Pause“. Ja, als wenn es so einfach wäre. *Peter Abel*, studierter Pädagoge und Theologe, geht da andere Wege.

Basierend auf den Gedanken wichtiger Gestalten des Christentums möchte er vor allem zum Nachdenken anregen. Der Weg – auch der spirituelle – aus dem Burnout beginnt mit der schwierigen Erkenntnis, dass man überhaupt in diesen Strudel der Erschöpfung hinein geraten ist und eben nicht mehr alles unter Kontrolle hat. Abel schlägt den Bogen von Moses und Elias über Benedikt und Gregor den Großen bis hin zum Dekalog der Gelassenheit von Papst Johannes XXIII. Und er erzählt dem Leser, wie sie mit ganz ähnlichen Situationen umgegangen sind und wie es ihnen gelungen ist, ihre eigene Schwäche anzunehmen und – ganz wichtig – wieder auf fruchtbare Pfade zurückzukehren.

Den Weg zurück ins Gleichgewicht zu finden, ist für vom Burnout Betroffene sicherlich die schwierigste Aufgabe. Abel, Leiter der Arbeitsstelle für pastorale Fortbildung und Beratung im Bistum Hildesheim, baut hier nicht allein auf in knapper und verständlicher Form dargestellte Erkenntnisse der Psychologie, sondern er bringt vor allem seine ganz persönlichen Erfahrungen mit ein. Das verleiht dem Buch eine hohe Glaubwürdigkeit, denn Abel kommt nicht als jemand daher, der anderen Ratschläge erteilen möchte. Er berichtet vielmehr einfach vom „Das hilft bei mir“ und davon, wie er selbst sein persönliches Lebensgleichgewicht auch unter Belastung aufrecht erhält. Der Leser ist aufgefordert, eigene Wege zu finden, wie er die an ihn gestellten Anforderungen besser bewältigen kann.

Nebenbei ist der Band auch besonders schön gestaltet, und das Cover lädt in den Denkpausen zum Träumen ein. Ein Buch zum immer wieder mal in die Hand nehmen – wie geschaffen für eine tägliche kleine Auszeit.

Petra Sonne-Neubacher

Johannes Czwalina

„Wenn ich nochmal anfangen könnte...“

Brendow Verlag

ISBN 9-783865-060876

Eigentlich müsste man an dieser Stelle von *Johannes Czwalina* zuerst sein Buch „Karriere ohne Reue“ aufführen. Noch schöner, weil nachdenklicher und bewegender aber ist „Wenn ich nochmal anfangen könnte...“.

Geordnet nach Themen wie „Wärme“, „Zeit“ oder „Zukunft“ finden sich hier kurze und längere Texte, in denen Menschen erzählen, was sie anders machen würden in ihrem Leben, wenn sie mit ihrem heutigen Wissen die Zeit zurückdrehen könnten. *Johannes Czwalina* reiht sich in den Kanon dieser Stimmen ein, die durchweg sehr persönlich von ihrem Erleben und dem berichten, was sie heute als Fehler im Umgang mit der eigenen Lebenszeit empfinden.

Dass es dabei um den eigenen Erfolg – Status, Einkommen, Ruhm und Ehre – geht, wird dabei als irriige Annahme entlarvt. Denn es sind nicht die Gescheiterten der Gesellschaft, die hier zurückblicken. *Johannes Czwalina* lässt auch und gerade die Erfolgreichen zu Wort kommen, auf deren Schultern Wirtschaft, Staat und Gesellschaft ruhen.

Den Tenor der vielen Stimmen könnte man vielleicht so zusammenfassen: In der Rückschau wird oft etwas Anderes wesentlich als das, worauf man die eigene Zeit und Kraft verwandt hat. Vieles, das wir uns in falsch verstandenem modernem Heldentum aufbürden, vergeht letztlich ohne Spur. Und die entscheidende Frage ist am Ende doch, was bleibt. Glückliche, wer rechtzeitig darüber nachgedacht hat, was in seinem Leben wertvoll und wesentlich sein soll.

Petra Sonne-Neubacher

Frank Schirrmacher

Payback

Karl Blessing Verlag

ISBN 978-3-89667-336-7

Burnout und Überarbeitung führen oft genug in eine Sinnfrage. Aber immer öfter auch in eine Zeitfrage. Zwei der gähnenden Abgründe, in die unsere Zeit heute entschwindet, sind E-Mail-Verkehr und Internet.

In seinem neuesten Buch beschreibt *Schirrmacher*, seit 1994 Mitherausgeber der *Frankfurter Allgemeinen Zeitung*, mit welchen Mechanismen das Informationszeitalter nach unserer Zeit greift und wie die Informationsflut zu ständiger Überlastung führt.

Natürlich ist das Buch spannend, aber journalistisch geschrieben, an einigen Stellen polemisch und hier und da inhaltlich nicht haltbar. – Die These beispielsweise, jeder könne in Zukunft alles, was er für seine Arbeit braucht, bei Bedarf im Internet nachlesen und könne sich so den zeitraubenden Erwerb von Fachwissen sparen, wird *Schirrmacher* nicht unbedingt seinem Internisten ans Herz legen wollen.

Aber er öffnet dem Leser die Augen für die Mechanismen, die zu unserer Abhängigkeit von den neuen Medien führen. In der Schule dazu erzogen, dem Lehrer unbedingte Aufmerksamkeit zu zollen, fällt es dem Unterbewusstsein schwer, das *Ping* der neu eingetroffenen E-Mail nicht als sofort zu erfüllenden Arbeitsauftrag anzusehen, da sonst „Setzen. Sechs!“ droht. *Schirrmacher* vergleicht uns dabei mit einem Löwen, der, vom eigenen Instinkt getrieben, statt Großwild permanent Mäuse jagt und dabei am Ende verhungert.

Interessanterweise wirkt allein das Lesen des Buches wie eine Art Impfung. Bei *Ping* denkt das geistige Immunsystem hinfort „Mäuse. Nichts als Mäuse...“ und vergisst es wieder.

Petra Sonne-Neubacher

Weitere Lektüretipps

Umgang mit Zeit

Johannes Czwalina
Karriere ohne Reue
Frankfurter Allgemeine Buch
ISBN: 978-3-89981-161-2

Axel Braig, Ulrich Renz
Die Kunst, weniger zu arbeiten
Fischer Taschenbuch Verlag
ISBN: 978-3-596-15651-1

Karlheinz Geißler
Es muss in diesem Leben mehr als Eile geben
Herder *spektrum*
ISBN: 3-451-05045-5

Anselm Grün
Gut mit sich selbst umgehen
Matthias-Grünewald-Verlag
ISBN 978-3-7867-2614-2

Marco von Münchhausen
Auszeit
Campus Verlag
ISBN: 978-3-593-37914-2

Fachliteratur Burnout

Jörg Fengler
Helfen macht müde
Klett-Cotta
ISBN: 978-3-608-89072-3

Matthias Burisch
Das Burnout-Syndrom
Springer Verlag
ISBN: 3-540-23718-6

Thomas Bergner
Burnout-Prävention
Schattauer
ISBN: 978-3-7945-2585-0

Wissen

Stefan Klein
Zeit – Der Stoff, aus dem das Leben ist
S. Fischer Verlag
ISBN: 978-3-10-039610-5



Informationen

Weitere Informationen zu der Tagungsreihe sowie das Tagungsprogramm der nächsten Veranstaltung sind zu finden unter <http://www.erzabtei-beuron.de/quelle/wirtschaftsethik.php>

Impressum

An dieser Ausgabe haben mitgewirkt:

Dr. Petra Sonne-Neubacher

Br. Jakobus Kaffanke OSB

Und die Autoren

Verantwortlich im Sinne des Presserechts:

Br. Jakobus Kaffanke OSB

Erzabtei St. Martin

Abteistr. 2

D – 88631 Beuron

© 2010 – Das Copyright für die Einzelbeiträge liegt bei den jeweiligen Autoren. Das Copyright für diese Gesamtausgabe liegt bei Br. Jakobus Kaffanke OSB, Erzabtei St. Martin, Beuron.

Bitte beachten: Alle Angaben ohne Gewähr.