

Dieter Reitmeyer

# Unternimm Dein Leben

Als Lebensunternehmer zu neuem Erfolg

ISBN-10: 3-446-41485-1

ISBN-13: 978-3-446-41485-3

Leseprobe

Weitere Informationen oder Bestellungen unter  
<http://www.hanser.de/978-3-446-41485-3>  
sowie im Buchhandel.

## **Unterwegs zu einer völlig neuen Form von Arbeit: Arbeit als Selbstentfaltung**

### **Vom Angstreflex zur reflektierten Gestaltung unseres Lebensglücks**

Wenn sich Veränderungen im Gewohnten ergeben, reagieren wir oft zunächst reflexartig mit Angst. Erst wenn wir vom Reflex zum Reflektieren übergehen, kann sich unsere Angst verwandeln – im breiten Spektrum von „weniger Angst“ und kleinem Erfolgserlebnis bis zu tiefstem Glück und großem Erfolg. Wie mühsam und quälend dieser Übergang jeweils ist und wie weit dieser Verwandlungsprozess von Angst in jedem einzelnen Fall reicht, hängt ganz entscheidend von uns ab. Der Schlüssel, der bestimmt, wie viele Zimmer wir hinter jeder Herausforderung in einer fast endlos scheinenden Chancenwelt aufschließen können, wird von uns gefertigt. In wie viele Türen zur Chancenwelt er passt oder nicht passt, wird durch unsere Haltung zu den kleinen und großen Herausforderungen des Lebens bestimmt.

Jeder von uns hat in seinem Leben tausendfach diese Erfahrung gemacht: Etwas, das im ersten Augenblick als bedrohlich erschien, entpuppte sich auf den zweiten oder dritten Blick als Chance. Wenn der Lehrer uns in der Schule etwas erklären wollte, was wir nicht gleich begriffen haben, dachten wir schnell an die Gefahr einer schlechten Benotung, an die Häme mancher Mitschüler, an den erhobenen

Zeigefinger von Vater oder Mutter. Wenn wir uns dann schließlich doch zum Begreifen desselben aufgegriffen haben, war die Chance groß, die Welt der neuen Lebensgestaltungsmöglichkeiten des Begreifenen erleben und immer weiter erschließen zu können. Als die undefinierbaren Hieroglyphen sich plötzlich als klar unterscheidbare Buchstaben und in ihren Zusammensetzungen als Begriffe offenbarten, konnten wir plötzlich die lieben Worte von Oma identifizieren, die sie auf ein Blatt Papier kritzelte und in einem Kuvert an uns sandte, und wir konnten die Anleitung zu einem Spiel lesen und verstehen, das uns zuvor nur in rasender, unbefriedigter Neugier zurückließ.

Trotz vielfältigster Lebenserfahrungen dieser Art bei jedem Menschen kostet es uns immer wieder neue Überwindung, vom lähmenden Reflex zum lernenden Reflektieren zu kommen. Wie oft haben wir schon erlebt, dass hinter einer Angst, wenn wir sie überwunden haben, eine umso schönere Freude steht, dass eine Krise nur ein Durchgangsstadium zu einer neuen Chancenwelt ist. Und dennoch bereitet uns die Angst keine Freude und sehen wir in der Krise nicht unbedingt gleich die Chancen – zumindest nicht, solange wir nicht immer wieder neu diesen Wandlungsprozess durchgemacht haben. Wir müssen letztlich wohl lebenslang daran arbeiten, diese positive Haltung zu verstetigen. Und wenn wir schon hunderttausend Mal darin bestätigt wurden, dass die Krise nur der zu knackende Kokon für neue Lernchancen ist, so passiert es uns immer wieder, dass wir in einem neuen Fall von Krise zunächst erneut mit reflexhafter Angst reagieren. Immer wieder verwechseln wir die unappetitliche Schale mit dem Wesen dessen, was dahinter verborgen ist: eine leckere Nuss, eine saftige Orange, eine köstliche Ananas. Der Charakter der Schale ist fast immer ein völlig anderer als jener des Inhalts dahinter.

Unser Leben ist randvoll mit kleinen und größeren Herausforderungen und unser Lebensglück bestimmt sich danach, wie viele Anlässe für Ängste wir gemeistert haben und wie gut wir diese gemeistert haben. Das Tückische ist: Das Leben gibt uns keine objektiven Rückmeldungen, ob Ängste berechtigt sind oder nicht. Es bestätigt uns mit ziemlich gleicher Intensität in unseren Ängsten wie auch in unserem Mut, Ängste zu überwinden. Der Psychologe Erik Blumenthal kam daher zu der Feststellung: Optimisten und Pessimisten haben eines gemeinsam – sie haben beide in etwa 90 Prozent der Fälle recht. Optimisten sind jedoch nicht, wie Pessimisten oft meinen, „Glückspilze“, sondern „Glücksmacher“. Ihre Haltung schließt das Glück auf, zieht es an, lädt es zum Wirklichwerden ein. Doch auch unter den Optimisten gibt es noch große Unterschiede. Bei nicht wenigen Optimisten haftet deren Leichtigkeit auch eine Portion Leichtfertigkeit an, die sie in manche Risiken doch recht unbedacht tappen lässt. Manche nennen den Meister der positiven Lebensbewältigung auch nicht Optimisten, sondern Possibilisten. Ein Possibilist vertraut nicht blind darauf, dass alles schon irgendwie gut gehen wird, sondern er gelangt zu der fundamentalen Erkenntnis: In *allem* stecken Risiken *und* Chancen. Wenn ich mir in scheinbaren Risiken *und* in scheinbaren Chancen die möglichen Klippen *und* die möglichen Lernchancen nüchtern anschau und mir dabei bewusst bin, dass auch jede Klippe in ungeahnte Lernchancen verwandelt werden kann, dann schließe ich überall ständig neue Lebensgestaltungsmöglichkeiten (Possibilitäten) auf. Ich werde zum lebenslang und lebensumfassend positiv Lernenden.

Wie sehr es auf unsere Sicht der Dinge ankommt, kann uns vielleicht am deutlichsten die zweifache Lebenssituation veranschaulichen, an der es jeweils buchstäblich um „Leben

und Tod“ geht: die Geburt, die einen „Tod“ des vorherigen embryonalen Zustands bedeutet, und den Tod, von dem wir nicht wissen, ob nicht auch er eine Geburt in einen anderen Zustand darstellt, so wie es viele Weltreligionen sehen.

Bei der Geburt in dieses Leben kann ein Embryo nicht ahnen, was sich ihm da auftut dank eines zunächst nur schmerzhaften Geburtsvorgangs. Die Mutter, die dank ihrer Lebenserfahrung bereits weiß, welches wunderbare neue Leben geboren werden kann trotz und teilweise auch gerade erst durch die Schmerzen, hat neun Monate Zeit, ihre Haltung zur Geburt zu entwickeln. Sie kann sich von der Angst vor der nicht risikofreien und nicht schmerzfreien Geburt gefangen nehmen lassen. Oder sie kann durch die übermächtige Freude auf die Chance, einem neuen Menschen Leben zu schenken, ihre Ängste schon im Vorfeld zumindest ein gutes Stück meistern, auch wenn sie um die damit verbundenen Risiken weiß. Sie kann sich die Erkenntnis zur Gewissheit aufbauen, dass die Risiken minimiert und die Chancen maximiert werden gerade durch ihre positive und freudige Haltung, und alle Weltreligionen und alle wissenschaftlichen Studien werden sie darin bestätigen.

Wie entscheidend unsere Haltung zu allen Lebensfragen und in allen Lebenslagen ist, zeigt folgende Geschichte, die Kambiz Poostchi in seiner Sammlung *Goldene Äpfel* erzählt:

*Toni gehört zu jenen Menschen, die man einfach gern haben muss. Er ist stets gut gelaunt und hat immer etwas Positives zu sagen. Wenn ihn jemand fragt, wie es ihm gehe, gibt er zur Antwort: „Wenn es noch besser wäre, bräuchte ich einen Zwillingbruder!“*

*Er war ein begnadeter Manager und in seinem Restaurant folgten ihm seine Kellner auf den Fuß. Der Grund dafür war seine Grundhaltung. Er war ein geborener Motivator. Wenn irgendein*

Mitarbeiter einen schlechten Tag hatte, war Toni zur Stelle, ihn zu beraten, wie er die positive Seite der Situation entdecken konnte.

Ich beobachtete seinen Lebensstil und er machte mich neugierig. So fragte ich ihn eines Tages: „Ich verstehe das nicht! Du kannst doch nicht die ganze Zeit hindurch ein positiver Mensch sein. Wie schaffst du das?“

Toni gab zur Antwort: „Jeden Morgen, wenn ich aufwache, sage ich zu mir: ‚Toni, du hast zwei Entscheidungsmöglichkeiten für heute. Du kannst dich entscheiden, gut gelaunt oder schlecht gelaunt zu sein.‘ Und ich entscheide mich für gut gelaunt. Jedes Mal, wenn etwas Schlechtes passiert, kann ich mich entscheiden, ein Opfer zu sein oder daraus zu lernen. Ich entscheide mich, daraus zu lernen. Jedes Mal, wenn jemand zu mir kommt und sich beklagt, habe ich die Wahl, dessen Klagen zu akzeptieren oder auf die positive Seite des Lebens hinzuweisen. Ich wähle die positive Seite des Lebens.“

„Ja, richtig, aber es ist nicht so einfach!“, protestierte ich.

„Doch, ist es“, erwiderte Toni. „Das Leben besteht aus Entscheidungen. Wenn man all den Plunder ausscheidet, bleibt in jeder Situation, eine Wahl zu treffen. Du entscheidest, wie die Leute deine Stimmung beeinflussen. Du triffst die Wahl, gut gelaunt oder schlecht gelaunt zu sein. Unter dem Strich kommt Folgendes heraus: Es ist deine Wahl, wie du das Leben lebst.“

Ich dachte über Tonis Worte nach. Bald darauf löste ich mich beruflich aus der Gastronomie und machte mich selbständig. Wir verloren den Kontakt, aber ich musste oft an ihn denken, speziell immer dann, wenn ich mich für das Leben entschied, anstatt darauf zu reagieren.

Jahre später hörte ich, dass Toni etwas getan hatte, was man als Restaurantbesitzer nie tun sollte: Er hatte eines Morgens die Hintertür offen gelassen und war von drei bewaffneten Männern überfallen worden. Während er versuchte, den Tresor zu öffnen, zitterte seine Hand vor lauter Nervosität derart, dass sie von der Kombination abrutschte. Die Einbrecher gerieten in Panik und

*schossen ihn nieder. Glücklicherweise wurde er bald gefunden und ins örtliche Krankenhaus gebracht. Nach 18 Stunden Operation und Wochen intensiver Pflege wurde er aus dem Spital entlassen, hatte jedoch noch Splitter der Kugeln im Körper.*

*Ich traf Toni etwa sechs Monate nach dem Unfall. Als ich ihn fragte, wie es ihm ginge, antwortete er: „Wenn es mir noch besser ginge, müsste ich einen Zwillingsbruder haben. Möchtest du meine Narben sehen?“*

*Ich lehnte es ab, seine Narben zu sehen, aber fragte ihn, was ihm durch den Kopf gegangen war, als der Überfall passiert war. „Das Erste, was mir in den Sinn kam, war, dass ich die Hintertür hätte abschließen sollen“, antwortete Toni. „Dann, als ich am Boden lag, erinnerte ich mich, dass ich zwei Entscheidungsmöglichkeiten besaß: Ich konnte entscheiden zu leben oder zu sterben. Ich traf die Wahl, zu leben.“*

*„Hattest du keine Angst? Hast du das Bewusstsein verloren?“, fragte ich weiter. Toni fuhr fort: „Die Notärzte waren großartig. Sie erzählten mir, dass ich wieder gesund würde, doch als man mich in die Intensivstation rollte und ich den Gesichtsausdruck der Ärzte und Krankenschwestern sah, war ich doch in Sorge. In ihren Augen stand: ‚Er ist ein toter Mann.‘ Ich wusste, ich musste handeln.“*

*„Was hast du gemacht?“, fragte ich.*

*„Nun, da war eine große dicke Schwester, die mir ihre Fragen zubrüllte“, erzählte Toni. „Sie fragte, ob ich auf irgendetwas allergisch wäre. Ja“, sagte ich. Die Ärzte und Schwestern unterbrachen ihre Tätigkeit und warteten auf meine Antwort. Ich nahm einen tiefen Atemzug und schrie: „Ja, Kugeln!“ Und über ihr Gelächter hinweg rief ich ihnen zu: „Ich habe mich entschieden zu leben. Operiert mich also derart, als ob ich lebe, und nicht, als wäre ich tot.“*

*Toni überlebte dank des Könnens der Ärzte, aber auch wegen seiner eigenen Grundeinstellung. Von ihm lernte ich, dass wir jeden Tag die Wahl haben, das Leben voll zu leben.*

*Die Einstellung bestimmt letztlich alles.*

Es lohnt sich also, genau an dieser zentralen Baustelle unseres Lebens zu arbeiten: an der Haltung gegenüber dem Unbekannten, Angsteinflößenden. Es lohnt sich, an der Gewinnung und Stabilisierung einer Haltung zu arbeiten, mit der wir den Spielraum für die positive Gestaltbarkeit unseres Lebens ausweiten und in immer neuen Lebensfeldern Angst in Lebensglück umwandeln können.

Dieses Buch soll dazu beitragen, diese Schlüsselfähigkeit in Bezug auf den zeitintensivsten Teil unseres Lebens zu entwickeln: die Arbeit. Wenn man Arbeit nicht nur als die Zeit zwischen dem Stecken und Ziehen der Steckkarte an einem Arbeitsplatz definiert, sondern auch die Arbeit des Lernens, die Arbeit zu Hause, die Arbeit an sonstigen Gemeinschaftsverpflichtungen und so weiter einbezieht, dann füllt Arbeit zwei Drittel oder drei Viertel unserer Wachzeit aus. Unser Lebensglück hängt also ganz entscheidend davon ab, wie erfüllend wir diesen Lebensbereich gestalten und leben können.

## **Arbeit als Lebensentfaltung**

Die Voraussetzungen dafür sind so günstig wie noch nie in der bisherigen Menschheitsgeschichte. Wir können für diesen Lebensbereich eine außerordentlich positive Diagnose und Prognose erstellen. Die Arbeitswelt durchlief in den vergangenen 100 Jahren eine Wandlung, die man durchaus mit einem Geburtsvorgang vergleichen kann, einer Geburt in eine völlig neue Lebenswirklichkeit. Und sie durchläuft derzeit noch einmal einen zweiten, noch bedeutsameren und erfreulicheren Geburtsvorgang.

Sehen wir uns einmal die zurückliegenden zwei Jahrhunderte in den kapitalistischen Ländern dieser Welt an. Im

19. Jahrhundert fand eine große Ausbeutung der Arbeitnehmer statt. Die Lohnarbeit war die alles beherrschende Arbeitsform. Produktionsmittel standen kaum zur Verfügung und die Arbeitgeber saßen mit ihrem Kapital am längeren Hebel. Eine schier grenzenlose Ausbeutung der menschlichen Arbeitskraft hatte zur Folge, dass Not und Elend in der Bevölkerung herrschten. Das Leitmotiv dieses Jahrhunderts lautete: *Arbeiten, um zu überleben.*

Ende des 19. Jahrhunderts drohte dieses System zu scheitern und es mussten neue Wege gefunden werden.

Das 20. Jahrhundert brachte gewaltige Veränderungen. Die Arbeitnehmer wurden an ihren Produktivitätssteigerungen unmittelbar beteiligt und profitierten mittelbar am Wachstum der Unternehmen. Dies hatte zur Folge, dass Not und Elend beseitigt wurden und eine nie da gewesene Explosion der Arbeitsproduktivität sowie der Massenkaukraft stattfand. Die Welt der Menschen veränderte sich rasend schnell. Autos, Fernsehen, Urlaub, Flugreisen sowie die Rechte der Arbeitnehmer schufen eine komplett neue Form des Kapitalismus, einen sozialpartnerschaftlichen. Dieser dominierte immerhin die gesamte westliche Welt sowie weitere Nationen im Nahen und Fernen Osten sowie im Süden, die sich diesem Entwicklungsweg anschlossen. Niemals zuvor gab es größeren Wohlstand in der Bevölkerung dieser Länder als zu dieser Zeit. Das Leitmotiv dieses Jahrhunderts lautete: *Arbeiten, um zu leben.*

Ende des 20. Jahrhunderts hatte der Kapitalismus fast die ganze Welt erobert. Nicht zuletzt aufgrund der sehr ungleichgewichtigen Entwicklung im 20. Jahrhundert ist dieses System in Verbindung mit der Globalisierung und der Öffnung der Waren- und Arbeitsmärkte nach heutigem Stand der Dinge wiederum gescheitert. Neue Systeme müssen gefunden werden.

Es ist klar absehbar, in welche Richtung sich die Meisterung dieser Krise entwickeln wird, denn das 21. Jahrhundert hat bereits mit den notwendigen Veränderungen begonnen. Dort, wo diese schon pionierhaft umgesetzt sind, ist die völlig veränderte Arbeitswelt mit höchst motiviert, höchst flexibel und höchst zufrieden arbeitenden Menschen bereits zu besichtigen. Das neue Leitmotiv für uns alle heißt: *Arbeiten, um sich zu entfalten.*

Wie passt dies mit der scheinbar völlig gegenläufigen Wahrnehmung vieler Menschen zusammen, die uns zudem tagtäglich durch die Medien bestätigt wird: immer mehr Menschen, die um ihren Arbeitsplatz besorgt sind, immer mehr Sorge, dass die mühevoll erworbene Ausbildung nicht mehr zu den Anforderungen des Arbeitsmarktes passt, immer tiefere Ängste, dass man zu den Verlierern der Globalisierung zählen wird und so weiter ...

Die gegenwärtigen Probleme basieren vor allem auf der Tatsache, dass viele Menschen von dem Gefühl beherrscht sind, ihnen wird etwas genommen. Da wir uns in einer Umbruchphase befinden, ist dieses Gefühl durchaus zutreffend – solange wir uns auf die neuen Herausforderungen noch nicht angemessen und konstruktiv eingestellt haben. Solange wir den Charakter der neuen Herausforderungen noch nicht klar erkannt haben, können wir uns auch nicht auf diese positiv einstellen. Der Blick auf den Verlust der vielen schönen Aspekte des embryonalen Zustands einschließlich gar des Verlusts der Nabelschnur hilft uns nicht weiter, wenn durch den Geburtsvorgang neue Herausforderungen anstehen.

Deshalb muss der erste Schritt sein, zu verstehen, was die neuen Herausforderungen sind, und diese dann konstruktiv anzunehmen. Darauf aufbauend können wir dann identifizieren, wie wir uns auf die neue globalisierte Arbeitswelt einstellen können und welche immensen neuen Chancen

diese uns bietet. Was wir zuvor als Verlust wahrgenommen haben, verwandelt sich dann zu der Erkenntnis, dass wir nur etwas aufgeben, was uns in unseren Entfaltungsmöglichkeiten unnötig eingeschränkt hat.

Der hier beschriebene Wandlungsprozess in unserer Haltung ist allerdings kein „Kann“, sondern ein „Muss“. Unser Wohlstand kann unter den neuen Voraussetzungen der Globalisierung unmöglich mit den alten, gewohnten Haltungen und Strukturen gehalten werden. Er kann nur dann gesichert und sogar erheblich ausgebaut werden, wenn der Einzelne mehr Verantwortung für sich selbst übernimmt.

Dank der neuen Kommunikationsmittel wird es für immer mehr Menschen mit jedem Tag immer leichter, sich Zugang zu neuem Wissen und damit auch zu neuen Fertigkeiten zu verschaffen. Voraussichtlich wird es nicht einmal mehr eine Generation dauern, bis tatsächlich jeder Mensch auf dieser Erde direkten Zugang zur modernen Weltbibliothek des Menschheitswissens namens Internet haben wird. In China hat sich in zehn Jahren die Zahl der Internetnutzer mehr als ver Hundertfacht auf heute bereits fast 200 Millionen und selbst in so armen Ländern wie Bangladesch oder Burundi existieren konkrete Pläne, die gesamte Bevölkerung in einer halben Generation „online“ gehen zu lassen. In Indien verdoppeln sich die Online-Arbeitsplätze derzeit im Einjahrestakt. Und allein die Online-Akademie des Hardware-Konzerns Cisco bietet Hunderttausenden von jungen Freaks rund um den Erdball Internet-Trainingsprogramme im Umgang mit den modernsten Möglichkeiten der neuen digitalen Welt.

Was alle diese Menschen verbindet: Sie warten nicht auf staatliche Fürsorgeprogramme, sondern nehmen ihr Leben selbst in die Hand. Sie nutzen die sich ihnen bietende Chance mit hoher Eigenverantwortlichkeit. Sie sind Lebensunterneh-

mer in einem sehr unmittelbaren und umfassenden Sinne. Natürlich wäre es auch ihnen lieber, wenn der Staat mehr für sie tun würde, aber sie warten nicht darauf. Sie übernehmen die Verantwortung, das Bestmögliche aus ihrem Leben zu machen. Das positive Virus der Eigenverantwortung verbreitet sich derzeit rasend schnell über den Erdball. Die Phase der monotonen, abhängigen Industriearbeit wird in den aufholenden Schwellenländern viel schneller durchlaufen, als wir dies aus unserer Geschichte kennen. Allein in Indien gibt es heute bereits 250 Millionen Menschen, die man der Mittelschicht zurechnen kann – das sind mehr Menschen als in der EU.

Glauben wir, in einer Welt in derartiger Aufbruchstimmung können wir uns die Fortführung unserer alten Arbeitsmentalität noch lange leisten? Auch und gerade bei uns müssen die Arbeitnehmer sich sehr schnell umstellen auf mehr Eigenverantwortung und Selbständigkeit. Dass die bisher zurückgebliebenen Länder aufholen werden, können wir nicht verhindern, selbst wenn wir es wollten. Ein solches Ansinnen wäre auch in höchstem Maße unklug, denn ein immer größerer Anteil unseres Wohlstands wird sich in den nächsten Jahrzehnten genau daraus speisen, dass wir die Nachfrage nach unseren fortschrittlichsten und qualitativ besonders hochwertigen Produkten bedienen können.

Wer aber in der Spitzengruppe verbleiben will, kann dies nur erreichen, wenn sich der heute kostbarste Produktionsfaktor optimal entfalten kann: der Mensch. Wir werden alle unsere betrieblichen und gesellschaftlichen Systeme so verändern müssen, dass sie den Menschen die besten Entfaltungsmöglichkeiten geben. Dies muss gleichzeitig mit einer Bewusstseinsrevolution bei den Menschen selbst einhergehen. Jeder Mensch muss sich entscheiden, ein immer besserer Unternehmer seines eigenen Lebens zu werden.

Wir leisten uns heute noch eine gewaltige Verschwendung an Humankapital, indem wir den meisten Menschen gar keine andere Wahl lassen, als die Aufgabe zu erledigen, die ihr Vorgesetzter für sie vorgesehen hat. Durch die zukünftige Eigenverantwortung der Menschen hat ein jeder die Möglichkeit, zu tun, was er am besten kann. Menschen werden in zunehmendem Maße tun und lassen, was sie wollen. Sie werden selber entscheiden, ob sie Aufträge annehmen oder nicht. Nur wenn dieses System, das schon längst begonnen hat, erfolgreich flächendeckend umgesetzt wird, werden wir die Entfesselung eines neuen gigantischen geistigen Potenzials erfahren. Es handelt sich dabei um jenes weite Potenzial, das tatsächlich in uns steckt, aber niemals abgerufen wird. Auch wenn dies schwer zu messen ist, so gehen Forscher heute davon aus, dass höchstens fünf bis zehn Prozent unserer menschlichen Potenziale ausgeschöpft sind. Der Rest wartet darauf, aufgeweckt zu werden.

Eine einfache Rechnung kann uns veranschaulichen, dass es keinen zwingenden Grund dafür gibt, pessimistisch in die Zukunft zu blicken. Bis vor wenigen Jahren hat sich nur ein Anteil von fünf bis zehn Prozent der Menschheit einen menschenwürdigen Wohlstand erwerben können. Dank der Globalisierung kann jetzt der Rest der Menschheit rasch aufholen. Doch selbst in den wohlhabenden Ländern haben fast alle Menschen nur fünf bis zehn Prozent ihrer tatsächlichen Potenziale entfalten können. Die heutige Mischung aus gesellschaftlicher und technischer Entwicklung ermöglicht uns, aber verlangt gleichzeitig auch unausweichlich von uns, unsere Potenziale nun noch ungleich mehr zur Entfaltung zu bringen. Für die Menschheit insgesamt kämen wir so leicht auf ein Entwicklungspotenzial jenseits des Faktors 100.

Selbstverständlich sprechen wir hier nicht von einer Art von Wirtschaftswachstum, die mit den bisherigen Indikato-

ren des sogenannten Bruttosozialprodukts richtig umfasst wären. Bei der heutigen Definition von Bruttosozialprodukt zählen beispielsweise sowohl der Alkoholmissbrauch als auch der Kampf dagegen einschließlich der Rehabilitation aus der Sucht als Beiträge zum Wirtschaftswachstum, sowohl die Umweltverschmutzung als auch deren nachträgliche Beseitigung und so weiter. Unsere Gesellschaft hat bereits begonnen, sich eine neue Wohlstandsdefinition zu erarbeiten. Immer mehr weiche Faktoren werden uns wichtig bei der Bewertung von Produkten wie auch bei der Bewertung unserer Arbeit. Selbst so „ferne“ Faktoren wie den Schutz unserer Umwelt oder den CO<sub>2</sub>-Verbrauch unserer Produkte bewerten wir immer mehr als Qualitätsmerkmale unseres Wohlstands.

Auch und gerade bei der Arbeit werden uns – sobald wir uns aus der Angst um unseren Arbeitsplatz befreien konnten – weiche Faktoren immer wichtiger. Wo fühlen wir uns wohl? Wo können wir uns besser einbringen und entfalten? Wo werden wir gefördert statt behindert und gegängelt? Wo wird eine offene Informationskultur gepflegt? Wo gibt es eine aktive Fortbildungsförderung? Wo werde ich wie am Erfolg des Unternehmens beteiligt? Wo bedeutet Loyalität vor allem Teamgeist und Mitverantwortung für den gemeinsamen Erfolg und nicht blindes Hierarchiedenken? Immer mehr Menschen erkennen auch, dass Unternehmen, die ihre Unternehmensphilosophie im Sinne einer hohen Selbstverantwortung und Selbstentfaltung ihrer Mitarbeiter definieren, auch wirtschaftlich viel erfolgreicher sind als Unternehmen, die noch auf eine entmündigende Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer setzen. Wer also einen Arbeitsplatz mit mehr Selbstverantwortung sucht und findet, wird in aller Regel auch wirtschaftlich nicht schlechter, sondern besser dastehen, teilweise sogar sehr viel besser.

Wir steuern also auf eine Welt zu, in der wir sehr viel selbständiger und selbstbestimmter sein werden, in der sich unser immaterieller Wohlstand unvergleichlich verbessern wird und in der auch unser materieller Wohlstand noch deutlich zunehmen wird. Wir müssen dafür nur lernen, mehr Verantwortung für unser Leben und unser Umfeld zu übernehmen. Die Verantwortung für unser Lebensglück wie für die Qualität unseres Lebensumfelds wird in einem für viele von uns noch kaum vorstellbaren Maße auf einen jeden von uns übergehen. Wir werden lernen müssen, Lebensunternehmer zu werden, und wir werden lernen, damit genauso leicht und selbstverständlich umzugehen, wie wir gelernt haben, Fahrrad zu fahren oder zu schwimmen.

Eine Vorahnung, wie unser aller berufliche Zukunft aussehen wird, kann uns das Beispiel des Profifußballs geben. Nehmen wir den FC Bayern München. Hier wird bereits das Arbeitssystem der Zukunft erfolgreich praktiziert. Einem Fußballer, der dort einen Vertrag unterzeichnet, geht es nicht darum, innerhalb Hierarchieebenen dieses Vereins Karriere zu machen, um dann irgendwann Chef des FC Bayern zu werden. Es geht ihm vielmehr darum, sich dort entfalten zu können und sich dafür noch möglichst teuer zu verkaufen. Ein Herr Schweinsteiger tut genau das, was er am liebsten tut und was er am besten kann. Er strebt keinesfalls nach dem Amt eines Herrn Beckenbauer oder Hoeneß. Die Unternehmenslogik des FC Bayern setzt keine Karriere innerhalb der Unternehmenshierarchie voraus, um ein Spitzengehalt zu verdienen. Von den Führungskräften dieses Unternehmens, sei es ein Herr Hitzfeld, Hoeneß oder Beckenbauer, verdient keiner auch nur annähernd so viel wie der einfache Angestellte Herr Schweinsteiger.

Jeder Angestellte arbeitet hier nicht nur für das Unternehmen FC Bayern München, sondern auch für sich selbst.

Die bedingungslose Loyalität zum Arbeitgeber reicht genau bis zum Vertragsende. Heute schlägt er sich nach einem Erfolgserlebnis vor laufenden Kameras auf die Brust, auf der das Logo des Arbeitgebers prangt, um seine Loyalität zu bekunden. Er wird die maximal mögliche Leistung seinem jeweiligen Arbeitgeber zur Verfügung stellen, nicht nur um diesem zu nutzen, sondern auch um seinen eigenen Marktwert zu steigern und somit den maximalen Profit für sich zu erzielen. Bereits morgen kann er die gleichen Rituale für einen vollkommen anderen Arbeitgeber praktizieren und ebenfalls seine Loyalität bekunden.

Der FC Bayern München kommt mit dieser Berufsauffassung seines Angestellten gut zurecht, da auch er nur Loyalität bis zum Vertragsende erwartet. Für seine Zukunft ist Herr Schweinsteiger selbst verantwortlich und gestaltet sie mit dem, was er leidenschaftlich gerne tut und am besten kann. Vielleicht entdeckt er später auch seine Leidenschaft als Trainer und kehrt in dieser Funktion tatsächlich irgendwann zum FC Bayern zurück. Der FC Bayern wird ihn dann aber ganz sicher nicht deshalb einstellen, weil er zuvor einmal ein guter Bayern-Spieler war, sondern weil er dann ein guter Trainer ist. Vielleicht geht er auch den Weg eines Herrn Netzer und wird ein gefragter Moderator. Oder er entdeckt seine Leidenschaft für vernachlässigte Kinder und gründet für diese eine Stiftung, in der er Sinn und Erfüllung und eine ganz andere Form der Professionalität findet.

Selbstverständlich gibt es für alle Beispiele auch berechnete Einwände. Sicher gibt es noch wenige Arbeitsfelder, in denen das Verhältnis von Arbeitgeber und Arbeitnehmer schon so radikal neu geordnet ist, dass sich die Begriffsbedeutungen fast umkehren: Der „Arbeitnehmer“ Schweinsteiger „gibt“ seine Arbeit dem „Arbeitgeber“ FC Bayern, dieser „nimmt“ sie – gegen eine handfeste Vergütung. Wenn der

„Arbeitnehmer“ seine Arbeit diesem „Arbeitgeber“ nicht mehr geben will, sondern einem anderen interessierten „Arbeitgeber“, so sitzt der bisherige „Arbeitgeber“ eindeutig am kürzeren Hebel. Die Zahl derartiger Arbeitsverhältnisse wächst. Noch ist nicht absehbar, wie schnell und wie weitgehend eine analoge Entwicklung in den zahlreichen anderen Branchen und Arbeitsfeldern ablaufen wird. Aber bedenken wir, ich spreche hier vom 21. Jahrhundert und nicht vom Jahr 2008. Der Weg ist das Entscheidende, und dieser ist eindeutig vorprogrammiert. Es ist ein schleichender, aber unaufhaltsamer Prozess, der bereits voll im Gange ist und uns alle vor neue Herausforderungen stellt. Je früher wir es begreifen, desto besser für uns.

## **Die neue Freiheit**

Wäre diese Entwicklung dann der programmierte Untergang von Industriekonzernen?

Aus dem momentanen Blickwinkel heraus würden unsere Großkonzerne mit dieser Umstellung dauerhaft aussterben. Umfragen an führenden europäischen Universitäten bestätigen eindeutig diesen Trend. Auf die Frage nach dem bevorzugten Arbeitgeber für den kommenden Berufseinstieg landeten die renommierten Industrieunternehmen auf den hintersten Rängen. Die meistgenannten Unternehmen waren McKinsey & Company und Boston Consulting Group. Bei allen führenden Unternehmen handelt es sich um Unternehmensberatungen und Branchen, in denen es nicht so sehr auf die stetige Karriere innerhalb eines Unternehmens ankommt, sondern auf ständig neue, wechselnde Herausforderungen mit einem hohen Maß an Eigenverantwortung.