

„ARBEITSLEID“ – ODER:

## DIE BEQUEMLICHKEIT ALTER (DENK-)MUSTER

Vor kurzem erzählte mir die Filialleiterin meines Optikers von dem Verlust eines Auszubildenden im zweiten Lehrjahr: Er habe ihr eines Tages erklärt, dass er es nicht nötig habe, jeden Tag zu den Kunden freundlich sein zu müssen. Am nächsten Tag erschien er nicht mehr zur Arbeit.

In den letzten Wochen hatte ich intensiven Kontakt zu Handwerkern. Die meisten suchen händeringend Mitarbeiter, fast alle würden mehr Auszubildende einstellen, haben aber entweder keine Bewerber oder solche mit einer dermaßen negativen Einstellung zur Arbeit, dass sie von einem Engagement Abstand nehmen. Wohlgemerkt: Ich rede gerade nicht von Schulnoten! Hier sind die meisten Arbeitgeber inzwischen zu großen Kompromissen bereit und akzeptieren durchaus 4er-Kandidaten – bei einigermaßen guten Umgangsformen und einem positiven Erscheinungsbild, womit wir beim nächsten Problem sind.

Herkunft, Migrationshintergrund und Geschlecht abhängig. Eines der größten Probleme des Bildungssystems, die Kluft zwischen Bildungsnahen und Bildungsfernen, bleibt nach wie vor ungelöst und könnte sich nach Lage der Dinge sogar noch verschärfen.

Die Quote der Abgänger ohne Schulabschluss ist innerhalb Deutschlands regional sehr unterschiedlich: In Mecklenburg-Vorpommern sind es 17,9%, in Baden-Württemberg gerade 5,6%. Dass die Qualität des regionalen Arbeitsmarktes die schulische Abschluss- und berufliche Ausbildungsbereitschaft beeinflusst, ist wohl nur ein Teil der Erklärung. Die Forscher sprechen von sozialen, finanziellen und kulturellen Risikolagen. Davon wird gesprochen, wenn die Eltern arbeitslos sind, ein geringes Einkommen haben oder über eine geringe Ausbildung verfügen. Diesbezüglich sind nicht nur die ostdeutschen Bundesländer überproportional betroffen, sondern zum Beispiel auch die Kinder aus

Das allmähliche Verschwinden des Mittelstands, die zunehmende Schere bei Einkommen und Bildung kann man sicherlich mit der vermehrten Anstrengung beantworten, zum „oberen Fünftel“ zu gehören. Und auf die alten und bewährten Handlungsmuster zu vertrauen, noch fleißiger zu arbeiten, noch mehr Zeit einzusetzen für die berufliche Entwicklung, noch mehr Anpassung an die jeweilige Unternehmenspolitik zu leisten, Fremdbestimmung als unabwendbares Schicksal zu akzeptieren und letztlich zu demonstrieren, wie man einem gesellschaftlichen Trend trotz. Und sich zu wundern oder zu entrüsten, dass die nachfolgenden Generationen nicht mehr folgen.

Es könnte sein, dass mancher „Baby-Boomer“ noch nicht registriert hat, dass sein Verhältnis zur Arbeit ein wesentlicher Grund für die skeptische Haltung der nachfolgenden Generation(en) zum Thema Karriere und Führung ist (nach einer Studie streben 54% der Generation Y (ca. ab Jahrgang 1978) weder jetzt noch später eine Führungsaufgabe an). Schon 2001 stellte das B.A.T. Freizeit-Forschungsinstitut nämlich eine Trendwende zurück zur Familie, zu Freunden, zu tiefgehenden Gesprächen und zu einem vernünftigen Maß zwischen Arbeit und persönlicher Zeit fest.

Die nachwachsende Generation hat das verinnerlicht: Sie will den Preis ihrer Väter (und einiger Mütter) für die berufliche Karriere nicht bezahlen. Sie hat in der Kindheit und Jugend selbst und oftmals schmerzlich erfahren, was die dauernde Abwesenheit des Vaters bedeutet – als international tätiger Manager, als Wochenendpendler, als 12-Stunden-Arbeiter. Sie hat den fix und fertigen Rückkehrer am Wochenende beobachtet, seine Launen ertragen (müssen), sie hat erlebt, wie er alle privaten Themen von sich geschoben hat. Keine Generation vorher wurde mit so vielen Trennungen und Scheidungen in den Familien konfrontiert – mit allen Folgen für die Kinder als Objekt und Leidtragende der damit verbundenen Auseinandersetzungen.

Und sie beobachtet, wie eben diese funktionierenden und angepassten Eltern nun nochmals eine neue Dimension der Vereinbarkeit erleben durch permanente Erreichbarkeit und Verfügbarkeit – häufig ohne eine Reaktion des Selbstbewusstseins und der Eigenständigkeit, diese Fremdbestimmung im Sinne eines eigenen Lebensrhythmus und

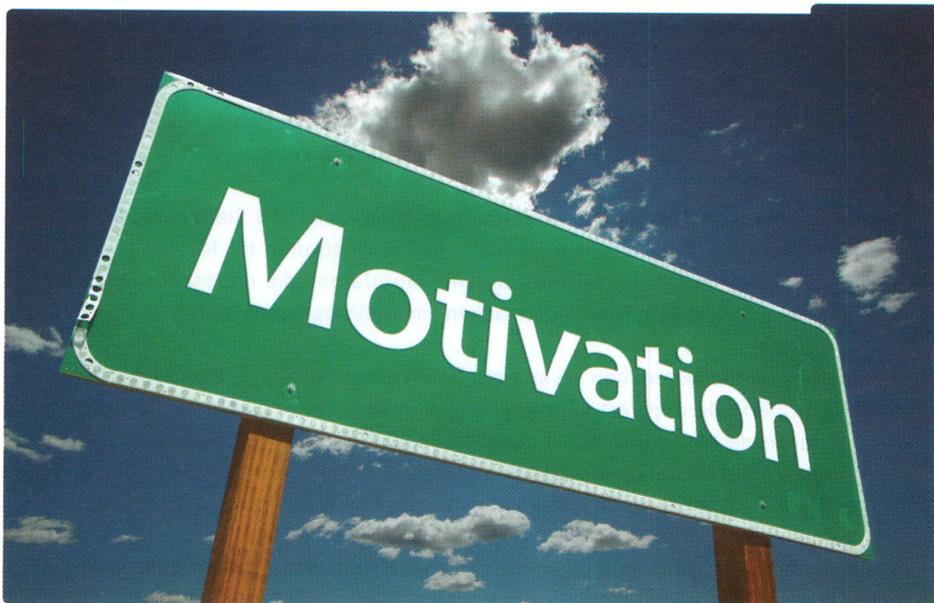


Foto: @AndyDeen/Fotolia

Die Stuttgarter Zeitung veröffentlichte vor einigen Tagen eine Statistik der Abbruchquoten bei den Lehrberufen in der Region Stuttgart. Die höchste Quote haben Auszubildende im Beruf des Kochs, 55% beenden diese Lehre nicht! Danach folgen sieben weitere Berufe mit Abbrecher-Quoten > 45%.

Am 17. Juni 2010 wurde der dritte nationale Bildungsbericht veröffentlicht mit einer zentralen Feststellung: In Deutschland bleibt der Bildungserfolg weiter stark von sozialer

Familien in den westdeutschen Stadtstaaten, auf die zu 40% mindestens eine Risikolage zutrifft (in Bayern z. B. nur zu 20%).

Ich kann mir vorstellen, dass jetzt manche Führungskraft die Frage stellt, was sie mit diesem Thema zu tun hat. Die Mitglieder unseres Verbandes sind weit überwiegend akademisch vorgebildet, verfügen über ein gutes Einkommen, fördern ihre Kinder nach Kräften und glauben sich vielleicht „in einer anderen Welt“.

der Familie zu begrenzen. Sie hören Klagen über diesen Zustand, erleben physische und psychische Folgen, sie sehen „Arbeitsleid“. Und sind sich ganz sicher: Das will ich in meinem Leben nicht!

Daran, dass Arbeit häufig ein negatives Image hat, hat allerdings eine ganz andere Gruppe ebenfalls einen hohen Anteil: All jene Organisationen nämlich, die bei jeder Arbeit immer zuerst die Frage nach der Zumutbarkeit stellen. Die erklären, dass sich eine Arbeit nur dann lohnt, wenn sie zu deutlich mehr Einkommen führt als die derzeitigen Arbeitslosensätze oder Sozialleistungen.

Beteiligt sind weiter jene, die ungeachtet einer immer größeren sozialen Kluft das 200-fache eines Arbeiters verdienen und dabei ohne eigene finanzielle Folgen Fehler machen (dürfen), die eben jenem den Arbeitsplatz und die Existenz kosten. Und damit natürlich wieder alle auf den Plan rufen, die Arbeit irgendwie mit Ausbeutung in Verbindung bringen.

In Italien hat ein 101-jähriger Architekt ein Konzerthaus vollendet. An der Costa del Sol stattete soeben ein 86-jähriger Innenarchitekt eines der besten Hotels überhaupt aus. Ein 85-jähriger Saxofonist erklärte vor kurzem, dass er aufgrund seiner vielen Engagements wenig Zeit hätte, seinen Geburtstag zu feiern. Arbeitsleid? Anscheinend nicht.

Hier zeigen Menschen, dass Arbeitsfreude keine Frage des Alters ist, dass Arbeit von gewaltigem Wert für die Selbstbestätigung und das Wohlbefinden des Menschen ist, dass uns Arbeit und Erfolg überhaupt erst mit der Qualität unserer Gaben und Fähigkeiten in Kontakt bringen. Dass Arbeit einfach schön und befriedigend sein kann, lebendig macht und erhält, soziale Interaktion bietet, zur persönlichen Entwicklung führt.

Die Hirnforschung weiß längst, dass die permanente hochwertige Beschäftigung von Geist (und Körper) die Alterung mindert, und mittlerweile geht man davon aus, dass der Mensch noch mit 85 Jahren neue Synapsen bilden kann.

Alle drei oben genannten Beispiele haben gemeinsam, dass diese Menschen Raum haben für ihre Ideen, dass sie nicht unter dem Druck einer sich selbst blockierenden Hierarchie stehen, dass sie Erfolg haben und Fehler machen dürfen, dass ihnen niemand die Anerkennung weg- und die Verantwortung ab-



nimmt. Dass sie ihr Maß bestimmen dürfen, dass sie mit ihren Qualitäten „richtige Person am richtigen Platz“ sind.

Ist das ein unerreichbares Paradies für Einzelne? Ich glaube nicht. Der sich rasch erholende Arbeitsmarkt insgesamt, der bereits entspannte Arbeitsmarkt für Führungskräfte und die demografische Entwicklung eröffnen diesmal eine weitreichende Chance: Eine berufliche (Neu-)Orientierung für Führungskräfte, die sich nicht mehr vorrangig an Hierarchie und Entlohnung orientieren und dafür Schmerzen aller Art in Kauf nehmen wollen.

Jetzt besteht die Möglichkeit, sich einen Arbeitgeber und/oder Arbeit zu suchen, die „Arbeitsleid“ mindert und eine neue Perspektive für das Arbeitsleben – Arbeiten und Leben – eröffnet. Die nach einer umfassenden beruflichen und persönlichen Standortbestimmung dazu führt, andere Prioritäten zu setzen. Jetzt ist es an der Zeit, eine Arbeitsumgebung zu suchen, in der Respekt vor dem „ganzen“ Mitarbeiter gelebt wird. Als Führungskraft einerseits, als Mensch mit privaten Interessen und Bedürfnissen andererseits. Eine Umgebung, in der permanente Anwesenheit oder Erreichbarkeit nicht der wichtigste Maßstab für Arbeitsleistung ist. Eine Kultur, in der sich Unternehmenslenker und Entscheider selbst als ganzer Mensch verstehen und sich selbst das Leben gönnen. Eine Atmosphäre, in der Nachdenken nicht als Schwäche gewertet wird und Gelassenheit kein Zeichen von Desinteresse ist.

Der Arbeitsmarkt lädt ein, das Arbeitsleid zu verlassen. Und der nachwachsenden Generation zu demonstrieren, wie wertvoll Arbeit

sein kann. Dass Arbeit nicht zwangsläufig zu überzogenen, ungerechten und zuletzt unerreichbaren Eltern führen muss. Dass mehr Geld und materieller Wohlstand nicht mehr als Keule taugt, um die Familie ruhigzustellen. Dass Selbstbewusstsein nicht vom Dienstwagen kommt, sondern von der Fähigkeit, sich in geeignetem Maße abzugrenzen und vor Vereinnahmung zu schützen. Und wieder zu sich selbst zu finden.

Vielleicht kann ein Teil der gewonnenen Zeit und Kraft dann denen zu Gute kommen, die aufgrund ihrer sozialen Herkunft keine guten Chancen haben, einen Zugang zur Arbeitsfreude zu finden. Es gibt mittlerweile beispielhafte Initiativen dazu – ich wurde Zeuge solcher Engagements im Rahmen einer Preisverleihung der Aktion „Deutschland – Land der Ideen“. Gerade Führungskräfte sollten sich jenen zuwenden, die sie am anderen Ende der Gesellschaft wahrnehmen. Es ist an der Zeit, dass wir auf die andere Seite der Schere zugehen, anstatt nur zu hoffen, weiterhin zum „besseren Flügel“ zu gehören. Wir haben jetzt eine gesellschaftspolitische und soziale Aufgabe, die Schere ein Stück zu schließen, und wir werden dafür Respekt ernten – zuallererst von unseren eigenen Kindern. —

*Stefan Müller  
stefan müller personalperspektiven*

**Anmerkung:** In seinem Werk „Nationalökonomie“ von 1940 verwendet Ludwig von Mises den Begriff „Arbeitsleid“. Dieser in die Volkswirtschaftslehre eingegangene Begriff bezeichnet die Summe der negativen physischen und psychischen Auswirkungen von Arbeit auf den Arbeiter.