

Werner Gross

Smart Career

Die Kunst, einen schweren Job
leicht zu nehmen **Wie Sie die
seelischen Kosten der Karriere
minimieren**



SACHBUCH

 Springer

Smart Career: Die Kunst, einen schweren Job leicht zu nehmen

Werner Gross

Smart Career: Die Kunst, einen schweren Job leicht zu nehmen

Wie Sie die seelischen Kosten der
Karriere minimieren



Springer

Werner Gross
Psychologisches Forum Offenbach
Offenbach, Deutschland

ISBN 978-3-662-61135-7 ISBN 978-3-662-61136-4 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-662-61136-4>

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer

© Springer-Verlag GmbH Deutschland, ein Teil von Springer Nature 2020

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von allgemein beschreibenden Bezeichnungen, Marken, Unternehmensnamen etc. in diesem Werk bedeutet nicht, dass diese frei durch jedermann benutzt werden dürfen. Die Berechtigung zur Benutzung unterliegt, auch ohne gesonderten Hinweis hierzu, den Regeln des Markenrechts. Die Rechte des jeweiligen Zeicheninhabers sind zu beachten.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag, noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

(c) ra2 studio / Adobe Stock (Symbolbild mit Fotomodell)
Umschlaggestaltung: deblik Berlin

Springer ist ein Imprint der eingetragenen Gesellschaft Springer-Verlag GmbH, DE und ist ein Teil von Springer Nature.

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Heidelberger Platz 3, 14197 Berlin, Germany

Vorwort

*Wer neue Wege geht, findet keinen Wegweiser:
Es gibt keine Straßen, die Wege entstehen beim Gehen.*

Keine Frage: Nach der Corona-Krise ist die deutsche und die weltweite Wirtschaft eine gänzlich andere geworden. Deswegen haben sich auch die individuellen Karrieren dramatisch verändert, denn das Virus hat die Wirtschaft in heftige Turbulenzen gestürzt. Vieles wird auf den Prüfstand gestellt, neu justiert und entweder optimiert oder zurechtgestutzt. „Down sizing“ nennt man das heute. Im schlimmsten Fall segnet das Projekt, das Vorhaben, die Firma gleich das Zeitliche.

Und: Was gestern galt, gilt heute nicht mehr. Aber ob das, was heute gilt auch morgen noch gilt, ist höchst fraglich.

Dabei trifft es fast alle: Die freien Unternehmer*innen, Manager und Karrieristen bis hin zu einfachen Angestellten und Berufsanfänger*innen. Nur manche merken es früher und manche erst später.

Verständlicherweise ersehnen viele Karrieristen immer noch die Sonnenseiten der „Top-Jobs“: Gehälter und Einkommen, die im sechsstelligen Bereich oszillieren, Prestige, Ansehen, die Macht und die Gestaltungsmöglichkeiten, die so ein Spitzen-Arbeitsplatz bietet.

Aber selbst in den durchschnittlichen Jobs rumort es: Jeder, der eine gute Position ergattert hat, muss diese mit Zähnen und Klauen verteidigen und idealerweise seine Unersetzlichkeit dokumentieren. So entsteht in vielen Bereichen fast eine Art „Individuationszwang“ – nach dem Motto: So einen Guten wie mich kriegt ihr so schnell nicht wieder.

Das führt dazu, dass sich in immer mehr Arbeitsbereichen eine (mehr oder weniger angstmotivierte) Fassadenkultur durchsetzt: Zeig‘ bloß keine Schwäche, sei stoßfest, bruchsticher, formschön und abwaschbar – und effizient:

„*Lebe und arbeite effektiver*“ heißt die unausgesprochene Parole: Halt Dich fit, umgib Dich mit den richtigen Leuten, bewege Dich in den angesagten Szenen – und lächle. Schließlich ist lächeln die eleganteste Art anderen die Zähne zu zeigen.

Klar, dass das nicht spurlos an einem vorbei geht, sondern mit der Zeit zu inneren Spannungen führt, die sich – wenn man nicht aufpasst – in psychischen und körperlichen Problemen zeigen können.

Was sich auf den ersten Blick wie das ersehnte Berufsparadies darstellt, ist auf längere Sicht – wenn der berufliche Honeymoon erst mal vorbei ist – gar nicht selten eine heftige Plackerei. Zynisch könnte man sagen:

- „*Manchmal ist es zu schön, um wahr zu sein.*“
- „*Meistens ist es zu wahr, um schön zu sein.*“

Es ist schon mehr als 20 Jahre her, dass ich begann, mich mit dem Thema „Seelische Kosten der Karriere“ zu beschäftigen. Damals war das noch ein „Exo-enthema“, mit dem sich kaum jemand auskannte.

Mein Zugang war ursprünglich die Beschäftigung mit dem Thema „Arbeits-sucht“ (siehe dazu meine Bücher „Was Sie schon immer über Sucht wissen wollten“, „Hinter jeder Sucht ist eine Sehnsucht“ und „Sucht ohne Drogen“). Zudem hatte ich bei meiner psychotherapeutischen Arbeit (und auch in Coaching und Supervision) am Psychologischen Forum Offenbach (PFO) und in meiner neuen Praxis in Gelnhausen mit vielen Berufstätigen aus allen Hierarchieebenen, vor allem aber mit Führungskräften, gemerkt, dass viele der Probleme von so genannten „workaholics“ mit dem Begriff Arbeits-sucht einfach viel zu eng gefasst sind und ich suchte nach einem neuen Begriff, der die Probleme der „High performer“ und der „Portfolio-Virtuosen“ am besten beschreiben würde. So kam ich zu der Formulierung „Seelische Kosten der Karriere“.

Für den Berufsverband Deutscher Psychologen (BDP) habe ich schon Ende der 1990er-Jahre mehrere große Tagungen zu dem Thema durchgeführt (siehe dazu die Tagungsbände: „Karrieren in der Krise – Die seelischen Kosten des beruflichen Aufstiegs“, „Karriere 2000“ und „Karriere 2010“). Damals war das Ziel, dem Phänomen, dass man für seine berufliche Karriere auch körperlich und psychisch zahlt, überhaupt zu einer öffentlichen Aufmerksamkeit zu verhelfen.

Inzwischen ist das Thema allgemein akzeptiert und es geht vor allem darum, zu überlegen, wie man die seelischen Kosten des beruflichen Aufstiegs vermeiden und/oder wenigstens minimieren kann. Genauso wichtig: Wie kann man Karriere und Arbeitsalltag so gestalten, dass man diesen Weg nicht nur durchsteht und Geld damit verdient, sondern auch noch *Spaß* daran hat und einen *Sinn* darin sieht.

Letzten Endes handelt dieses Buch vom Verständnis, dass eine gesunde und langfristig erfolgreiche berufliche *Karriere kein Sprint* ist, sondern ein *Marathon*. Das heißt dass man seine Kräfte gut einteilen muss, um langfristig Karriere zu machen.

Es geht also in diesem Buch nicht darum, irgendjemandem die Karriere, die Arbeit als Führungskraft, als Selbstständiger oder ganz normaler Arbeitnehmer, zu vermiesen. Ganz im Gegenteil: Das Ziel sind langfristig gelingende berufliche Karrieren.

Und dann ist da immer noch die Frage nach der Freude und der Erfüllung, der Selbstverwirklichung in der Arbeit ...

Aber es geht in diesem Buch nicht nur um die individuelle Karriere – es geht auch um Fragen wie:

- Wie werden Karrieren und Berufe ab dem Jahr 2025 aussehen?
- Welches „mindset“, welche Fähigkeiten und Fertigkeiten, werden zukünftig von „High performern“ und GLT (Global Leaders of Tomorrow) erwartet?

- Sind Karrieren auch in Zukunft im wesentlichen Männerkarrieren – oder haben Frauen in den nächsten Jahren bessere Chancen? Und wie sehen sie aus?
- Ob Mann oder Frau – für beide stellt sich die Frage nach den seelischen und körperlichen Kosten des beruflichen Aufstiegs: Was zahlt man dafür, was hat man davon?
- Und was kann man tun, um die seelischen Kosten zu minimieren?
- Wie kann man es hinkriegen, dass man als karriereorientierter Mensch in der Wirtschaft *Change als Chance* wahrnimmt und interpretiert?

Für die Hilfe und Unterstützung bei der Bearbeitung des Manuskriptes danke ich Saskia Hennecke (B.Sc. Psychologie) und Doreen Constantin (stud. psych.).

Und noch etwas: Ein Buch über das Thema Karriere ist in diesen hektischen Zeiten natürlich immer auch „work in progress“, also es gibt ständige Neuerungen, die die Situation verändern.

Wenn Sie also Anregungen, Ergänzungswünsche oder Rückmeldungen anderer – auch kritischer – Art haben, so nehme ich diese gerne entgegen. Schreiben oder mailen Sie. E-Mail: pfo-mail@t-online.de, Internet: www.wernergross.com

Offenbach, Deutschland
Frühjahr 2020

Werner Gross

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung: Leben und Arbeit oder: Lust und Last des beruflichen Erfolges in Zeiten der Globalisierung	1
1.1	Top Dogs	2
1.2	Der marktgerechte Mensch	2
1.3	Karriere 4.0	3
1.4	„Generation Praktikum“, „Multi-Jobber“ und „Wegwerf-Jobs“	3
1.5	„Rush-hour des Lebens“	5
1.6	Konkurrenzdruck nimmt zu	6
1.7	Deutschland – Wirtschaftskummerland?	7
1.8	Das globale Job-Roulette	8
1.9	Die kleinen Tiger	8
1.10	Gute Arbeit – schlechte Arbeit	8
1.11	„Inspiring Europe“	9
1.12	Wer schneller lebt, ist früher fertig	9
1.13	Karrierekrisen	11
1.14	„Job-Strain“: Arbeitsstress	12
2	Die zwei Seiten der Karriere	15
2.1	Der „Kick“ durch den Top-Job: Geld, Ansehen, Macht und Ehre	19
2.1.1	Sonnenseiten der Karriere	20
2.1.2	Definition: Karriere	21
2.1.3	Karrierebereiche	21
2.1.4	Drei, die es geschafft haben	22
2.1.5	Managergehälter: Verdienen sie, was sie verdienen?	25
2.1.6	Die jungen Aufsteiger	25
2.1.7	Karriere(n) zu unterschiedlichen Zeiten	26
2.1.8	Babyboomer	26
2.1.9	Generation X	27
2.1.10	„Millennials“, „Generation Y“, „Digital Natives“	27
2.1.11	Was ist mein USP?	29
2.1.12	Utopien für Realisten	29
2.1.13	Organisationskulturen unterschiedlicher Branchen: Wie läuft der Hase wo?	30
2.1.14	Schwarmintelligenz	34
2.1.15	Mein Unternehmen	35

2.2	Von den Mühen des Karriereaufstiegs oder: Was es heißt, sich nach oben zu kämpfen	36
2.2.1	Baby Boss	41
2.2.2	„Teen Tycoon“	43
2.2.3	What goes up, must come down	45
2.2.4	„Normale Jobs“	47
2.2.5	„Hire and fire“: Traumjobs, Zweitjobs und Minijobs	48
2.2.6	„Digitale Bohème“	49
2.2.7	Modische Eintagsfliegen?	51
2.3	Haie mit Herz – Was es braucht, um Karriere zu machen	52
2.3.1	Selbsterfahrung und Persönlichkeit	53
2.3.2	„Individuationszwang“	54
2.3.3	Soloing	55
2.3.4	Upgrade yourself	56
2.3.5	Wer den Job bekommt – und wer durchs Raster fällt	56
2.3.6	Teamfähigkeit	58
2.3.7	Karriereleitern und Karriere-Netzwerke	59
2.3.8	Straight to the top oder: Umwege erweitern die Ortskenntnis	60
2.3.9	Führungstypologie	62
2.3.10	Management-by-Konzepte	64
2.4	Besser als die Anderen: Elite(n) und Hochbegabung	65
2.4.1	„Vitamin B“: Familiäre Herkunft wichtiger als gute Leistungen	67
2.4.2	Zwei Wege zur Karriere	67
2.4.3	Das ungerechte Bildungssystem	68
2.4.4	Generation Online	69
2.4.5	Die seriöse Variante: „Xing“	70
2.4.6	Die internationale Super-Klasse	71
2.4.7	Die Superreichen	73
2.4.8	Arme Reiche?	74
2.4.9	„Silver-Spoon-Kids“	74
2.4.10	Gescheit, gescheiter, gescheitert? – Hochbegabung und Karriere	75
2.4.11	Was ist eigentlich Hochbegabung?	76
2.4.12	Wie wird die Hochbegabung überhaupt festgestellt?	78
2.4.13	Anonyme Eierköpfe	78
2.4.14	Zwischen Neigung und Eignung	79
2.4.15	Gescheit, gescheiter, gescheitert	80
2.4.16	Förderung von Hochbegabung	80
2.4.17	Intelligenz ist nicht alles	80
2.5	Der halbe Himmel und die gläserne Decke: Frauen und Karriere	82
2.5.1	Frauen: Ausbildung und Beruf	83
2.5.2	Alphamädchen	84
2.5.3	Sind Frauen die besseren Führungskräfte?	85
2.5.4	Karrierehemmnisse für Frauen	85
2.5.5	Equal-pay-day	86

2.5.6	„Gläserne Decke“	87
2.5.7	Drehtür-Effekt und gläserne Klippe.	87
2.5.8	F-Klasse: Opferrolle oder Power-Feministin?	88
2.5.9	Karrierefaktoren: Netzwerke, Vorbilder und Mentoring	88
2.5.10	Work-Life-Balance.	89
2.5.11	Neue Leiden der modernen Karrierefrau	90
2.5.12	„Gender Mainstreaming“	91
2.5.13	Vor 50 Jahren – Mutter als Beruf.	92
2.5.14	„Diversity“ – Wettbewerbsfaktor für Unternehmen.	93
2.6	Von Traditionsfamilien, DCCs und Helikopter-Eltern:	94
2.6.1	Über die Vereinbarkeit von Familie und Beruf	94
2.6.2	Männer und Frauen in Führungspositionen: Einstellungen zur Familie	96
2.6.3	Neues Unterhaltsrecht	96
2.6.4	Der Mythos von der Rabenmutter	97
2.6.5	Helikopter-Eltern und der Tanz um das goldene Kind.	97
2.6.6	Große Liebesunordnung oder mehr Liebesglück?	98
2.6.7	Dual Career Couples(DCCs): Karrierepaare	99
2.6.8	Zeit – das kostbarste Gut der DCCs.	101
2.6.9	Arbeitsteilung zwischen Mann und Frau in der Familie	102
2.6.10	Das Leid des (vermeintlich) starken Geschlechts	102
2.6.11	Immer mehr Väter nehmen Elternzeit – und haben Probleme	104
2.6.12	Kind oder Karriere?	105
2.6.13	Die seelischen Folgen für die Kinder.	105
2.6.14	Was tun?	106
2.6.15	Rollback?	106
2.6.16	Nicht ohne meinen Partner.	107
2.6.17	LOHAS – „Lifestyle of Health and Sustainability“	108
3	„Höhenkoller“: Die Gefahren auf der Karriereleiter	111
3.1	Situationen unter der ‚Karriere-Glaskugel‘	113
3.1.1	Multitasking-Terror – von der Idee mehrere Dinge gleichzeitig zu tun	113
3.1.2	Urlaub – ein Tropfen auf dem heißen Stein?	116
3.1.3	Die Leiden der Leitenden.	117
3.1.4	Die Last des Erfolges.	117
3.1.5	Die dünne Luft auf dem Gipfel	118
3.1.6	Erfolgreich gescheitert	118
3.1.7	Verlust der Menschlichkeit	119
3.1.8	Künstlerkarrieren	120
3.2	Wenn das ganze Leben zur Arbeit wird: Arbeitssucht	121
3.2.1	Ursachen der Arbeitssucht	122
3.2.2	Folgen der Arbeitssucht	125
3.2.3	Erscheinungsformen der Arbeitssucht	127
3.2.4	Differenzierung der Arbeitssucht.	132

3.2.5	Breakdown (in) der Arbeitssucht	136
3.2.6	Behandlungsformen der Arbeitssucht	136
3.2.7	Prävention oder Notbremse	140
3.3	Angst – das am meisten verdrängte Gefühl in der Arbeitswelt	141
3.3.1	Angstmotivierte Hektik	142
3.3.2	Götze Effektivität.	143
3.3.3	Weltuntergangsstimmung?	145
3.4	Die psychosomatischen Achillesfersen: Karrierekrankheiten	145
3.4.1	Die Leiden der Leitenden.	146
3.4.2	Typologie der Manager	146
3.4.3	Manager – die Watschenmänner der Nation	147
3.5	Vom Brennen für die Karriere und dem Ausgebranntsein	
	durch den Beruf: Burnout	149
3.5.1	Was versteht man genau unter „Burnout“?	150
3.5.2	„Hilflose Helfer“	151
3.5.3	Alten- und Krankenpflege	151
3.5.4	Die „weißen Berufe“ – Ärzte und Krankenschwestern	152
3.5.5	Aids, Corona und Burnout.	153
3.5.6	Problemfeld Sucht	154
3.5.7	Burnout in Pädagogik und Schule	154
3.5.8	Kinder- und Jugendarbeit.	157
3.5.9	Zahlen	158
3.5.10	Der Druck von außen.	158
3.5.11	Burnout im Wirtschaftsleben	159
3.5.12	Burnout-Phasen und Burnout-Ebenen	162
3.5.13	Dehumanisierung.	163
3.5.14	Nur wer brennt, kann Ausbrennen	163
3.5.15	„Work hard, die young?“	164
3.5.16	Seien Sie nicht zu sicher	164
3.5.17	Was tun gegen Burnout?	165
3.6	Vom Kollegenschmerz zum Psychoterror	167
3.6.1	Mobbing – Definition.	168
3.6.2	Zahlen	171
3.6.3	Psychoterror-Praxis	172
3.6.4	Die Leiden der Mobbing-Opfer	173
3.6.5	Wie sich Mobbing entwickelt	174
3.6.6	Mobbing-Formen	175
3.6.7	Wodurch entsteht Mobbing?: Strukturelle Ursachen.	175
3.6.8	Inkompetentes Führungsverhalten	176
3.6.9	Mobbing-Persönlichkeit.	176
3.6.10	Verbreitung und Kosten	176
3.6.11	Auswirkungen von Mobbing auf das Unternehmen	177
3.6.12	Angemessener Umgang mit Mobbing	177
3.6.13	Präventive Strategien zur Mobbing-Vorbeugung	178
3.6.14	Mobbing-Interventionen: „Armes Opfer“ – „Böser Täter“?	179

3.6.15	Prinzipien für die Beratung von Mobbing-Betroffenen	179
3.6.16	Prinzipien für die Mobbing-Beratung aus systemischer Perspektive	180
4	Chancen, Auswege und Hilfen: Innenweltschutz	183
4.1	Wie wir werden, was wir sind: So entsteht unser Selbstwertgefühl. . .	185
4.1.1	Lebensphasenmodell der psychosozialen Entwicklung	186
4.1.2	Patchwork-Familien und Patchwork-Identitäten	188
4.1.3	Bedürfnispyramide	188
4.1.4	Die intrapsychischen Bereiche und Konflikte	190
4.1.5	Das Innere Team	191
4.1.6	Vier Bereiche des Lebens	193
4.2	Vom Berufserfolg zur inneren Zufriedenheit – wie man sich den Job zurechtzimmert	196
4.2.1	Individuelles Verhalten und organisatorische Verhältnisse . . .	196
4.2.2	Job Enrichment	197
4.2.3	Job Enlargement	198
4.2.4	Job Crafting	198
4.2.5	Job Rotation	199
4.2.6	Agiles Management	199
4.3	Von der Couch zum Coach: Psycho-Hilfen für den beruflichen Erfolg	201
4.3.1	Definition	201
4.3.2	Der Coach: Ein neuzeitlicher Kutscher?	203
4.3.3	Die Rolle(n) des Coaches	204
4.3.4	Coaching-Themen	204
4.3.5	Beratungskompetenz – Feldkompetenz	204
4.3.6	Gefühlsregulation	205
4.3.7	Gründe, um sich Coaching zu suchen	205
4.3.8	Coaching-Phasen	206
4.3.9	Coaching-Nutzen	207
4.3.10	Coach oder Couch?	208
4.3.11	Coaching, Training oder Karriereberatung?	209
4.3.12	Interner und externer Coach	209
4.3.13	Selbst-Coaching?	210
4.3.14	Coaching-Vertrag	210
4.3.15	Coachingmarkt	211
4.3.16	Der richtige Coach	212
4.3.17	Kritik an Coaching	213
4.4	„Sabbatical“: Die kleinen Fluchten (mit Rückkehrgarantie)	214
4.4.1	Ausstieg auf Zeit	216
4.4.2	Geld	217
4.4.3	Stellenwechsel: Zwischen zwei Firmen	218
4.4.4	Firmentreue Rückkehrer	218
4.4.5	Denken Sie an das Arbeitsrecht	219

4.4.6	Rückkehr	220
4.4.7	Nutzen fürs Unternehmen	221
4.5	Expatriates: Der Arbeit hinterherziehen.	221
4.5.1	Job-Nomaden	222
4.5.2	In der ganzen Welt zu Hause: Heute hier, morgen fort	223
4.5.3	Rückwanderer	223
4.6	„Downshifting“ oder: Gibt es nicht mehr im Leben, als Geschwindigkeit und Effizienz zu erhöhen?	225
4.6.1	Gegenbewegungen: Weggehen, um anzukommen.	225
4.6.2	Sein statt Haben	225
4.6.3	Raus aus dem Karriere-Hamsterrad.	226
4.6.4	Weniger ist mehr	227
4.6.5	(Aus dem) Scheitern lernen	228
5	Finale: Vom Leben ohne Karriere und Erwerbsarbeit	231
6	Kleine (unsortierte) Weisheiten für Lebenskünstler	233
	Weiterführende Literatur	235
	Stichwortverzeichnis	243



Einleitung: Leben und Arbeit oder: Lust und Last des beruflichen Erfolges in Zeiten der Globalisierung

Inhaltsverzeichnis

1.1	Top Dogs.....	2
1.2	Der marktgerechte Mensch.....	2
1.3	Karriere 4.0.....	3
1.4	„Generation Praktikum“, „Multi-Jobber“ und „Wegwerf-Jobs“.....	3
1.5	„Rush-hour des Lebens“.....	5
1.6	Konkurrenzdruck nimmt zu.....	6
1.7	Deutschland – Wirtschaftskummerland?.....	7
1.8	Das globale Job-Roulette.....	8
1.9	Die kleinen Tiger.....	8
1.10	Gute Arbeit – schlechte Arbeit.....	8
1.11	„Inspiring Europe“.....	9
1.12	Wer schneller lebt, ist früher fertig.....	9
1.13	Karriere Krisen.....	11
1.14	„Job-Strain“: Arbeitsstress.....	12

*Oft ist die Zukunft schon da,
bevor wir ihr gewachsen sind.*
(John Steinbeck)

Die Geschwindigkeit nimmt zu und das Leben – vor allem das Berufsleben – scheint für viele zu rasen: Die Zukunft rückt immer schneller immer näher.

Nicht umsonst ist „Work-Life-Balance“, die ausgewogene Balance zwischen Arbeit und Privatleben, in unseren turbulenten Zeiten zum Modebegriff geworden.

Und das hat seinen guten Grund: In so gut wie jedem Berufsfeld greifen Hektik und Stress um sich. „*Leb’ schneller*“ heißt die Devise – und vor allem: „Arbeite schneller“. Ruhe, Bedächtigkeit und Gelassenheit, das, was man früher einmal „Muße“ nannte, wird für viele von uns allmählich zum Fremdwort.

Die Folge: Kaum jemand, der nicht im Stress ist. Und die, die nicht rotieren, kommen kaum noch hinterher. So, als gehörten sie schon zum „Ausschuss“, zum wachsenden Heer der Arbeitslosen, der Rentner, Verweigerer oder Aussteiger. Deshalb treibt allein die Angst davor, nicht mitzukommen und den Anschluss zu verlieren, viele vorwärts.

Schließlich klafft die Schere immer weiter auseinander: Einerseits Entlassungen „en masse“, andererseits der weltweite Kampf um die jungen „High Potentials“. Gerade in den Nach-Corona-Zeiten befürchten viele den „Brain drain“, den Abfluss der Gehirne aus Deutschland, der jungen Wissenschaftler, der Erfinder und Entdecker, der innovativen Manager und Unternehmer in die elitarefreundlicheren Regionen der globalisierten Welt.

1.1 Top Dogs

„Top Dogs“ nennt der Schweizer Schriftsteller Urs Widmer sein Theaterstück, das am Züricher Neumarkt-Theater schon 1996 und inzwischen auch auf vielen bundesdeutschen Bühnen mit großem Erfolg gespielt wird. Und es ist bis heute als Buch ein geheimer Bestseller (https://de.m.wikipedia.org/wiki/Top_Dogs Zugegriffen am 08. April 2020). „Top Dogs“ (als Gegenposition zu den Verlierern, den „Underdogs“) handelt vom Leben der Führungskräfte in Wirtschaft und Industrie. Allerdings geht es darin nicht nur um die strahlende, gern vorgezeigte Sonnenseite des Erfolges, sondern auch um die Schattenseiten, um die Ängste der Mächtigen vor dem tiefen Fall und dem Schrecken, wenn es dann passiert, wenn also die Überflieger der Sonne zu nah kommen. Mit anderen Worten – es geht um die seelischen Kosten der Karriere.

Widmer wendet sich in „Top Dogs“ gegen die Ellenbogenmentalität der freien Marktwirtschaft. Und seit Donald Trump als amerikanischer Präsident mit seiner „America first“-Politik die Ellenbogen aus Stahl ausgefahren hat, scheinen die aggressiven Seiten des Kapitalismus allmählich auf die Spitze getrieben zu werden. Böse Menschen behaupten, nun zeige sich allmählich die wahre, menschenverachtende Fratze des Kapitalismus in Reinform.

In der 2. Staffel der ZDF-Serie „Bad Banks“, die im Februar 2020 ausgestrahlt wurde, sagt die Protagonistin Jana Liekam ironisch: „Wir sind eine Bank, kein Drogenkartell“. Obwohl es manchmal so wirkt, als würde sich nicht nur im Bankensektor allmählich die rüden Methoden des Drogenhandels verbreiten.

1.2 Der marktgerechte Mensch

„Der marktgerechte Mensch“ heißt ein Film, der ebenfalls Anfang 2020 für Furore sorgte. Thema: „Wenn der Mensch zur Ware wird“. Nach Ansicht der Filmemacher Leslie Franke und Herdolor Lorenz geht in der heutigen Arbeitswelt für viele die Menschenwürde verloren. Und die Zahlen scheinen es zu belegen: Noch vor 20 Jahren waren in Deutschland knapp zwei Drittel der Beschäftigten in einem Vollzeitjob mit Sozialversicherungspflicht tätig. Gerade mal 38 % sind es noch heute. Der Rest kämpft sich der Altersarmut entgegen (<https://www.bing.com/videos/search?q=-der+marktgerechte+mensch&view=detail&mid=8749C0E567205FF9932C8749C0E567205FF9932C&FORM=VIRE&PC=COSP> Zugegriffen am 08. April 2020).

Aber ist die Wirtschaft heute wirklich so? Ist sie wirklich ein Menschen zerstörendes und Menschen verschlingendes System?

Was sich sagen lässt: Die internationale Wirtschaft stellt sich derzeit dar, als wäre im Wilden Westen eine riesige Herde Bisons in Bewegung geraten und donnerte jetzt außer Rand und Band durch die Prärie. Wer sich ihr entgegen stellt, nicht in der richtigen Geschwindigkeit mitstürmt oder keine Nische findet, in die er sich flüchten kann, wird überrollt. Und das trifft für den Manager genauso zu, wie für die Verwaltungsangestellte, den Banker, die Pflegefachkraft, den Handwerker oder den Kleinunternehmer.

Konkret bedeutet das: In Zeiten von Globalisierung, Umstrukturierung und Effizienzorientierung nimmt die Geschwindigkeit in fast allen Berufsfeldern zu – und damit der Arbeitsstress.

1.3 Karriere 4.0

Das Motto lautet: „Wer bremst, verliert“. 60–80 Arbeitsstunden pro Woche sind nicht mehr die Ausnahme, sondern auf bestimmten Karrierestufen die Regel.

Ergebnis: Der Kampf um den angenehmen, gut bezahlten Job wird immer härter, die Konkurrenz immer größer. Je nach Unternehmenskultur wird in einem Betrieb mit offenem Visier rivalisiert – während in der Firma nebenan Fallen gestellt werden und mit Häme reagiert wird, wenn einer durch die Falltür zwei Stockwerke nach unten saust. Eines der Resultate: Die Halbwertszeit der Berufspositionen wird immer kürzer. Befristete Teilzeitjobs, oftmals mit schlechter Bezahlung und mangelhaftem Kündigungsschutz werden die Regel, die Fluktuation wird immer höher. Karriere 4.0 ist kein Zuckerschlecken.

1.4 „Generation Praktikum“, „Multi-Jobber“ und „Wegwerf-Jobs“

„Der Kuchen ist verteilt, die Krümel werden knapp“, singt die deutsche Musikgruppe „Kettcar“. Und fürwahr: Wer heute einen guten und sicheren Job hat, klebt aus Angst vor Arbeitslosigkeit daran – selbst, wenn er nicht hundertprozentig damit zufrieden ist.

Besonders schlimm ist das für Berufseinsteiger, die es immer schwerer haben, überhaupt einen guten Zugang zur Berufswelt zu finden – egal, ob sie eine Lehre hinter sich haben oder ein Studium. Weil in fast allen Stellenanzeigen „Berufserfahrung“ gefordert wird, beißt sich das Problem, das Berufsneulinge haben, selbst in den Schwanz: weil sie keine Berufserfahrung haben, finden sie keinen Job – Berufserfahrung können sie allerdings nur im Job bekommen.

Aus lauter Verzweiflung reihen die Einsteiger Praktikum an Praktikum, oder ein befristetes Teilzeitangebot an das nächste, einfach, um Berufserfahrung vorweisen zu können. So werden sie zu „Multi-Jobbern“, die flexibel auf jedes Angebot reagieren.

Und die Frage ist, welches „Mindset“ man benötigt, um diese Situation durchzuhalten.

„Karriere-Sprech“ 1: Modebegriffe der Business-Welt – Mindset

Der englischen Modebegriff Mindset ist in Deutsch nicht präzise übersetzbar. Man versteht darunter alles Mögliche: Grundhaltung, Mentalität, Einstellung, Denkweise, Orientierung, Weltanschauung, Lebensphilosophie, Orientierung ... (mehr dazu siehe <https://www.phase-6.de/magazin/rubriken/lerntipps/mindsets-die-psychologie-des-lernens-und-lehrens/?msckid=3c01c1db3f7e1ac3ac6e9f8a097f9322> Zugegriffen am 09. April 2020)

„Man kriegt den Fuß nur irgendwo rein, wenn man erst mal die Lakaienarbeit macht“, sagt ein 38-jähriger Architekt und Stadtplaner, der – weil er im erlernten Beruf nicht genug verdiente – seit über elf Jahren bei IKEA jobbt, in einem Interview.

„Generation Praktikum – Jung, gut ausgebildet, fleißig – und ein fester Job in weiter Ferne“ überschrieb „Der Spiegel“ eine Titelgeschichte (<https://www.spiegel.de/spiegel/print/d-48046151.html> Zugegriffen am 09. April 2020).

Und wirklich: Es gibt eine nicht unbedeutende Zahl von Firmen (z. B. im Medienbereich, in der Werbung oder im Modesektor), die einen nicht gerade geringen Teil ihrer Arbeit von der z. T. hoch qualifizierten „Generation Praktikum“ durchführen lässt.

Und dann gibt es die „Multi-Jobber“, die mehrere Tätigkeiten gleichzeitig ausüben, um finanziell über die Runden zu kommen. Da ist man – neben seinem Germanistik-Studium – auch noch als Kellnerin im Szene-Café oder als Aushilfe im Fahrradladen tätig. Und wenn es gar nicht anders geht, auch noch als Helferin im Altersheim oder als Putzfrau. Manche nennen das „Wegwerf- oder Bullshit-Jobs“, die sie flexibel hinter sich lassen, wenn sie es finanziell nicht mehr nötig haben.

„Karriere-Sprech“ 2: Mode-Begriffe der Business-Welt – Bullshit-Jobs

Personen in Bullshit-Jobs sind meist unterbeschäftigt. Sie erleben nach dem amerikanischen Anthropologen David Graeber Frust über die nutzlose Vergeudung der eigenen Lebenszeit, was wiederum hochanstrengende und zerrende emotionale Arbeit darstellt und sich unter Umständen negativ auf die psychische Gesundheit auswirkt.

Viel besser und der eigenen psychische Gesundheit zuträglich sei es, Arbeit nicht als Produktion zu betrachten, sondern als einen Dienst an den Mitmenschen zu verstehen (<https://www.zeit.de/arbeit/2018-09/bullshit-jobs-david-graeber-buch-aufsicht-vorgesetzte-rezension/komplettansicht> Zugegriffen am 09. April 2020)

Laut David Graeber bezeichnet der Begriff *Bullshit-Job* einen zumeist gut bezahlten Job, der keinen erkennbaren Mehrwert für die Allgemeinheit schafft. Als Beispiel nennt er unter anderem den Beruf des Immobilienmaklers, der durch sein Tun kein messbares Plus für die Gesellschaft erbringt (<https://www.zeit.de/karriere/beruf/2016-08/david-graeber-berufe-bullshitjobs-unternehmensberater> Zugegriffen am 09. April 2020)

Indes – Flexibilität macht nicht nur frei, sondern sie verunsichert mitunter massiv. Auch wenn das, was sich im Berliner Szeneviertel Prenzlauer Berg „Digitale Bohème“ nennt, die permanente Verunsicherung schönredet und versucht, sich die Unbekümmertheit und Leichtlebigkeit des Künstlerlebens zu eigen zu machen – viele schielen immer noch nach der sicheren Berufsposition.

Und wenn die Berufseinsteiger dann endlich einen „richtigen“ Job haben, den sie mit Zähnen und Klauen verteidigen, weil er angemessen bezahlt wird, werden sie mit Arbeit regelrecht „zugebaggert“. Denn – was anfangs aussah wie der Himmel auf Erden, weil der Beruf endlich mal Sicherheit gibt, ist dann doch allzu oft eine regelrecht erschöpfende Plackerei, bei der man am Abend nur noch Füße hochlegen kann und früh schlafen gehen muss, damit man den morgigen Arbeitstag auch noch übersteht.

1.5 „Rush-hour des Lebens“

Man nennt es schlicht „Arbeitsverdichtung“, wenn die Menge der Arbeit ebenso zunimmt wie die Qualitätsanforderungen (Präzision, Geschwindigkeit etc.) an die jeweilige Tätigkeit. Der 7. Familienbericht der Bundesregierung nennt die heutige Berufssituation denn auch lakonisch die „Rush-hour des Lebens“ (<https://www.bundesregierung.de/breg-de/service/publikationen/7-familienbericht-familie-zwischenflexibilitaet-und-verlaesslichkeit-734692> Zugegriffen am 09. April 2020).

Das ist die eine Seite. Auf der anderen Seite fehlt in vielen Branchen der Nachwuchs. Und überall wird um die Schul- und Studienabgänger geworben. Händeringend suchen immer mehr Unternehmen nach jungen Leuten, die eine Lehre in Handwerksberufen machen wollen: Metzger und Bäcker, Fachinformatiker und Altenpfleger, IT-Berater und Anlagenmechaniker – überall wird nach Nachwuchs gesucht. Allerdings – wenn sie sich dann bewerben, beschwerten sich die Personaler darüber, dass die Schulabgänger oft zu unreif seien, zu wenig Selbstdisziplin, Verlässlichkeit und Verbindlichkeit mitbrächten, dafür aber mit riesigen Erwartungen kämen. Alle suchen die „High Potentials“ und „Young Professionals“, die schon so fit sind, dass man sie direkt einsetzen kann und nicht erst anlernen muss. Man nennt in der heutigen Zeit die Berufswelt deshalb auch gerne VUKA.

„Karriere-Sprech“ 3: Modebegriffe der Business-Welt – VUKA + Agilität

Das Akronym VUKA steht für Volatilität (was in etwa mit dem Begriff *Schwankung* vergleichbar ist), Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität und beschreibt eine völlig unvorhersehbare (Arbeits-)Welt, in der alles möglich erscheint, im positiven wie im negativen Sinn. Den einzelnen Bestandteilen von VUKA ist gemein, dass sie allesamt Sachverhalte beschreiben, die von Unberechenbarkeit, Unvorhersehbarkeit und Doppeldeutigkeit geprägt sind. Die einzelnen Anteile sind jeder für sich genommen schon kaum zu durchschauen, insgesamt wirkt VUKA komplex und stark verunsichernd.

Diesem Sachverhalt lässt sich das Mindset, also die Mentalität oder Einstellung der Agilität entgegenstellen. Mit dieser Haltung wird die allgemeine Unsicherheit minimiert und der Kunde in den Fokus sämtlicher unternehmerischer Handlungen gerückt. Das Unternehmen konzentriert sich auf die Wünsche und Belange des Kunden und richtet all seine Bemühungen auf diesen aus. Agilität ist ein Prozess, der nicht abgeschlossen werden kann, sondern nach kontinuierlicher Verbesserung, besserer Anpassung und größerer Vereinfachung strebt.

Um die Auswirkungen von VUKA zu minimieren, lohnt es sich, bei der Einführung den Begriff Agilität im Hinterkopf zu behalten, der beschreibt, dass unterschiedliche Menschen die Welt unterschiedlich erleben und in ihr unterschiedlich handeln. Danach versucht jeder Mensch, sein bestmöglichstes zu geben und handelt subjektiv betrachtet möglichst positiv. Fehlverhalten sagt nichts über die Persönlichkeit des Menschen aus, nur über seine Handlung. Deshalb sollte auch niemals der Mensch kritisiert werden, sondern nur dessen Fehlverhalten (*Abschn. 4.2.6, Agiles Management*).

1.6 Konkurrenzdruck nimmt zu

Und die Situation in vielen Unternehmen wird immer drastischer: Neben dem Konkurrenzdruck zwischen den Mitarbeitern werden auch die „informellen Freiräume“, die sozialen Kontakte, das „Schwätzchen unter Kollegen“ während der Arbeit allein durch die Arbeitsanforderungen zunehmend eingeschränkt. Monika (28), Mitarbeiterin in einer großen Werbeagentur, sagt in einem Interview mit mir:

Beispiel

„Man wird so mit Arbeit zugeknallt, dass dafür kaum noch Zeit bleibt. Und das kollidiert natürlich mit dem viel beschworenen und von allen gewünschten Teamgeist. Wie soll sich da richtige Teamarbeit entwickeln?“ ◀

Effektivität und Effizienz sind die Götzen der Wirtschaftswelt heutzutage. Wer ihnen nicht huldigt, wird aussortiert oder scheitert am Dauerstress. Die Arbeitslosigkeit winkt drohend aus der Ferne – und für viele auch schon aus der Nähe. Immer mehr Menschen sind dem eisigen Wind der Kapitalmärkte ausgeliefert und werden zu einer Art „Wanderproletariat“ – auch in Deutschland. Man denke nur an die vielen „Wochenend-Ossis“, die jedes Wochenende die Autobahnen zwischen Stuttgart/Frankfurt/Düsseldorf und Magdeburg/Gera/Erfurt bevölkern oder an die Polen, die derzeit in Westdeutschland Arbeit gefunden haben.

Nicht umsonst versuchte Anfang 2020 die Bundesregierung die bürokratischen Hürden für Unternehmen abzubauen, die Facharbeiter im Ausland suchen (https://www.imove-germany.de/cps/rde/xchg/imove_projekt_de/hs.xsl/alle_news.htm?news-type=&content-url=/cps/rde/xchg/imove_projekt_de/hs.xsl/26980.htm Zugegriffen am 09. April 2020).

1.7 Deutschland – Wirtschaftskummerland?

Niemand bezweifelt es mehr: Deutschland ist – gerade nach Donald Trumps egoistischer „America-first-Politik“ in einer schwierigen Situation: Einerseits ist die Bundesrepublik nach China immer noch zweiter Exportweltmeister, andererseits sind wir beim Wachstum immer noch weit hinten: Gerade nach der Corona-Wirtschaftskrise zerfällt die alte „Deutschland-AG“ – und die internationalen Großinvestoren – so genannte Hedgefonds und „Private-Equity-Firmen“ – kaufen sich ein. Und zwar deshalb, weil viele deutsche Firmen zum Schnäppchen geworden sind. Für viele Unternehmen heißt die Alternative anscheinend nur noch: sich den Spielregeln anpassen oder untergehen. Das Diktat der Kapitalmärkte, vor allem der „Kasino-Kapitalismus“ der („Heuschrecken“ genannten) spekulativen Fonds, die oft nur kurzfristige Ziele verfolgen, aber Milliarden bewegen, gibt die Geschwindigkeit und die Richtung vor: Vom Turbo – zum Hai-fisch-Kapitalismus ist es nur ein kleiner Schritt – auch wenn die durch das Coronavirus ausgelöste Wirtschaftskrise diesem Trend fürs erste einen Riegel vorgeschoben zu haben scheint.

Der Hintergrund: im Vergleich zu anderen Ländern rutscht Deutschland in vielen Bereichen ins untere Mittelfeld ab. In ausländischen Medien ist deshalb immer wieder von „German disease“, der deutschen Krankheit, die Rede. – Man versteht darunter eine hartnäckige Mischung aus einem um die 1,5-%-Marke dümpelnden Wirtschaftswachstum, an die 3,5 Millionen Arbeitslosen und 40.000 Firmenpleiten im Jahr – bei gleichzeitig explodierenden Kosten des Sozialsystems.

Obwohl die Gewinne kräftig steigen, befürchten Unternehmer, dass in Deutschland ihre Profite im Treibsand des Wohlfahrtsstaates versinken und es wird gejammert: Wegen zu kurzer Jahresarbeitszeiten, zu langen Urlaubszeiten, zu hohen Lohnnebenkosten, aber auch zu hierarchischen Strukturen in deutschen Betrieben seien die Betriebskosten ca. 30 % zu hoch, behauptet Prof. Hans-Jürgen Warnecke, ehemaliger Präsident der Fraunhofer-Gesellschaft und des Vereins Deutscher Ingenieure (VDI). – Alles Auswüchse des Sozialstaates und gleichzeitig die Legitimation dafür, die Produktion in Billiglohnländer zu verlagern. Einer der wenigen boomenden Wirtschaftszweige ist nämlich, neben der Schwarzarbeit (geschätzte 16 % Anteil am Bruttoinlandsprodukt), der Export von Arbeitsplätzen: „Jobs sind unsere neuen Exporthits“, titelte unlängst eine Zeitschrift zynisch.

Freundlicher formuliert heißt das dann eben Globalisierung. Und das ist – so scheint es – die derzeitige Devise, nicht nur in der deutschen Wirtschaft. Dorthin zu gehen, wo man am billigsten produzieren kann, um es dann wo anders teuer zu verkaufen, ist das Ergebnis von immer offener werdenden Grenzen (Stichwort: Osterweiterung der EU). Hinzu kommt der schleichende Zusammenbruch der nationalen Märkte, da die geografischen Entfernungen durch Technologien wie Internet und Industrie 4.0 und die Aufhebung von nationalen Grenzen zunehmend unwichtiger werden.

1.8 Das globale Job-Roulette

Der Hintergrund ist das „globale Job-Roulette“, bei dem Verkleinerung der Belegschaften, Niedriglöhne und Jobverlagerung ins Ausland eine Rolle spielen. Schließlich: Heute wird weltweit verglichen. Wenn man früher in einer Kleinstadt im Schwarzwald ein guter Schlosser war, dann wurde die Leistung vielleicht in Relation gesetzt zu den Kollegen in der eigenen Firma oder der regionalen Konkurrenz. In Zeiten der Globalisierung steht ein deutscher Ingenieur im Vergleich mit einem Polen, einem Ukrainer, einem Inder oder einem Chinesen (in China, so wird gemutmaßt, werden derzeit mehrere hunderttausend Ingenieure ausgebildet). Und wenn ein chinesischer Ingenieur im Monat nur 500 € verdient, verdient der deutsche mehr als das zehnfache. Ist der Deutsche auch zehnmal so gut? So effektiv, einsatzbereit, ideenreich, mobil und flexibel?

Die Devise in der Wirtschaft heißt schließlich längst nicht mehr „going global“, sondern „being global“: Die Globalisierung liegt nicht in der Zukunft, sie ist schon längst da – sie wird nur noch perfektioniert. Selbst wenn es nach der Corona-Krise erst noch mal einen Rückschlag in nationalistische Egoismen gegeben hat – der langfristige Trend zur Globalität ist nicht aufzuhalten.

Und das ist nach den ersten beiden Dekaden des neuen Jahrtausends ein für viele Menschen ängstigendes Gemisch, das bislang nur eine Minderheit hoffnungsfroh erlebt: Denn mit der Arbeitsgeschwindigkeit rast die Lebensgeschwindigkeit.

Der Kollaps der nationalen Märkte, Internet (rund um die Uhr), neue Technologien und immer höhere Geschwindigkeiten haben einen ständig größer werdenden Einfluss auf unser alltägliches Leben – vor allem auf das Berufsleben.

1.9 Die kleinen Tiger

Hinzu kommt der offene Arbeitsmarkt für die Bürger der neuen EU-Länder aus dem Osten. – „Die kleinen Tiger“ aus Osteuropa (Polen, Rumänen, Bulgaren) haben inzwischen mehrere tausend Unternehmen in Deutschland gegründet und machen den einheimischen Unternehmen mit billigeren Angeboten heftig Konkurrenz: Vom Mauern übers Fliesenlegen bis hin zum Putzen und der Altenpflege reicht denn auch die Palette der Tätigkeiten, in denen immer mehr Osteuropäer sich in Deutschland ihre Marktnische erkämpfen. Ganz abgesehen von den Saisonarbeitern, den Werksvertragsabkommen und den aus den Beitrittsländern entsandten Arbeitnehmern, die keine bundesrepublikanisch-verpflichtenden gesetzlichen Mindestlöhne zahlen müssen. Deshalb sind sie heftige Konkurrenz für viele deutsche Unternehmer und damit auch für die Arbeitnehmer. Klar, dass das vielen Angst macht – zumal in Zeiten einer wiederkehrend drohenden Weltwirtschaftskrise.

1.10 Gute Arbeit – schlechte Arbeit

Nicht umsonst ist das Thema „Mindestlohn“ immer wieder in aller Munde. Drei-viertel aller Deutschen begrüßen diese feste Lohnuntergrenze, also einen einheitlichen gesetzlichen Mindestlohn. Zähneknirschend hat sich die große Koalition auf

ein paar Branchen geeinigt: Ab 2021 beträgt er 9,85 € und wird alle zwei Jahre überprüft (<https://www.lexoffice.de/lohn/wissen/mindestlohn> Zugegriffen am 09. April 2020). Schon seit 2019 verlangt die SPD-Spitze 12 €, konnte das aber in der Koalition nicht durchsetzen – zumindest nicht bis zum Beginn der Corona-Krise.

Der Deutsche Gewerkschaftsbund (DGB) fordert seit langem – wenn man denn einen Vollzeitjob hat – dass man von dem leben können muss, was man erarbeitet: „Guter Lohn für gute Arbeit“ heißt die DGB-Devise. Und möglichst soll man nicht als „Doppeljobber“ mit zwei oder noch mehr Arbeitsstellen gerade so über die Runden kommen. So weit ist man denn auch schon wieder: Nicht jede Arbeit ist auch gleichzeitig gute Arbeit. Deshalb wird auch wieder von „Ausbeuterlöhnen“ geredet und linke Positionen haben wieder Zulauf.

1.11 „Inspiring Europe“

Dabei trifft das nicht nur Deutschland, sondern große Teile von Europa. Auf dem Schweizer Symposium mit dem Titel „Inspiring Europe“ in St. Gallen hieß es denn auch, dass die Zukunft nicht mehr dem „satten Europa“ gehört, sondern dem „hungrigen Asien“ (<https://schweizermonat.ch/dossier/inspiring-europe> Zugegriffen am 09. April 2020).

Die Devise heißt: „Go East“. Auch nach der Weltwirtschaftskrise spielt derzeit vor allem in Indien und in China mit ihrer Milliardenbevölkerung die Musik. Und so hatte China die Deutschen als Exportweltmeister längst übertrumpft – bis dann die Coronavirus-Krise kam, deren Auswirkungen noch nicht abzuschätzen sind.

Die Diagnose ist klar – über die Therapie wird noch gestritten. Klar ist: Das muss nicht so bleiben. Wie schrieb schon vor fast 100 Jahren Kurt Tucholsky:

„Was die Weltwirtschaft angeht, so ist sie verflochten“.

Und das war damals so wahr wie heute. Die Frage ist, wie macht man es, dass Europa wieder so attraktiv wird, dass die Menschen hier ihre Zukunft sehen? Denn letzten Endes kann keiner sicher sein, wie sich die Berufswelt in den verschiedenen Bereichen entwickeln wird. Schließlich hängt das in einem hohen Maß davon ab, wie weit sich Politik, Wirtschaft und Gesellschaft in einer bestimmten Region zusammenraufen und diese so wieder attraktiv machen.

1.12 Wer schneller lebt, ist früher fertig

Das ist nicht einfach, aber machbar. Nur es muss jemand machen, managen. Es ist also eine Aufgabe der Politiker und der Manager. Aber gerade unter deutschen Managern, dem Personal auf den Führungsebenen und den höheren Angestellten ist eine Zunahme seelischer und psychosomatischer Erkrankungen zu verzeichnen:

Nicht nur die als „Managerkrankheiten“ schöneredeten Herz-Kreislauf-Probleme, die Magenschleimhautentzündungen und vegetativen Dystonien, sondern auch die schwereren psychosomatischen Krankheiten (Herzinfarkte, Nervenzusammenbrüche) nehmen zu. Außerdem steigen seelische Erkrankungen wie

Depressionen, Ängste und Suchterkrankungen. So weiß man aus Untersuchungen, dass Alkoholismus und Medikamentenabhängigkeit bei Führungskräften viel verbreiteter ist als im Bevölkerungsdurchschnitt (Abschn. 3.3).

Und nicht umsonst sind die Themen „Arbeitssucht“ und „Burnout“ derzeit wieder in aller Munde (Abschn. 3.1 und 3.4).

Und genau das ist der Hintergrund, weshalb der Begriff Work-Life-Balance zum Modebegriff avanciert ist. Da wir nicht nur effizienzoptimierte Maschinen sind, fragen sich viele:

„Gibt es nicht mehr im Leben, als Geschwindigkeit und Effizienz zu erhöhen?“

Schließlich weiß keiner, wo die Entwicklung hingeht und wo wir – wenn es so weitergeht – landen werden. Das einzige, was wir wissen: Die Effizienzoptimierungen weiten sich aus, die Geschwindigkeit und Arbeitsanforderungen nehmen immer weiter zu.

Aber wo ist die Grenze? Wie viel können wir, kann unser Körper, kann unsere Psyche ertragen? Wann ist das Maß voll – bei diesem globalen Feldexperiment am Menschen?

Schaffen wir uns vielleicht eine zwar immer effektivere Wirtschaft, aber auch eine immer unmenschlichere, eine Wirtschaft für die wir irgendwann einmal selbst nicht mehr geschaffen sind? Oder brauchen wir zukünftig ein „Gehirn-Doping“ oder gar ein „Gehirn-Upload“, um Karriere zu machen – wie es der israelische Historiker Yuval Noah Harari in seinem Bestseller „Homo Deus“ befürchtet (https://de.m.wikipedia.org/wiki/Homo_Deus_%E2%80%93_Eine_Geschichte_von_Morgen Zugriffen am 09. April 2020)?

Auf jeden Fall gibt es da schon diverse Methoden, mit denen man versucht, die Situation in den Griff zu bekommen. Eine davon heißt „Design Thinking“:

„Karriere-Sprech“ 4: Design Thinking

Der Begriff Design Thinking beschreibt ursprünglich eine bestimmte Methode von Architekten und Designern. Er wurde bereits 1969 von dem Sozialwissenschaftler Herbert Simon auch auf Unternehmen allgemein bezogen. Es handelt sich dabei um ein Vorgehen bei der Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen, die typischerweise in kleinen, multidisziplinären Teams durchgeführt werden, in denen Prototypen zur Problemlösung eingesetzt werden. Der Prozess des Design Thinking ist in vier Phasen aufgeteilt:

1. Anfangs findet eine *Problembestimmung* statt, in der die vorliegende Aufgabe definiert, hinterfragt und genau erfasst wird.
2. Anschließend werden gemeinsam im Team brainstormartig *Ideen gesammelt*, wie sich das Problem lösen lassen könnte.
3. Hierfür werden in der nächsten Phase *mögliche Lösungen* in Prototypen (Skizzen, Modelle, Computersimulationen etc.) umgesetzt und mit verschiedenen Kunden getestet.

4. Aus den verschiedenen Lösungsvorschlägen wird eine *konkrete Problemlösung* ausgewählt, für den im weiteren Verlauf ein Geschäftsplan erstellt wird.

Die verschiedenen Phasen laufen iterativ ab, es kann also sein, dass am Ende einer Phase diese oder eine vorhergehende wiederholt werden muss. Beispielsweise stellt sich nach dem ersten Prototypentest heraus, dass das eigentliche Problem noch nicht erfasst wurde und nun wieder vorne angesetzt werden muss, um es neu zu definieren.

Die wichtigsten psychologischen Aspekte sind beim Design Thinking *Kooperation* (verschiedene Mitarbeiter mit verschiedenen Ausbildungen und beruflichen Hintergründen arbeiten auf verschiedene Arten zusammen an einem Problem, was v. a. ein hohes Maß an Empathie erfordert), *Kreativität* (möglichst viel Raum für freie Assoziationen, um das Denken nicht einzuzengen), *Denkstil* (möglichst ganzheitlich, offen und in verschiedene Richtungen) und *Anschaulichkeit* (kann durch Prototypen erlangt werden, die visuell und haptisch erfahrbar sind).

1.13 Karrierekrisen

Vor allem seit sich (nicht erst seit Beginn der neuen Corona-Weltwirtschaftskrise) am bundesdeutschen Wohlstandshimmel Gewitterwolken zusammengezogen haben und es im Wirtschaftsleben seit einiger Zeit heftig donnert, blitzt und regnet, grassiert die Angst und motiviert zu mehr oder weniger sinnvoller Hektik.

Mit dem Hinweis auf die internationale Konkurrenzfähigkeit der deutschen Wirtschaft werden immer mehr Betriebe zu schlanken Unternehmen umgebaut – mitunter mit der Brechstange.

Und nachdem „Lean Management“, TQM („total quality management“), „Re-Engineering“, „Change Management“ oder wie all die anderen schönen Unternehmensumstrukturierungs-Konzepte auch heißen mögen, in der bundesdeutschen Wirtschaft einen neuen Ton angestimmt haben, schlingern und trudeln gar nicht wenige auf ihren Karriereleitern. Aber nicht nur die hochbegehrten Karrierejobs, auch die ganz normalen Arbeitsplätze sind inzwischen auf dem Prüfstand – vom Angestellten, über die Verkäuferin und dem Handwerker bis hin zum Manager. Keiner kann sich ganz sicher sein – jeder muss damit rechnen, dass auch seine Arbeitsanforderungen steigen und sein Job bei weitem nicht so sicher ist, wie er immer gedacht hat (Abschn. 3.2, Angst – das am meisten verdrängte Gefühl in der Arbeitswelt).

Da immer weniger Menschen immer mehr Arbeit leisten müssen, nehmen die seelischen und körperlichen Belastungen in vielen Betrieben zu. Die Mitarbeiter fühlen sich chronisch überfordert, demotiviert, einseitig beansprucht und zeigen die oben genannten psychischen und psychosomatischen Beschwerden.

Lakonisch wird dieser Sozialdarwinismus gern mit einem US-Sprichwort kommentiert: „*If you can't stand the heat, stay out of the kitchen*“ (Wenn Du die Hitze nicht aushalten kannst, halt Dich raus aus der Küche). Die Frage ist nur, wo gibt es noch Plätze außerhalb der Küche, bei denen man ein ausreichendes Einkommen erwirtschaften kann? Nur wenige erleben diese wirtschaftlichen Umbruchzeiten, in denen wir uns derzeit befinden, auch als Chance. Viele Karrieren geraten ins Trudeln: Wirtschaftskrisen sind eben oft auch Karrierekrisen.

Längst ist die Zeit vorbei, wo man im Crash-Kurs die Karriereleiter hinauf hechten konnte.

Im Gegenteil: Mancher, der sich schon über den Wolken sicher im siebten Karrierestage wühlte, knallt ziemlich unsanft auf den harten Boden der Arbeitslosigkeit. Und noch viel mehr haben Angst vor diesem Schicksal. Kaum einer hat heute das Gefühl: „Mein Job ist sicher“. Denn inzwischen droht die Arbeitslosigkeit nicht mehr nur aus der Ferne, sondern sie macht schon längst nicht mehr Halt vor Manageretagen und Chefzimmern. Die Zahlen der Arbeitsagenturen über die Arbeitslosigkeit von Führungskräften und Akademikern sprechen Bände.

Klar, dass die Angst umgeht auch bei den „High-Pots“, den „Global Leaders of Tomorrow (GLT)“ und den „Multi-Skilled-Knowledge-Workern“ (oder wie all die schönen [d]englischen Etikettierungen für die Tops heißen mögen) nicht nur vor der Arbeitslosigkeit, sondern auch vor der Zunahme von Arbeitsstress, der härter werdenden Konkurrenz und nicht zuletzt den körperlichen und psychischen Karriereleiden – vom Bluthochdruck über das Magengeschwür bis hin zu Arbeitsucht und Burnout (Abschn. 3.3 und 3.4). Schließlich: Wer kann es sich heute noch leisten, nicht erfolgreich zu sein?

1.14 „Job-Strain“: Arbeitsstress

„Angst als Wirtschaftsmacht“ mit dieser Schlagzeile überschrieb das Nachrichtenmagazin „Focus“ vor einiger Zeit eine Schwerpunktgeschichte (https://m.focus.de/finanzen/news/flaute-angst-als-wirtschaftsmacht_aid_204111.html Zugegriffen am 09. April 2020). Darin geht es um die schlechte Stimmung in den Gemütern der Deutschen, die einen neuen Wirtschaftsaufschwung verhindere, weil sie das ganze Leben durchdringe und von der Angst um den Arbeitsplatz bis hin zur Angst vor terroristischen Anschlägen reiche. Angst und andere psychische Probleme sind im deutschen Wirtschaftsleben noch immer ein weitgehend tabuisiertes Thema: „Job-Strain“, die Anspannung im Beruf, gibt kaum jemand gern zu.

Und fürwahr: Seelische Erkrankungen haben von allen Erkrankungen in den letzten Jahren die höchsten Steigerungsraten. Eine ganze Palette von Studien über die Verbreitung von Angst und anderen seelisch-körperlichen Problemen am Arbeitsplatz sprechen von geradezu „epidemischen Ausmaßen“ der Verbreitung (Abschn. 3.2). Und immer öfter reagieren die Kollegen damit, dass der Druck durch Mobbing weitergegeben wird (Abschn. 3.5).

Während es in den 1990er-Jahren noch hieß „Lieber krank feiern, als gesund schuften“ (<http://agora.free.de/sofodo/tipps/krank-feiern-gesund-schuften> Zugegriffen am

09. April 2020), ist die Krankheitsrate bei Angestellten und Arbeitern seit Jahren auf dem Tiefstand. Jeder hat Angst um seinen Job und eine kleine Erkältung oder eine Magenverstimmung sind heute längst kein Grund mehr, der Arbeit fern zu bleiben. Nicht etwa deshalb, weil man von seinem Beruf so fasziniert ist, steht man morgens auf der Firmenmatte, sondern mitunter aus purer Angst vor dem Jobverlust (Abschn. [3.2](#)).