

Invisible Brick of Human Success

Auf den Spuren von Glück und Erfolg
im Berufs- und Alltagsleben

© 2023: Mag. (FH) Thomas Taitl, MTD, MBA

Lektorat und Korrektorat: Manuela Tengler, manuscript
Cover und Buchgestaltung: Anna-Theresa Taferner, Buchschmiede
Bildquelle Cover: iStock

Druck und Vertrieb im Auftrag des Autors:
Buchschmiede von Dataform Media GmbH, Wien
www.buchschmiede.at – Folge deinem Buchgefühl!

Besuche uns online



ISBN:

978-3-99165-184-0 (Paperback)

978-3-99165-183-3 (E-Book)



Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und der Autor:innen unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Widmung

Danke an meine Ehefrau Sophie, meine Eltern, Kolleginnen und Kollegen, Freunde und alle, die dieses Projekt unterstützt haben!

Ich widme dieses Buch meinen Kindern Fabian, Melissa und Simon – damit ihr in eurem Berufsleben Glück und Erfolg erlebt. Ich wünsche euch, dass ihr von Vorgesetzten, Kolleginnen und Kollegen umgeben seid, die immer das Beste für euch wollen und euch mit Spaß und Freude auf eurem beruflichen Weg begleiten. Mögen sie euch in schwierigen Situationen unterstützen und gemeinsam mit euch Erfolge erzielen, von denen man allein nur träumen kann. Nicht zuletzt wünsche ich euch, dass ihr selbst solche Kolleginnen und Kollegen für andere seid.

Inhaltverzeichnis

Vorwort	8
1. Einleitung	13
1.1. Arbeitswelt im Wandel.....	16
1.2. Die Wurzeln eines glücklichen und erfolgreichen Arbeitslebens	24
1.3. Glücksempfinden – Ein kurzer Blick ins Gehirn	32
2. Der unsichtbare Baustein für Glück und Erfolg (IBOS)	36
2.1. „Sichtbare“ Aspekte: Die Primäre Aufgabe im Unternehmen.....	37
2.2. „Unsichtbare“ Aspekte: Zwischenmenschliche Kompetenzen	39
2.3. Das Herzstück: Das IBOS-Modell	47
3. Klarheit	48
3.1. Begriff Klarheit und Selbstkenntnis	48
3.2. Spannungsfeld: Zwischen Zielorientierung und Bewegungsfreiheit.....	52
3.3. Gedanken, um Selbstkenntnis und Klarheit zu leben	60
1. Ein Blick in den Rückspiegel lohnt sich.....	60
2. Werte, die beflügeln – Werte, die begrenzen.....	69
3. Stärken und Talente – die Geschenke des Lebens	73
4. Die aktuellen Lebensbereiche: eine Bestandsaufnahme	79
5. Dem Leitstern einen Namen geben	82
6. Prioritäten – den Fokus aufs Wichtige legen	88
7. Eigene Bedürfnisse und Erwartungen klar zum Ausdruck bringen.....	93
8. Synergieeffekte erkennen und nutzen.....	98
4. Vertrauen	101
4.1. Begriff Vertrauen und Selbstvertrauen.....	101
4.2. Spannungsfeld: Zwischen Vertrauen und Kontrolle	106
4.3. Gedanken, um Selbstvertrauen und Vertrauen zu leben.....	112
9. Relevante Stärken stärken, relevante Schwächen schwächen.....	112
10. Angst oder Liebe? Der Weg aus der Angst führt durch die Angst.....	114
11. Grenzen existieren nur für diejenigen, die an sie glauben	118
12. Be Ready! Erwerben Sie Kompetenzen, bevor Sie diese benötigen	121
13. Innere Werte und Kompetenzen zählen – aber nur wenn’s überhaupt so weit kommt	127
14. Das Sparschwein des Vertrauens muss regelmäßig gefüttert werden	131
15. Glauben Sie tendenziell eher an das Gute im Menschen.....	135

5. Gelassenheit	137
5.1. Begriff Gelassenheit, Heiterkeit und Ausgeglichenheit	137
5.2. Spannungsfeld: Heitere Gelassenheit und Ernsthaftigkeit.....	141
5.3. Gedanken, um Ausgeglichenheit und Heitere Gelassenheit zu leben.....	147
16. Schaffen Sie sich bewusst humorvolle Momente	147
17. Manche Spiele können nicht gewonnen, sondern nur mit Freude gespielt werden.....	150
18. Gedanken kommen und gehen – glauben Sie nicht jeden davon.....	153
19. Glück lässt sich nicht erzwingen – lassen Sie es sich „zufallen“	156
20. Vieles kann erst im Nachhinein verstanden werden	161
21. Regen Sie sich nicht groß über die kleinen Dinge auf	166
22. Momente der Ruhe – Kraftquellen in einer schnelllebigen Zeit	170
23. Machen Sie sich und anderen das Leben so einfach wie möglich, aber nicht einfacher.....	173
24. Wer aus Fehlern anderer lernt, muss nicht alle selbst machen	176
6. Offenheit und Risikobereitschaft	179
6.1. Begriff Risikobereitschaft und Offenheit.....	179
6.2. Spannungsfeld: Risiko und Sicherheit	181
6.3. Gedanken, um Risikobereitschaft und Offenheit zu leben.....	186
25. Bewusstes Wählen kalkulierter Risiken.....	186
26. Lernen findet an den Grenzen zur Überforderung statt	189
27. Erkennen Sie, wenn die Zeichen auf Veränderung stehen.....	191
28. Mutig entscheiden und selbstbestimmt umsetzen.....	196
29. Nur wer Altes loslässt, kann Neues erleben	202
30. Genießen Sie Magic Moments und den Zauber des Anfangs	206
31. Offenheit fürs Neue, Fremde und Interkulturelle.....	209
7. Wertschätzung	213
7.1. Begriff Wertschätzung und Selbstwert.....	213
7.2. Spannungsfeld: Anerkennung und Konstruktive Kritik	218
7.3. Gedanken, um (Selbst-) Wertschätzung zu leben	223
32. Jeder Moment ist wertvoll und erlebenswert.....	223
33. Nur ein Mensch kann Ihren Wert bestimmen – Sie selbst	227
34. Halten Sie sich nicht für besser – aber auch niemals für schlechter als andere	229
35. Zufriedenheit und Unzufriedenheit – zwei Seiten einer Medaille	231
36. Achtsamer Umgang mit Körper und Gesundheit.....	234
37. Achtsamer Umgang mit allem, was wir in unseren Kopf lassen	237
38. Das wertvollste Geschenk für Ihre Mitmenschen: Zeit	241
39. Wertschätzende Kommunikation – Sprechen, Zuhören und Rückmeldung geben	248

8. Verantwortung	253
8.1. Begriff Verantwortung und Selbstverantwortung.....	253
8.2. Spannungsfeld: Führung und Zurückhaltung.....	261
8.3. Gedanken, um Verantwortung und Selbstverantwortung zu leben.....	268
40. Sie sind der wichtigste Mensch in Ihrem Leben	268
41. Wer liebt, was er tut – tut immer das, was er liebt.....	271
42. Werden Sie zu dem Menschen, der Sie SEIN wollen	275
43. Micro Habits – jeden Tag dem Ziel einen Schritt näher	278
44. Niederlagen in Gewinne umwandeln – es kommt auf die Antwort an	283
45. Make a difference – für andere einen Unterschied machen.....	289
46. Stehen Sie auf für eine Welt, in der Sie leben möchten	295
47. Das Umfeld ist im wahrsten Sinne lebensentscheidend.....	299
48. Königsdisziplin Führung – der Beginn einer Reise.....	307
9. Vision einer glücklichen und erfolgreichen Arbeitswelt	312
10. Anhang	317
Übung 1: Die Bezugspersonen der Kindheit.....	317
Übung 2: Die Glaubenssätze	319
Übung 3: Die persönlichen Werte	321
Übung 4: Das Lebensrad.....	325
Übung 5: Die eigene Vision	329
Übung 6: Zeitmanagement-Matrix.....	331
Übung 7: Die Stärken-Schwächen-Analyse.....	332
Übung 8: Ängste und Angsttypen	334
Übung 9: Beurteilen von Kompetenzen.....	336
Übung 10: Gedankenüberprüfung.....	340
Übung 11: Ruhepausen im Alltag.....	342
Übung 12: Heute mal anders	343
Übung 13: Selbstwert.....	344
Übung 14: Dankbarkeitstagebuch	346
Übung 15: Routinen und Micro Habits	347
Über den Autor	350
Literaturverzeichnis	351
Abbildungsverzeichnis	356

Vorwort

Liebe Leserin, lieber Leser,
 schön, dass Sie sich für mein Buch entschieden haben! Ich wünsche Ihnen, dass Sie auf den folgenden Seiten viel Interessantes, Bereicherndes und Unterhaltsames finden. Vor allem hoffe ich, dass Sie viele Anregungen bekommen, die Sie dazu inspirieren, ebenfalls einen Beitrag zu einer Arbeitswelt zu leisten, in der Menschen Glück und Erfolg sowie ein gesundes, erfülltes Arbeitsleben erleben – denn genau das möchte ich mit diesem Buch erreichen: Bewusstsein schaffen für die vielen Möglichkeiten, die wir haben, um uns selbst, die Menschen in unserem Umfeld und damit die gesamte Arbeitswelt weiterzuentwickeln.

Meine Motivation, dieses Buch zu schreiben

„Wie läuft es in der Arbeit?“ Eine Frage, die Sie bestimmt schon einmal Ihren Freunden, Kolleginnen und Kollegen gestellt haben. Wie wurde diese Frage überwiegend beantwortet? Haben die meisten erwidert, dass es ihnen gut geht, dass sie jeden Morgen voller Tatendrang aus dem Bett springen, neugierig darauf, was der Arbeitstag bringen wird? Haben Ihnen diese Menschen erzählt, wie großartig ihre Vorgesetzten, ihr Unternehmen, ihr Arbeitsumfeld sind und wie stolz sie darauf sind, in diesem Unternehmen arbeiten zu dürfen? Haben Sie am Funkeln in den Augen gesehen, dass diese Menschen ihre Berufung gefunden haben? Nun ja. Das mag auf einige wenige zutreffen. Allerdings scheint es nicht die Regel zu sein. Oft hört sich die Antwort auf diese Frage ganz anders an. Meist ist es ein Stöhnen und Brummen, mit seltsamen Lauten und Geräuschen, die zweifelsfrei verraten, dass es mit dem Berufsleben nicht zum Besten steht. Viele Menschen klagen darüber, wie anstrengend, stressig und mühsam die Arbeitswoche ist. Vielleicht haben Sie als Antwort auch schon einmal gehört, dass es „gehen muss“, dass es „passt“ oder dass „zum Glück bald Wochenende ist“. Ein Wochenende, das mit ausreichend Alkohol und sinnloser Unterhaltung einerseits die vergangene Woche ertränkt und andererseits die nächste Woche erträglicher zu machen scheint. Aber ist das wirklich „Lebensqualität“? Wohl kaum.

Schon in meiner Vergangenheit und während meiner Studienzzeit habe ich mich viel mit den Themen Unternehmensführung, Mitarbeiterführung und Selbstführung auseinandergesetzt und mich insbesondere dafür interessiert, was Menschen anders machen, die bei oben genannter Frage mit Begeisterung positiv antworten. Was gelingt Unternehmen besser, in denen mehrheitlich solch positive Menschen zu finden sind?

Während meiner Studienzzeit habe ich nicht wirklich verstanden, warum viele ihre Arbeit als Belastung empfinden. Nach ca. 13 Jahren Ausbildung sammelte ich meine ersten

Berufserfahrungen und etwas später auch Management- und Führungserfahrungen. Der Euphorie nach dem Studium und dem Gefühl, die Welt verändern zu können, folgte sehr schnell die Ernüchterung im realen Berufsleben. Obwohl wir von den hervorragenden Professoren schon darauf vorbereitet wurden, dass wir im Berufsleben nicht wie Götter empfangen werden, war ich doch überrascht, wie wenig die reale Berufswelt mit der Theorie des Studiums zu tun hat. Ich habe im Studium viel theoretisches, soziales und methodisches Wissen gelernt. Doch oft waren es offensichtlich nicht die fachlich, sozial oder methodisch besten Führungskräfte, die Teams, Abteilungen oder gar Unternehmen führten. In vielen Fällen bin ich Führungskräften begegnet, bei denen mir völlig unerklärlich war, warum diese überhaupt Führungsverantwortung haben durften. Es ist für mich übrigens bis heute nicht nachvollziehbar, warum zum Fliegen einer Spielzeugdrohne ein Führerschein nötig ist, aber Hunderte von Menschen ohne jeglichen Nachweis von Führungskompetenz geführt werden dürfen.

Vor allem aber habe ich schnell festgestellt: Weder die Führungskräfte noch die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter scheinen glücklich zu sein. Zumindest die Allerwenigsten. Ich lernte viele Personen kennen, die in meinen Augen „sehr erfolgreich“ waren, beeindruckende Autos fuhren und Kleidungsstücke trugen, die teurer waren als mein gesamter Kleiderschrank samt Inhalt. Menschen, die Personalverantwortung und Macht hatten – aber nur sehr wenige, bei denen ich den Eindruck gewonnen hatte, sie seien „glücklich“. Lange Zeit lebte ich in dem Irrglauben, dass jemand, der erfolgreich ist, auch eher glücklich ist – und umgekehrt. In der Realität des Berufslebens schien dies jedoch oft nicht der Fall zu sein. Es entstand vielmehr der Eindruck, dass viele nach meinem Verständnis „erfolgreiche“ Menschen nicht nur unglücklich, gestresst und überfordert, sondern oftmals auch ausgebrannt und krank waren. So kam es, dass in meinem Umfeld und Freundeskreis immer mehr Menschen über unspezifische Symptome und Überforderung klagten: klassische Stresserkrankungen, die in unserer Gesellschaft als „Volkskrankheit“ abgetan werden.

Mein Weckruf

Trotz eines turbulenten Berufs- und Alltagslebens war ich lange Zeit davon überzeugt, dass mich eine solche Erkrankung nicht treffen würde. Umso erschrockener war ich, als plötzlich Magenschmerzen auftraten, die nicht mehr von selbst verschwanden. Nicht nach Stunden, nicht nach Tagen, nicht einmal nach Wochen und Monaten. Nach erfolglosen Arztbesuchen, der Einnahme von unzähligen Medikamenten sowie zahlreichen Hausmitteln und nicht zuletzt dem tragischen Tod eines Freundes wurde mir bewusst, dass es an der Zeit war, die Bereiche meines Lebens zu hinterfragen. Lebe ich ein glückliches Berufs- und Alltagsleben? Worauf kommt es dabei überhaupt an? Was braucht es, um ein glückliches, erfolgreiches und letztlich

auch erfülltes, gesundes Leben zu führen? Trotz guter Schul- und Ausbildungszeit konnte ich kaum eine dieser Fragen beantworten. Die Antworten scheinen in unserem Schulsystem nicht zu finden zu sein.

Mein Versprechen an mich

Ich nahm mir vor, diesen Fragen von nun an mehr Zeit und Raum zu geben und sie für mich zu klären. Ich versprach mir, eigenverantwortlich aus dem gesundheitlichen Dilemma zu finden, und dann anderen Menschen zu helfen, gar nicht erst in solche Situationen zu kommen. So begann meine Reise, um herauszufinden, was ein glückliches und erfolgreiches Berufs- und Alltagsleben ausmacht und was jeder Einzelne dazu beitragen kann. Ich machte mich auf die Suche nach dem scheinbar „unsichtbaren Baustein“, der die Glücklichen von den weniger Glücklichen und die Erfolgreichen von den weniger Erfolgreichen unterscheidet. Ich nenne ihn den „Invisible Brick of Success“.

Schwerpunkt Arbeitsleben

Es ist kein Zufall, dass dieses Buch vorwiegend auf das Arbeitsleben abzielt. Dieses bestimmt einen großen Teil unseres Erwachsenenlebens und bietet viele Chancen und Möglichkeiten. Zahlreiche persönliche Aspekte aus Vergangenheit und Gegenwart spiegeln sich in diesem Lebensbereich wider und geben uns die Möglichkeit, UNS SELBST besser kennenzulernen. Ebenso ist unser Berufsleben von zentraler Bedeutung für unser Wohlbefinden, unsere Gesundheit und damit auch der Grundstein für Glück, Erfolg und Erfüllung.

Mit diesem Buch und meiner Tätigkeit als Unternehmensberater möchte ich einen Beitrag zu einer Arbeitswelt leisten, die von glücklichen und erfolgreichen Menschen geprägt ist.

- Eine Arbeitswelt, in der Menschen gerne zur Arbeit kommen, ihre Arbeit mit Freude verrichten und zu Hause mit Stolz von ihrem Unternehmen erzählen.
- Eine Arbeitswelt, in der Menschen jene Unterstützung und Werkzeuge erhalten, um bewusst Wege zu wählen, die zu Glück und Erfolg führen.
- Eine Arbeitswelt, in der eine Kultur und ein Umfeld entstehen, in denen sich Kolleginnen und Kollegen in stressigen, belastenden Situationen gegenseitig unterstützen und überdies die Sicherheit und Zugehörigkeit erfahren, die für uns Menschen so wichtig sind.
- Eine Arbeitswelt, in der Menschen voneinander lernen und sich weiterentwickeln, um gemeinsam Erfolge zu erzielen, die ein Einzelner niemals erreichen könnte.

Ganz gleich, in welcher Phase Ihres Berufslebens Sie sich befinden. Ob am Anfang, in der Mitte oder am Ende – wir alle haben ein vergleichbares Ziel: Wir wollen Glück und Erfolg erleben.

Auf meiner jahrelangen Suche nach Schlüsselfaktoren, die zu diesem Ziel beitragen, habe ich viele Aspekte des Berufs- und Alltagslebens beleuchtet. Dieses Buch ist eine Zusammenfassung aller Erkenntnisse, die ich als nützlich und brauchbar empfunden habe. Das heißt nicht, dass diese Faktoren für jeden geeignet sind. Es bedeutet auch nicht, dass diese Faktoren vollständig sind. Aber es sind jene Schlüsselfaktoren, Gesetzmäßigkeiten und Leitsätze, die ich gerne früher verstanden hätte.

Der Aufbau des Buches

Dieses Buch ist in folgende große Abschnitte gegliedert:

- Im einleitenden Teil möchte ich Ihnen einen Einblick in die heutige Arbeitswelt und deren Herausforderungen geben sowie mögliche Schlüsselfaktoren erarbeiten, die zu Glück und Erfolg im Berufsleben beitragen.
- Der Hauptteil beschäftigt sich im Detail mit jenen Schlüsselfaktoren, die aus meiner Sicht (weitgehend) branchenübergreifend und zeitunabhängig für das Erleben von Glück und Erfolg in der Arbeitswelt von Bedeutung sind. Dabei werden die Faktoren zunächst begrifflich definiert, das Spannungsfeld zum positiven Gegenwert dargestellt und der persönliche Anteil erarbeitet.
- In insgesamt 48 Leitsätzen werden in jedem Kapitel Überlegungen mit möglichen Handlungsoptionen vorgestellt, um die Schlüsselfaktoren mit Leben zu füllen.
- Im Schlussteil werden alle Kapitel zusammengefasst und in einer „Vision“ der von Glück und Erfolg geprägten Arbeitswelt zusammengeführt.
- Im Anhang finden sich verschiedene Übungen und Vorlagen, auf die im Laufe des Buches immer wieder Bezug genommen wird.

Halten Sie wichtige Erkenntnisse schriftlich fest

Während Sie das Buch lesen, werden Sie auf den einen oder anderen Gedanken stoßen, der Sie zum Nachdenken anregt. Notieren Sie Ihre Erkenntnisse. Alles, was schriftlich festgehalten wird, bleibt viel besser im Gedächtnis. Am Ende des Buches befinden sich zu diesem Zweck einige leere Seiten, die Sie gerne für Notizen verwenden können.

Wenn es so einfach wäre, hätten wir es schon geschafft

Eines möchte ich vorausschicken. Der Büchermarkt ist voll von Ratgebern, die scheinbar einfache Lösungen für komplexe Probleme anbieten. Diese Illusion möchte ich Ihnen gleich zu Beginn nehmen. Sie werden nicht in fünf Schritten zur perfekten Führungskraft und Sie werden (wahrscheinlich) auch nicht so erfolgreich wie Jeff Bezos oder Bill Gates, wenn Sie dies und jenes tun. Ich habe viele Menschen erlebt, die scheinbar alle Ratschläge aus Ratgebern, Seminaren und Workshops befolgt haben und am Ende enttäuscht waren, dass sich das schnelle Glück nicht eingestellt hat. Es macht durchaus Sinn, sich anzuschauen, was andere erfolgreich gemacht hat, und wir können – ja, wir sollen – davon lernen. Aber wäre es wirklich so einfach, ein glückliches und erfolgreiches Berufsleben zu führen, dann hätten wir es schon längst. Fast jeder Mensch möchte in einem positiven Umfeld arbeiten. Gleichzeitig möchte (fast) jede Führungskraft motivierte und gut gelaunte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter um sich haben. Es bringt aber wenig, halbherzig Theorien umzusetzen, die zwar andere scheinbar erfolgreich gemacht haben, die aber weder zur eigenen Person noch zum Unternehmen passen.

Mit dem Befolgen einiger Leitsätze ist es somit nicht getan. Es ist auch nicht mein Ziel, diesen Eindruck zu erwecken. Es braucht viele Menschen, die mit vielen kleinen Schritten dazu beitragen, dass unsere Arbeitswelt morgen ein bisschen besser aussieht als heute. Mein Ziel ist es, Sie zu inspirieren, auch darüber nachzudenken, was Ihr Beitrag, Ihr erster Schritt zu einer glücklichen und erfolgreichen Arbeitswelt sein könnte.

Nehmen Sie aus diesem Buch Ideen mit, die Ihnen nützlich erscheinen. Finden Sie für sich heraus, was für Sie Sinn macht. Teilen und diskutieren Sie es mit anderen. So tragen auch Sie zu einem glücklichen und erfolgreichen Arbeitsleben bei. Viel Freude mit diesem Buch!

Ihr Thomas Tait!

1. Einleitung

Werfen wir zunächst einen Blick auf den Planeten, auf dem wir heute leben. Wenn wir auf die Geschichte der Menschheit zurückblicken, können wir feststellen, dass wir Menschen wohl noch nie in einer so schönen, sicheren und aufregenden Welt leben konnten, wie wir es heute in der westlichen Welt tun.

Unsere Welt ist besser als ihr Ruf

Ich weiß, dass dieser Gedanke zunächst befremdlich klingen mag, zumal uns die Medien täglich mit negativen Schlagzeilen bombardieren und den Eindruck vermitteln, dass es mit unserer Welt steil bergab geht. Wir haben das Gefühl, von allen Seiten einer ständigen Gefahr ausgesetzt zu sein. Seien es Viruserkrankungen, Epidemien, wirtschaftliche und politische Krisen, Mord und Totschlag. Wenn man heute die Nachrichten, Foren, Zeitungen und Beiträge in den sozialen Medien liest, kann man schnell den Eindruck gewinnen, dass wir uns tief in der **** befinden. Es scheint, als sei die Welt noch nie so nah am Abgrund gewesen und als sei früher alles besser gewesen. Aber stimmt das?

Hans Rosling, Autor von Factfulness¹, hat es sich zur Lebensaufgabe gemacht, die Fortschritte der Menschheit darzustellen und zu zeigen, welche großartige Entwicklung wir Menschen über Jahrzehnte hinweg erreicht haben. Aus seinem Lebenswerk ist die Plattform Gapminder² entstanden, die Statistiken über diese Fortschritte führt. Diese Erkenntnisse, die auf der Plattform regelmäßig veröffentlicht werden, sind beeindruckend und weisen eindeutig in die richtige Richtung. Um einige Aspekte hervorzuheben:

- In den letzten 20 Jahren ist der Anteil der Menschen, die in extremer Armut³ leben, von 29% auf weniger als die Hälfte, unter 10%, gesunken.⁴
- Immer mehr Menschen haben Zugang zu sauberem Trinkwasser. Während 1980 rund 58% der Menschen Zugang zu sauberem Trinkwasser hatten, sind es 2021 bereits 88%.⁵

¹ Vgl. Rosling, Hans/Ola Rosling/Anna Rosling Rönnlund: Factfulness: ten reasons we're wrong about the world – and why things are better than you think, London: Sceptre, 2023.

² Gapminder: <http://www.gapminder.org> (abgerufen am 15.6.2023).

³ Extreme Armut ist lt. Weltbank mit einem täglichen Pro-Kopf-Einkommen von unter \$ 2.15 definiert

⁴ Weltbank: Vergleich 2000–2020. In: Weltbank, 2020, <http://data.worldbank.org/indicator/SI.POV.DDAY> (abgerufen am 15.6.2023).

⁵ JMP/WHO/Unicef: Global database of wash data, in: JMP, 2023, <http://washdata.org> (abgerufen am 15.6.2023).

- Besondere Fortschritte sind in der Medizin und im Gesundheitswesen zu verzeichnen. Betrachtet man beispielsweise die weltweite Kindersterblichkeit in den ersten fünfzehn Lebensjahren, so lag diese über weite Phasen der Menschheitsgeschichte bei etwa 50%! Auch in den 1950er-Jahren erlebten etwa 25% der Neugeborenen nicht ihr 15. Lebensjahr. Im Jahr 2020 konnte diese Zahl weltweit auf etwa 4% reduziert werden. Natürlich ist auch das noch zu hoch, aber der Trend geht eindeutig in die richtige Richtung.⁶ Dies ist unter anderem auf die weltweit stark verbesserte medizinische Grundversorgung und auf lebensnotwendige Impfungen zurückzuführen. Auch wenn die Richtigkeit und Vollständigkeit dieser Zahlen oft infrage gestellt wird, ist die Tendenz eindeutig und geht grundsätzlich in die richtige Richtung.
- Umweltschutz wird immer wichtiger. Das ist eine gute Nachricht. Auch wenn es noch genügend Spielraum für Verbesserungen gibt, so sind in den letzten Jahrzehnten doch massive Fortschritte erzielt worden. Noch vor Kurzem schien die Zerstörung der Ozonschicht unaufhaltsam. Doch während beispielsweise um das Jahr 1990 herum noch über 1.500.000 Tonnen ozonabbauende Stoffe eingesetzt wurden, sind es 2022 deutlich unter 50.000 Tonnen.⁷ Natürlich, jede Tonne weniger wäre besser – aber die Richtung stimmt. Umweltthemen werden heute immer wichtiger. Auch hier wird die Menschheit weiterhin gemeinsam an der Lösung der Probleme unserer Zeit arbeiten.

Nicht nur global, sondern auch lokal wurden in den letzten Jahrzehnten viele Fortschritte erzielt. Werfen wir einen Blick auf Österreich:

- In den letzten Jahrzehnten hat sich die Lebenserwartung der Menschen immer weiter erhöht. Während die Lebenserwartung der 1950 Geborenen bei der Geburt nur bei rund 65 Jahren lag⁸, können die 2020 Geborenen bereits mit einer durchschnittlichen Lebenserwartung von über 80 Jahren rechnen.⁹

⁶ Our World in Data: Child mortality, in: Our world in data, 2023, <https://ourworldindata.org/child-mortality> (abgerufen am 15.11.2023).

⁷ UNEP: Consumption of controlled substances, in: UNEP, 2023, <https://ozone.unep.org/countries/data> (abgerufen am 15.11.2023).

⁸ WKO, Statistik Austria/WIFO: Lebenserwartung 1950-2022, in: WKO, 2022, <http://wko.at/statistik/extranet/langzeit/glang-lebenserwartung.pdf> (abgerufen am 15.6.2023).

⁹ Statistik Austria: Lebenserwartungsrechner. Männer und Frauen summiert. Stichtag 1.1.2020, in: Statistik Austria, 2023, <https://www.statistik.at/services/tools/tools/lebenserwartungsrechner> (abgerufen am 15.6.2023).

- Dass die Kriminalität in den letzten Jahrzehnten deutlich zurückgegangen ist, ist angesichts der Schlagzeilen kaum zu glauben. Die Anzeigen (in Summe) waren in Österreich 2021 auf dem niedrigsten Stand seit Beginn der Aufzeichnungen vor 20 Jahren und sind auch 2022 auf vergleichsweise niedrigem Niveau.¹⁰ Das Leben ist nachweislich sicherer als einige Jahrzehnte zuvor.

Diese ausgewählten Beispiele zeigen, dass es insgesamt wohl kaum eine Zeit gab, in der die Welt trotz aller Krisen so lebenswert und sicher war wie heute. Keine Angst, ich sehe das nicht durch eine rosarote Brille. Ich weiß, dass es vieles zu verbessern gibt. Ja, ich bin überzeugt, dass wir gemeinsam hart daran arbeiten müssen, um auch in Zukunft einen lebenswerten Planeten und eine lebenswerte Gesellschaft zu haben. Aber eines ist klar: Unsere Welt ist nicht so schlecht, wie sie oft erscheint. Es lohnt sich also, aus dieser Lebenszeit, auf diesem wundervollen Planeten das Beste zu machen, was uns möglich ist: Lebenszeit nicht zu ÜBERWINDEN, sondern zu GESTALTEN.

Entschleunigen? Wohl kaum. Es wird wohl alles schneller werden ...

Die heutige Zeit ist von einer enormen Schnelligkeit geprägt. Egal in welchem Lebensbereich, alles wird immer schneller. Es kostet viel Kraft und Energie, hier Schritt zu halten. Glauben Sie, dass das nur eine Phase ist, und hoffen Sie auf Erholung und Entschleunigung? Sich darauf zu verlassen, wäre eine riskante Wette. Denn wenn wir einen Blick auf die großen technologischen Sprünge der Menschheit werfen, dann haben diese noch nie eine Entschleunigung mit sich gebracht. Historisch betrachtet haben die großen Entwicklungen der Menschheit – wie zum Beispiel die fünf Kondratieff-Zyklen¹¹, die die Basistechnologien der Konjunkturschwünge darstellen (Dampfmaschine, Eisenbahn/Stahl, Elektrotechnik/Chemie, Automobile/Petrochemie und Informationstechnik) – IMMER zu einer Beschleunigung geführt. Es liegt somit nahe, dass auch die Zukunft Technologien mit sich bringen wird, die unser Leben beschleunigen.

Es erscheint daher wenig sinnvoll, darauf zu vertrauen, dass sich das Tempo irgendwann wieder verlangsamen wird. Viel klüger ist es, sich auf die Frage zu konzentrieren, WIE wir mit der zunehmenden Geschwindigkeit umgehen. Gerade im Arbeitsleben sind wir davon stark betroffen. Höhere Geschwindigkeit bedeutet weniger Erholung, mehr Unsicherheit, mehr Stress. Ein Blick auf die heutige Arbeitswelt zeigt die Notwendigkeit, diese Faktoren in den Griff zu bekommen.

¹⁰ Bundesministerium für Inneres: Kriminalstatistik 2022, in: BMI, 2023, https://bmi.gv.at/magazin/2023_05_06/01_Polizeiliche_Kriminalstatistik_2022.aspx (abgerufen am 11.11.2023).

¹¹ Kondratieff, Nikolai: Die langen Wellen der Konjunktur. Archiv für Sozialwissenschaft und Sozialpolitik, Bd. 56, Tübingen: Mohr, 1926, S. 573–609.

1.1. Arbeitswelt im Wandel

Betrachten wir die Arbeitswelt von heute, so wird eines deutlich: Unser Arbeitsumfeld verändert sich. Das ist nichts Neues, wenn man die Geschichte der Menschheit betrachtet. Schon immer waren wir Menschen Veränderungen und zunehmender Geschwindigkeit ausgesetzt. Gerade im Berufsleben erleben wir viele Einflüsse und Dynamiken, die uns täglich fordern. In diesem Kapitel möchte ich Ihnen einige Beispiele vorstellen, die aus meiner Sicht in der heutigen Zeit besondere Herausforderungen darstellen. Doch werfen wir zunächst einen Blick auf die heutige Arbeitswelt – ein Umfeld, das nicht immer von Glück, Freude und Erfolg geprägt zu sein scheint.

Eine glückliche Arbeitswelt? Kaum vorstellbar ...

Eigentlich sollte man meinen, dass wir in der heutigen Zeit (vor allem in Mitteleuropa) jeden Tag mit einem breiten Lächeln im Gesicht durchs Leben gehen können. Unsere Welt wird immer besser. Wir leben in Mitteleuropa in einem weitgehend stabilen politischen und sozialen Gefüge, in dem eine medizinische, soziale und schulische Grundversorgung gewährleistet ist. In unserem Berufsleben gibt es viele Wahlmöglichkeiten, Aufstiegschancen und Freiheiten. Eigentlich könnten wir überglücklich zur Arbeit gehen, richtig? Aber die Realität zeigt ein anderes Bild. Nur sehr wenige Menschen würden von sich sagen, dass sie mit Freude zur Arbeit gehen und dass sie sich voll und ganz für ihr Unternehmen engagieren. Laut einer Gallup-Studie aus dem Jahr 2022¹² geben beispielsweise nur 13% der deutschen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an, voll hinter ihrem Unternehmen zu stehen. Die Mehrheit, nämlich 69%, gibt an, sich nur wenig mit ihrem Unternehmen verbunden zu fühlen. Die restlichen 18% haben keinen Bezug mehr zu ihrer Firma und haben innerlich bereits gekündigt. Für viele Menschen ist die Arbeitszeit zu einer Zeit geworden, die es zu überwinden gilt – in der Hoffnung, dass die Mittagspause, der Feierabend, das Wochenende, der Urlaub und schließlich die Pension sie endlich von der Arbeitswelt erlösen. Wir verbringen allerdings fast ein Drittel unseres Erwachsenenlebens am Arbeitsplatz. Ist es da nicht unglaublich, dass viele Menschen diese Zeit mit etwas verbringen, mit dem sie sich nicht wirklich verbunden fühlen? So gesehen ist es nicht verwunderlich, dass die Zahl der psychisch bedingten Krankenstände massiv ansteigt, wie z. B. der WIFO-Fehlzeitenreport zeigt.¹³ Die Zahl der Burn-out-Erkrankungen ist nahezu explodiert. So geben laut einer Studie des österreichischen Sozialministeriums¹⁴ nur noch 52% der arbeitenden

¹² Gallup GmbH: Gallup Engagement Index, in: Gallup, 2022, <https://www.gallup.com/de/472028/bericht-zum-engagement-index-deutschland.aspx> (abgerufen am 15.11.2023).

¹³ Sozialversicherung Österreich: WIFO Fehlzeitenreport, in: Sozialversicherung Österreich, 2022, <https://www.sozialversicherung.at/cdscontent/load?contentid=10008.772450&version=1670332022> (abgerufen am 15.11.2023).

¹⁴ Sozialministerium Österreich: BURN AUT – Österreichische Gesellschaft für Arbeitsqualität und Burnout, Anton Proksch Institut Wien: Prävalenz des Burnout-Syndroms in Österreich, 2017.

Bevölkerung an, dass sie psychisch gesund sind. 35% befinden sich laut Studie in einem Problem- oder Übergangsstadium, 8% sind bereits aktiv an Burn-out erkrankt. Schockierend, was das für die vielen Menschen bedeutet, die hinter diesen Zahlen stehen. Welch schweres Schicksal für viele Familien. Menschlich gesehen ist es eine Katastrophe, doch auch wirtschaftlich hat das massive Konsequenzen: Fehlzeiten, Krankenstände und innere Kündigung kosten Unternehmen und Steuerzahler Eurobeträge im Milliardenbereich.

Die VUCA-Welt stellt alte Regeln auf den Kopf

Wir befinden uns derzeit in einer Umbruchphase. Neue Technologien, Plattformen, Geräte und Medien kommen in kürzester Zeit auf den Markt. Das Tempo ist enorm. Um Ihnen ein paar Anhaltspunkte zu geben, wie uns die digitale Welt in den letzten Jahren verändert hat:

- Obwohl Social-Media-Plattformen erst „seit Kurzem“ auf dem Markt sind, klingen die aktuellen Nutzerzahlen überwältigend: Über den 2009 gegründeten Social-Media-Dienstleister Whatsapp werden (Stand: 2022) täglich rund 100 Milliarden Nachrichten verschickt, das entspricht mehr als 1,1 Millionen Nachrichten pro Sekunde.¹⁵
- Facebook, 2004 gegründet, hat nach weniger als 20 Jahren am Markt etwa 2,9 Milliarden aktive User¹⁶ (Stand: 2022), von denen etwa 96% die Plattform über Mobiltelefone nutzen.¹⁷
- Mobiltelefone gehören in der heutigen Zeit zum absoluten Standard. Fast jeder Mensch in Österreich besitzt heute ein Smartphone. Noch vor wenigen Jahren war das keine Selbstverständlichkeit. Während im Jahr 2022 rund 90% der über 15-Jährigen ein Smartphone besitzen, waren es im Jahr 2013 gerade mal 42% der österreichischen Bevölkerung.¹⁸ Man bedenke, 2013 ist gerade einmal 10 Jahre her – wir sprechen hier nicht von der Steinzeit.

Diese Zahlen stehen beispielhaft für Tausende von Unternehmen, die in den letzten zwei Jahrzehnten „explodiert“ sind, das Leben auf den Kopf gestellt und Branchen neu definiert haben. Die Digitalisierung hat uns fest im Griff und wird unser Leben in rasantem Tempo weiter verändern. Diese hohe Geschwindigkeit stellt für Unternehmen, Führungskräfte sowie Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in vielen Bereichen eine große Herausforderung dar. Wir

¹⁵ Statista: Anzahl der versendeten Whatsapp-Nachrichten pro Tag, 2020, in: Statista, 2020, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/868733/umfrage/anzahl-der-taeglich-verschickten-whatsapp-nachrichten-weltweit/> (abgerufen am 15.11.2023).

¹⁶ Statista: Anzahl der Facebook-Nutzer, in: Statista, 2023, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/37545/umfrage/anzahl-der-aktiven-nutzer-von-facebook/> (abgerufen am 15.6.2023).

¹⁷ DataReportal: Digital 2022 Global Digital Overview, in: DataReportal, 2022, <https://datareportal.com/reports/digital-2022-global-overview-report> (abgerufen am 15.6.2023).

¹⁸ Statista: Smartphone Besitz und Nutzung 2013–2022, in: Statista, 2022, <https://de.statista.com/statistik/daten/studie/568185/umfrage/smartphone-besitz-und-smartphone-nutzung-in-oesterreich/#:~:text=Mehr%20als%20ein%20Drittel%20der,auf%203%2C3%20Millionen%20an> (abgerufen am 15.6.2023).

leben heute in der sogenannten VUCA-Welt – einer Welt, die hoch volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig ist. VUCA ist somit der Überbegriff für eine digitale Welt, in der Veränderungen schnell, radikal und unvorhersehbar stattfinden. Während Prozesse in der Geschäftswelt früher oft vorhersehbar waren, sind sie heute unberechenbar und können ganze Branchen relativ unerwartet neu definieren. Wettbewerber tauchen aus dem Nichts auf, neue Technologien können bestehende innerhalb weniger Jahre ersetzen. Ein Beispiel dafür ist die Musikindustrie, in der das dominierende Medium CD innerhalb kurzer Zeit nahezu überflüssig wurde. Ähnlich die Buchbranche, die immer stärker von eBooks und digitalen Dienstleistungen geprägt ist. Es gibt zahlreiche weitere bekannte Beispiele wie Uber im Taxigewerbe, Streamingdienste in der Videobranche, Mobiltelefone, die besser fotografieren als so manche Kamera – all diese Beispiele stehen für den rasanten Wandel ganzer Branchen.

Diese extreme Geschwindigkeit, Komplexität und Unberechenbarkeit wirken sich auf die Gesellschaft und damit auf die Unternehmen sowie ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus. Wir Menschen leben dadurch immer zu einem gewissen Grad in Unsicherheit. Wir wissen nie, ob unser Unternehmen das nächste ist, das von einer großen Veränderung betroffen ist. Veränderungstreiber wie der Fachkräftemangel, die digitale Transformation und die Globalisierung beschleunigen diesen Prozess.

Neben diesen enormen beruflichen Herausforderungen sind die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch im Privatleben mit vielen Unsicherheiten konfrontiert. Von politischen Konflikten bis hin zu gesundheitlichen Herausforderungen stellt die aktuelle Zeit viele Menschen vor große Belastungen. Dinge, die bis vor Kurzem noch unvorstellbar waren, wie Kriege innerhalb Europas, wochenlange Ausgangssperren aufgrund von Viren oder Toilettenpapierknappheit, sind plötzlich Realität geworden. Ebenso explodierende Lebensmittelpreise und politische Skandale, die Regierungen innerhalb von Stunden zum Einsturz bringen. Dieses Umfeld trägt verständlicherweise nicht dazu bei, dass sich Menschen in ihrem Alltag sicher fühlen. Es wäre so wichtig, dass besonders in diesen Zeiten unser Arbeitsplatz einen Ort der Sicherheit darstellt. Der Arbeitsplatz könnte ein Umfeld sein, in dem Vertrauen und Gemeinschaft in Teams, Abteilungen und Organisationen gelebt werden und Führungskräfte den Menschen ein sicheres Umfeld bieten. Damit käme den Führungskräften eine zentrale Rolle zu. Dies bringt uns zur nächsten Frage:

Führen?! Darf man das heute noch?

Der Begriff „Führung“ ist in unseren Breitengraden historisch belastet und wird oft mit Machtmissbrauch, Diktatoren und großem Leid in Verbindung gebracht. Doch „Führung“ an sich hat damit wenig zu tun. Ganz im Gegenteil. Führung ist für uns Menschen von enormer Bedeutung.

Wir Menschen als „soziale Herdentiere“ sind es seit Jahrtausenden gewohnt, hierarchisch zu denken. Kommen wir beispielsweise in eine fremde Gruppe, erkennen wir schnell, wer das „Alphatier“ ist, wer führt. Obwohl wir für uns in Anspruch nehmen, „individuell“ zu sein und für uns selbst zu entscheiden, neigen wir unbewusst immer wieder dazu, der Herde zu folgen. Dies verdeutlicht beispielsweise ein Experiment von Jens Krause, Professor an der Universität Leeds.¹⁹ Eine größere Menschengruppe sollte sich ungeordnet in einem bestimmten Gebiet bewegen. Einige wenige Teilnehmerinnen und Teilnehmer wurden heimlich angewiesen, sich zu formieren. Dies führte dazu, dass sich ein Großteil der Masse dieser Formation anschloss. Dieses Experiment bestätigt, dass es in Gruppen ausreicht, wenn sich ein kleiner Prozentsatz von „führenden“ Personen in eine bestimmte Richtung bewegt, der Rest der Gruppe folgt unbewusst. So reichte es bei einer Gruppengröße von 200 Menschen bereits aus, wenn sich 5% in eine bestimmte Richtung bewegten.

Wir orientieren uns also an Persönlichkeiten, die Führung übernehmen. Unternehmen und ihre Führungskräfte hätten somit die Verantwortung, ihren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern die Orientierung und Sicherheit zu geben, die sie in der VUCA-Welt im Alltag nicht mehr finden.

Heutzutage wären Führungskräfte mit hoher sozialer Kompetenz gefragt – Human Skills gewinnen gerade in diesen Zeiten wieder an Bedeutung. Es braucht Führungskräfte, die klar kommunizieren, verantwortungsbewusst handeln, ein Klima des Vertrauens und der Zusammenarbeit schaffen, in dem alle gerne dazu beitragen, dass ihr Unternehmen auch in vielen Jahren noch Bestand hat.

Führung ist also in der heutigen Zeit hoch relevant und sollte eigentlich ganz oben auf der Agenda unserer Firmen stehen. In vielen Organisationen ist jedoch genau das Gegenteil der Fall. Viele Unternehmen lehnen Führung kategorisch ab und verzichten auf Hierarchieebenen. Das Ergebnis ist bis auf wenige Ausnahmen noch mehr Unsicherheit und noch mehr Druck. Zum einen auf die Personen, die keine Weisungsbefugnis mehr haben, aber trotzdem die

¹⁹ Dyer, John/Christos Ioannou/Lesley Morrell/Darren Croft/Iain Couzin/Dean Waters/Jens Krause: Consensus decision making in human crowds, in: *Animal Behaviour*, 75(2), 2007, S. 461–470.

Ergebnisse verantworten müssen – zum anderen aber auch auf die Mitarbeitenden, die ihre Führungskräfte nicht mehr als Projektionsfläche und zur Stärkung des Sicherheitsgefühls zur Verfügung haben.

Auf der anderen Seite gibt es viele Unternehmen, die zwar auf Führungsstrukturen setzen, dann aber Führungskräfte in Positionen bringen, für die sie in der heutigen Zeit gar nicht mehr die entsprechenden Kompetenzen mitbringen. Gerade diese führen dann zu noch mehr Verunsicherung und verstärken die Symptome. Menschen, die sich selbst nicht führen können – und auch nicht bereit sind, wirklich Verantwortung zu übernehmen – sind in der heutigen Zeit in unseren Führungsetagen fehl am Platz. Dazu gehören Führungskräfte, die durch verantwortungsloses Verhalten das Vertrauen und die Kultur der Zusammenarbeit in Unternehmen zerstören. Führungspersonen, die ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorsätzlich schädigen, z. B., indem sie sie gewollt unter Druck setzen und dabei bewusst in Kauf nehmen, diese Menschen zu überfordern. Führungskräfte, die kein Problem damit haben, für den einen oder anderen Prozentpunkt mehr Gewinn Leute auf die Straße zu setzen – und am Ende sogar noch guten Gewissens Prämien und Boni kassieren.

All diese Beispiele sind leider tägliche Praxis in unseren Unternehmen. Es scheint ganz normal zu sein, dass dies zum Alltag gehört. Kaum jemand beschwert sich darüber. Im Arbeitsleben ist es erlaubt, oft sogar erwünscht, andere zu schädigen. Es wird nicht nur toleriert, sondern oft sogar belohnt. Viele Unternehmen zahlen denjenigen Managern die höchsten Boni, die genau dies perfektioniert haben. Der langfristige Schaden für alle Beteiligten ist unermesslich.

Gleichzeitig wundern sich Führungskräfte und Unternehmen über mangelnde Loyalität der Mitarbeitenden, schnellere Arbeitsplatzwechsel und Schwierigkeiten bei der Rekrutierung von neuem Personal – was den Druck in den Unternehmen erhöht. Steigender Druck in Kombination mit mangelnder Sozialkompetenz des Führungspersonals führt zu Machtkämpfen, abteilungsinternem Silodenken (Schutz vor anderen), Misstrauen und Selbstschutz statt Kooperation – und noch mehr Druck. Ein Teufelskreis. So gesehen scheint es nicht verwunderlich, dass psychische Erkrankungen und Burn-out auf dem Vormarsch sind, ja geradezu „produziert“ werden.

Ich bin mir natürlich bewusst, dass diese kurze Herleitung bei Weitem nicht ausreicht, um ein so komplexes Thema ausreichend zu beschreiben. Das ist an dieser Stelle auch nicht nötig. Fakt ist, dass eine Vielzahl von Faktoren dazu beitragen, dass unsere Arbeitswelt so ist, wie sie heute ist. Und das ist in vielerlei Hinsicht nicht gerade rosig.