

Balance zwischen Beruf und Familie
Ko-evolution zu effizienter und familienbewusster Führung

**Dissertationsschrift zur Erlangung des Doktorgrades der Philosophisch-
Pädagogischen Fakultät**

der
Katholischen Universität Eichstätt

vorgelegt von

Diplom-Kaufmann Dr. Walter Schmidt

2009

Referent: Prof. Dr. André Habisch

Koreferent: Prof. Dr. Erwin Möde

Tag der letzten mündlichen Prüfung:

(gemäß § 15 Abs. 1)

„Lebensgenuss beruht nicht auf der Befriedigung,
die einem Beruf und Familie gewähren,
sondern auf der Kraft,
mit der man sie begehrt!“

W.S., 2009

Gliederung

Balance zwischen Beruf und Familie

Ko-evolution zu effizienter und familienbewusster Führung

I. Buch

Ethnologische Betrachtung

Verhaltensphysiologische Betrachtung

Prolog

1. Beschreibung der Ausgangssituation

Zielkonflikt zwischen beruflicher Orientierung und Familienorientierung von Führungskräften.

2. Eingrenzung der betrachteten Zielgruppe

Jüngere Führungskräfte im Zenith der „Doppelbelastung“ durch Familie und Beruf

3. Der Zielkonflikt zwischen beruflichem Erfolg und harmonischer Familiengestaltung

3.1. Umbruch der Wertvorstellungen und Lebensverhältnisse

3.2. Das Spannungsfeld zwischen Karriere und Familie

3.3. Zielkonflikt, seine Ausprägungen, Folgen und Fluchtwege

3.4. Konfliktanalyse

3.4.1. Ursachen und Motive

3.4.2. Die innere Einstellung zu Familie und Ehe

3.4.3. Karriere und Charakter

3.4.3.1. Macht als innere und äußere Triebfeder

3.4.3.2. Karriere als persönliche und gesellschaftliche Herausforderung

3.4.3.3. Charakter als Wert-, Mess- und Steuerungssystem

4. Konfliktlösung und –bewältigung auf der Grundlage der Theorie von der Salutogenese nach Antonovsky

4.1. Das Salutogenesekonzept

4.2. Das Konzept des Kohärenzgefühls

4.3. Die Entwicklung des Kohärenzgefühls im Verlauf des Lebens und seine Anwendbarkeit auf die definierte Zielgruppe

4.4. Veränderbarkeit des Kohärenzgefühles durch psychotherapeutische Einflussnahme

5. **Theoretische Lösungsansätze nach Lorenz**
 - 5.1. **Die Regulierung der Emotionen**
 - 5.2. **Sinnfindung und Bedeutsamkeit**
 - 5.3. **Selbstachtung, Identität und Selbstbewahrung**

6. **Ko-evolution von Familie und Beruf durch Veränderung des individuellen Kohärenzgefühls der interagierenden Personen**
 - 6.1. **Familienethische Grundlagen**
 - 6.1.1. Grundlegung der Familienethik im Person-Begriff
 - 6.1.2. Soziodemographische Ausgangslage
 - 6.1.3. Die Familie in einem ethisch-sozialen Wandlungsprozess
 - 6.2. **Bewältigungsstrategien in der Familie**
 - 6.2.1. Selbstverwirklichung und Rollenvielfalt
 - 6.2.2. Offene Thematisierung des Dilemmas, sensibler Umgang der Familienmitglieder mit dem Spannungsumfeld
 - 6.2.3. **Gemeinsame Weiterentwicklung von Paaren – die personalen Ressourcen**
 - 6.2.3.1. Partnerlandkarten – Kennen, Erkennen, Verstehen
 - 6.2.3.2. Emotionale Bindungen, Gefühle, Liebe
 - 6.2.3.3. Emotionale Intelligenz und Kompetenz
 - 6.2.3.4. Familie – Schule der Gefühle
 - 6.2.3.5. Gestalten einer gemeinsamen Welt
 - 6.2.4. **Änderung des Beziehungsverhaltens – der Einsatz der Ressourcen**
 - 6.2.4.1. Leben in einem dyadischen Konstruktsystem
 - 6.2.4.2. Verhaltensgesteuerte Konvergenz entwickeln
 - 6.2.4.2.1. Unterschiedliches Beziehungsverhalten wahrnehmen, akzeptieren, beeinflussen und differenzieren
 - 6.2.4.2.2. Gemeinsame Flow-Erlebnisse schaffen
 - 6.2.5. **Kontrollmechanismen erkennen und beachten: Resilienz, Transaktion, Kohärenz**
 - 6.2.4.3. Nähe und Distanz
 - 6.2.4.4. Kontrolle des Commitments
 - 6.2.5. Streitkultur entwickeln
 - 6.3. **Unternehmensethische Grundlagen**
 - 6.4. **Durchdringung der Familie durch die Gesellschaft – ein Paradigmenwechsel**
 - 6.5. **Bewältigungsstrategien im Beruf**
 - 6.5.1. Anforderungs- und Charakterprofil der Führungskräfte
 - 6.5.2. **Servant Leadership – Führungskräfteentwicklung als Persönlichkeitsentwicklung**
 - 6.5.1.1. Konzeptionelle Grundlagen der Dienenden Führung
 - 6.5.1.2. Das Dilemma der Führung
 - 6.5.1.3. Kernelement der Dienenden Führung

6.5.3. Die neue Führungskraft Der Weg von der Urangst zum Urvertrauen

- 7. Die Geschichte der Zukunft: Die Lösungsansätze
– zwischen Individualisierung und Kollektivierung**
 - 7.1. Sinn- und Identitätsfindung in Beruf und Familie als ganzheitlicher Ko-evolutions-Prozess**
 - 7.1.1. Die ungeduldige Gesellschaft
 - 7.1.2. Konflikt zwischen Charakter und Erfahrung
 - 7.2. Entwicklung eines Gruppenkohärenzgefühls**
 - 7.2.1. Gruppenbewusstsein und Gruppenklima
 - 7.2.2. Das soziale Setting
 - 7.3. Partnerschaftliche Führung im Beruf**
 - 7.3.1. Konzeptionelle Voraussetzungen
 - 7.3.2. Die Rolle des Individuums bei partnerschaftlicher Führung
 - 7.4. Dienende Führung in der Familie – Dienende Familienführer**
 - 7.5. Salutogenetische Work Life Balance**
 - 7.5.1. Selbstmanagement und Beziehungsmanagement
 - 7.5.2. Salutogenetisches Gesundheitsmanagement

8. Synthetische Synopse – Zusammenfassung und Ausblick

Literaturverzeichnis

Verzeichnis der Tabellen

Überleitung zum II. Buch

II. Buch

Verzeichnis der Anlagen

Anlagen

Lebenslauf des Autors

Balance zwischen Beruf und Familie

Ko-evolution zu effizienter und familienbewusster Führung

I. Buch

Ethnologische Betrachtung	4
Verhaltensphysiologische Betrachtung	5
Prolog	6
1. Beschreibung der Ausgangssituation	7
2. Eingrenzung der betrachteten Zielgruppe	8
3. Der Zielkonflikt zwischen beruflichem Erfolg und harmonischer Familiengestaltung	10
3.1. Umbruch der Wertvorstellungen und Lebensverhältnisse	10
3.2. Das Spannungsfeld zwischen Karriere und Familie	13
3.3. Zielkonflikt, seine Ausprägungen, Folgen und Fluchtwege	14
3.4. Konfliktanalyse	19
3.4.1. Ursachen und Motive	19
3.4.2. Die innere Einstellung zu Familie und Ehe	35
3.4.3. Karriere und Charakter	38
3.4.3.1. Macht als innere und äußere Triebfeder	39
3.4.3.2. Karriere als persönliche und gesellschaftliche Herausforderung... ..	40
3.4.3.3. Charakter als Wert-, Mess- und Steuerungssystem	42
4. Konfliktlösung und -bewältigung auf der Grundlage der Theorie der Salutogenese nach Antonovsky	45
4.1. Das Salutogenesekonzept	46
4.2. Das Konzept des Kohärenzgefühls	49
4.3. Die Entwicklung des Kohärenzgefühl im Verlauf des Lebens und seine Anwendbarkeit auf die definierte Zielgruppe	55
4.4. Veränderbarkeit des Kohärenzgefühls durch psychotherapeutische Einflussnahme	58
5. Theoretische Lösungsansätze nach Lorenz	63
5.1. Die Regulierung von Emotionen	64
5.2. Sinnfindung und Bedeutsamkeit	72
5.3. Selbstachtung, Identität, Selbstbewahrung	74
6. Ko-evolution von Familie und Beruf durch Veränderungen des individuellen Kohärenzgefühls der interagierenden Positionen	83
6.1. Familienethische Grundlagen	89
6.1.1. Grundlegung der Familienethik im Person-Begriff	96
6.1.2. Soziodemographische Ausgangslage	99
6.1.3. Die Familie in einem ethisch-soziologischen Wandlungsprozess	104
6.2. Bewältigungsstrategien in der Familie	112

6.2.1.	Selbstverwirklichung und Rollenvielfalt	116
6.2.2.	Offene Thematisierung des Dilemmas, sensibler Umgang der Familienmitglieder mit dem Spannungsfeld	125
6.2.3.	Gemeinsame Weiterentwicklung von Paaren – die personalen Ressourcen	128
6.2.3.1.	Partnerlandkarten - Kennen, Erkennen, Verstehen.....	135
6.2.3.2.	Emotionale Bindungen, Gefühle, Liebe.....	142
6.2.3.3.	Emotionale Intelligenz und Kompetenz.....	152
6.2.3.4.	Familie – die Schule der Gefühle.....	163
6.2.3.5.	Gestalten einer gemeinsamen Welt.....	167
6.2.4.	Änderung des Beziehungsverhaltens – der Einsatz der Ressourcen.	171
6.2.4.1.	Formulierung eines dyadischen Konstruktsystems.....	174
6.2.4.2.	Verhaltensgesteuerte Konvergenz entwickeln.....	179
6.2.4.2.1.	Unterschiedliche Beziehungsverhalten wahrnehmen, akzeptieren, beeinflussen und differenzieren	183
6.2.4.2.2.	Gemeinsame Flow-Erlebnisse schaffen	191
6.2.5.	Kontrollmechanismen erkennen und beachten: Resilienz, Transaktion, Kohärenz.....	200
6.2.5.1.	Nähe und Distanz	202
6.2.5.2.	Kontrolle des Commitments	203
6.2.6.	Streitkultur entwickeln.....	208
6.3.	Unternehmensethische Grundlagen	213
6.4.	Durchdringung der Familie durch die Gesellschaft – ein Paradigmenwechsel	223
6.5.	Bewältigungsstrategien im Beruf.....	229
6.5.1.	Anforderungs- und Charakterprofil der Führungskräfte	232
6.5.2.	Servant Leadership – Führungskräfteentwicklung als Persönlichkeitsentwicklung.....	240
6.5.2.1.	Konzeptionelle Grundlagen der Dienenden Führung	240
6.5.2.2.	Das Dilemma der Führung.....	241
6.5.2.3.	Kernelemente der Dienenden Führung	242
6.5.3.	Die neue Führungskraft Der Weg von der Urangst zum Urvertrauen	250
7.	Die Geschichte der Zukunft: Die Lösungsansätze	254
	– zwischen Individualisierung und Kollektivierung.....	254
7.1.	Sinn- und Identitätsfindung in Beruf und Familie als ganzheitlicher Ko-evolutionsprozess.....	255
7.1.1.	Die ungeduldige Gesellschaft	255
7.1.2.	Konflikt zwischen Charakter und Erfahrung	256
7.2.	Entwicklung eines Gruppen-Kohärenzgefühls	257
7.2.1.	Gruppenbewusstsein und Gruppenklima	258
7.2.2.	Das soziale Setting.....	258
7.3.	Partnerschaftliche Führung im Beruf.....	260
7.3.1.	Konzeptionelle Voraussetzungen.....	260
7.3.2.	Die Rolle des Individuums bei partnerschaftlicher Führung	261
7.4.	Dienende Führung in der Familie – Dienende Familienführer	262
7.5.	Salutogenetische Work Life Balance.....	265
7.5.1.	Selbstmanagement und Beziehungsmanagement	265
7.5.2.	Salutogenetisches Gesundheitsmanagement	266
8.	Synthetische Synopse – Zusammenfassung und Ausblick	270

Literaturverzeichnis	286
Verzeichnis der Tabellen.....	299
Überleitung zum II. Buch	300

II. Buch

Verzeichnis der Anlagen	A-0
Anlagen	A-1 – A-94
Lebenslauf des Autors	A-95 – A-96

I. Buch

Ethnologische Betrachtung

“Der Blick in die Gesellschaften anderer Kulturen bietet weit und breit kein Modell für das Ringen von Frauen und Männern in unserer Gesellschaft um Chancengleichheit. Unser Ehemodell ist eigentlich nicht der Standard der Welt. Das heißt, dass Formen des Zusammenlebens in anderen Gesellschaften grundlegend anders aussehen können als bei uns – nämlich weniger auf Paare fokussiert. Unsere Form der Paarbeziehung, wie wir sie kennen, ist eine Sonderform und nicht die Allgemeine auf der Welt. Sie ist eine Ausnahmekonstruktion.“

Mathias Laubscher¹

¹ Laubscher, M., Frau und Mann – Geschlechterdifferenzierung in Natur und Menschenwelt, in Schubert, V. (Hrsg.), Eos Verlag Erzabtei St. Ottilien, S. 93-94

Verhaltensphysiologische Betrachtung

„Es gibt Zwangsläufigkeiten von Kooperationen und Konflikten, und zwar allgemein zwischen den Individuen, den Geschlechtern, den Generationen, aber auch zwischen Genen und kulturellen Verhaltensprogrammen. Programme werden nicht nur in den Genen, sondern in den Gehirnen gespeichert und vervielfältigt. Sie gelangen nicht nur über Keimzellen, sondern durch Tradition in neue Trägerindividuen; diese breiten sich nicht durch Zeugung sondern durch Überzeugung aus, die dazu ein ganz anderes Verhalten von Individuen brauchen, als es den genetischen Programmen für ihre Ausbreitung nützlich ist. Kein Wunder also, dass die Kultur nicht immer die Fortpflanzung begünstigt. Jedes falsche, also nicht der Programmausbreitung dienende Verhalten wird automatisch eliminiert. Als Evolution wirkt sich das aus, wenn das erfolgreichere Programm an künftige Generationen weitergegeben werden kann und dort unter bestimmten Umweltbedingungen entsprechend erfolgversprechendes Verhalten entwickelt. Wie das Programm zur nächsten Generation gelangt, ist prinzipiell egal. Wir werden uns an das Bild gewöhnen müssen, das den einzelnen Menschen zeigt als ausführendes Organ für mehrere, oft gegeneinander arbeitende Verhaltensprogramme, die es heute deswegen noch gibt, weil sie in der Vergangenheit ihre Träger entsprechend erfolgreich programmiert haben. Solche Programme richten sich zuweilen gegen uralte genetische Programme, sie sind wie die Empfängnisverhütung und die Geburtenbeschränkung „unnatürlich“. Ebenso unnatürlich ist der Wohlfahrtsstaat, der in seiner Evolution instabil ist, weil er (nahezu naturnotwendig) von egoistischen Tendenzen der Individuen ausgebeutet und unterlaufen wird. Dass wir unser Großhirn dem Nutzen verdanken könnten, der aus dem Übertreten der Zehn Gebote erwächst, ist eine der unbequemen Denkmöglichkeiten, die sich aus diesen Überlegungen ergeben.“

Wolfgang Wickler²

² Wickler, W., Auszug aus dem Vorwort zur deutschen Ausgabe von „Das egoistische Gen“ Dawkins, R., Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg, 2008, S. 20-21

Prolog

“The biographies of successful people often show impressingly that not the career itself was their target, but to successfully solve the tasks they had to face. The successful ones had a persuasive enduring though dynamic feeling of confidence that one’s internal and external environments are predictable and that there is a high probability that things will work out as well as can reasonably be expected.”

Aaron Antonovsky

“Health, Stress and Coping.”

„Die Biographien erfolgreicher Menschen zeigen häufig eindrucksvoll auf, dass nicht Karriere an sich das Ziel war, sondern dass Aufgaben, die einem gestellt wurden, erfolgreich gelöst werden konnten. Die Erfolgreichen hatten ein durchdringendes, andauerndes aber dynamisches Gefühl des Vertrauens, dass die eigene interne und externe Umwelt vorhersagbar ist und dass es eine hohe Wahrscheinlichkeit gibt, dass Dinge sich so entwickeln werden, wie vernünftigerweise erwartet werden kann.“

1. Beschreibung der Ausgangssituation

Im Zusammenleben von Mann und Frau gibt es zwei heute als gleichwertig empfundene Orientierungspunkte: Beruf und Familie oder wie Bründel es ausdrückt: Arbeit und Beziehung (Heidrun Bründel, Klaus Hurrelmann Konkurrenz, Karriere, Kollaps S. 9). Beide machen Glück und Zufriedenheit der Menschen aus, wenn sie in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen. Die gesellschaftliche Realität offenbart jedoch ein Ungleichgewicht, eine unterschiedliche Zuwendung von Männern und Frauen zu diesen Orientierungspunkten. Während Männer überwiegend berufsorientiert denken und handeln, fühlen sich Frauen immer noch überwiegend für Familie und Partnerschaft verantwortlich. Noch sind Frauen nicht in gleichem Maße in den Führungspositionen angekommen wie Männer. In Deutschland liegt ihr Anteil je nach Branche, Alter und Führungsebene bei 7 bis 14 %, in den USA bei 22 bis 26%³. Aber das gesellschaftliche Rollenverständnis der Frauen verändert sich. Damit gerät auch die bisherige Männerrolle aus ihrer vermeintlichen Balance. Die endogenen Veränderungen des Rollenverständnisses von Mann und Frau werden überlagert, zum Teil verstärkt und auch beschleunigt durch exogene Veränderungen in Wirtschaft und Beruf, Bereiche in denen bisher Männer ihre dominante Rolle spielten. Die traditionell organisierte Erwerbstätigkeit, die auf den außer Haus tätigen Mann zugeschnitten ist, wird durch Arbeitslosigkeit destabilisiert. Der gesamte Lebenslauf und die Gestaltung der einzelnen Lebensphasen sind unsicher geworden. Daraus ist eine Gemengelage von Zielkonflikten entstanden, die nicht mehr eindimensional als Zielkonflikt zwischen beruflicher Orientierung und Familienorientierung beschrieben werden kann, sondern ein komplexes mehrdimensionales Konfliktnetz darstellt, das in den unterschiedlichen Lebensphasen verschiedene Ausprägungen durchläuft und sich ändernde Gestaltungszwänge in dem Koordinationssystem des Verhältnisses von Mann und Frau auslöst.

³ Nur in der Altersgruppe der unter 30-Jährigen waren Frauen und Männer als Führungskräfte gleich stark vertreten. Frauen im Alter von 30 bis unter 45 Jahren waren nur noch mit einem Anteil von 14% als Führungskräfte vertreten. Bei 45- bis 60-jährigen Frauen nahmen knapp 12% Führungsaufgaben wahr – familiär bedingte Unterbrechungen dürften ein wichtiger Grund für den zurückgehenden Anteil bei Führungspositionen sein, Statistisches Bundesamt, Im Blickpunkt: Frauen in Deutschland, 2006, S. 28

2. Eingrenzung der betrachteten Zielgruppe

Unter Erwerbsarbeit wird hier jede Tätigkeit verstanden, die der Entgelt- und Einkommenserzielung dient und sowohl unselbstständige als auch selbstständige Arbeit betrifft. Die Grundvoraussetzung der Einkommenserzielung schließt jedoch nicht aus, dass neben dieser instrumentellen auch expressive Orientierungen wie Interesse am Arbeitsinhalt und an sozialen Kontakten in einer Erwerbstätigkeit eine wichtige Rolle spielen. Informelle, unentgeltliche Arbeit bleibt unberücksichtigt.

Im Sinne von Lüscher⁴ wird auf die normative Verwendung familiensoziologischer Begriffe verzichtet. Ich gehe von einem weiten Familienbegriff aus, der alle Formen des Zusammenlebens von Erwachsenen mit Kindern in einem Haushalt beinhaltet und somit nicht ausschließlich eine bestimmte Familienform, etwa die traditionelle Kernfamilie (Vater, Mutter, Kind), vor Augen hat. Eine wesentliche Einschränkung wird jedoch dahingehend vorgenommen, dass jene Lebensformen im Mittelpunkt stehen, in denen mindestens zwei Erwachsene mit zumindest einem zu betreuenden Kind zusammenleben.

Die dieser Arbeit zugrundeliegende Karrieredefinition geht über den erwerbsarbeitsbezogenen Begriff hinaus und thematisiert die Lebenssequenzen von Individuen. Der hier verwendete weite Karrierebegriff von Luhmann⁵ ermöglicht die gleichrangige Beachtung von Familien-, insbesondere Elternschafts- und Erwerbskarrieren. Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht der Begriff der „Vereinbarungskarriere“, als jene Karrierephase, in der Erwerbsarbeit und Elternschaft - insbesondere die Verantwortung für noch nicht selbstständige Kinder – aufeinandertreffen und gestaltet werden müssen.

In den folgenden Ausführungen wird die Gesamtheit der Männer und Frauen in ihrem familien- und berufsrelevanten Verhalten auf die Kernzielgruppe der jüngeren Führungskräfte mit 5-10 Jahren Berufserfahrung und heranwachsenden Kindern im Vorschul- und Grundschulalter beschränkt. Unter Führungskräften verstehen wir sowohl von einem Unternehmen abhängige Angestellte als auch selbständige Unternehmer, deren Verantwortung über sach-, themen- oder projektbezogene Aufgabenstellung hinausreicht. Sie tragen Verantwortung für die Motivation, Zielausrichtung, Weiterbildung und Ergebniskontrolle eines Kollektives von Mitarbeitern - nach heutigem Sprachgebrauch

⁴ Lüscher, K., Die postmoderne Familie: familiale Strategien und Familienpolitik in einer Übergangszeit, Konstanz, 1988, S. 15-38

⁵ Luhmann, N. Copierte Existenz und Karriere zur Herstellung von Individualität, Frankfurt, 1994, S. 199-200

eines Teams. Führungskräfte setzen ihre fachliche und ihre soziale Kompetenz sowohl für die Erreichung übergeordneter Abteilungs-, Bereichs- und Unternehmensziele als auch zur eigenen Selbstverwirklichung und Machtentfaltung ein. Der Wettbewerb mit Gleichrangigen und die Erwartungshaltung von Vorgesetzten löst bei Angestellten einen ähnlichen Erfolgsdruck aus wie der Wettbewerb mit anderen Unternehmen Erfolgsdruck bei jungen Unternehmern erzeugt.

Auf der Seite der Familie entsteht durch die Fürsorge-, Erziehungs- und Versorgungsverpflichtung der beiden Eltern ein emotionaler und materieller Druck, der seinen Zenith in der Phase des Heranwachsens der Kinder zwischen dem 3. und dem 14. Lebensjahr erreicht. Diese "Doppelbelastung" durch Familie und Beruf trägt heute emotional noch mehr die Frau, materiell wird sie gemeinsam oder überwiegend vom Mann getragen.

3. Der Zielkonflikt zwischen beruflichem Erfolg und harmonischer Familiengestaltung

3.1. Umbruch der Wertvorstellungen und Lebensverhältnisse

Konflikte sind Bestandteile unserer menschlichen Identität⁶. Sie entstehen abgesehen von gesetzlichen Konflikten zwischen allen Menschen, die in regelmäßigen Interaktionen stehen. Es sind berufliche Konflikte mit Vorgesetzten, Mitarbeitern oder Kollegen und insbesondere mit Menschen, die man eigentlich am meisten liebt und schätzt wie Ehepartner, Kinder und Freunde. Alle Konflikte haben eines gemeinsam, sie entstehen jeweils dann, wenn wir etwas erwarten, was nicht erfüllt wird, sei es, dass wir diese Erwartungen an uns selbst gestellt haben, oder dass wir sie an andere gerichtet haben. Man bezeichnet die Nichterfüllung von Erwartungen als Frustration (vergebliche Erwartungen).

Erwartungen sind Ziele, die weitgehend das Handeln des Menschen bestimmen. Es gehört zu seinem Wesen, dass er ohne Ziele nicht lebensfähig ist, depressiv wird und zum Suizid neigt. Ein erreichtes Ziel führt zu einem Erfolgserlebnis. Diese Erfolgserlebnisse definieren den Menschen als aktives, handelndes Wesen. Aktivität kann auch auf rein geistiger Ebene stattfinden, sozusagen als gedankliche Aktivität. Somit strebt der Mensch immer nach Erfolg, das heißt nach Erreichung seiner Ziele. Dieser ist umso eher erreichbar, je größer die Identifikation des Menschen mit seinen Zielen ist, je uneingeschränkter er seine Ziele akzeptiert und sie als sinnvoll und notwendig erkennen kann. Corell hat festgestellt, dass 82 % der berufstätigen Menschen in Deutschland nicht wirklich „identisch“ mit ihren beruflichen Zielen sind, sondern eine „kognitive Dissonanz“ zwischen Zielsetzung und Identifikation aufgebaut haben.⁷ Sie arbeiten in ihrem Beruf nicht mit einer „primären“ Motivation, sondern mit einer „Dienst-nach-Vorschrift“ Einstellung. Diese Berufstätigen sind bemüht, ihre Aufgaben zu erfüllen, weil

⁶ Konflikt [lat., confligare «zusammenschlagen»], Zwiespalt, Auseinandersetzung, Streit [zw. Personen, Staaten u.a.]; auch innerer Widerstreit von Motiven, Wünschen, Bestrebungen.

- (sozialer Konflikt) Interessengegensatz und daraus folgende Auseinandersetzungen verschiedener Intensität und Gewaltsamkeit zw. Personen, Gruppen, Organisationen, Gesellschaften, Staaten, Staatengruppen. Inhalt von Konflikten sind Differenzen über Werte, Lebensziele, Status-, Macht- oder Verteilungsverhältnisse. Über die Entstehung von Konflikten konkurrieren verschiedene Theorien: Die biologisch orientierte Verhaltensforschung geht von der Annahme nicht variabler biologischer Grundtriebe beim Menschen aus, postuliert ein allgemeines Potential von Aggression und erhebt den Konflikt damit zu einem «natürlichen» sozialen Tatbestand. Sozialpsychologie und Soziologie führen Konflikte zurück auf Gegensätzlichkeiten zwischen den psychischen Antrieben und Motivationen der Menschen einerseits und den (Normen)ansprüchen gesellschaftlicher Ordnung andererseits oder auf Widersprüche im Gefüge der für den Menschen verbindlichen Verhaltensnormen selbst (sozialstruktureller Konflikt), Meyer, 1992, Bd. 12, S. 89 f.

⁷ Corell, W., Psychologie für Beruf und Familie, 18. Auflage, mvg-Verlag, Heidelberg, 2007, S. 13

sie nicht die Erfüllung ihrer Ziele erwarten, sondern einen sekundären Nutzen wie z.B. Geld zu verdienen und beruflich weiterzukommen, was bei geringer primärer Motivation zweifelhaft erscheint. Es sollte nicht unerwähnt bleiben, dass primäre und sekundäre Motivation für den Arbeitgeber in vielen Fällen nicht klar erkennbar in Erscheinung treten, da eine zunehmende Zahl von Berufstätigen „gelernt hat“, die mangelnde primäre Motivation durch Betriebsamkeit und Aktionismus zu „camouflieren“.

Bei vielen Berufsgruppen muss man feststellen, dass sich das eigentliche Lebensziel der Menschen auf Bereiche außerhalb der Berufstätigkeit verlagert – auf Freizeit, Hobby und Reisen. Dies bedeutet, dass die Erwartungen der Mehrzahl der Menschen auf berufsferne Bereiche gerichtet und damit die Erfolgserlebnisse mehr und mehr in außerberuflichen Bereichen erfahren werden, während innerhalb des Berufs die Frustrationserfahrungen zunehmen und die Berufstätigkeit zunehmend als Mittel zum Zweck angesehen wird.

Diese negative Entwicklung der Einstellung der Mehrheit der Berufstätigen in Deutschland wird verstärkt durch eine Kopplung mit anderen menschlichen Verhaltensmechanismen. So nehmen die Erwartungen des Menschen in dem Maße zu, in welchem andere Erwartungen erfüllt werden – je besser es den Menschen geht, desto mehr erwarten sie auch. Man sollte meinen, dass Menschen umso zufriedener und erwartungsfreier sein sollten, je mehr Erwartungen erfüllt werden. In Wirklichkeit nimmt aber die Frustration in dem Maße zu, in dem z.B.: der Lebensstandard steigt. Aber nicht nur der steigende Lebensstandard, die gesamte psychisch-geistige Entwicklung bedingt – wie Corell feststellt ⁸ dass wir immer mehr erwarten, indem wir z.B. mit zunehmender Emanzipation von allerlei Bevormundungen immer selbständiger werden, immer mündiger werden und also immer mehr Selbstverwirklichung wünschen und diese auch ungestüm fordern, indem die anderen schließlich zurück- und wir vortreten sollen. Das Denken früherer Generationen, dass Schicksalsschläge zu ertragen und als Prüfung auf sich zu nehmen sind, ist uns fremd geworden. Es entspricht dem heutigen Menschenbild, dass wir in der Vorstellung leben, wir seien die Selbstgestalter unseres Schicksals, wir könnten unser Leben „machen“. Während wir also alle mehr erwarten, ist es unvermeidlich, dass wir in unserer individuellen Expansion mit unseren Mitmenschen zusammenstoßen, die sich schließlich ebenfalls expandieren möchten. Je mehr Menschen in einem enger werdenden Raum zusammenleben, desto größer werden die Reibungsflächen. Da wir durch die zu Verfügung stehenden Kommunikationsmittel in

⁸ Corell, W., S. 14

enger Beziehung zu sehr vielen Menschen treten können, steigt damit auch die Frustrationsdichte, der wir ausgesetzt sind.

Da wir zudem offensichtlich mit unserer Einstellung immer diesseitiger geworden sind und den Transzendenzbezug weitgehend verdrängt haben, nimmt auch die Frustrationstoleranz immer mehr ab, während gleichzeitig die Frustrationsgefahren zunehmen. Die Folge ist, dass wir immer häufiger in Konflikte geraten, deren Existenz wir nicht mehr problemlos bewältigen können, weil wir sie nicht mehr zu akzeptieren bereit sind.

Die gesellschaftliche Lösung der traditionellen geschlechterspezifischen Arbeitsteilung zwischen den Ehepartnern einer Familie greift immer weniger. Ein zunehmender Anteil der einer „westlich orientierten“ Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft zur Verfügung stehenden jüngeren Führungskräfte besteht aus Männern und Frauen, die als Individuen oder Dual-Career-Couples⁹ sowohl Verantwortung für den finanziellen Wohlstand einer Familie als auch für die Betreuung der Kinder übernehmen.

Die Gleichstellung der Geschlechter als prinzipielle Chancengleichheit von Männern und Frauen hinsichtlich Lebensqualität (materielle Sicherheit, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten, Verfügung über Zeit) ist eine gesellschaftlich weitgehend akzeptierte Zielsetzung. Letztlich kann diese aber ohne eine adäquate gesellschaftliche Gestaltung des Verhältnisses von Erwerbsarbeit und Elternschaft nicht erreicht werden. Lebenschancen werden in marktwirtschaftlich ausgerichteten Gesellschaften vor allem über den Zugang zur Erwerbsarbeit zugewiesen und verteilt. Solange dieser Zugang für Frauen durch eine Mutterschaft verhindert oder zumindest massiv erschwert wird, kann die Zielsetzung der Gleichstellung der Geschlechter nicht erreicht werden.¹⁰ Hier eröffnet sich ein weiteres Konfliktfeld zwischen Familien als Privatsache und dem öffentlichen, kollektiven Interesse an Familie, das aber nicht im Zentrum dieser Arbeit stehen wird. In den folgenden Ausführungen wird anhand von ökonomischen, sozialen und kulturellen Indikatoren erörtert, warum das Verhältnis von Erwerbsarbeit und Familie als ein starkes individuelles, familiales, aber auch organisationales Spannungsfeld betrachtet wird.

⁹ Ornstein., S., Making sense of careers, Journal of Management, Los Angeles, 1993, S. 243-267,

¹⁰ Auer, M., Vereinbarungskarrieren, Eine karrieretheoretische Analyse des Verhältnisses von Erwerbsarbeit und Elternschaft, Rainer Hampp Verlag, München, 2000, S. 44

Ausgangspunkt der Argumentation ist eine ungebrochene männliche und – vor allem bei Frauen mit einer qualifizierten Ausbildung- steigende weibliche Erwerbsorientierung.¹¹

3.2. Das Spannungsfeld zwischen Karriere und Familie

Trotz einer allgemein abnehmenden Arbeitsmotivation aller Berufstätigen ist Karriere zu machen noch immer für viele ein Lebensziel und für die ehrgeizige junge Führungskraft nach wie vor ein indiskutabler Lebensinhalt und Selbstzweck. Den Erfolgreichen (Männern wie Frauen) winken soziale Anerkennung, Befriedigung bei der Arbeit, überdurchschnittliche Einkommen und Macht über Menschen und Mittel. Im Beruf wird von der Führungskraft erwartet, ständig neue Ideen zu produzieren, belastbar und widerstandsfähig, unsentimental und „tough“ zu sein. Im Privatleben soll der gleiche Mensch voll Zärtlichkeit, Wärme und Einfühlsamkeit sein und sich genügend Zeit für die Familie nehmen. Darüber hinaus wird von ihm erwartet, dass er seine emotionalen Bedürfnisse reduziert, da seine Partnerin den überwiegenden Teil ihrer emotionalen Zuwendung und Zärtlichkeit auf die Kinder richtet.

Die Führungskräfte müssen Spitzenleistungen in zwei Welten erbringen, deren Regeln in vielen Bereichen konträr auseinander liegen. Was in der einen Welt als Muss-Kriterium gilt, kann in der anderen Welt missverstanden werden und so grundlegend falsch wirken¹².

Die Spannung zwischen Karriere und Familie wird durch berufliche Mobilitätserfordernisse verstärkt. Globalisierung, im Sinne der von Beck¹³ so genannten „Enträumlichung“ sozialer Beziehungen und der abnehmenden Standortbindung unternehmerischer Aktivitäten, hat zu einem erheblichen Anstieg beruflicher Mobilitätserfordernisse geführt. Wie viel Mobilität verkraftet ein Familienleben? Die Untersuchungen von Schneider, Limmer und Ruckdeschel¹⁴ deuten darauf hin, dass Menschen nach einem ausgewogenen Verhältnis von Dauerhaftigkeit und Wandel, von Verlässlichkeit und Erneuerung streben. Wo Dauerhaftigkeit verordnet ist, wirkt sie lähmend. Wo aber Dauerhaftigkeit nicht existiert und die Möglichkeiten fehlen, sie herzustellen, entsteht Desorientierung. Die weitaus meisten Menschen wollen in partnerschaftlichen Lebensformen leben und nicht allein. Die Partnerschaftsbeziehung ist

¹¹ Bosch, G., Zukunft der Erwerbsarbeit, Frankfurt, New York, 1998, S. 13-55

¹² Czwalińska, J., Walker, A., Karriere ohne Sinn, Gräfelfing, 1998, S.18

¹³ Beck, U., Was ist Globalisierung?, Frankfurt, 1997, S. 97

¹⁴ Schneider, N., Limmer, R., Ruckdeschel, K., Familie und Beruf in der mobilen Gesellschaft, Frankfurt, 2002, S. 205

für viele die tragende Säule des Lebens. Die Lebenszufriedenheit, das zeigen alle einschlägigen sozialwissenschaftlichen Studien, wird in erster Linie durch die Zufriedenheit in und mit Partnerschaft und Familie bestimmt und nicht durch den Berufserfolg. Nach Thadden¹⁵ vollzieht sich gegenwärtig eine beachtliche Gegenbewegung zur kompletten Verfügbarkeit der Führungskraft für den Arbeitsmarkt. Auch wenn man der Meinung folgt, dass sich die Koordinaten des Spannungsfeldes verändern, bleibt klar, dass sich dadurch das Konfliktpotential zwischen Beruf und Familie nicht verringert, sondern nur verschiebt. Solange die finanzielle Absicherung der Familie durch den beruflichen Gelderwerb erfolgt und nicht zum größten Teil vom Staat übernommen wird, bleibt das Konfliktpotential bestehen. Selbst für den utopisch erscheinenden Fall, dass der Staat in Zukunft die Familie zur Gänze refundieren wird, bleibt der Bereich der Machtentfaltung außerhalb der Familie als Triebfeder für eine berufliche Karriere erhalten.

Die Themen Macht und gesellschaftliche Anerkennung werden an späterer Stelle diskutiert.

Abschließend kann gesagt werden, dass Mobilität, Berufskarriere und Familienentwicklung in einem engen Interdependenzverhältnis stehen: Eine hohe Mobilitätsbereitschaft ist förderlich für eine Berufskarriere. Eine hohe Intensität an beruflicher Mobilität hindert die Familienorientierung. Auf der anderen Seite verringern familiäre Bindungen die Mobilitätsbereitschaft und damit die Chancen für den beruflichen Aufstieg.¹⁶

3.3. Zielkonflikt, seine Ausprägungen, Folgen und Fluchtwege

Der Zielkonflikt zwischen einem erfolgreichen beruflichen Aufstieg einer Führungskraft und der Hinwendung zur Familie ist gekennzeichnet durch Höchstanforderungen auf beiden Seiten, die Leistungsdruck auf der einen und emotionalen Druck auf der anderen Seite bewirken. Alle Eigenschaften, die eine Führungskraft im Beruf nach vorne bringen, machen das private Zusammenleben mit ihr kompliziert. Sie kann sich den Anforderungen in beiden Bereichen häufig nicht entziehen und fühlt sich dieser Doppelbelastung nicht gewachsen. Die nicht berufstätigen Ehepartner wissen in der Regel zu wenig von den beruflichen Belastungen des Partners. Sein Aufstieg geht einher mit

¹⁵ Thadden, E., Gesucht Fachkraft mit Familiensinn, Die Zeit, 45, Dossier, 2008

¹⁶ Vgl. Anlage 5

ihrem Abstieg. Je mehr beruflichen Erfolg er hat, desto mehr benutzt er sein Zuhause wie ein vertrautes Hotel, das von dem „alleinerziehenden“ anderen Partner geführt wird. Die Konzentration auf die berufliche Karriere fordert Verzicht auf die Entfaltung anderer Potentiale der Persönlichkeit und erzeugt Verlustängste. Die Verlustangst und die Verletzbarkeit einer Führungskraft ist deutlich größer als die von Mitarbeitern ohne Führungsverantwortung. Je höher die Stufe der Karriereleiter erklommen wurde, desto tiefer ist ein möglicher Absturz. Diese Absturzgefahr besteht im familiären Kontext nicht nur in Liebesentzug durch den Partner und in sexuellem Versagen. Ernst Bornemann erläutert: „Alle Untersuchungen, die meine Kollegen und ich gemacht haben, laufen darauf hinaus, dass Menschen, die primär an Geld, Macht und Autorität interessiert sind, meistens im Geschlechtsleben schlecht abschneiden. Männer, die eine Frau wirklich befriedigen können, sind völlig andere Charaktertypen als die, deren Hauptstreben in Richtung Erfolg geht. Im höheren, vielleicht auch im unteren Management tobt häufig ein Kampf bis aufs Messer. Das führt eben dazu, dass viele Männer auch im Bett noch ihre Ellenbogen benutzen. Diese Umschaltung von der Tagesarbeit, bei der man immer beweisen zu müssen meint, dass man der Bessere ist, auf die Nacht, in der wir liebesfähig sein sollen und niemals über den anderen triumphieren dürfen – diese Umschaltung fällt vielen Männern schwer. Das ist eines der ganz großen Probleme in den höheren Rängen der bürgerlichen Gesellschaften.“¹⁷

Immer häufiger versuchen sich jüngere Führungskräfte der Doppelbelastung durch Beruf und Familie dadurch zu entziehen, dass sie entweder zugunsten familiärer Prioritäten auf einen Karriereschritt verzichten oder sie verzichten für eine Karriereentwicklung auf familiäres Glück. Negativ ausgedrückt bedeutet das: Die einen nehmen familiäre Zerrüttung, Trennung und Scheidung in Kauf, weil sie sich für einen Karriere entschieden haben, andere nehmen berufliche Stagnation, Belächelt werden, sogar Arbeitslosigkeit hin, weil sie sich ihrer Familie gegenüber nicht der Verantwortung entziehen wollen.¹⁸ Differenziert man diesen Fluchtweg über die gesamte Spanne einer Karriere aus, stellt man allerdings fest, dass weiter voraus blickende Führungskräfte dem Konfliktfeld Beruf und Familie dadurch zu entrinnen suchen, dass sie sich in einer Lebensphase mehr für die berufliche Entfaltung und in einer folgenden Lebensphase mehr für Familienorientierung entscheiden. In der betrachteten Zielgruppe der jüngeren Führungskräfte mit heranwachsenden Kindern im Vorschul- oder Grundschulalter besteht dieser Fluchtweg

¹⁷ Bornemann, E., „Die Zukunft der Liebe“, Fischer Taschenbuch, 1997, S. 87

¹⁸ Czwalina, J., Walker, A., Karriere ohne Sinn, Gräfelting, 1998, S. 20

höchstens als „Licht am Ende eines Tunnels“ und nicht als aktueller Ausweg. In unserer Zielgruppe wächst das Spannungsfeld von Tag zu Tag (und wie Bornemann dargelegt hat, auch von Tag zu Nacht). Der Versuch, beide Welten in Einklang zu bringen, findet weder vom einen noch vom anderen Partner her statt.¹⁹ Die Entfremdung wächst. Die nicht berufstätige Frau versteht immer weniger die Berufswelt des Ehemanns, der Ehemann unterschätzt die Aufgaben seiner Frau und versteht kaum mehr ihre Bedürfnisse und Einstellungen.

Die Entscheidung für eine der beiden Seiten bedeutet für viele ein Herausfallen aus den Erfolgsmustern der jeweils anderen Seite – mit der Folge, dass die eine der beiden Welten zusammenbricht, wenn die andere Welt nicht mehr in Ordnung ist. Der Zusammenbruch wird beschleunigt durch die Suche nach Kompensation von drohenden Verlusten auf beiden Seiten. Der Mann versucht sich anderweitig sein Zuneigungsbedürfnis zu erfüllen oder entwickelt sich zum „Workaholic“. Die Ehepartnerin flüchtet sich in andere Beziehungen und versucht ihre Bestätigung in Hobbys oder in der Konzentration auf Haus und Kinder zu finden. Die Folgen sind absehbar: Wegen der weiter steigenden Anforderungen an die Führungskräfte ist ein Ansteigen der Ängste, der Sinnkrisen bei den Managern einerseits, sowie andererseits Isolation und der Trend zu alleinerziehenden, ledigen oder geschiedenen Müttern bei den Frauen zu erwarten, sofern sie nicht ihre Verwirklichung ebenfalls im Berufsleben gefunden haben. Bestenfalls finden wir oberflächliche, unverbindliche Beziehungen zwischen zwei „Sozialpartnern“²⁰.

Die Folgen der steigenden Anforderung an die Führungskräfte sind das, was wir heute mit Burn-Out-Syndrom bezeichnen. Dass nicht nur ehrgeizige Karrieristen Mitte 40 bis Mitte 50 besonders gefährdet sind, im Beruf auszubrennen, zeigt eine Studie des Genfer Universitätskrankenhauses von 1996 über männliche Herzinfarktpatienten im Alter von 32-45 Jahren, die nicht erblich für Herzinfarkt disponiert waren, sondern unter übermäßigen beruflichen und privaten Spannungen litten. Alle waren unfähig zum Träumen, zur Muße, zur Ruhe und zur Entspannung – sie waren auf der Flucht in berufliche Überaktivitäten.

¹⁹ Vgl. Anlage 5

²⁰ Czwalińska, J., Walker, A., S. 22

Nach Burisch²¹ unterscheiden wir drei Typen von Burn-Out: Das echte Ausbrennen derjenigen, die sich ihren Stress weitgehend selbst schaffen – „Selbstbrenner“, die nicht Nein zur eigenen Unruhe sagen wollen. Demgegenüber sind die Wear-Out-Betroffenen, die Verschlissenen, eher die Opfer externen Druckes, die nicht Nein zu anderen sagen können. In den USA gibt es auch noch die ironische Bezeichnung Rost-Out für diejenigen, die den Mitleidsbonus von Burn-Out für sich nutzen möchten, ohne jemals gebrannt zu haben. Bis es zu solchen Zuspitzungen kommt, laufen Eskalationsprozesse ab. Burn-Out bricht nicht auf einmal aus. Im Vorfeld findet man oft eine längere Kette von frustrierten Erwartungen, misslungenen Handlungsplänen und ausgebliebenen Belohnungen in Beruf und Familie.²²

Schon während des Karriereaufstiegs wird der Führungskraft klar, dass ihre idyllische Vorstellung, die Familie sei ein Hort der Ruhe, hart mit der Wirklichkeit kollidiert. Kaum hat sie den täglichen Leistungsdruck am Arbeitsplatz hinter sich gelassen, empfängt sie der Erwartungsdruck der Familie nach Verständnis und Zuneigung, nach Mitarbeit und Problembewältigung, dem sie sich nicht mehr wirklich gewachsen fühlt. In der Familie wird der berufstätige Ehemann immer mehr in Frage gestellt. Der Respekt vor dem „Vielarbeiter“ nimmt ab.

Die nicht berufstätigen Ehepartner arrangieren sich je nach ihrem Naturell auf unterschiedliche Weise mit ihren nicht erfüllten Erwartungen. Die geistig unabhängigen, selbstbewussten und gebildeten Frauen machen das Beste aus ihrem Leben, genießen Wohlstand, die Zeit für die Kinder und schaffen sich ihre eigenen privaten Beziehungen. Die eher Bescheidenen und Zurückhaltenden definieren sich nur über den Mann und leiden im positiven Fall eher stumm. Im negativen Fall suchen sie Ersatzbefriedigung durch Flucht in den Konsum, durch sexuelle Beziehungen außerhalb der Partnerschaft, durch Medikamente und Alkoholmissbrauch oder durch esoterische Hinwendung zu abstrusen Heilwegen. Der berufstätige aber nicht karrieresüchtige Partner gerät ebenso in Versuchung, die gleichen Fluchtwege zu beschreiten. Wo gegenseitiges Verständnis fehlt, suchen Führungskräfte und ihre Partnerinnen nach Wegen, die innere Leere zu füllen und Krisen zu entfliehen.

Mit und ohne Ausübung ihres Berufes ist die junge Ehefrau und Familienmutter unserer Zielgruppe zu sehr viel größerem Selbstbewusstsein erzogen worden. Meist ist sie heute nicht mehr bereit, sich dem männlichen Dominanzanspruch unterzuordnen. Sie empfindet ihn je unberechtigter, desto wacher und gebildeter sie ist.

²¹ Burisch, M., Das Burn-Out-Syndrom, Heidelberg, 1994, S. 121

²² Vgl. Anlage 6

Einsicht in Gutes und Böses allein genügt nicht, sich auch für das Gute zu entscheiden, was hinzukommen muss sind Motive für das Gute, mit denen man sich identifiziert. Aus ihnen erwächst die ethische Kraft des Willens, der unsere Ausdauer und unser Durchhaltevermögen ausdrückt, führt er zum Erfolg, verstärken sich Motivationen. Die Ausdauer des Menschen ist eine Funktion der Motivation und der bisherigen Erfolgserlebnisse.

Werner Corell

Psychologie für Beruf und Familie, S. 48

3.4. Konfliktanalyse

3.4.1. Ursachen und Motive

Wir haben festgestellt, dass Konflikte im beruflichen und familiären Bereich dann entstehen, wenn Erwartungen, die wir an uns selbst oder andere gestellt haben, nicht erfüllt werden. Erwartungen haben wir als diejenigen Ziele definiert, die weitgehend unser Handeln bestimmen. Ein erreichtes Ziel führt zu einem Erfolgserlebnis. Diese Erfolgserlebnisse bezeichnet Corell als „Treibstoff für unsere Seele“. Sie begründen den Menschen als aktives, handelndes Wesen, wobei Aktivität auch gedankliche Aktivität²³ sein kann. Somit strebt der Mensch immer nach Erfolg, d.h. der Erreichung seiner Ziele. Erfüllen sich seine Erwartungen nicht, entsteht Frustration, denn er hat vergeblich (frustra) etwas erwartet oder zumindest mehr erwartet, als er in seinem beruflichen und privaten Umfeld erreichen kann. Da die Menschen unter den heute geltenden Wertvorstellungen mit zunehmender Emanzipation von den an sie gestellten Bevormundungen immer selbstständiger werden und immer mehr Selbstverwirklichung wünschen, steigen die Erwartungen an das jeweilige Umfeld. Die Frau hat sich in zunehmendem Maße emanzipiert von den Fesseln der Bevormundung durch den Mann, die Ehepartner sind weitgehend befreit vom Joch der totalen Abhängigkeit voneinander. Auch die Kinder sind befreit von der Bevormundung durch die Lehrer und Erziehenden, weil deren Autorität nicht mehr von Amts wegen gilt oder sich aus der Verantwortung der Erziehenden ableitet. Der Mitarbeiter im Unternehmen fühlt sich nicht mehr an den ursprünglichen Gehorsam gegenüber dem Vorgesetzten gebunden. Eine steigende Zahl an Mitarbeitern erwartet ein höheres Maß an Beteiligung, an Mitbestimmung und an Identifikationsmöglichkeit mit ihrer Arbeit und ist immer weniger bereit, eine Arbeit auszuführen, weil sie befohlen wird oder zum Lebensunterhalt wichtig erscheint.²⁴ Im Kommunikationsprozess der jüngeren Führungskräfte mit ihren Vorgesetzten auf der einen und mit den ihnen unterstellten Mitarbeitern auf der anderen Seite, wächst die Frustrationsdichte der jüngeren (und meist noch mittleren) Führungskräfte, weil sie nicht gleichzeitig ihren Vorgesetzten Gehorsam verweigern und von ihren Untergebenen Subordination fordern können. Bestehende Hierarchien beginnen sich aufzulösen.

Da die Leidensfähigkeit des Menschen in einer zunehmend säkularisierten Gesellschaft wegen einer nachlassenden positiven Leidensmotivation dramatisch abnimmt, verringert sich auch die Frustrationstoleranz des einzelnen Bürgers in gleicher Weise. Die Folge ist, dass wir sowohl in den Handlungsfeldern Beruf und Familie als auch im Spannungsfeld

²³ Corell, W., Das Phänomen Konflikt in Psychologie für Beruf und Familie, Heidelberg, 2007, S. 45

²⁴ Corell, W., S. 46

zwischen Beruf und Familie immer häufiger in Konflikte geraten, deren Existenz wir nicht mehr problemlos zu bewältigen vermögen, weil wir nicht bereit sind sie zu akzeptieren.

Im hier dargestellten Konfliktszenario haben wir es mit einer Gemengelage unterschiedlicher Konfliktursachen zu tun, die sich sowohl in der Zeitpunkt Betrachtung als auch im Zeitablauf überlagern, verstärken und auch substituieren können. Die Literatur weist auf zahlreiche Versuche der Klassifikation von Konflikten hin, die jedoch letztlich nicht zu einer überzeugenden und abschließenden Klärung der Zusammenhänge geführt haben. Der Leser sollte deshalb auch von dieser wissenschaftlichen Arbeit nicht erwarten, dass hier eine allen Ansprüchen genügende Systematik der Konfliktursachen definiert wird. Wir beschränken uns auf eine knappe Definition derjenigen Konfliktursachen, die wir für den Zielkonflikt zwischen Familien- und Berufsorientierung für relevant halten und zwar vorerst ohne Bewertung der Wichtigkeit der Konfliktursachen in alphabetischer Reihenfolge:

Bewertungskonflikte²⁵ treten dann auf, wenn Kontrahenten unvereinbare Handlungspläne realisieren wollen, weil sie den Ergebnissen und Konsequenzen der Handlungspläne einen unterschiedlichen Wert beimessen.

Distanz-Konflikte²⁶ bezeichnen unterschiedliche Distanzbedürfnisse der Partner im Laufe der Entwicklung einer Beziehung.

Entwicklungskonflikte²⁷ entstehen, wenn unterschiedliche Entwicklungsgeschwindigkeiten, -richtungen und -intensitäten in einer Paarbeziehung zu unterschiedlichen Interessen führen.

Führungskonflikte²⁸ werden definiert als Konflikte in der Führung durch formelle oder informelle Führer(-Seilschaften).

²⁵ Rüttinger, B., Konflikt und Konfliktlösen, Psychologie im Betrieb, Bd. 5 Goch (Bratt) 1980, S. 69

²⁶ Schwarz, G., Gedanken zum Konfliktmanagement, Harvard Manager, 1984, H.1, S. 60

²⁷ Schwarz, G., S. 64

²⁸ Kurtz, H.-J., Konfliktbewältigung im Unternehmen, Köln, Dt. Inst.-Verlag, 1983, S. 88

Geschlechterrollen-Konflikt²⁹ benennt den Konflikt zwischen unterschiedlichen Rechten, Pflichten und allgemeinen Verhaltensnormen von Männern und Frauen in der Gesellschaft.

Gruppen-Konflikte, dazu zählen nach Schwarz Konkurrenz- und Rivalitätskonflikte (im Unternehmen und in der Familie), Zugehörigkeitskonflikte, Führungs-, Reifungs- und Ablösungskonflikte. Nach Dessler zählen dazu auch Stab-Linien-Konflikte³⁰

Herrschaftskonflikte³¹ bei asymmetrischer Machtverteilung. Bestimmte Entscheidungen können gegen den Willen des Untergebenen durchgesetzt werden, auch wenn dieser in der Sache Recht hat. Nach Dahrendorf³² beruhen Herrschaftskonflikte auf Rangungleichheit, d.h. der ungleichen Verteilung legitimer Macht in sozialen Verbänden (=Unternehmen und Familie)

Hierarchische Konflikte³³ bezeichnet man als Konflikte zwischen Personen in unterschiedlichen hierarchischen Führungsebenen, die auf Unterschiede in Informationen, Zielen, Werten, Normen und Loyalität zurückzuführen sind.

Identitäts-Konflikte³⁴ entstehen bei der Aufgabe der Individualität in einer Paar- oder Gruppenbeziehung (Familie). Wie weit muss der eine seine Identität zur Wahrung der Identität des anderen aufgeben.

Interessen-Konflikte³⁵ treten auf wenn unvereinbare Interessen zielgerichtetes Handeln blockieren und schmerzliche oder unsachgemäße Kompromisse erzwingen.

Interpersonelle Konflikte³⁶ sind Konflikte zwischen unterschiedlichen Bestrebungen zweier oder mehrerer Personen.

²⁹ Zuschlag, B., Thielke, W., Konfliktsituationen im Alltag, Verlag f. Angewandte Psychologie, Göttingen, 1998, S. 105

³⁰ Dessler, G., Organisation und Management, A Contingency Approach, Englewood Cliffs, Prentice Hall, USA, 1976, S. 187

³¹ Schwarz, G., S. 66

³² Dahrendorf, R., Elemente einer Theorie des sozialen Konfliktes, in Gesellschaft und Freiheit, München, 1969, S. 197 f.

³³ Rüttiger, R., Transaktionsanalyse, Arbeitshefte zur Führungspsychologie, Heft 10, Heidelberg, 1980,

³⁴ Schwarz, G., S. 67

³⁵ Glasl, F., Konfliktmanagement, Handbuch für Führungskräfte und Berater, Bern, Stuttgart, 1980, S. 134

³⁶ Berkel, K., Konflikttraining, Konflikte verstehen und bewältigen, Berlin, 1995, S. 89

Intrapersonelle Konflikte³⁷ nach Deutsch³⁸ auch Intrapersonelle Konflikte genannt, sind Konflikte zwischen verschiedenen Strebungen innerhalb derselben Person.

Kommunikations-Konflikte³⁹. Missverständnisse entstehen, wenn unterschiedliche Kommunikationsbasen oder -handlungen die korrekte Informationsübermittlung oder -interpretation verhindern.

Konkurrenz- und Rivalitäts-Konflikte⁴⁰ treten im Wettstreit um Rangpositionen auf, wenn sich mehrere Interessenten um ein und dieselbe Position bemühen.

Latente Konflikte⁴¹ als Gegensatz zu den offenen Konflikten beschreiben ein Konfliktszenario, in dem der Konfliktstoff geheim gehalten wird oder den Betroffenen noch nicht bewusst ist. Konflikte sind so lange latent, wie die Betroffenen es nicht wagen, einen bereits erkannten Konflikt offen auszutragen.

Paar-Konflikte, darunter versteht Schwarz⁴² ein Bündel von hier beschriebenen Identitäts-, Distanz-, Transaktions- und Rollenkonflikten.

Rollenkonflikte nennt Dessler⁴³ Konfliktsituationen, wenn ein Individuum oder eine Gruppe in einer oder mehreren Gruppen integriert ist, die unterschiedliche und unvereinbare Ziele und Werte haben.

Substitutions-Konflikte⁴⁴ beschreiben eine Verschiebung des eigentlichen Konfliktes auf einen anderen, vordergründigeren Konfliktgegenstand. Die Lösung eines Substitutions-Konfliktes schärft zwar das Konfliktbewusstsein der Betroffenen, reicht aber nicht aus, den dahinterstehenden Konflikt zu lösen.

³⁷ Berkel, K., S. 91

³⁸ Deutsch, M., Konfliktregelung, München, Basel, 1976, S. 139

³⁹ Kurtz, H.-J., S. 71

⁴⁰ Schwarz, G., S. 67

⁴¹ Rüttiger, R., S. 25

⁴² Schwarz, G., S. 67

⁴³ Dessler, G., S. 178

⁴⁴ Schwarz, G., S. 70

Territorial-Konflikte⁴⁵. Ausbreitungs- oder Kompetenzbegrenzung in Bezug auf einen Lebens- oder Einflussbereich führt zum Konflikt mit Ansprüchen anderer, die auf den selben Lebens- oder Einflussbereich gerichtet sind.

Transaktions-Konflikte beschreiben nach Schwarz⁴⁶ die asymmetrische Kommunikation zwischen Personen, z.B. wenn Kinder als Erwachsene behandelt werden, wenn sie in Konflikten der Eltern als Schiedsrichter „missbraucht“ werden. Auch der Fall, dass Erwachsene als Kind behandelt werden, stellt einen Transaktions-Konflikt dar.

Verteilungs-Konflikte sind in unserem thematischen Zusammenhang nicht die Konflikte, die sich aus der Verteilung von Gütern und finanziellen Ressourcen ergeben. Gemeint sind nach Rüttinger⁴⁷ Konflikte, die dadurch entstehen, dass Kontrahenten den Wert eines Ereignisses oder Verantwortungsbereiches gleich hoch einschätzen, beide aber nicht gleichzeitig dieses Ereignis realisieren bzw. diesen Verantwortungsbereich übernehmen können, weil diese nicht auf beide gleichzeitig verteilt werden können.

Wahrnehmungskonflikte beschreiben, dass zwei Personen einen Sachverhalt unterschiedlich wahrnehmen. Der eine richtet aus positiver, optimistischer Grundeinstellung seinen Blick mehr auf die Chancen und Vorteile eines Sachverhalts, der andere aus negativer, pessimistischer Einstellung mehr auf die Risiken und Nachteile.

Zielkonflikte. Ziele gelten dann als unvereinbar, wenn jedes Ziel für sich die gesamte oder zumindest den größten Teil der verfügbaren Zeit für die Zielerreichung beanspruchen. Der Grundkonflikt in der Orientierung zwischen Beruf und Familie ist in diesem Sinne ein Zielkonflikt.

Die im Zeitraum von 1981 bis 2009 von mir durchgeführten 12.500 Interviews mit jüngeren Führungskräften bestätigen die aufgeführten Konfliktarten und -ursachen in der Praxis. Abgesehen vom grundsätzlichen Zielkonflikt kommt keine der Konfliktursachen in Reinkultur vor. Es handelt sich immer um eine ausgeprägte Vernetzung zahlreicher unterschiedlicher Ursachen. Geht man der Gewichtung der Konfliktursachen im

⁴⁵ Schwarz, G., S. 71

⁴⁶ Schwarz, G., S. 74

⁴⁷ Rüttinger, B., S. 81

Zeitverlauf der untersuchten 28 Jahre gesellschaftlicher Entwicklung nach, kommt man zu folgendem Ergebnis:

**Tabelle 1: Gewichtung der Konfliktursachen im Zeitablauf
1981 – 2009**

(+ zunehmend / - abnehmend / o nicht vorhanden bzw. nicht systemkonform)

<u>Konfliktursachen</u>	In der Familie	Im Beruf	Zwischen Familie und Beruf
Bewertungs-Konflikte	+	-	++
Distanz-Konflikte	+	-	o
Entwicklungs-Konflikte	++	o	++
Führungskonflikte	+	++	++
Geschlechterrollen-Konflikte	-	-	-
Gruppen-Konflikte	+	++	+
Herrschafts-Konflikte	+	++	+
Hierarchische Konflikte	-	-	o
Identitäts-Konflikte	++	o	++
Interessen-Konflikte	-	-	+
Interpersonelle Konflikte	+	+	++
Intrapersonelle Konflikte	-	+	o
Kommunikations-Konflikte	+	-	+
Konkurrenz- und Rivalitäts-Konflikte	-	+	-
Paar-Konflikte	+++	o	+
Rollen-Konflikte	-	-	+
Substitutions-Konflikte	+	-	+
Territorial-Konflikte	+	-	+
Transaktions-Konflikte	-	-	+
Verteilungs-Konflikte	++	-	++
Wahrnehmungs-Konflikte	++	-	+
Ziel-Konflikte	-	-	++

Der Versuch, die Konfliktursachen nach familienbezogenen und berufsbezogenen zu trennen, mag auf den ersten Blick als theoretisch erscheinen, weil die hier beschriebenen Konflikte gerade in der Interaktion von familien- und berufsbezogenem Verhalten und Handeln auftreten. Die empirischen Untersuchungen haben aber ergeben, dass zunehmende und / oder abnehmende „Konflikträchtigkeit“ im Bereich der Familie und / oder im Beruf direkten Einfluss auf das Spannungsfeld zwischen Beruf und Familie haben.

Dies liegt zum einen daran, dass die Konfliktkapazität, d.h. das Volumen der bearbeitbaren Konflikte des Menschen, begrenzt ist. Eine Entlastung in einem der Konfliktfelder erlaubt eine stärkere Konfliktaustragung im anderen Feld. Dagegen bewirkt eine zunehmende Belastung in einem Konfliktfeld in der Regel eine Reduktion der Konfliktaustragungskräfte im anderen Konfliktfeld.

Zum anderen hat sich die Gewichtung der Konfliktursachen deutlich verschoben. Mit zunehmender Zeit- und Einkommens-Autonomie der jüngeren Führungskräfte und einem parallel dazu verlaufenden Wertewandel zu größerer individueller Selbstbestimmung des Einzelnen, unabhängig von seinem Geschlecht, haben Entwicklungs-, Identitäts-, Verteilungs- und Wahrnehmungs-Konflikte zu einer überdurchschnittlichen Zunahme des daraus entstehenden Konflikt-Bündels Paar-Konflikte geführt.

Eine systematische Analyse der Einordnung, Bewertung und Behandlung von Konflikten setzt voraus, dass wir den Handlungsantrieben und der Handlungssteuerung des Menschen nachgehen. Wir haben festgestellt, dass der Mensch ein Wesen mit Motiven oder Strebungen ist, dass er immer „unzufrieden“ ist, wie Corell⁴⁸ sagt, und immer voranstrebt und erst spät oder nie dazu gelangt, alle Bedürfnisse befriedigt zu sehen. Sobald er ein Ziel erreicht hat, beginnt sich bereits ein neues in den Vordergrund zu schieben, das ihn erneut aktiv hält. Die dauernde Aktivität aber macht den Menschen grundsätzlich führbar und überzeugbar. Wir müssen dann an das jeweilige Motiv appellieren, das die größte Dringlichkeitsstufe für denjenigen hat, den wir führen und überzeugen wollen.

Um ein genaueres Bild der hinter den Konfliktursachen und deren Gewichtung stehenden Handlungsantriebe zeichnen zu können, gehen wir den Möglichkeiten der Motivierung des Menschen nach. Diejenigen Motive, die bei allen Menschen innerhalb einer vergleichbaren Kultur und Zivilisation gleich sind, nennt man Grundmotive, eben weil sie

⁴⁸ Corell, W., S. 25

grundsätzlich vorhanden sind, wenn auch nicht notwendigerweise in derselben Intensität, sondern möglicherweise in einer gewissen Abwechslung und Veränderung. Psychologiegeschichtlich können wir zwei Grundauffassungen feststellen: den motivationspsychologischen Monismus, der davon ausgeht, dass es ein einziges Grundmotiv geben müsse, von dem sich alle anderen ebenfalls wirksamen Motive ableiten lassen. Zum anderen finden wir den motivationspsychologischen Pluralismus vor, der besagt, dass es mehrere Motive geben müsse, die den Menschen abwechselnd oder gleichzeitig antreiben und lenken.⁴⁹

Hauptvertreter des klassischen Monismus ist Sigmund Freud⁵⁰, nach dessen Modell die Handlungssteuerung aus dem Unterbewussten (durch das „ES“), durch bewusste Willensentscheidungen (durch das „ICH“) bzw. durch gesellschaftliche Normen (durch das „ÜBER-ICH“) erfolgt. In seinen zahlreichen Fallstudien hat Freud nachgewiesen, dass es sich bei den verschiedensten Motivationen seiner Patienten im Grunde doch immer wieder um libidüöse bzw. sexuelle Motivationen gehandelt hat. So führen Freud und viele seiner Schüler die Aktivität des Menschen auf seine libidüöse Grundmotivation zurück, aus der sich durch Sublimation auch die geistige Strebung ableiten lässt. Wir haben das Sexualtabu, von dem Freud ausgeht, weitgehend überwunden, an seine Stelle sind in unserer heutigen Gesellschaft andere Tabus getreten, die uns daran hindern zu sagen und zu tun, was wir sagen und tun möchten. Ein solches Tabu ist die Ausweitung der Macht des Einzelnen auf Kosten des Anderen. Alfred Adler⁵¹ hat darauf hingewiesen, dass es das Streben des Menschen nach Macht und Geltung sei, das den Menschen als Grundmotiv antreibt. Seiner Meinung nach kommt diesem Streben eine kompensatorische Funktion zu: je geringer sich ein Mensch fühlt, desto stärker strebt er nach ausgleichender Anerkennung, nach Überlegenheit über andere, auch wenn er das Maß des jeweils „politisch Korrekten“ überschreitet. Überzogenen Ehrgeiz und übersteigertes Streben nach Karriere im Beruf könnte man nach Adler als Kompensation von Niederlagen sehen, um das individualpsychologische Gleichgewicht wiederherzustellen.

Nach der Lehrmeinung des motivationspsychologischen Pluralismus ist der Mensch nicht nur durch ein Motiv angetrieben, sondern durch mehrere sich gegenseitig beeinflussende Strebungen und Antriebe bestimmt. Maslow⁵² geht von mehreren Motiven aus, die wirksam sind, wenn zunächst die Basisbedürfnisse der Lebenshaltung befriedigt sind. Nach der

⁴⁹ Corell, W., S. 25

⁵⁰ Freud, S., Die Traumdeutung, Frankfurt, 1961, S. 164

⁵¹ Adler, A., Praxis und Theorie der Individualpsychologie, Frankfurt, 2001, S. 109

⁵² Maslow, A., Motivation and Personality, New York, Harper 1954, S. 268

heute herrschenden Meinung der Motivationspsychologen erscheint es plausibler, mehrere Motivationen anzunehmen, als immer nur Abwandlungen einer einzigen. Im Gegensatz zu Maslow stellt Corell⁵³ fest, dass die Selbsterhaltungsmotivation offensichtlich nicht immer zuerst befriedigt werden muss, bevor andere psychische Motivationen eine Chance haben. Die Tatsache, dass der Mensch grundsätzlich zum Selbstmord fähig ist, widerlegt nach Corell diese Auffassung. Der Mensch könnte sich nicht selbst töten, wenn Selbsterhaltung unbedingt das oberste und wichtigste Motiv wäre. Man muss also annehmen, dass die verschiedenen pluralistisch konzipierten Motivationen gleichberechtigt nebeneinander oder untereinander in uns wirken und bald das eine, bald das andere in den Vordergrund rückt. Ohne in eine theoretische Diskussion einzutreten, wie viele Motivationen es nun tatsächlich gibt, folgen wir den fünf Grundmotivationen, die Corell in seinem mehrdimensionalen Motivationsmodell dargestellt hat, weil sie gut voneinander abgrenzbar sind und sich sowohl im beruflichen als auch im familiären Umfeld nachweisen lassen.

Soziale Anerkennung

Das erste der fünf Grundmotive ist das Streben des Menschen nach sozialer Anerkennung innerhalb einer Gruppe oder mehrerer Gruppen. Es handelt sich um ein Streben nach Prestige und Überlegenheit, nach Status und Geltung – ähnlich wie es Adler mit seinem Begriff des Geltungsstrebens bezeichnet hat. Wenn ein Mensch dieses Motiv an erster Stelle verfolgt, benimmt er sich besonders ehrgeizig und strebsam und versucht den jeweiligen „Alpha-Menschen“, der als Führer der betreffenden Gruppe gilt, nachzuahmen. Der nach sozialer Anerkennung Strebende hat diese noch nicht in dem Maße erreicht, das er sich vorgenommen hat. Er ist der soziale Aufsteiger, der nach weiter oben in der Unternehmenshierarchie drängt. In unserer Zielgruppe der jüngeren Führungskräfte ist er besonders häufig anzutreffen. Der Anerkennungsmotivierte richtet sein Streben aber auf jede Gruppe, zu der er gehört, also nicht nur auf sein berufliches, sondern ebenso auf sein familiäres und privates Umfeld. Er wird darauf bedacht sein, sich in der jeweiligen Gruppe ins beste Licht zu rücken und an Geltung zu gewinnen. Niederlagen, die er in seinem Geltungsdrang in der einen Gruppe hinnehmen muss, verschleiert er in der Regel vor den anderen Gruppen, um dort nicht an Anerkennung zu verlieren. Wir kennen Fälle, in denen Menschen den Verlust ihres Arbeitsplatzes ihrer Familie oder zumindest dem Freundeskreis gegenüber längere Zeit verschwiegen oder das Auseinanderbrechen der

⁵³ Corell, W., S. 27

Ehe vor Berufskollegen und Vorgesetzten verborgen haben. In einer Gesellschaft, in der staatliche und freiwillige Sozialleistungen der Unternehmen an den Familienstand gebunden sind (z.B. Kindergeld, Firmenwohnungen, u.a.) und der berufliche Erfolg durch Statussymbole (z.B. Firmenwagen, Computer, Mobiltelefone) markiert wird, gelingt diese Verschleierung von Niederlagen in der sozialen Anerkennung meist nur kurzfristig. Auf der anderen Seite muss man feststellen, dass überwiegend anerkennungsmotivierte Menschen dadurch zu führen und an die jeweilige Gruppe zu binden sind, dass man ihnen die gewünschte Verhaltensform als einen Weg zum Prestigegewinn aufzeigt. Die so motivierten Menschen übernehmen die geforderte Verhaltensform relativ unkritisch und rasch. Der Anteil der anerkennungsmotivierten jüngeren Führungskräfte ist im Gegensatz zur Gesamtbevölkerung deutlich höher und nimmt weiter zu.

Sicherheit und Geborgenheit

Im Gegensatz zu den anerkennungsmotivierten, extrovertierten Menschen strebt der sicherheitsmotivierte Mensch nach Unauffälligkeit, Gesundheit und Sparsamkeit. Er vermeidet nicht durchschaubare Risiken, ungeplante Ausgaben oder gar Schulden und steht Veränderungen ablehnend und meist auch ängstlich gegenüber. Im Umgang mit solchen Menschen muss man Bewährtes anbieten und Neues vermeiden. Sowohl im Beruf als auch in der Familie kann man diese Art von „Bedenkenträgern“ nur mit Geduld und in kleinen Schritten zur Übernahme eines bestimmten Verhaltens bewegen und nur wenn es gelingt, ihnen klarzumachen, dass keine unkalkulierbaren Risiken damit verbunden sind. Die Zunahme des Bedürfnisses nach Sicherheit in der deutschen berufstätigen Gesellschaft spiegelt die Zunahme der Ängste vor Arbeitsplatzverlust, Krankheit oder Verlust des Partners wider. In unserer Zielgruppe der jüngeren Führungskräfte sind die Bedenkenträger noch in der Minderzahl, aber das Bedürfnis nach Sicherheit wird in der nachwachsenden Generation auch in dieser gesellschaftlichen Gruppe wachsen und wird mehr und mehr mit dem Bedürfnis nach sozialer Anerkennung kollidieren.

Vertrauen

Mit diesem Grundbedürfnis wird ein elementares Streben des Menschen nach anderen Menschen, denen er vertrauen möchte und von denen er vertrauensvolle Zuwendung erwartet, beschrieben. Wer von diesen Motiven getrieben wird, strebt weder nach sozialer Anerkennung noch nach Sicherheit, sondern nach der Nähe zu einem anderen Menschen, dem er als Bezugsperson vertraut. Wenn der Partner in einer Ehe vorwiegend so motiviert

ist, fällt es dem anderen leicht, eine harmonische Ehe zu führen, weil sich dieser Partner total auf den anderen einstellt, in seinen Vorstellungen aufgeht, indem er sie sich zu eigen macht. „Kielwasser- oder Windschattenpartner“ werden solche Menschen in der Literatur eher abfällig genannt, die offensichtlich für sich selbst gar nichts wollen, sondern immer altruistisch für andere tätig sind. Treffen in einer Ehe zwei Partner mit dieser Grundmotivation zusammen, besteht die Gefahr, dass sie sich eine „heile Welt“ zu schaffen versuchen, sich selbst mit ihrem Partner genug sind und sich von ihrem gesellschaftlichen Umfeld (beruflich wie privat) abkapseln. Die amerikanische Literatur spricht in diesem Zusammenhang vom „Cocooning“ von Paaren oft zusammen mit ihren Kindern. Da sich beide Partner oft nicht mit gleicher Geschwindigkeit und Richtung weiterentwickeln und meist der eine über mehr Kontakte außerhalb des Cocoons verfügt als der andere, sind solche Inseln der Harmonie meist nicht auf lange Dauer ausgelegt. Generell nimmt die auf Vertrauensmotivation bezogene Einstellung in der deutschen Bevölkerung ab. Die Zunahme egoistischer Lebensweisen führt dann aber zu einer mangelnden Treue der Führungskräfte zum Unternehmen und einer zunehmenden Labilität der Partnerbeziehungen in der Familie.

Selbstachtung

Ein Mensch, für den Selbstachtung wichtigstes Motiv der Lebensgestaltung ist, wird übertrieben pünktlich und exakt sein, aber ebenso kompromisslos, perfektionistisch und rechthaberisch. Er ist in der Regel von seinen Mitmenschen isoliert, weil ihm jede humorvolle Großzügigkeit abgeht. Im beruflichen Umgang mit Vorgesetzten und Mitarbeitern wird er auf äußerste Exaktheit und Pünktlichkeit pochen und Standpunktstreue und Kompromisslosigkeit in Fragen der Gerechtigkeit fordern. Ihn zu überzeugen ist schwierig, denn er würde lieber persönliche Nachteile in Kauf nehmen, als gegen seine Prinzipien verstoßen. Die von ihm als „richtig“ erkannten Prinzipien dienen nicht mehr einem geordneten Zusammenleben mit anderen, sondern werden Selbstzweck. Gefühle mitleidender Toleranz gegenüber anderen fehlen ihm völlig, kalte Berechnung der jeweiligen Ergebnisse und unbeugsame Disziplin beherrschen sein Handeln. Vor allem in den Lebensphasen der Spätpubertät, der Midlife Crisis und des höheren Alters ist diese Motivationshaltung, die durch Engstirnigkeit, Pessimismus und persönliche Verbitterung, aber auch durch Starrsinn und Besserwisseri gekennzeichnet ist, besonders ausgeprägt. Im Beruf und in der Partnerschaft kommen andere mit einem auf solche Selbstachtung bedachten Menschen nur zurecht, wenn sie vertrauensmotiviert sind, d.h. zu Hingabe und Unterordnung fähig sind. Sie müssen damit einverstanden sein, alles bis

ins Letzte zu planen und sich anschließend auch danach zu richten. Spontanentschlüsse haben hierbei wenig oder gar keinen Platz. Zusammen mit dem sicherheits- und geborgenheitsbezogenen Typ erreicht er nach Untersuchungen von Corell einen Anteil von 74 % der Bevölkerung. Pflichtbewusstsein und Zuverlässigkeit paaren sich auf gesellschaftlich und wirtschaftlich gefährliche Weise mit Inflexibilität und Angst vor Veränderungen. In der hier untersuchten Zielgruppe der jüngeren Führungskräfte ist der weitgehend auf Selbstachtung motivierte Mensch deutlich weniger häufig anzutreffen als in der Gesamtbevölkerung.⁵⁴

Unabhängigkeit und Verantwortung

Dieses Grundmotiv steht für das Streben des Menschen nach einem Tätigkeitsbereich, in dem er eigene Verantwortung übernehmen kann. Dieser Motivationstyp möchte selbstständig eigene Entscheidungen treffen, unabhängig von Bevormundungen sein Leben gestalten und ist bereit, die Konsequenzen daraus zu übernehmen. Bei Führungskräften, ob selbstständiger Unternehmer oder angestellter Manager, überwiegt dieses Grundmotiv. Sie wären nicht Führungskraft geworden, wenn sie nicht bereit gewesen wären, ein höheres Maß an Eigenständigkeit und Verantwortung zu übernehmen und sie wären nicht selbstständige Unternehmer geworden, wenn sie nicht trotz der damit verbundenen Risiken diese Eigenständigkeit und Verantwortung angestrebt hätten. Ein solcher Mensch drängt sich in der Regel nicht nach einer Führungsposition, aber er wird sie sozusagen zwangsläufig erhalten, weil er durch seine sachliche Einstellung, durch seinen Realismus und durch seine Bereitschaft zum Engagement für die größere Einheit eines Unternehmens oder einer Gruppe besonders geeignet ist.⁵⁵

In der Ehe verhindert diese Motivation das totale Aufgehen im Partner und sichert eine tolerante und großzügige Form des Zusammenlebens. Eine Frau mit dieser Motivation wird eine Berufstätigkeit einer nur auf Familie und Haus bezogenen Tätigkeit in der Regel vorziehen. Sind beide Partner so motiviert, entstehen Konflikte, die mit gegenseitiger Toleranz allein nicht mehr zu lösen sind. Ihre Erörterung wird Gegenstand des 6. Kapitels dieser Arbeit sein. Der Nachteil dieser Grundmotivation liegt weniger im beruflichen Umfeld, in dem der so motivierte zwangsläufig erfolgreich sein wird, als vielmehr im privaten Bereich, für den er zuwenig emotionales Engagement aufbringt.

Der Anteil der auf Unabhängigkeit und Verantwortung motivierten Menschen in unserer Gesellschaft schwindet immer mehr und beträgt nach Corell, S. 39 nur noch 2 % der

⁵⁴ Siehe Tabelle 2

⁵⁵ Corell, W., S. 39

gesamten berufstätigen Bevölkerung in Deutschland. Dieser Schrumpfungsprozess deutet darauf hin, dass nur noch eine kleine Minderheit von Menschen eigene Initiativen und Verantwortung entwickelt. Diese Minderheit wird aber gerade repräsentiert durch unsere Zielgruppe der jüngeren Führungskräfte, deren Unabhängigkeitsmotivation weit höher ist als die der Gesamtbevölkerung und weiter steigt.

Fassen wir zusammen: Der um soziale Anerkennung bemühte Mensch setzt sich eigentlich nicht für die anderen, sondern nur für sich und sein Prestige ein. Der auf Sicherheit und Geborgenheit zentrierte Mensch denkt eben immer an seine Sicherheit. Der durch Vertrauen motivierte Mensch setzt sich mehr für seinen Vorgesetzten im Beruf und seinen Partner in der Familie ein als für sich selbst. Der auf Selbstachtung bedachte Mensch wird ausschließlich von Grundsätzen und Prinzipien geleitet. Im Grunde eignet sich vor allem der auf Unabhängigkeit und Verantwortung konzentrierte Mensch für die Bewältigung überindividueller Aufgaben in Beruf und Familie.

Die Grundmotive, die den Menschen bewegen, treten jedoch nicht immer in der hier dargestellten Reihenfolge auf, sondern sie rotieren nach Corell beständig indem jeweils das Motiv, das befriedigt wird, an die untere Stelle rückt und so einem anderen Motiv den Vortritt an die erste Stelle freigibt. Nach diesem Modell wird der Mensch auf Dauer nie zu voller Befriedigung gelangen, weil ihn immer wieder ein neues Motiv bewegt, wenn das alte befriedigt wird. Wir haben dargestellt, dass es zu Spannungen und zum Wettstreit zwischen den Motivationen kommen kann und dass es in den verschiedenen Lebensphasen zu einer unterschiedlichen Zentrierung und Gewichtung der Grundmotive kommt. Ein Vergleich der Entwicklung der Grundmotive im Zeitablauf zwischen denen der gesamten berufstätigen Bevölkerung Deutschlands und denen unserer Zielgruppe der jüngeren Führungskräfte verdeutlicht dies (siehe Tabelle 2). Die Daten basieren auf den Untersuchungsergebnissen von Corell für die gesamte berufstätige Gesellschaft und den vom Verfasser empirisch erhobenen Daten in mehreren tausend Interviews mit jüngeren Führungskräften, in denen nach berufs- und familienbezogenen Grundmotiven gefragt wurde.

Tabelle 2: Die fünf Grundmotive
(Tendenzentwicklung der Bedeutung)

	1978	1984	1990	1996	2002
<u>Soziale Anerkennung</u>					
Gesamtbevölkerung	20 %	16 %	15 %	14 %	o.A.
Jüngere Führungskräfte	24 %	25 %	25 %	27 %	28 %
<u>Sicherheit u. Geborgenheit</u>					
Gesamtbevölkerung	30 %	34 %	36 %	38 %	o.A.
Jüngere Führungskräfte	22 %	21 %	19 %	17 %	16 %
<u>Vertrauen</u>					
Gesamtbevölkerung	15 %	15 %	12 %	10 %	o.A.
Jüngere Führungskräfte	9 %	8 %	9 %	9 %	8 %
<u>Selbstachtung</u>					
Gesamtbevölkerung	30 %	32 %	35 %	36 %	o.A.
Jüngere Führungskräfte	30 %	28 %	25 %	21 %	19 %
<u>Unabhängigkeit u. Verantwortung</u>					
Gesamtbevölkerung	5 %	3 %	2 %	2 %	o.A.
Jüngere Führungskräfte	15 %	18 %	22 %	26 %	29 %
	100 %	100 %	100 %	100 %	100 %

(nach Corell, W. und eigenen Quellen des Verfassers)

Ein Hinweis zur Methodik der Erfassung der in Tabelle 2 dargestellten Untersuchungsergebnisse ist an dieser Stelle geboten. Es wird weder der Anspruch erhoben, noch soll der Anschein erweckt werden, dass bei den Untersuchungsergebnissen leichtfertig Qualitäten quantifiziert werden. Der fachkundige Leser wird die durch empirische Befragung erzielten Ergebnisse als konkretisierte Tendenzen interpretieren und nicht als mathematische Fakten. Deshalb muss das hier besprochene Motivationsmodell ergänzt werden durch eine Diskussion der „Motive hinter den Motiven“. Dabei liegt die Betonung mehr auf der Einstellung des Menschen zu seinen Zielen als auf der Möglichkeit zur Veränderung der objektiven Gegebenheiten. Grundsätzlich lässt sich zwischen einer **primären und einer sekundären Motivation** unterscheiden, je nachdem ob man ein Ziel seiner selbst willen anstrebt (primäre oder intrinsische Motivation) oder ob man es als Mittel zu einem anderen Zweck (sekundäre oder extrinsische Motivation) verfolgt. Aus dem Umbruch der Wertvorstellungen, den wir an anderer Stelle dargestellt haben, wird klar, dass die meisten Menschen im Beruf in unserer deutschen Gesellschaft sekundär motiviert sind, weil sie in der Regel von ihrer Tätigkeit nicht so fasziniert sind, dass sie sie auch ohne Bezahlung ausüben würden, sondern sie verrichten sie, weil sie sie als Basis für Gelderwerb und Lebenssicherung für sich und ihre Familie benötigen. Ein extremer Überhang der sekundären Motivation entsteht beim Verlust des Arbeitsplatzes, in dem der Arbeiter oder Angestellte sich gezwungen sieht, Tätigkeiten zu übernehmen, die er aus primärer Motivation gar nicht zu tun bereit gewesen wäre, wenn er nicht in die „soziale Hängematte“ sinken möchte. Hat er dann in seiner neuen Tätigkeit Befriedigung und Selbstbestätigung gefunden, wird seine primäre Motivation wieder überwiegen. Führungskräfte, die bei ihrer Tätigkeit größere Zusammenhänge überblicken müssen und selbstständige Entscheidungen treffen können, sind für ihre berufliche Tätigkeit zum überwiegenden Teil und bei überdurchschnittlichem Ehrgeiz fast zur Gänze primär motiviert. Um den Sinn des Lebens zu erfassen, sollte man in allen Lebensbereichen, in Beruf und Familie primär motiviert sein. Nur der so motivierte kann den Sinn direkt erleben, der im Vollzug der primär motivierten Tätigkeit liegt. Ob und wie man zu einem Verhalten gelangen kann, das Frustrationen und Aggressionen vermeidet, hängt also unter anderem davon ab, in welchem Maß der Mensch mehr primär und weniger sekundär motiviert ist. Gibt es einen Weg für die Menschen in unserer Gesellschaft nicht mehr frustrierbar zu werden? Dazu müssten wir unabhängig vom konkreten Resultat unseres Verhaltens und identisch mit dem Handeln selbst werden. In Kapitel 6 werden wir darauf eine Antwort suchen.

3.4.2. Die innere Einstellung zu Familie und Ehe

Mit der Beschreibung der Konfliktursachen und der Handlungsantriebe, den Motiven, haben wir einen ersten Zugang gelegt zum Verstehen des Konfliktnetzes, in dem die Menschen, insbesondere hier die jüngeren Führungskräfte, eingebunden oder gar gefangen sind, auf dem wir weiter aufbauen können. Deshalb befassen wir uns nun mit den inneren Einstellungen unserer Zielgruppe zu Familie und Ehe einerseits und zur beruflichen Karriere andererseits. Wir gehen den familien- und berufsethischen Normen nach, die unser Thema betreffen, und zwar nicht im Sinne einer entwicklungsgeschichtlichen Darstellung, sondern nehmen Bezug auf ethische Verhaltensmuster und deren Veränderungen, die für den gesellschaftlichen Wandlungsprozess, dem Familie und Berufswelt ausgesetzt sind, relevant sind.

Die Institutionen Familie, Ehe und Staat sind komplexe normative Gebilde, die als übergreifende soziale Lebens- und Organisationsformen menschliches Handeln steuern. Während Normen menschliche Bedürfnisse, Interessen und Sinnbezüge in ihren Einzelsphären regeln, regeln Institutionen die Lebenszusammenhänge, in denen sich die jeweiligen Bedürfnisse und Sinnbezüge konkret verwirklichen.⁵⁶ Auf diese Weise schaffen Institutionen Leitlinien der Verständigung und verhelfen dem Einzelnen zur sittlich fundierten humanen Entfaltung seines Daseins. Als instinkt-ungesichertes Wesen ist der Mensch in seinem Handeln auf solche Hilfen angewiesen. Sie entlasten ihn in seinem Handeln und geben ihm Halt und Sicherheit. Das heißt aber nicht, dass die Gestalt und das Ethos der Familie feststehen und sich nicht ändern. Im Gegenteil, das Verständnis der Familie war in der Vergangenheit und wird auch in der Zukunft einem steten Wandel unterworfen sein. Wo steht die Familienethik heute.

Der Umbruch der Lebensverhältnisse unserer Gesellschaft ist dadurch gekennzeichnet, dass Selbstentfaltungswerte wie Emanzipation, Genuss, Selbstverwirklichung und Unabhängigkeit die früher vorherrschenden Pflicht- und Akzeptanzwerte wie Gehorsam, Hinnahmefähigkeit, Disziplin und Selbstlosigkeit verdrängt haben. Von diesem Wandlungsprozess blieb auch die Familie nicht unberührt. Das familiäre Zusammenleben wurde zwar nicht weniger wichtig, aber es wurde **fragiler** und in seinen Erscheinungsformen **vielfältiger**.

⁵⁶ Korff, W., Institutionstheorie, Die sittliche Struktur der gesellschaftlichen Lebensformen, in Handbuch der christlichen Ethik, Bd. 1, Basel, Wien, 1993, S. 169

Die zunehmende Instabilität und Fragilität der Familie findet ihren Niederschlag in einer rapiden Zunahme der Ehescheidungen und einer Abnahme der Eheschließungen. Die absolute Zunahme des Anteils der Nichtverheirateten deutet auf eine Relativierung der Ehe als Lebensform hin. Die Fragilität des familiären Lebens wird verstärkt durch einen signifikanten Rückgang der Geburten. Neben der „Normalfamilie“ bestehend aus einem Elternpaar und zwei Kindern gibt es heute in Deutschland eine Vielzahl familiärer Lebensformen, die von steigenden Zahlen kinderloser Ehen, alleinerziehenden Müttern und Vätern mit minderjährigen Kindern und Stieffamilien in ehelicher und nichtehelicher Lebensgemeinschaft gekennzeichnet sind. Neben der Pluralisierung lässt sich ein zunehmender Trend der Individualisierung erkennen. Abnehmende Haushaltsgrößen und eine hohe Zahl von Einpersonenhaushalten belegen dies. Der Individualisierungsprozess geht mit einem biographischen Pluralismus der Lebensformen⁵⁷ einher. Eine zunehmende Zahl von Menschen durchlebt heute in ihrer Biographie mehrere der angesprochenen Lebensformen hintereinander. War die individuelle Biographie von Mann und Frau früher in die Familie eingebunden, so erscheint die Priorität heute gerade umgekehrt. „Unter den austauschbar werdenden Familienbeziehungen“ so Ulrich Beck⁵⁸ „schält sich innerhalb und außerhalb der Familie die Eigenständigkeit der männlichen und weiblichen Einzelbiographien heraus. Jeder durchlebt jeweils phasengebunden mehrere Teilfamilien und auch familienfreie Lebensformen und gerade deshalb mehr und mehr sein eigenes Leben.“

Die Familie ist - wie gesagt – in den vergangenen Jahrzehnten als soziale Gruppe zerbrechlicher geworden. Sie hat ihr einheitliches Erscheinungsbild verloren und was die Zahl der Kinder anbelangt an Produktivität eingebüßt. Repräsentative Untersuchungen haben ergeben, dass die Institution Ehe, nicht aber die Familie, heute als weniger wertvoll und weniger schutzwürdig gilt als vor Jahrzehnten. Als soziale Lebensform erfreut sich die Familie sowohl auf der Einstellungs- als auch der Handlungsebene, einer sehr hohen Wertschätzung.⁵⁹

Im Verlauf einer sozialen Differenzierung der Gesellschaft hat sich die Familie von einer Arbeits- und Wirtschaftsgemeinschaft zu einer Gefühls- und Freizeitgesellschaft entwickelt, d.h. die emotionalen Beziehungen der Ehegatten oder Partner wurden zur wichtigsten Sinnkomponente des Familienlebens.

⁵⁷ Beck, U., Risikogesellschaft, Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt, 1986, S. 189

⁵⁸ Beck, U., S 188 f.

⁵⁹ Gruber, H.G., Familie und christliche Ethik, Wissenschaftl. Buchgesellschaft, Darmstadt, 1995, S. 9

Die Trennung von Arbeit und Familienleben hat aber nicht nur zur Emotionalisierung und Intimisierung der Ehegattenbeziehung geführt, sondern zur Intimisierung der Eltern-Kind-Beziehung und damit verbunden zu einem grundlegenden Wandel in der Einstellung zum Kind. Die Familie hat sich von einer Fortpflanzungsgemeinschaft zu einer Sozialinstanz für Kinder entwickelt. In einer sozial mobilen Gesellschaft, die in erster Linie auf individueller Leistung und Durchsetzungskraft aufbaut, wird die bestmögliche Förderung der Fähigkeiten und Bedürfnisse der Kinder zum pädagogischen Gebot. Die Verwirklichung dieses Förderanspruchs bedeutet aber für viele Familien einen nicht unerheblichen Verzicht auf Wohlstand. Im Gegensatz zu früher sind die Kosten der Erziehung eines Kindes weitaus größer als sein wirtschaftlicher Nutzen für die Eltern. So ist es heute üblich, wenige Kinder zu haben, diesen aber die bestmögliche Förderung ihrer Fähigkeiten zuteil werden zu lassen.

Mit zunehmender Bildungsangleichung von Mann und Frau in den vergangenen zwei bis drei Dekaden hat sich die Individualisierungsdynamik, die vorher die Männer betraf, auf die Frauen ausgeweitet. Während vorher Männer einer außerhäuslichen Berufstätigkeit nachgingen, waren Frauen auf die Familie, auf das „Dasein für andere“⁶⁰ verwiesen. Für eine steigende Zahl von Frauen ist Berufstätigkeit heute aber weit mehr als nur eine Zwischenphase. Nicht erwerbstätig zu sein, wird für Frauen zur Ausnahmesituation, immer deutlicher begrenzt auf die Phase der Erziehung kleiner Kinder.⁶¹ Für die Institution Ehe und Familie ist dies von tiefgreifender Bedeutung. Denn mit der Ausweitung der Individualisierungsdynamik auf den weiblichen Lebenszusammenhang sind Frauen heute gleichermaßen den Erwartungen, aber auch den Anforderungen des Arbeitsmarktes ausgesetzt. In dem Maße, in dem Frauen und Männer gleichermaßen den Möglichkeiten und Zwängen einer individuellen, selbst entworfenen Lebensplanung unterliegen, droht der Familienzusammenhalt auseinanderzubrechen. Denn sowohl die Anreize als auch die Anforderungen, die eine individualisierte Arbeitsmarktexistenz mit sich bringen, sind weniger auf den Partner und die Familie bezogen, sondern mehr auf die **eigene Person**.⁶²

Es wird nicht ausbleiben, dass die dargestellten Individualisierungsbestrebungen von Mann und Frau zur Veränderungen der gesellschaftlichen Wertehierarchie führen. Wenn

⁶⁰ Gruber, H.G., 1995, S. 9

⁶¹ Tölke, A., Das Zusammenspiel von Familienentwicklung und Erwerbsverhalten von Frauen, Zeitschrift für Familienforschung 2, 1990, S. 14

⁶² Gruber, H.G., S. 54

die die Wirtschaft und das Berufsleben prägenden Werte wie Rationalität und Objektivität, Effektivität und Leistung, Individualität und Unabhängigkeit auf die Familie einwirken, drohen Solidarität, sozialer Austausch und Toleranz dem anderen gegenüber verlorenzugehen. Wirtschaftlich geprägte Werte heben auf den Einzelnen und seine Leistungskraft ab. Die psychisch-emotionalen Zusammenhänge des Lebens in der Familie berücksichtigen sie ebenso wenig wie dessen personal-soziale Bezüge und Sinngehalte. Diesen Zusammenhängen wird bei unseren Lösungsansätzen für eine Minimierung der Konflikte zwischen Beruf und Familie nachzugehen sein.

3.4.3. Karriere und Charakter

Im Verbundsystem von Ehe und Familie gibt es Lernprozesse hinsichtlich Reife und Charakterbildung. Hier lernen Eltern und Kinder, wie man miteinander lebt. Es sind Lernprozesse, in denen man soziales Verhalten, die Übernahme von Verantwortung, persönlichen Verzicht, Rücksichtnahme, Nächstenliebe, Arbeitsteilung, Teamarbeit, Disziplin und Gewissensbildung lernt.⁶³

Jedes Unternehmen, das jüngere Führungskräfte einstellt, greift auf Fähigkeiten, innere Einstellungen und Charaktereigenschaften zurück, die diese Führungskräfte in ihrer Familie gelernt haben. So gesehen bestimmt die Qualität der Familie die charakterliche Qualifikation der Führungskräfte im Beruf. Arbeit ist Ausdruck der Schaffenskraft des Menschen. Sie ist Grundlage seines beruflichen Erfolges oder Misserfolges und seiner Macht. Sie ist eingebunden in organisierte Prozesse, die Machbarkeit und Kalkulierbarkeit bestimmen. Familie hingegen repräsentiert nicht die Schaffenskraft des Menschen, sondern die Kraft, aus der der Mensch geschaffen wurde. Sie ist Grundlage und Voraussetzung für alles, was die Führungskraft erfolgreich macht, denn sie ist nur deshalb erfolgreich, weil ihre Eltern sich nicht gegen die Familie entschieden haben. Überspitzt formuliert meint Czwalina⁶⁴, dass es bei der charakterlichen Haltung des Managers gegenüber seiner Familie gar nicht in erster Linie um ihn und seine Ehefrau, sondern um die Zukunft der folgenden Generationen gehe. Nach der christlichen Ethik darf die Familie nicht der eigenen Entscheidungsfreiheit zugeordnet werden, der christlich orientierte Mensch ist vielmehr verpflichtet, die Kette der Generationen zu erhalten und zu pflegen. Eine wachsende Zahl von Menschen in unserer Gesellschaft pocht auf ihre individuelle Entscheidungsfreiheit, die Familie im Extremfall auch zu zerstören, wenn

⁶³ Czwalina, J., Walker, A., Karriere ohne Sinn, 2. Aufl., Resch, 1998, S. 44

⁶⁴ Czwalina, J., Walker, A., S. 46

Machtstreben und Karriere in ihrem Leben, insbesondere in ihrem Beruf, einen dominierenden Platz einnimmt.

Karriere zu machen ist heute für Männer und Frauen ein gleichermaßen angestrebtes Lebensziel. Den Erfolgreichen winkt soziale Anerkennung, Befriedigung in der Arbeit und überdurchschnittliche Entlohnung. Wenn sich, wie in unserer Zielgruppe der jüngeren Führungskräfte, die bereits im Aufstieg begriffen sind, erste Erfolge einstellen, wirken diese wie ein „Treibsatz“ für weitere Karriereambitionen. Die Berufstätigkeit bietet heute aber keine Sicherheit mehr und keine Garantien für lebenslange Dauer. Der Zeitpunkt des Eintritts in das Berufsleben hat sich nach hinten verschoben und der Zeitpunkt des Austritts nach vorne. Dazwischen liegt eine Zeitspanne beruflicher Unsicherheit und keine der jüngeren Führungskräfte kann von sich sagen, dass ihre Karriere langfristig abgesichert wäre.

3.4.3.1. Macht als innere und äußere Triebfeder

Ein wichtiges Kriterium, berufliche Laufbahnen langfristig abzusichern, ist die Gewinnung von Macht. Ganz allgemein beschreiben wir mit dem Begriff Macht diejenige Energie, die den Menschen befähigt, sein Leben zu führen, die ihn bewegt, aber auch sein Zusammenleben mit anderen Menschen bestimmt. Der Machttrieb gehört zu den menschlichen Urantrieben ebenso wie die elementaren Lebensbedürfnisse Hunger, Durst und der Geschlechtstrieb. Unter Macht ist also die Möglichkeit und Fähigkeit der bewussten Einflussnahme zur Durchsetzung von Absichten und Zielen zu verstehen, oder wie Max Weber⁶⁵ sagt „Macht ist die Chance, innerhalb einer sozialen Beziehung den eigenen Willen auch gegen Widerstreben durchzusetzen.“ Da Macht immer ein Wollen voraussetzt, sind Willensbildung und Zielfindung grundlegende Elemente der Macht, d.h. Macht beschreibt die Möglichkeit und Fähigkeit zielgerichtetes Wollen durchzusetzen. Im beruflichen Umfeld bezeichnen wir als „Führungs-Macht“, oder kurz Führung, das gewollte Erreichen von Zielen, verbunden mit der Kraft zur Durchsetzung der benötigten Maßnahmen. Führen ist nach dieser Definition immer ein beabsichtigtes und zielgerichtetes Einflussnehmen auf einzelne Personen und Gruppen und die von ihnen repräsentierten Organisationseinheiten. Führung ohne Durchsetzungswillen und ohne Durchsetzungsfähigkeit, d.h. letztlich ohne Machtausübung, gibt es nicht. Somit verfügt jede Führungskraft, die ihren Auftrag erfüllt, über Macht. Aus dieser Machtausübung gewinnt sie Selbstbestätigung, Selbstwerterfahrung und in Konfliktsituationen auch die

⁶⁵ Weber, Max, *Wirtschaft und Gesellschaft*, 1922 (posthum), zitiert nach Winckelmann, J., (Hrsg.), Gütersloh, 1978, S. 196

Fähigkeit zur Selbstbehauptung. Wenn Macht so verstanden wird, ist sie moralisch gesehen weder gut noch schlecht. Erst die Art und Weise, wie mit Macht umgegangen wird und wie sie kontrolliert wird, lässt eine Bewertung zu. Das Streben nach Macht kann schöpferisch sein, aber es kann auch entarten. Es geht also um die Frage, wie der Machtrieb des einzelnen gezügelt und gleichzeitig seine Bereitschaft zu verantwortlichem Handeln in Beruf und Familie gestärkt werden kann. Die Grenzen von beruflichen Zielen und vom Unternehmen verliehenen Einflussmöglichkeiten auf der einen Seite und privaten Zielen und Vorteilen auf der anderen Seite müssen von den Machträgern strikt eingehalten werden. Je mehr Vertrauen in die persönliche Integrität der Machträger gefordert ist, desto strenger muss deren Einstellung und Verhalten darauf gerichtet sein, keine missdeutige Nutzung von Vorteilen im privaten Bereich zuzulassen. Da Macht zum Konstruktiven und zum Destruktiven eingesetzt werden kann, bedarf sie der Kontrolle durch den Charakter. Dieser ist das Instrument, das die Macht steuert und zwar die Macht, die zerstört und auch die Macht, die aufbaut. Die Destruktion der Macht ist das Verlangen mehr zu sein als das, wofür wir geschaffen sind, und mehr haben zu wollen, als uns aufgrund unserer Leistungen zusteht. Wenn aus fairem Wettbewerb in Beruf und Familie Kampf wird, zerstört das Machtstreben des einen die menschlichen Beziehungen mit dem oder den anderen. Paul Tournier⁶⁶ stellt fest: „Macht ist das größte Hindernis des Dialoges. Die Fähigkeit menschliche Beziehungen zu zerstören, steht der Menschheit ins Gesicht geschrieben.“ Auf jeder Ebene, auf der sich menschliche Macht entfaltet, stellen wir fest, dass die gewonnene Macht das Streben nach weiterem Machtzuwachs antreibt und die Zerstörungskraft zunimmt. Demgegenüber kann Macht im positiven Sinne sogar Verzicht der Machtausübung sein. Wir werden einem humanen Umgang mit anderen erst dann gerecht, wenn wir die Souveränität über unsere Macht gewinnen und nicht der eigenen Macht ausgeliefert sind.

3.4.3.2. Karriere als persönliche und gesellschaftliche Herausforderung

Das Erstreben einer erfolgreichen Laufbahn – einer Karriere – gilt als Inbegriff des Machtstrebens in der Wirtschaft. Der Begriff Karriere leitet sich aus dem Französischen ab und bedeutet „erfolgreiche Laufbahn“ und auch „schnellste Gangart des Pferdes“. Hierin deutet sich schon der elementare Sinngehalt des Begriffs an, der ein Synonym für Ansporn, Kraft und Ausdauer ist. Das Anstreben einer Karriere dient also nicht nur der finanziellen Unabhängigkeit und Sicherheit des Lebensunterhalts sowie der

⁶⁶ Tournier, P., Aus Vereinsamung zur Gemeinschaft, Basel, o. J., S. 37

Altersversorgung, sondern entspricht als zielgerichtete und planmäßige Berufstätigkeit auch dem Bedürfnis von Männern und Frauen nach Selbstbestätigung und Selbstverwirklichung und dem Wunsch, in der Gesellschaft ein aktives Leben zu führen. Eine Karriere beeinflusst in ganz spezifischer Weise über Jahrzehnte hinweg die Persönlichkeit und die Lebensführung der Führungskraft sowie ihrer Familie. Sie sichert ihre materielle Lage und schafft gesellschaftliches Ansehen, soziales Prestige und Sozialstatus. Schon im Kindesalter wird der Heranwachsende vom Beruf des Vaters und seiner Mutter geprägt. Sozialer Wohlstand und Lebensstil, aber auch Leistungsdenken und Leistungsstreben werden davon beeinflusst. Mit dem Wissen um den Beruf und die Karriereambitionen des anderen scheint eine soziale Einstufung gegeben zu sein, eine Positionierung auf einer sozialen Hierarchieleiter, die der Mensch anscheinend braucht, um sich anderen gegenüber einzuordnen. Wenn wir die berufliche Einordnung unseres Gegenübers kennen, glauben wir, ihn oder sie in seiner oder ihrer Persönlichkeit zu kennen.

Viele weibliche und männliche Führungskräfte erfüllt der Beruf mit Selbstbewusstsein und Stolz und gibt ihnen Kraft, fachlich überdurchschnittlich qualifizierte Arbeit zu leisten. Einerseits sind die Tätigkeitsinhalte für sie von großer Bedeutung, andererseits die damit verbundenen Beziehungsaspekte. Männer und Frauen möchten auch subjektive Ansprüche ihrer Arbeit verwirklichen – Frauen noch mehr als Männer. Weibliche Führungskräfte möchten stärker als ihre männlichen Kollegen in ihre Arbeit Emotionalität einbringen und ihre Persönlichkeit entfalten. Dem Personenkreis, der außerordentliche Kräfte zu mobilisieren weiß und sich so lange durchzusetzen versteht, bis er an der Spitze einer Karriereleiter steht, schafft die Karriere Möglichkeiten und Spielräume zur Erfüllung der individuellen Lebensaufgabe. Die Karriere bietet sowohl einen persönlichen Lern- und Erfahrungsprozess, als auch die Chance, anderen im Beruf voranzugehen und ihnen Wege zur Erreichung ihrer Arbeitsziele aufzuzeigen, d.h. anderen ein Vorbild zu sein.

Letztendlich bietet die Karriere dem Einzelnen auch die Möglichkeit, einen Beitrag zu einem übergeordneten Gesamtergebnis zu leisten.

Der Bedarf an Führungskräften, die bereit sind, überdurchschnittliche Leistung zu erbringen, Verantwortung für sich und andere zu übernehmen und die den Mut haben, in komplexen Situationen Entscheidungen zu fällen, wird zunehmen. Karriere in diesem Sinne ist nicht nur ein Ausleben des eigenen Ehrgeizes, sondern eine wichtige Aufgabe, die im Sinne des Allgemeinwohls sein kann. Der auf den Führungskräften lastende Druck

wird aber nicht mehr nur durch fachliches Wissen und Managementtechniken zu bewältigen sein. Er fordert die Führungskraft in ihrer gesamten Person heraus. Insbesondere die jüngere Führungskraft im Zenith des Konflikts zwischen Beruf und Familie ist vor die persönliche Frage gestellt: Bin ich willens und in der Lage, diese Spannungen auszuhalten? Woher hole ich die innere Stärke und Souveränität, um mich diesen Herausforderungen zu stellen, ohne an meiner Seele Schaden zu nehmen und ohne als Mensch zu zerbrechen? Und woher hole ich die Integrität und Charakterstärke, um mit der erworbenen Macht richtig umzugehen?⁶⁷

3.4.3.3. Charakter als Wert-, Mess- und Steuerungssystem

Eine erfolgreiche Karriere und die mit ihr gewonnene Macht kann positiv und auch negativ gestaltet werden. Die Frage, wie geht die Führungskraft mit der damit verbundenen Verantwortung um, führt uns zum Charakter. Wir haben ihn beschrieben als das Instrument, das die Macht steuert und kontrolliert. Solange der Begriff Charakter ohne die Begriffe gut und schlecht verwendet wird, ist er wertneutral. Man kann ihn als „kennzeichnendes Merkmal“ oder „dem Menschen eingeprägte innere Form“ beschreiben. Seit dem 17. Jahrhundert wird dieses „Merkmal“ auf das sittliche Verhalten des Menschen übertragen. Der Charakter ist danach nicht eine Kombination von Ererbtem und sozialem Umfeld, sondern ein Weg, eine Entwicklung, also ein dynamischer Prozess. Persönliche Kompetenz ist demnach keine statische, unveränderliche Persönlichkeitseigenschaft. Sie ist vielmehr eine dynamische, zielgerichtete Herangehensweise an Situationen und Aufgaben auf der Grundlage optimistischer, realistischer, flexibler und differenzierter Ziele, Pläne und Grundeinstellungen.⁶⁸ Daniel Goeudevert ergänzt dies, indem er feststellt: „Wer Menschen führen will, muss zuerst fähig sein, sich selbst zu führen, das heißt, ständig offen und bereit sein, sich zu erweitern und zu entwickeln, kurzum sich vom Leben unterweisen zu lassen.“⁶⁹ Die Entwicklung des Charakters einer Führungskraft ist die Summe der Entscheidungen, die sie zum größten Teil selbst fällt. Wir müssen unterscheiden zwischen dem, was wir als Managementfähigkeiten beschreiben und der dahinter stehenden geistigen Haltung, also dem Wert-, Mess- und Steuerungssystem, dem die Führungskraft folgt. Die Managementfähigkeiten Leistungserbringung, Entscheidungswille, Ausdauer, Initiative, Intelligenz, Organisationstalent, Zuverlässigkeit und Kontaktfähigkeit sowie Kreativität,

⁶⁷ Czwalina, J., Walker, A., S. 68

⁶⁸ Schelp, T., Karriere und persönliche Kompetenz, 1994, S. 25

⁶⁹ Goeudevert, D., Die Herausforderungen der Zukunft. Management, Märkte, Motoren, München, 1990, S. 274

Urteilsvermögen und Selbstvertrauen sind eigentlich nur die Berufsvoraussetzungen für eine erfolgreiche Führungskraft – sie machen sie nicht aus. Erst die charakterliche Einwertung ist ausschlaggebend für den langfristigen Erfolg der Führungskraft:

- Sie muss in der Lage sein, Spannungen und Belastungen ohne Aggression und ohne zu resignieren zu ertragen.
- Sie geht unerfreuliche Probleme ihres Berufs- und Familienlebens mit Zivilcourage in ruhiger, ehrlicher und taktvoller Weise an.
- Sie erträgt sowohl Niederlagen als auch Erfolge mit Haltung.
- Sie fördert ihre Mitarbeiter ohne Angst, sich Konkurrenz in den eigenen Reihen zu schaffen.
- Sie respektiert die Würde der anderen Menschen in ihrem beruflichen und familiären Umfeld.
- Sie ist selbstkritisch und dazu bereit, sich selbst, ihr Denken und ihr Handeln in Frage stellen zu lassen.
- Sie ist bereit, für ihre eigenen Fehler einzustehen und wälzt die Schuld nicht auf andere ab.⁷⁰

Hiermit umschreiben wir einen hohen charakterlichen Anspruch an die Führungskraft, den wir aus dem angelsächsischen Sprachgebrauch übernommen haben und als „Leadership“ bezeichnen. Sie ist die Kunst, Verantwortung zu tragen, persönliche Risiken einzugehen und andere Menschen zu führen und zwar nicht kraft der eigenen hierarchischen Position, sondern kraft der eigenen überzeugenden und täglich neu zu beweisenden Leistung und Persönlichkeit, ihrer menschlichen Integrität und damit ihrem Charakter.

⁷⁰ Czwalina J., Walker, A., S. 84 f.

In seiner berühmten Metapher hat Antonovsky Gesundheit und Leben mit einem Fluss verglichen. Mit dieser Metapher gelang es ihm, den Perspektivenwechsel der Salutogenese bestechend lebendig vor Augen zu führen. Er zeichnet das Bild der Menschen, die in einem Fluss voller Gefahren, Strudeln, Biegungen und Stromschnellen schwimmen. Der Arzt, so erklärt Antonovsky, könne mit seiner pathogenetisch orientierten Medizin versuchen, den Ertrinkenden aus dem Strom zu reißen. In der Salutogenese aber geht es um mehr: es gilt, den Menschen zu einem guten Schwimmer zu machen. Was also hilft ihm, ohne ärztliche Hilfe Strudel und Stromschnellen zu meistern?

Aaron Antonovsky

Vorwort zur Salutogenese

Zur Entmystifizierung der Gesundheit

4. Konfliktlösung und -bewältigung auf der Grundlage der Theorie der Salutogenese nach Antonovsky

Der Zielkonflikt zwischen beruflicher Orientierung und Familienorientierung hat in allen hochentwickelten Industriestaaten einen zunehmenden Stellenwert in der Sozialpolitik gewonnen. Es hat sich die Erkenntnis durchgesetzt, dass dieser Zielkonflikt in seiner heutigen, alle Schichten der Gesellschaft durchziehenden Ausprägung, negative Auswirkungen auf das gesamte Zusammenleben der Menschen hat. Bereits erkennbare Folgen in Deutschland sind messbar steigende gesundheitliche Beeinträchtigungen, die zum Teil durch diesen Konflikt verursacht werden⁷¹, ein kontinuierlicher Rückgang der Zahl der Familien⁷² und damit verbunden ein Rückgang der Kinderzahl. Trotz steigender Lebenserwartung sinkt die Reproduktionsrate weiter.

Alle gesellschaftlich relevanten Gruppen, allen voran die Parteien, haben das Thema dieses Konfliktes inzwischen mit Aktivitäten und Programmen für sich „besetzt“ und mit Gesetzen (Elterngeld, Kindergeld, Teilzeitarbeit, steuerliche Absetzbarkeit von Kinderbetreuungskosten, staatliche Kinderbetreuung, u.a.) Lösungsansätze versprochen. Es fällt auf, dass sich die meisten Programme auf die Seite der Familienorientierung beziehen und die Berufsorientierung oder gar den Konflikt zwischen beiden Orientierungen weit weniger im Blickpunkt haben. Allen Programmen der direkten und indirekten Familienförderung gemeinsam ist, dass es sich meist um formale und weniger um inhaltliche Lösungsansätze (zunehmende Finanzierung der Familienkosten durch den Staat, Einkommensersatzleistungen durch den Staat, Übernahme der Kinderversorgung durch staatliche Einrichtungen) handelt. Es wird versucht, die Auswirkungen des Konfliktes zu verringern, ohne die Ursachen, die im Spannungsfeld innerhalb der Familie liegen, abzuschwächen oder gar zu beseitigen⁷³

Im Gegensatz – oder besser gesagt – als Ergänzung der formalen Konzepte zur Bewältigung dieser Konfliktsituation zwischen Familie und Beruf legen wir einen Lösungsansatz vor, der auf dem Salutogenese-Konzept von A. Antonovsky⁷⁴ aufbaut. Wir gehen der Frage nach, wie es dem einzelnen Menschen (und nicht der Gesellschaft)

⁷¹ Statistisches Bundesamt, Haushalt, Familien und Gesundheit, Ergebnisse des Mikrozensus 2005, S.55 f.

⁷² Statistisches Bundesamt, Mikrozensus 2005, S. 41 f.

⁷³ Anzeige der Bundesregierung in der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung vom 17.12.2006

⁷⁴ Antonovsky, A., Salutogenese, Zur Entmystifizierung der Gesundheit, in der Übersetzung von Alexa Franke, Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie, DGVT-Verlag, Tübingen, 1997

gelingen kann, im Umgang mit Stressfaktoren seine individuellen Möglichkeiten zu aktivieren, um die vorhandene Konfliktsituation angemessen und effektiv in den Griff zu bekommen.

4.1. Das Salutogenesekonzept

Das Thema Salutogenese hat in jüngerer Zeit in den Sozialwissenschaften und der Medizin – vor allem in den Bereichen Prävention und Gesundheitsförderung – viel Aufmerksamkeit erfahren. In die gesundheitswissenschaftliche und gesundheitspolitische Diskussion eingebracht hat dieses Konzept der amerikanisch-israelische Medizinsoziologe Aaron Antonovsky (1923-1994). Er kritisiert eine rein pathogenetisch-kurative Betrachtungsweise und stellt ihr eine salutogenetische Perspektive gegenüber. Die Frage, warum Menschen gesund bleiben, soll Vorrang vor der Frage nach den Ursachen von Krankheiten und Risikofaktoren bekommen. Dementsprechend fragt die salutogenetische Perspektive primär nach den Bedingungen von Gesundheit und nach Faktoren, welche die Gesundheit schützen und zur Unverletzlichkeit beitragen. Die Frage nach den Wirkfaktoren für die Erhaltung von Gesundheit stellt sie in den Mittelpunkt. Teilweise wird bereits von einem Paradigmenwechsel gesprochen: von einem krankheitszentrierten Modell der Pathogenese hin zu einem gesundheitsbezogenen, ressourcenorientierten und präventiv ansetzenden Modell der Salutogenese. Mit dem Modell der Salutogenese will Antonovsky also eine Antwort auf die für ihn zentrale Fragestellung geben: Warum bleiben Menschen – trotz vieler potentiell gesundheitsgefährdender Einflüsse - gesund? Manche Menschen haben gewaltige körperliche und seelische Strapazen erleiden müssen. Dennoch sind sie nicht erkrankt – entgegen allen Lehrmeinungen der Medizin. Was ist das besondere an Menschen, die trotz extremer Belastungen nicht krank werden? Auch im Alltag entwickeln bestimmte Menschen erstaunliche Widerstandskräfte gegen Erkrankungen und nicht immer verdanken sie ihr Wohlbefinden einer gesunden Lebensweise. Ganz im Gegenteil, sie leben mitunter „ungesund“ und sind dennoch gesund. Was hat diese Menschen nahezu unversehrt gehalten?

Aaron Antonovsky nahm diese Beobachtungen in den Fokus seiner Untersuchungen. Ihm ging es nicht darum, Antworten auf die Frage zu finden, was Menschen tun und lassen müssen, um dem Risiko von Krankheiten auszuweichen. Er suchte nach Erklärungen für Gesundheit jenseits des Musters der Risikovermeidung. So entwickelte er eine neue Blickrichtung auf den Zusammenhang zwischen Gesundheit und Krankheit.

„Im großen und ganzen ist die gesundheitsorientierte Sicht genau wie die krankheitsorientierte Denkrichtung der Schulmedizin auf der Annahme einer fundamentalen Dichotomie zwischen gesunden und kranken Menschen begründet. Diejenigen, die die erste Position einnehmen, würden ihre Aufmerksamkeit und ihre Ressourcen darauf richten, Menschen gesund zu erhalten, sie vor Krankheit zu bewahren. Die Vertreter letzteren Standpunkts konzentrieren sich auf die Behandlung von Kranken, wobei sie bestrebt sind, Tod und Chronifizierung vorzubeugen und wenn möglich die Gesundheit wiederherzustellen. Erstere argumentieren, es sei wesentlich effizienter die Energien in die Erhaltung der Gesundheit zu investieren, letztere erwidern – soweit überhaupt ein Dialog stattfindet –, dass sich keine humane Gesellschaft dem Leiden derjenigen verschließen kann, die gegenwärtig krank sind.“⁷⁵

Beide pathologisch orientierten Denkansätze beantworten aber nicht die Frage, was den Menschen gesund erhält. Sie definierten und definieren zum Teil heute noch Gesundheit als Abwesenheit von Krankheit. Gesundheit selbst scheint keine eigene Qualität zu sein.⁷⁶

Für Antonovsky ist der menschliche Organismus als System permanenten natürlichen Einflüssen und Prozessen ausgesetzt, die eine Störung seiner Ordnung, d.h. seiner Gesundheit bewirken. Gesundheit ist kein stabiler Gleichgewichtszustand, sondern muß in der Auseinandersetzung mit krank machenden Einflüssen kontinuierlich neu aufgebaut werden. Krankheit ist keineswegs die Ausnahme, das Auffällige, die Störung der Gesundheit. Angesichts chronischer Erkrankungen, Zivilisationsleiden und psychosomatischer Erkrankungen tendiert nach Bengel⁷⁷ sogar die Durchschnittsbefindlichkeit der Menschen in Richtung Krankheit. Er weist darauf hin, dass zwischen 30 und 50 Prozent der Menschen in den entwickelten Industriestaaten krank sind und Krankheitssymptome haben, wenn man nicht allein die körperlichen Beschwerden einrechnet. Gilt Krankheit als Regel, so ist es mit Sicherheit eine Überlegung wert, ob Gesundheit nicht mehr ist als die Abwesenheit von Krankheit.

Auf der Grundlage dieser Beobachtungen erarbeitete Antonovsky sein Modell der Salutogenese. Es basiert auf der Feststellung, dass Gesundheit und Krankheit keine einander ausschließenden Zustände, sondern die Extrempole auf einem Kontinuum, vorstellbar als eine ständige Bewegung auf einer Linie zwischen den Extremen Gesundheit und Krankheit sind. Dies bezeichnet er als **Gesundheits-Krankheits-**

⁷⁵ Antonovsky, A., S. 23

⁷⁶ Bengel, J., Strittmatter, R., Einführender Vortrag vor der Bundeszentrale für gesundheitliche Aufklärung (BzgA), Köln, 2001, Antonovskys, A., Modell der Salutogenese, S. 138

⁷⁷ Bengel, J., Strittmatter, R., S. 141

Kontinuum⁷⁸ und sagt: „Wir sind alle sterblich. Ebenso sind wir alle, solange noch ein Hauch von Leben in uns ist, in einem gewissen Ausmaß gesund. Der salutogenetische Ansatz sieht vor, dass wir die Position jeder Person auf diesem Kontinuum zu jedem beliebigen Zeitpunkt untersuchen. Epidemiologische Forschung würde sich auf die Verteilung von Gruppen auf dem Kontinuum konzentrieren. Klinische Mediziner würden dazu beitragen wollen, dass sich einzelne Personen, für die sie verantwortlich sind, in Richtung des Gesundheitspols verändern.“

Nach Antonovsky strebt der Organismus danach, gesunde Anteile zu mehren oder zumindest ein Gleichgewicht zwischen gesunden und kranken Anteilen herzustellen. Eine salutogenetisch orientierte Therapie zielt nicht nur darauf ab, krankhafte Symptome zu lindern, sondern zusätzlich gesunde Anteile zu stärken und damit die Ressourcen der jeweiligen Person zu nutzen. An diesem Punkt trennt sich der Weg zwischen dem pathogenetischen und dem salutogenetischen Ansatz. In der pathogenetisch orientierten Therapie steht im Vordergrund, ein auffälliges Symptom – unabhängig vom Patienten – zu behandeln. In der auf Ressourcen ausgerichteten, salutogenetisch orientierten Behandlung gilt es, allgemein die gesunden Anteile des Patienten zu wecken, d.h. die persönlichen Ressourcen des betreffenden Menschen aufzufinden und zu fördern.⁷⁹

Da Antonovsky in seinem Theoriegebäude keine Gesundheitsdefinition geboten hat, versuchen wir diese Lücke mit einem Definitionsversuch zu schließen, der unseres Erachtens den Kern der Salutogenese trifft:

„Gesundheit wird als subjektiv erlebte und bewertete und zugleich external wahrnehmbare und bewertende, genuine Qualität der Lebensprozesse im Entwicklungsgeschehen des Leib-Subjektes und seiner Lebenswelt gesehen. Der gesunde Mensch nimmt sich selbst ganzheitlich und differenziell, in leiblicher Verbundenheit mit seinem Lebenszusammenhang (Kontext und Kontinuum) wahr. Im Wechselspiel von protektiven und Risikofaktoren, d.h. fördernder und entlastender Stilbildung entsprechend seiner Vitalität / Vulnerabilität, Bewältigungspotenziale, Kompetenzen und Ressourcenlage ist er im Stande, kritische Lebensereignisse bzw. Probleme zu handhaben, sich zu regulieren und zu erhalten. Auf dieser Grundlage kann er seine körperlichen, seelischen, geistigen, sozialen und ökologischen Potentiale ko-kreativ und konstruktiv entfalten und so ein Gefühl von Kohärenz, Sinnhaftigkeit, Integrität und Wohlbefinden

⁷⁸ Antonovsky, A., S. 23

⁷⁹ Bengel, J., Strittmatter, R., S. 142

entwickeln, wobei in der Regel auch ein guter immunologischer und physischer Zustand vorhanden ist – wenngleich er durchaus nicht immer vorhanden sein muß.⁸⁰

Das so dargestellte Verständnis von Gesundheit als dynamisches Gleichgewicht wird gesteuert durch die gegebenen Möglichkeiten der Nutzung von protektiven Faktoren, die also schützenden Charakter haben und von wiederherstellenden, restaurativen Faktoren, über die die Person selbst verfügt und die von der Umwelt bereit gestellt werden. Anstelle zu fragen, was sind die Auslöser einer gegebenen Krankheit, welche Stressoren wirken auf den Menschen, stellt Antonovsky die Bewältigungsressourcen des Menschen in den Mittelpunkt seiner Betrachtung.

4.2. Das Konzept des Kohärenzgefühls

Im Rahmen seiner Untersuchungen stellte Antonovsky fest, dass gesunde Menschen über eine bestimmte geistig-seelische Globalorientierung verfügen, die er als „Sense of Coherence (SOC)“ bezeichnet. Wir übersetzen im Folgenden den Begriff mit „Kohärenzgefühl“,⁸¹ in dem am deutlichsten die sinnliche Wahrnehmung in Verbindung mit unserem Denken und Fühlen und insbesondere auch die individuelle Thematik der Lebensorientierung zum Ausdruck kommt.⁸²

Dieses Gefühl, über das gesunde Menschen in ausgesprochen großem Maße verfügen, steht im Zentrum der Salutogenese. Menschen mit einem starken Kohärenzgefühl kommen – vereinfacht dargestellt – im Leben gut zurecht. Sie sind nach Antonovskys Flussmetapher „gute Schwimmer“. Sie fühlen sich ihren Problemen und Herausforderungen gewachsen, finden sich in ihrer Welt zurecht und suchen in ihrem Leben einen Sinn.

Antonovsky untersuchte in Tiefeninterviews und später mit standardisierten Fragebögen⁸³ Lebensläufe nach typischen Merkmalen einer guten Lebensbewältigung. Seine Grundfrage ist, worauf es ankommt, dass sich ein Schicksal zum Guten oder Schlechten wendet. Seine Untersuchungen haben ergeben, dass es unter den gegebenen Umständen einigen Individuen und Gruppen wesentlich besser ging als anderen. Nach diesem Geheimnis suchte er. Im Zentrum seiner Untersuchung stand also nicht, welche Probleme man zu bewältigen hat, sondern wie man dies tut. Er definiert drei Faktoren von

⁸⁰ Petzhold, H.G., Steffan, A., Gesundheit, Krankheit, Diagnose- und Therapieverständnis in der „Integrativen Therapie“, Jubiläumsausgabe 2001, S. 75 f.

⁸¹ Kohärenz = Zusammenhang, Kohärenzprinzip = Grundsatz von dem Zusammenhang alles Seienden

⁸² Lorenz, R., Salutogenese, Ernst Reinhard Verlag, München 2004, S. 36

⁸³ Siehe Anlage 2

Verhaltensweisen und Lebenshaltungen, die er mit dem Begriff Kohärenzgefühl zusammenfasst:

„Das **SOC (Kohärenzgefühl)** ist eine globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Ausmaß man ein durchdringendes, andauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, dass

1. die Stimuli, die sich im Verlauf des Lebens aus der inneren und äußeren Umgebung ergeben, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind;
2. einem die Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen, die diese Stimuli stellen, zu begegnen;
3. diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Anstrengung und Engagement lohnen.⁸⁴

Mit den von Antonovsky entwickelten Fragebögen, die wissenschaftlichen Überprüfungen standgehalten haben, lässt sich das SOC messen und erfassen. Bei der Auswertung der Protokolle der von ihm untersuchten Personengruppen ist Antonovsky auf drei wiederkehrende Themen gestoßen, die er als die drei zentralen Komponenten des SOC erachtet.⁸⁵ Dabei ist das Kohärenzgefühl (trotz des Begriffes) nicht als bloßes Gefühl, sondern als Wahrnehmungs- und Beurteilungsmuster zu begreifen:

1. Verstehbarkeit (comprehensibility)

Menschen mit ausgeprägtem Kohärenzgefühl erleben die Welt als strukturiert, vorhersehbar und erklärbar. Gleiches gilt für ihre inneren Erfahrungszustände. Ebenso haben gesunde Menschen mit ausgeprägtem Kohärenzgefühl das Gefühl, dass auch andere Menschen sie verstehen. Diese Verstehbarkeit ordnet Antonovsky der kognitiven Seite des Erlebens zu.

2. Handhabbarkeit (manageability)

Hinter dem Gefühl der Handhabbarkeit der Welt steht die Überzeugung, generell geeignete Ressourcen zur Hand zu haben, um Probleme und Herausforderungen zu bewältigen. Schwierigkeiten, so die Überzeugung, sind zu meistern, gleichgültig ob

⁸⁴ Antonovsky, A., S. 36

⁸⁵ Antonovsky, A., S. 34 f.

der Betreffende sie selbst löst, ob er sich auf andere (Ehepartner, Kollegen, Gott, die Geschichte oder den Arzt – also jemandem, dem man vertraut) verlässt. Auch die Handhabbarkeit wird der kognitiven Seite des Erlebens zugerechnet.

3. Bedeutsamkeit, Sinnhaftigkeit (meaningfulness)

Menschen mit hohem Kohärenzgefühl halten ihr Leben, ihre Biographie und ihr Tun für sinnvoll. Diese dritte Dimension des Kohärenzgefühls beschreibt das Ausmaß, in dem jemand fühlt, dass das Leben einen emotionalen Sinn hat. Die Aufgaben sind es wert, dass man Energie in ihre Lösung investiert – gleichgültig wie die Sache ausgeht. Menschen mit hohem Kohärenzgefühl werten ihr Leben als interessant, lebenswert und schön. Diese Komponente „Sinnhaftigkeit“ ordnet Antonovsky als affektiv-motivationale Komponente im Salutogenesemodell ein. Sie gilt unter den drei Komponenten des Kohärenzgefühls als das wichtigste Element.

Antonovsky will das Kohärenzgefühl nicht als Kriterium für eine Typologie von Menschen verstanden wissen. Der Begriff bezeichnet lediglich eine dispositionale, überdauernde Orientierung, ein beständiges Muster der Wahrnehmung des Menschen von sich und seiner Umwelt. Das Kohärenzgefühl beinhaltet auch keine moralische Dimension. Auch Menschen, die nicht ethisch handeln, können ein hohes Kohärenzgefühl haben. Das Kohärenzgefühl bezieht sich auch nicht auf die ganze Welt. Wir alle ziehen - wie Antonovsky feststellt - Grenzen. Was sich außerhalb abspielt, kümmert uns weniger, ob wir es verstehen, handhaben können und ihm Bedeutung abgewinnen können, ist weniger wichtig. Man kann auch ein Kunst- und Sportbanause sein und trotzdem ein hohes SOC haben. Solche Grenzen zu ziehen heißt aber nicht, dass uns Faktoren von außerhalb nicht beeinflussen. Auch der unpolitischste Mensch kann in den Krieg geschickt und getötet werden.⁸⁶

Entscheidend ist, dass es nach Antonovsky bestimmte Lebensbereiche gibt, die so große Bedeutung haben, dass sie für ein hohes SOC nicht ausgeklammert werden dürfen:

- die eigenen Gefühle
- die unmittelbaren interpersonellen Beziehungen
- seine wichtigste eigene Tätigkeit
- existentielle Lebensfragen (Tod, unvermeidbares Scheitern, persönliche Fehler, Konflikte, Isolation)

⁸⁶ Antonovsky, A., S. 39

„Zu viel von unseren Energien und ein großer Teil unseres Selbst sind so unausweichlich mit diesen Bereichen verbunden, dass sich ihre Signifikanz nicht leugnen lässt. Tut man dies, so hat man per Definition ein niedriges Maß an Bedeutsamkeit. Aber wenn man ihnen zugesteht, dass sie im eigenen Leben wichtig sind, so bleibt immer noch die Frage, ob sie auch sinnhaft sind insofern, dass sie als Herausforderung wahrgenommen werden.“
[...] „Es mag sein, dass man wenig Freude an seiner Arbeit empfindet, beispielsweise daran, den Haushalt zu führen, zur Schule zu gehen, oder bei der Armee zu sein. Aber wenn man davon überzeugt ist, dass die Arbeit Bedeutung hat, weil man damit die geliebte Familie unterstützt, die Kinder versorgt, sich auf seine Karriere vorbereitet oder das eigene Land schützt, kann man dennoch über ein starkes SOC verfügen.“⁸⁷

Der Bedeutungsrahmen, den der Mensch einem Problem zumisst, ist nicht stabil. Es kann gerade Ausdruck eines hohen SOC sein, ihn situativ mal enger und mal weiter zu fassen. In einem Fall vermeidet man es, sich in eine Überforderung zu verbeißen, im anderen erweitert man den Horizont, um neue Erfahrungen zu machen.

Antonovsky weist auch auf die Grenzen des Kohärenz-Konzepts hin, indem er sagt: „Nach meinem Gefühl müsste etwas daran falsch sein, jemanden als Person mit einem sehr starken SOC einzustufen, der behauptet, nahezu alles zu verstehen, der meint, es gäbe für fast jedes Problem eine Lösung und für den Zweifel nicht tolerierbar sind.“⁸⁸ Er weist auch auf die Möglichkeit eines extrem hohen SOC hin, das bei näherem Betrachten aber nicht authentisch sein kann und eher die Funktion eines gelernten, oder von einer höheren Instanz verordneten Programms hat, als selbst erfahren ist. Als Beispiel nennt er ungenügend im Leben fundierte Religiosität, die in eine Art fanatischen Optimismus umschlägt – ein Anfang des 21.- Jahrhunderts höchst aktueller Bezug.⁸⁹ Nach Antonovsky kann ein gesundes Kohärenzgefühl nicht hundertprozentig sein, sondern liegt immer nur in einem Bereich, der auch Zweifel, unbeantwortete Fragen und menschliches Ungenügen zulässt. Forschungspraktisch hat er Werte über einem gewissen Maße eliminiert.

Gesunde Menschen verfügen nach Antonovsky über ein Arsenal von Widerstandskräften mit denen sie Problemen, Spannungen und Stresssituationen begegnen. Diese Kräfte fasst Antonovsky unter dem Begriff „**generalisierte Widerstandsressourcen**“ (Generalized Resistance Resources, GRR) zusammen:

⁸⁷ Antonovsky, A., S. 39

⁸⁸ Antonovsky, A., Health, Stress and Coping, New Perspectives on Mental and Physical Well-Being, Jossey-Bass Publishers, Ausgabe 1985, S. 158-159

⁸⁹ Antonovsky, A., S. 158-159

„At the most general, preliminary level, I defined a GRR as any characteristic of the person, the group or the environment that can facilitate effective tension management.“⁹⁰

Diese Kräfte sind wesentliche Protektivfaktoren der Gesundheit. Obgleich diese Ressourcen nicht direkt auf die Gesundheit wirken, unterstreicht Antonovsky ihre entscheidende Bedeutung für die Gesundheit. Stressoren und daraus resultierende Stressbelastungen können Krankheiten auslösen, wenn sie mit ohnehin bestehenden Krankheitserregern und körperlichen Schwächen zusammentreffen. Die Ressourcen ermöglichen es aber, körperlich schädliche Spannungen zu bewältigen. Mit „generalisierten Widerstandsressourcen“ (generalisiert bedeutet, dass sie in Situationen aller Art wirksam werden) sind bei weitem nicht nur körpereigene Abwehrkräfte gemeint. Mit diesem Begriff bezeichnet Antonovsky individuelle, kulturelle und soziale Fähigkeiten und Möglichkeiten, Probleme zu lösen und Schwierigkeiten zu meistern. So zählt er zu den GRR finanzielle Sicherheit, Ich-Stärke, Intelligenz, praktische Bewältigungsstrategien, genetisch geprägte und organische Faktoren. Diese Ressourcen werden insbesondere in der Kindheit und Jugend entwickelt. Defizite entstehen dann, wenn frühe Lebenserfahrungen nicht konsistent sind, wenn also die Umgebung Kinder und Jugendliche unter- oder überfordert, oder wenn sie an Entscheidungen nicht teilhaben können.

Ein weiterer Baustein des Salutogenese-Konzepts sind die **Stressoren**. Antonovsky hat die Stressmodelle seiner Zeit, die auch heute noch Gültigkeit haben, in sein Konzept aufgenommen. Potentiell stressauslösende Faktoren sind in erster Linie neutrale Reize. Zu Stressoren werden die Reize erst, wenn sie Stressreaktionen hervorrufen. Es mag sein, dass der eine den Reiz gar nicht als Stressor wahrnimmt, während bei einem anderen derselbe Reiz schwere Stressreaktionen hervorruft. Was den einen kalt lässt, kann andere in Rage bringen. Auch der Begriff der Stressreaktion ist nach Antonovsky neutral. Zunächst bedeutet Stressreaktion nicht mehr, als dass eine Situation vorliegt, in der das Individuum nicht weiß, wie es reagieren soll. Es ist „unerträglich ratlos“⁹¹ und diese Reaktion führt einen physiologischen Spannungszustand herbei. Aufgabe des Organismus ist es nun, den Stressor zu bearbeiten und den Spannungszustand zu lösen. Wird er positiv verarbeitet, wird also adäquat auf den Alarm reagiert, gerät der Organismus wieder ins Gleichgewicht und nimmt keinen Schaden. Ob ein Stressor eine Stressreaktion auslöst

⁹⁰ Antonovsky, A., „Breakdown: A Needed Fourth Step in the Conceptual Armamentarium of Modern Medicine.“ Social Science and Medicine, 1972, S. 541

⁹¹ Bengel, J., Strittmatter, R., A. Antonovskys Modell der Salutogenese in „Was erhält Menschen gesund?“, BzgA, 2002, S. 144 f.

und ob dann die Stressreaktion tatsächlich schädlich ist, hängt vom individuellen Bewertungsraaster und von den persönlichen Widerstandsressourcen ab. Es macht nach Antonovsky nur dann Sinn von Stressoren zu sprechen, wenn man von der Person spricht, bei der die Stressreaktion ausgelöst wird. Stressoren sind daher keine objektiven Größen, sondern stehen in direkter Abhängigkeit von individuellen Faktoren. Je höher das SOC des Betroffenen ist, desto häufiger wird er einen zunächst beunruhigenden Stressor für bewältigbar halten, oder einen potentiell beunruhigenden Reiz als solchen nicht wahrnehmen.

Die einzelnen Bestandteile des Salutogenese-Modells – Kohärenzgefühl, generalisierte Widerstandsressourcen und Stressoren – sind nicht isoliert voneinander zu betrachten. Sie sind in einer dynamischen Wechselwirkung miteinander vernetzt und können einander positiv oder auch negativ beeinflussen. Erlebt jemand dank ausgeprägter Widerstandsressourcen die Welt als verstehbar, gut zu bewältigen und auch als sinnvoll, entwickelt er ein gutes Kohärenzgefühl. Oder anders ausgedrückt, vermag ein gutes Kohärenzgefühl generalisierte Widerstandsressourcen zu mobilisieren.

Antonovsky betont aber, dass es nicht allein von der Verfügbarkeit von Ressourcen abhängt, in welchem Maß der einzelne Mensch das SOC ausbildet. Er macht für eine ausgeprägte Entwicklung des SOC auch förderliche gesellschaftliche Bedingungen verantwortlich. Wenn die Gesellschaft Kindern und Jugendlichen gute Voraussetzungen bietet, sich in ihr zu entwickeln, sind diese in der Lage ein gutes Kohärenzgefühl auszubilden. Insofern begünstigen alle umwelt- und sozialpolitischen Maßnahmen des Staates für eine kinderfreundliche Familienpolitik die Ausbildung des SOC.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass das Maß des SOC den Organismus in Richtung Gesundheit direkt beeinflussen kann. Zugleich dient es als Wahrnehmungsfilter für Stressoren und kann vorhandene Ressourcen mobilisieren – kurz gesagt, es macht Personen zu guten Schwimmern im mitunter gefährlichen Lebensstrom.

Mit seinem Kohärenz-Theorem beschreibt Antonovsky einen Forschungsansatz und aufgrund von reproduzierbaren Forschungsergebnissen eine verfeinerte Sichtweise, liefert aber gleichzeitig kein Handlungskonzept. Er war skeptisch, ob sich ein Kohärenzgefühl überhaupt durch irgendwelche Fördermaßnahmen wesentlich beeinflussen lässt, hat dies aber auch nicht ausgeschlossen. Er geht eher davon aus, dass das Kohärenzgefühl eine Charaktereigenschaft (in die Wiege gelegt) ist und der kindlichen Prägung entspricht. Das so als Wahrnehmungsmuster umschriebene Kohärenzgefühl entwickelt sich von der

Geburt an. Nach Antonovsky ist es im jungen Erwachsenenalter ausgereift und gefestigt, d.h. nicht mehr wesentlich veränderbar.

Mit dieser ernüchternden Aussage hätten wir Grund zu fatalistischer Resignation: ein hohes Kohärenzgefühl hat man oder man hat es nicht! Da Antonovsky von der großen Selbstverantwortung jedes einzelnen Menschen ausgeht und Selbstverantwortung sich als erlernbar erweist, suchen wir nach Wegen der Weiterentwicklung des auf den Einzelnen bezogenen SOC, des auf interagierende Paare bezogenen SOC (Partner SOC) und des auf Gruppen bezogenen SOC (Gruppen SOC) wie es z.B. Familien oder Arbeitsteams betrifft. Wir werden im Folgenden auf neuere Untersuchungen Bezug nehmen, die auf eine signifikante Veränderbarkeit des SOC im Erwachsenenalter hindeuten.

4.3. Die Entwicklung des Kohärenzgefühl im Verlauf des Lebens und seine Anwendbarkeit auf die definierte Zielgruppe

Antonovskys Hauptthese ist, dass ein stark ausgeprägtes Kohärenzgefühl der entscheidende Faktor für eine erfolgreiche Bewältigung allgegenwärtiger Anforderungen und Stressoren und damit für den Erhalt der Gesundheit ist. Er betrachtet das Kohärenzgefühl als stabile Eigenschaft, die nicht durch individuelle, sondern nur durch historische, soziale und kulturelle Bedingungen geprägt ist. Die Entwicklung des SOC ist nach seiner Meinung mit dem Erwachsenenalter abgeschlossen und nur durch einschneidende Ereignisse geringfügig bzw. kurzfristig veränderbar. Allerdings ist die Frage nach der Stabilität im Zeitverlauf der Lebensspanne von ihm noch nicht ausreichend beantwortet. Er äußert sich nur wenig über die Möglichkeiten, das SOC durch geplante zielgerichtete Maßnahmen und Interventionen zu verändern. Er weist allerdings darauf hin, dass in vielen Situationen auch geringfügige und kurzfristige Veränderungen bedeutsam sein können und es wichtig sein kann, Menschen in kritischen Lebenssituationen zu begleiten und ihnen so zu begegnen, dass ihr SOC-Wert nicht kurzfristig absinkt.

Strukturelle und gesellschaftliche Maßnahmen, die dem Einzelnen Einflussnahme und Teilhabe an sozial anerkannten Entscheidungsprozessen (Partizipation) ermöglichen, sieht Antonovsky als vielversprechende Möglichkeit, das SOC positiv zu beeinflussen. Daraus leitet sich die Erkenntnis ab, dass es wichtig ist, für Kinder und Jugendliche eine Welt zu schaffen, die konsistente Erfahrungen ermöglicht, für Belastungsausgleich sorgt und eine Einflussnahme auf die Entscheidungsprozesse zulässt. Wir werden bei der Erörterung der Coping-Konzepte für die Familie nochmals auf diesen Punkt zurückkommen.

Antonovsky ist offensichtlich davon überzeugt, dass gesundheitsfördernde und präventive Maßnahmen darauf abzielen müssen, ein breites Spektrum an individuellen, sozialen und kulturellen Faktoren zu verändern und zwar so, dass ihre Partizipation an relevanten Entscheidungsprozessen ihnen soziale Anerkennung verschafft. Diese Annahme verweist nach Lorenz⁹² auf Personenmerkmale wie z.B. Geschlecht, Alter und Bildungsstand. So können Larsson und Kallenberg⁹³ darauf verweisen, dass Frauen insgesamt ein niedrigeres Kohärenzerleben haben. Andere Autoren haben diese Erkenntnis im Rahmen klinischer Studien bestätigt. Einen Interpretationsversuch dieser Erkenntnis werden wir an anderer Stelle (Kapitel 6) unternehmen. Zur altersmäßigen Ausprägung des SOC über die gesamte Lebensspanne hinweg gibt es nur wenige Studien. Auf die von Schumacher, Gunzelmann und Brähler 1998 durchgeführte Erhebung wollen wir aus grundsätzlichen Erwägungen genauer eingehen.⁹⁴ Die Autoren berichten über alters- und geschlechtsspezifische Normwerte (Prozentränge) für die Sense of Coherence Scale von Antonovsky, die auf der Basis einer im Jahre 1998 in Deutschland durchgeführten bevölkerungsrepräsentativen Erhebung (N=1944; Alter 18-92 Jahre) ermittelt wurden. Im Sinne von Antonovsky wird in dieser Studie das SOC als eine dispositionelle Bewältigungsressource betrachtet, die Menschen widerstandsfähiger gegen Stressoren macht und damit zur Aufrechterhaltung und Förderung der Gesundheit beiträgt. Zur empirischen Untersuchung seiner theoretischen Annahmen entwickelte Antonovsky im Jahre 1987 die Sense of Coherence Scale, die 29 Items umfasst (SOC-29) und auch in einer Kurzform mit 13 Items (SOC-13) vorliegt. Beide Skalen sind in zahlreichen Studien testtheoretisch überprüft worden – mit durchwegs guten Konsistenzkoeffizienten. Die von Antonovsky aus seinen theoretischen Vorüberlegungen abgeleiteten Subskalen (Verstehbarkeit, Handhabbarkeit, Sinnhaftigkeit) ließen sich bisher nicht in befriedigender Weise faktorenanalytisch reproduzieren. Die Normierung der Studie bezieht sich deshalb ausschließlich auf den jeweiligen Gesamtwert (Summenwert aller Items) der SOC-29 bzw. SOC-13. Für beide SOC-Skalen waren bis zu dieser Studie keine Normwerte für Deutschland verfügbar. Diese Lücke schließt die Schumacher-Studie⁹⁵.
Als Ergebnis können wir feststellen:

⁹² Lorenz, R., Salutogenese Grundwissen für Psychologen, Mediziner, Gesundheits- und Pflegewissenschaftler, Ernst Reinhardt Verlag, München 2004, S. 96 f.

⁹³ Larsson, G., Kallenberg, K.O., Sense of coherence, socio-economic conditions and health, European Journal of Public Health No. 6, S. 175 - 180

⁹⁴ Schumacher, J., Gunzelmann, T., Brähler, E., „Deutsche Normierung der Sense of Coherence Scale von Antonovsky, erschienen in: Diagnostica, 46, 2000, S. 208-213

⁹⁵ Zur Normierungsstichprobe und zu den Item- und Skalenwerten siehe Anlage Nr. 2

Solange wir nur die Summenwerte aller Items betrachten und nicht nach SOC-Subskalen aufschlüsseln können, ergibt sich das von Antonovsky prognostizierte Bild. Der Skalenmittelwert des SOC-29 erreicht seinen höchsten Wert im Alter zwischen 18 und 40 Jahren von 151,31 für Männer und 145,03 für Frauen und sinkt mit zunehmendem Lebensalter kontinuierlich aber langsam ab.⁹⁶ Die Skalenmittelwerte des SOC-13 verhalten sich entsprechend.⁹⁷ Der Skalenmittelwert von 18 – 40 jährigen Frauen ist noch deutlich niedriger als bei 41 – 60 jährigen Männern, nimmt parallel zu den Skalenmittelwerten der Männer weiter ab und bleibt in allen Altersgruppen deutlich unter dem der Männer. Die immer noch geringere Partizipation von Frauen an Entscheidungsprozessen könnte das durchschnittlich geringere SOC erklären.

Das Ausmaß des Kohärenzgefühls erweist sich also in der Summe aller SOC-Komponenten als sowohl vom **Alter** (alterskorrelierte Abnahme des SOC) als auch vom **Geschlecht** (niedrigeres SOC bei Frauen) **abhängig**. Auf unsere definierte Zielgruppe der jüngeren Führungskräfte zwischen 30 und 40 Jahren bezogen können wir festhalten, dass diese Zielgruppe das höchstmögliche Kohärenzgefühl entwickeln kann. Oder anders ausgedrückt, verfügt unsere Zielgruppe über das höchste darstellbare Maß an generalisierten Widerstandsressourcen der drei Variablen Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit. Unsere Zielgruppe verfügt über ein großes Maß an Konsistenz im Sinne von Verständnis für die Zusammenhänge von Familie und Beruf. Sie ist in überdurchschnittlichem Maße in der Lage, die Lebensanforderungen zu handhaben und ein ausgewogenes Verhältnis zwischen Überlastung und Unterforderung herzustellen. Sie verfügt auch über ein gutes Maß an Bedeutsamkeit im sozialen Miteinander, weil und insoweit sie an den Entscheidungsprozessen in der Auseinandersetzung zwischen Familie und Beruf beteiligt ist.

Über die Korrelation zwischen dem Kohärenzgefühl und Alter / Geschlecht hinaus gibt es weitere für unsere Zielgruppe wichtige Zusammenhänge. So ist zum Beispiel der Zusammenhang zwischen Kohärenzgefühl, **Bildungsstand** und **sozioökonomischen Status** zu nennen. Larsson und Kallenberg⁹⁸ haben in ihrer Studie nachgewiesen, dass höhere Einkommensgruppen in Verbindung mit einem höheren Kohärenzgefühl stehen, während dies sich bei Arbeitern und niedrigeren Einkommensgruppen gegenteilig verhält.

⁹⁶ Tabelle 4 der Schumacher-Studie

⁹⁷ Tabelle 5 der Schumacher-Studie

⁹⁸ Larsson, G., Kallenberg, K.O., Sense of coherence, socio-economic conditions and health, European Journal of Public Health No. 6

Höhere Kohärenzwerte finden sich nach Lindberg⁹⁹ vor allem in Berufsgruppen, die in Führungspositionen angesiedelt sind.

Die von uns untersuchte Zielgruppe der jüngeren Führungskräfte hat nach dem bisher erörterten Forschungsstand die bestmögliche (verglichen mit Zielgruppen in einer anderen Phase der Lebensspanne) Chance, ein hohes Kohärenzgefühl auszubilden. Sie ist also grundsätzlich besser in der Lage, den Zielkonflikt zwischen beruflichem Erfolg und harmonischer Familiengestaltung erfolgreich zu handhaben.

4.4. Veränderbarkeit des Kohärenzgefühls durch psychotherapeutische Einflussnahme

Psychotherapie ist der Oberbegriff für eine Sammlung von verschiedenen Methoden, die versuchen, Verhaltensstörungen, psychische Störungen und andere Leidenszustände („seelisch“ bedingte Erkrankungen, Leiden, Störungen) mit kommunikativen Mitteln (häufig sprachliche) zu beeinflussen und wenn möglich zu verbessern. Ziel ist in der Regel die Verringerung der Symptome, die die Patienten stören oder beeinträchtigen und in den meisten Fällen auch eine Veränderung der Persönlichkeitsstruktur. Therapeut und Patient müssen dazu eine tragfähige Beziehung zueinander aufbauen. Psychotherapie wird überwiegend ambulant in Praxen von niedergelassenen Psychotherapeuten (meist klinische Psychologen) oder stationär in Psychiatrischen oder Psychosomatischen Kliniken durchgeführt.¹⁰⁰ Es gibt eine Vielzahl von psychotherapeutischen Schulen. Am häufigsten werden Psychotherapien auf der Grundlage verhaltenstherapeutischer oder tiefenpsychologischer, psychoanalytischer oder auch gesprächstherapeutischer Orientierung durchgeführt. Weitere psychotherapeutische Schulrichtungen sind die Gestalttherapie, die systemische Therapie und das Psychodrama. Die Psychotherapie basiert ganz allgemein auf einer Theorie von psychischen Störungen und einer Theorie der therapeutischen Veränderung.

Das Konzept der Salutogenese taucht in der psychosomatischen und psychotherapeutischen Fachliteratur noch kaum auf. Die theoretische Diskussion haben u.a. Schüffel und Brucks mit der Darstellung des diagnostischen Modells der Epikritischen Fallbetrachtung (EFB)¹⁰¹ weitergeführt. Wir beziehen uns im Folgenden

⁹⁹ Lindberg, O., Childhood conditions, SOC, social class and adult ill health, exploring their theoretical and empirical relations, *Social Science and Medicine* 44, S. 821-831

¹⁰⁰ Bengel, J., Strittmatter, R., Willmann, H., Was erhält den Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese Diskussionsstand und Stellenwert, *BzgA*, Köln, 2001, S. 73 f.

¹⁰¹ Schüffel, W., (Hrsg.), *Handbuch der Salutogenese, Konzept und Praxis*, Beitrag 3, Brucks, M., Wahl, W.-D., Schüffel, W., Ullstein Medical, 1998, S. 37 f.

mehr auf die auf die praktische Umsetzung ausgerichteten Studien von Sack und Lamprecht, die nachvollziehbare und für die weitere Diskussion wichtige Ergebnisse zutage gefördert haben.¹⁰²

Größere Veränderungen des Kohärenzgefühls sind – wie beschrieben – selten. Wenn sie sich dennoch ereignen, dann sind sie nie das Ergebnis einer einzigen verändernden Begegnung oder einer einmaligen Entscheidung, sondern resultieren aus der konkreten Veränderung von Lebensumständen und aus der Anregung eines neuen Musters der Lebensbewältigung. Wenn dieses neue Muster über Jahre hin beibehalten wird, könne sich, so Antonovsky, eine graduelle Veränderung des Kohärenzgefühls ergeben.

Bezüglich der Möglichkeit einer psychotherapeutischen Beeinflussung des Kohärenzgefühls ist Antonovsky skeptisch. Er relativiert sein Verdikt über die Unmöglichkeit einer psychotherapeutischen Stärkung des Kohärenzgefühls jedoch selbst. So hält er eine geringfügige Änderung des mit seinem Fragebogen gemessenen Kohärenzgefühls in einem Bereich von etwa +/-5 Punkten als Folge einer therapeutischen Intervention durchaus für möglich.¹⁰³

Hier setzt die Untersuchung von Sack und Lamprecht¹⁰⁴ an, die sich zum Ziel gesetzt hat, Antonovskys Hypothese, dass das Kohärenzgefühl eine zeit- und behandlungsstabile Größe ist, empirisch zu überprüfen. Untersucht wurden anhand des Fragebogens zum Kohärenzgefühl 1993/94 alle Patienten der Psychosomatischen Poliklinik (N=106) sowie alle auf der psychosomatischen Station von Prof. Lamprecht an der Medizinischen Hochschule Hannover stationär behandelten Patienten – kurz vor der Aufnahme und kurz vor der Entlassung (N=35 bzw. N=30). Der SOC-Gesamtwert erwies sich als signifikant altersabhängig. Bei der Betrachtung der Subskalen zeigte sich überraschend, dass eine signifikante Altersabhängigkeit nur für die Subskalen „Verstehbarkeit“ (comprehensibility) und „Handhabbarkeit“ (manageability) festgestellt werden konnte. Die Subskala „Sinnhaftigkeit, Bedeutsamkeit“ erwies sich als relativ altersunabhängig.¹⁰⁵ Der Vergleich der vorliegenden Testergebnisse von 30 Patienten, denen der Fragebogen zum Kohärenzgefühl zu Beginn der stationären Behandlung¹⁰⁶ und kurz vor Abschluss der in der Regel achtwöchigen stationären Behandlung vorgelegt wurde, zeigte einen

¹⁰² Sack, M., Lamprecht, F., Lässt sich der SOC durch Psychotherapie beeinflussen, in Salutogenese, ein neues Konzept in der Psychosomatik, VAS 1997, S. 186 f.

¹⁰³ Antonovsky, A., S. 124

¹⁰⁴ Sack, M., Lamprecht, F., S. 186

¹⁰⁵ Sack, M., Lamprecht, F., S. 189

¹⁰⁶ Die Kovariante Behandlungsart d.h. Poliklinik vs. Station erreichte in der Untersuchung keine Signifikanz

signifikanten Anstieg des SOC-Gesamtwertes im Behandlungsverlauf um durchschnittlich 8 Punkte. Der Anstieg war am ausgeprägtesten in der Subskala „Verstehbarkeit“ (comprehensibility).

Tabelle 3: Vergleich Behandlungsbeginn / Behandlungsende¹⁰⁷

	Beh. Beginn	Beh. Ende	T-test
Comprehensibility	36.9 +/-7.7	41.3 +/-8.3	(p≤.012)
Manageability	37.2 +/- 8.1	38.0 +/-7.3	(n.s.)
Meaningfulness	33.1 +/-7.9	35.9 +/-7.5	(n.s.)
SOC-Gesamt	107.2 +/- 20.1	115.2 +/- 20.5	(p≤.041)

Stationäre Patienten (N=30)

Setzt man voraus, dass der Fragebogen zum Kohärenzgefühl das SOC ausreichend gut misst, so stehen die Ergebnisse der Untersuchung von Sack und Lamprecht – bei einer noch kleinen Patientengruppe – im Widerspruch zur Annahme Antonovskys, dass das von ihm beschriebene Kohärenzgefühl zeit- und behandlungsstabil ist. Der signifikante Anstieg des SOC-Gesamtwertes im Vergleich Aufnahme / Entlassung stationär psychotherapeutisch behandelter Patienten um durchschnittlich 8 Punkte kann mit Vorsicht als Hinweis dafür gewertet werden, dass eine psychotherapeutische Behandlung die gesundheitsprotektiven Ressourcen des Menschen fördern kann.

Als weiteres Ergebnis beobachten Sack / Lamprecht eine deutliche Altersabhängigkeit der SOC-Subwerte „Verstehbarkeit“ und „Handhabbarkeit“. Mit höherem Lebensalter scheint die Tendenz verknüpft zu sein, die Umwelt eher als verständlich und überschaubar, sowie eintretende Anforderungen eher als handhabbar einzuschätzen, als dies jüngere Menschen tun. Überraschend erwies sich aber die Subskala „Sinnhaftigkeit, Bedeutsamkeit“ als weder signifikant altersabhängig noch im Verlauf einer stationären Psychotherapie signifikant veränderbar.

Gerade sie wird von Antonovsky als der „entscheidend motivierende Anteil“ des Kohärenzgefühls betrachtet.¹⁰⁸ Deshalb folgern Sack / Lamprecht: „Wenn aber tatsächlich Antonovskys Kategorie „meaningfulness“, also die Sinnorientierung der entscheidende Faktor innerhalb des Kohärenzgefühls ist, dann sollte die Sinnhaftigkeit in der

¹⁰⁷ Sack, M., Lamprecht, F., S. 189, Tabelle 4

¹⁰⁸ Antonovsky, A., Unraveling the mystery of health, Jossey-Bass, San Francisco 1987, S. 22

therapeutischen Arbeit mehr Berücksichtigung finden. Konkret könnte den Aspekten der Lebensorientierung, der Sinnhaftigkeit und der Glaubenseinstellung mehr Gewicht in der Behandlung gegeben werden.“¹⁰⁹

Sinnhafte Lebensorientierung entwickelt sich aber nach der herrschenden Meinung der Psychoanalytiker in der „inneren Welt“ des Menschen, einem subjektiven Kosmos, der vermittelnd zwischen äußerer Belastung, Dekompensation und Symptomentwicklung steht. Anhaltende Gesundheit setzt demnach voraus, dass die konflikthafte Spannung zwischen den aktuellen Lebensanforderungen und der inneren Repräsentanzwelt für das gesamte Regulationssystem erträglich, aushaltbar und kompensierbar ist.¹¹⁰

¹⁰⁹ Sack, M., Lamprecht, F., S. 192

¹¹⁰ Lamparter, U., Deneke F.W., Stuhr, U., Die „Hamburger Gesundheitsstudie“ in Lamprecht, Johnen, Salutogenese, Ein neues Konzept in der Psychosomatik?, Kongressband

„Und doch sind die Gefühle das Wichtigste im Leben, weil erst sie die Wucht und Zartheit, den Glanz und das Trübe in die Welt bringen, von wo her den Menschen überhaupt erst irgend etwas wichtig ist.“

*Hermann Schmitz*¹¹¹

¹¹¹ Schmitz, H., zitiert nach Lorenz, R., Salutogenese, Ernst Reinhardt Verlag, München, Basel, 2004, S. 52

5. Theoretische Lösungsansätze nach Lorenz

Trotz aller Kritik, die in den vergangenen Jahren am Konzept der Salutogenese von Antonovsky laut geworden ist – siehe Bengel, Strittmatter und Willmann¹¹² - und auch unter Würdigung verwandter Konzepte der Stressforschung, halten wir das Salutogenesekonzept für unser Thema als besonders treffend anwendbar. Es berücksichtigt Einflussgrößen auf sozialer, psychologischer, emotionaler und kognitiver Ebene. Durch dieses Einbeziehen vieler Variablen und Ebenen hat es für unser Thema einen hohen Integrationswert. Es entspricht einem komplexen, meta-theoretischen und heuristischen Prozessmodell¹¹³ und bietet sich als Orientierungsrahmen an, der komplexe Zusammenhänge ordnen und veranschaulichen kann. Es ist bisher in den drei Anwendungsfeldern Prävention, Psychotherapie und Rehabilitation diskutiert worden, die für eine Ko-evolution von Beruf und Familie besonders wichtig sind. Der Perspektivenwechsel von den Risikofaktoren zu den Protektivfaktoren und Ressourcen geht einher mit einem modernen, interaktionellen Gesundheitsbegriff, der die psychische und soziale Dimension gleichbedeutend neben die somatische Dimension stellt. Die Stärkung des Kohärenzgefühls wird zum zentralen Anliegen der Gesundheitsförderung und das von Antonovsky formulierte **positive Selbstbildnis der Handlungsfähigkeit des Menschen** wird als wesentliches Element von Gesundheit betrachtet. „Der Mensch allein kann und muss also seine Bestimmung als geistiges und leibliches Wesen je älter, desto mehr selbsttätig finden und gestalten: Einmal durch das auch selbstkritische Nachdenken über vergangene eigene und fremde Erfahrungen, und zum anderen durch den stets neu zu leistenden Versuch, dadurch bereicherte und erweiterte Denk- und Handlungsmöglichkeiten für die Zukunft zu entwerfen.“¹¹⁴ Wir versuchen im Folgenden zuerst theoretisch und anschließend praktisch-empirisch, unabhängig vom Risikoverhalten die Ressourcen und Kompetenzen unserer Zielgruppe (der jüngeren Führungskräfte) festzustellen – und zwar durch positive Kommunikations- und Interaktionsformen.

Es geht um die Frage, wie man verhindern kann, dass Spannung in Stress umgewandelt wird und welche Ressourcen dazu mobilisiert werden können.

¹¹² Bengel, J., Strittmatter, R., Willmann, H., S. 88 f.

¹¹³ Jerusalem, M., Gesundheitspsychologie, Zur Mehrdimensionalität der Salutogenese, in Seelbach, H., Kugler, J., Neumann, W., (Hrsg.), Von der Krankheit zur Gesundheit, Huber, Bern, S. 389 f.

¹¹⁴ Schmidt, H.-L., Leben als Wagnis, Hilfe zur Bewährung und Bewährungshilfe, Festvortrag anlässlich des 25 jährigen Bestehens des Vereins Förderung der Bewährungshilfe in Schwaben e.V., diritto Publikationen, Eichstätt, 2003, S. 10

Im Mittelpunkt der Betrachtung steht die Frage nach einem erfolgreichen Coping, d.h. einer Bewältigungsstrategie, die dem Menschen das Rüstzeug an die Hand gibt, innerhalb seines Lebensbereiches etwas ausfindig zu machen, das Antonovsky „SOC-verbessernde Erfahrung“ nennt.¹¹⁵ Mit diesem Begriff fasst er alle therapeutischen Maßnahmen zusammen, die eine lang anhaltende, konsistente Veränderung in den realen Lebenserfahrungen, die die Menschen machen, erleichtern. Als eine der wichtigsten Maßnahmen bezeichnet er die **soziale Unterstützung** (d.h. Bedeutung im sozialen Miteinander zu haben) und weist darauf hin, dass diese direkte und nicht nur puffernde Effekte bei der Abwehr von Krankheit hat. Er schränkt aber ein, dass es sich bei der sozialen Unterstützung nur um eine von vielen Variablen handelt, die er generalisierte Widerstandsressourcen (GRR) und Widerstandsdefizite (GRD) genannt hat.¹¹⁶ Ebenso wichtige Variablen wie **soziale Unterstützung** sind für Antonovsky die **Erfahrung von Konsistenz** (im Sinne von Verständnis für die Zusammenhänge) und die **Handhabbarkeit der Lebensanforderungen** (Balance zwischen Überlastung und Unterforderung herstellen). „Zugleich ist der Mensch nur lose gefesselt durch das Sittengesetz, nicht streng genötigt. Er steht in der Zwischenstellung zwischen *Notwendigkeit und Freiheit*. Und dieser Raum ist der schicksalhafte Spielraum für seine eigentliche Aufgabe und Bestimmung. Er ist der Insecuritas-Raum für *seine freie Selbstbestimmung*, für *seine Wahl und Entscheidung*, für *sein großes Wagnis*, sein Maß zu finden und zu leben zwischen den vielen Alternativen.“¹¹⁷

Welche Widerstandsressourcen kann der Mensch mobilisieren, um die an ihn gestellten Lebensanforderungen handhabbar zu machen? Einer Antwort auf diese Frage können wir uns annähern, wenn wir mit Antonovsky der Regulierung von Emotionen, der Entwicklung eines positiven Selbstwertgefühls, der Sinnfindung und der Ausbildung der Identität nachgehen.¹¹⁸

5.1. Die Regulierung von Emotionen

Entscheidend für die psychische Gesundheit von Menschen ist der Aufbau eines positiven Selbstwertgefühls. Der Mensch ist bestrebt, in seiner Umwelt etwas zu bewirken und für sein Handeln und seine Aktivitäten gegenüber anderen Menschen wahrgenommen und geachtet zu werden. In der Interaktion mit anderen werden persönliche Konstrukte durch

¹¹⁵ Antonovsky, A., S. 119 f.

¹¹⁶ Antonovsky, A., S.123 f.

¹¹⁷ Schmidt, H.-L., S. 17

¹¹⁸ Antonovsky, A., S. 138

reale Erfahrungen überprüft. Eine wesentliche Ich-Leistung ist daher die Ausbildung der Identität, die aus stabil gewordenen Konzepten des Ich und über das Selbst erwächst. Ein positives Selbstwertgefühl kann sich nur entwickeln und erhalten, so lange sich ein Mensch im jeweiligen Kontext angenommen und gebraucht fühlt, so lange er Aufgaben findet, in denen er Bestätigung erhält und sein Leben als sinnvoll erfährt.

Vom Standpunkt der Psychoanalyse aus gesehen, findet der Begriff Selbstwert im Konzept des Narzissmus von Freud ¹¹⁹ und in den weiterführenden Narzissmustheorien von Mentzos ¹²⁰ und anderen seinen Niederschlag. Danach ist die narzisstische Homöostase (die Regulation des Selbstwertgefühls) sehr stark von der narzisstischen Zufuhr, also von den Objekten abhängig. Auch der psychologisch gesunde Erwachsene braucht die Spiegelung durch Selbstobjekte. Wenn diese Spiegelung positiv, undifferenziert vor sich geht und dem Lust-Unlustprinzip folgt, spricht man vom primären Narzissmus. Ihm folgt nach psychoanalytischer Erkenntnis der sekundäre Narzissmus, dem die Tendenz des Individuums innewohnt, Objektbeziehungen zu gestalten, die darauf gerichtet sind, das Selbstwertgefühl zu erhöhen. Mentzos ¹²¹ stellt vier Kompensationsmöglichkeiten vor, die die Erschütterung des Selbstwertgefühls auffangen helfen:

- **„Regressionen in den primären Zustand“** wonach Verschmelzungsphantasien mit etwas unbegrenzt Großem einen Wert- und Machtzuwachs beinhalten sollen
- **„Verleugnung der schmerzlichen Realität mit Hilfe von Größenphantasien“**, wonach dem Kind durch die Eltern bestätigt werde, dass es „schön, tüchtig und groß“ sei und wonach bei Erwachsenen harmlose Tagträumereien mit Größenphantasien bis zum psychotischen Größenwahn Bedeutung erlangen
- **„Kompensierung durch Idealisierung“**, wonach das Kind die Idealisierung bzw. die Rettung seines Selbstwertgefühls durch Identifizierung mit diesen omnipotenten und allwissenden Objekten aufgreift. Das zunächst übertrieben idealisierte Bild der Eltern wird erst allmählich realitätsgerecht korrigiert und relativiert.

¹¹⁹ Freud, S., Studienausgabe Bde. I bis X und Ergänzungsband, Fischer, Frankfurt am Main, 1969 f.

¹²⁰ Mentzos, S., Neurotische Konfliktverarbeitung, Einführung in die psychoanalytische Neurosenlehre unter Berücksichtigung neuer Perspektiven, Fischer, Frankfurt am Main, 1997, S. 53

¹²¹ Mentzos, S., S. 56

- **„Das Ideal-Selbst“**, das den Menschen relativ unabhängig von Lob und Tadel macht. Es ermöglicht innere Sicherheit, Selbstbewusstsein und ein ruhiges Selbstvertrauen. Mangelhafte oder fehlende idealisierte Objekte können zu schwachen Stellen führen, die bei Belastungen Störungen zur Folge haben können.

Die Regulierung der Emotionen, die das Selbstwertgefühl bestimmen, hat ihre Bedeutung für die Herstellung eines inneren Gleichgewichts, da das Selbstwertgefühl nach Lorenz¹²² janusköpfig ist. Starke Gefühle der Selbstachtung, innere Befriedigung und Sicherheit, auch Größenvorstellung und Zufriedenheit können mit Gefühlen der Insuffizienz, des Selbstzweifels, der Minderwertigkeit, des Gekränktseins bis hin zu Gefühlen der Selbstverachtung wechseln. Bereits 1956 beschrieb Selye¹²³ eine charakteristische Abfolge von Phasen der Reaktion auf einen Stressor, die er als **allgemeines Adaptionssyndrom** bezeichnet hat. Auf eine Alarmreaktion folgt eine Phase der Resistenz, in der die Symptome wie Kopfschmerzen und Müdigkeit verschwinden, ehe die Phase der Erschöpfung eintritt, die zur Folge hat, dass der Organismus nicht mehr in der Lage ist, sich der Permanenz des Stresses anzupassen. Simonton et al.¹²⁴ weisen darauf hin, dass entscheidend ist, dass das Ausmaß der durch äußere Ereignisse entstehenden emotionalen Überlastung davon abhängt, wie der Einzelne ein solches Ergebnis jeweils für sich deutet und wie er mit ihm fertig wird.

Auch in der Motivationsforschung gibt es Hinweise und Überlegungen zu der Frage, welche Dynamik Spannungen, Energien oder auch Kräfte im Individuum auslösen können und wie sie verarbeitet werden. Heckhausen¹²⁵ setzt sich mit dem „Personen –“ und dem „Umweltmodell“ Lewins¹²⁶ auseinander und stellt dessen Modellvorstellung von wechselnden Spannungszuständen in verschiedenen innerpersonalen Bereichen in dessen Personenmodell dar. In ihm werden Spannungen angesprochen, die im Umweltmodell als Kräfte dargestellt werden, wobei in der Auseinandersetzung mit diesen Zuständen eine homöostatische Dynamik walte, die auf einen Kräfteausgleich statt auf eine Reduktion der Spannung hinauslaufe. Zum Verständnis dieser Dynamik sagt

¹²² Lorenz, R., Salutogenese, Grundwissen für Psychologen und Mediziner, Gesundheits- und Pflegewissenschaftler, Ernst Reinhardt Verlag, München, 2004, S. 54

¹²³ Selye, H., Stress mein Leben, Erinnerungen eines Forschers, Kindler Verlag, München, 1979

¹²⁴ Simonton, O.C., Simonton, M.S., Creighton, J., (Hrsg.), Wieder gesund werden, Eine Anleitung zur Aktivierung der Selbstheilungskräfte für Krebspatienten und ihre Angehörigen, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, 1995, S. 73

¹²⁵ Heckhausen, H., Motivation und Handeln, Lehrbuch der Motivationspsychologie, Springer Verlag, Berlin, 1980, S. 176 f.

¹²⁶ Lewin, K., Die Lösung sozialer Konflikte, Christian, Bad Nauheim, 1953

Antonovsky¹²⁷: „**Die fundamentale philosophische Sicht der salutogenetischen Orientierung ist, dass sich der menschliche Organismus prototypisch in einem dynamischen Zustand eines heterostatischen Ungleichgewichts befindet. Spannung bedeutet damit die Anerkennung dessen im Gehirn, dass ein Bedürfnis unerfüllt ist, dass man einer Forderung nachkommen muss, dass man etwas tun muss, wenn man ein Ziel erreichen will.**“

Bei der Untersuchung des Zusammenhangs zwischen SOC und dem erfolgreichen Umgang mit Emotionen geht Antonovsky davon aus, dass der menschliche Organismus nicht ohne schädliche Folgen auf einem hohen und intensiven Level emotionaler Spannung verharren kann, auch nicht, wenn die Emotion angenehm ist. Er kommt zu dem Ergebnis, dass Personen mit einem hohen SOC andere Emotionen erleben als solche mit einem schwachen SOC, Emotionen, die der Regulierung eher zugänglich sind.¹²⁸ Er unterscheidet fokussierte Emotionen, in denen das Gefühl an ein relativ eindeutiges Ziel gebunden ist. „Man ärgert sich über etwas, das jemand getan hat, irgendein Ereignis, das passiert ist. Die Dimensionen des Ärgers sind ebenso wie seine wahrgenommenen Konsequenzen abgegrenzt. Wut ist qualitativ anders, sie zielt auf die Welt ab, das Leben, auf Menschen im Allgemeinen. Man kocht vor Zorn und der Dampf löst sich auf, man kocht vor Wut, endlos. Ähnliche Unterschiede existieren zwischen Furcht und Angst, Zwischen Kummer und dem Gefühl verlassen worden zu sein.“¹²⁹ **Fokussierte Emotionen sind also handhabbarer als unfokussierte.** Ein zweites Unterscheidungsmerkmal der Emotionen ist nach Antonovsky das Ausmaß, in dem sie **bewusst bzw. unbewusst** sind. Der Mensch mit einem starken SOC wird sich seiner Emotionen eher bewusst sein, kann sie leichter beschreiben und fühlt sich durch sie weniger bedroht. Sie sind damit situationsangemessener handhabbar. Ein drittes Unterscheidungsmerkmal von Emotionen entsteht im **Zusammenhang von Stressoren und Schuldzuweisungen**. Personen mit einem schwachen SOC werden eher einen anderen oder etwas anderes beschuldigen, aus Angst vor der Übernahme von Verantwortung. Personen mit einem starken SOC werden nicht zögern, andere zu beschuldigen, wenn dies der Realität entspricht. Schuld, so nimmt Antonovsky an, ist leichter zu handhaben, wenn sie mit dem zusammenhängt, was man tut, als mit dem, was man ist.¹³⁰

¹²⁷ Antonovsky, A., S. 130 f.

¹²⁸ Antonovsky, A., S.139

¹²⁹ Antonovsky, A., S.139

¹³⁰ Antonovsky, A., S. 140

Der Aufbau eines positiven Selbstwertgefühls hat entscheidende Bedeutung für die psychische Gesundheit des Menschen. In der Interaktion mit anderen Menschen werden die persönlichen Haltungen und Meinungen durch reale Erfahrungen überprüft. Dadurch wird der Mensch in seinen Wahrnehmungen, seinem Denken und seinem Fühlen bestärkt. Eine wesentliche Ich-Leistung ist daher die Ausbildung der Identität, die aus stabil gewordenen Konzepten des Ichs erwächst. Ein positives Selbstwertgefühl kann sich nur entwickeln und erhalten, solange sich der Mensch im jeweiligen Sachzusammenhang angenommen und gebraucht fühlt, so lange er Aufgaben findet, in welchen er Bestätigung findet und sein Leben als sinnvoll erfährt. Beziehungen, so folgert Lorenz¹³¹ weiter, die durch achtungsvolle und wertschätzende Aufmerksamkeit des Gegenübers (Ehepartner, Freunde, Vorgesetzte, Kollegen) gekennzeichnet sind, haben daher überdauernde Qualität und stellen, auf die betreffende Lebensphase der Beziehung bezogen, wichtige Ressourcen für ein gutes Selbstwerterleben bereit. Dabei kommt es aber, wie Mentzos¹³² darstellt, auf eine dauernde Regulation des Selbstwertgefühls an, um ein inneres Gleichgewicht herzustellen, denn starke Gefühle der Selbstachtung, innere Befriedigung, Sicherheit und Zufriedenheit können mit Gefühlen der Insuffizienz, des Selbstzweifels, der Minderwertigkeit, des Gekränktseins bis hin zu Gefühlen der Selbstverachtung wechseln. Das Individuum hat sich nach Mentzos permanent, über seine gesamte Lebensspanne, mit der Herstellung des inneren Gleichgewichts zu beschäftigen. Antonovsky spricht von der „emotionalen Regulation“¹³³, die neben dem Problemlösungs- oder instrumentellen Aspekt als Reaktion auf ein Ereignis auch auf ein ausbleibendes Ereignis einsetzt. Wesentlich sind für ihn bei der Emotionsregulierung die Ebenen der Regulierung der Handhabungsimpulse, des Gefühlsausdrucks und die kognitive Bewertung des Geschehens.

Lazarus und Launier¹³⁴ stellen dar, dass Emotionen der kognitiven Bewertung darüber unterzogen werden, wie durch einen Stimulus das Befinden beeinflusst wird. Sie untersuchten das Bewältigungsverhalten (coping) der Menschen im Umgang mit bedrohlichen und stressauslösenden Situationen und fanden heraus, dass zwei Bewertungsstadien – das der **primären** und das der **sekundären Bewertung** – für das Individuum im Zusammenspiel mit seiner Umgebung von Belang sind.

¹³¹ Lorenz, R., S. 52 f.

¹³² Mentzos, S., S. 56 f.

¹³³ Antonovsky, A., S. 188

¹³⁴ Lazarus, R.S., Launier, R., Streßbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt, in Nitsch, J., (Hrsg.), Streß, Huber, Bern, 1981, S. 213 -259

Bei der **primären Bewertung** überprüft das Individuum, ob die Situation mit seinen Zielen in Zusammenhang steht. Sobald persönlich wichtige Ziele im Ansatz gelöst oder gar erreicht werden können, werden positiv getönte Emotionen wirksam. Können persönlich wichtige Ziele nicht erreicht werden, oder wird deren Anstreben erschwert, erlebt das Individuum negativ getönte Emotionen.¹³⁵ Wie schon gesagt, ist das emotionale Erleben mit unserem Selbstbild und unserer Identität verwoben. Diesen Zusammenhang erfassen Lazarus und Launier in sechs Wertekategorien, die aufzeigen, welche persönlichen Werte des Individuums bei der primären Bewertung betroffen sein könnten:¹³⁶

- Selbstachtung und Ansehen (wie sehe ich mich selbst und wie sehen mich die anderen?)
- Moralische Werte (was halte ich für richtig, welche Überzeugungen habe ich?)
- Ich-Ideale (wie stelle ich mir vor, sein zu wollen?)
- Lebenssinn (wie kann ich mein Leben sinnvoll gestalten?)
- Andere Personen und ihr Wohlergehen (wie sind Personen meines relevanten Umfeldes, die mir wichtig sind, über meine Zielperspektive betroffen?)
- Individuelle Lebensziele.

Auf dieses Konzept geht auch Antonovsky ein. Er nimmt an, dass der Mensch, der mit einem starken SOC ausgestattet ist, die Anforderungen eher als Herausforderung denn als Stressoren betrachtet und seine Ressourcen situationsangemessen und zielgerichtet einzusetzen weiß. Dabei werden in der Regel die Fähigkeiten eingesetzt die eigenen Stärken zu erkennen, die zum Einsatz gelangen sollen. Hüther spricht in diesem Zusammenhang von der „individuellen Bewertung der Kontrollierbarkeit des Stressors“¹³⁷ und sagt:

„Wenn sich eine Belastung als kontrollierbar erweist, kehrt sich plötzlich alles um, aus einer Bedrohung wird eine Herausforderung, aus Angst wird Zuversicht und Mut, aus Ohnmacht wird Wille und am Ende, wenn wir es geschafft haben, spüren wir, wie unser Vertrauen in das, was wir wissen und können, gewachsen ist.“

Während das Individuum bei der primären Bewertung die sie betreffende Situation mit ihren Zielen in Zusammenhang setzt, geht die **sekundäre Bewertung** darüber hinaus.

¹³⁵ Lorenz, R., S. 58

¹³⁶ Lazarus, R.S., Launier, R., S. 213 -259

¹³⁷ Hüther, G., Biologie der Angst, Wie aus Streß Gefühle werden, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 2002, S. 39 f.

Das Individuum prüft in diesem zweiten Bewertungsvorgang die **Verantwortlichkeit**, die einem Vorgang beizumessen ist. Sobald es zu dem Schluss kommt, dass es sich um seine eigene Angst handelt und sonst niemand dafür verantwortlich gemacht werden kann, wird es sich mit seinen Bewältigungsmöglichkeiten auseinandersetzen. Die Beurteilung des Coping-Potentials, das der Mensch in der gegebenen Situation aktivieren kann, erfolgt dabei immer aufgrund von negativ eingeschätzten Ereignissen und ist an die mit diesen Ereignissen in Verbindung gebrachten Gefühle gekoppelt. Deshalb unterscheiden Lazarus und Launier zwischen der Bewältigung der Situation und der Bewältigung der mit ihr verbundenen Emotionen. Wie Situation und Emotionen vom Individuum letztendlich bewertet werden, hängt aber vom Zeithorizont, in dem die Bewertung abläuft, insbesondere von den **Zukunftserwartungen** des Individuums ab. Die Zukunftserwartungen stellen einen weiteren Teilaspekt der sekundären Bewertung dar, weil das Geschehen vom Individuum auch dahingehend überprüft wird, welche Konsequenzen sich aus den Entscheidungen des Menschen über eine längere Zeitperspektive ergeben. In länger andauernden Entscheidungsprozessen laufen darüber hinaus ein- oder mehrmalige Vorgänge der Neubewertung, sogenannte „Reappraisals“¹³⁸ ab, die insofern für die Regulierung von Emotionen Bedeutung erlangen können, weil nach einer Neubewertung eine veränderte, situationsangemessenere Bewältigung stattfinden kann. Bei den Coping-Konzepten innerhalb der Familie werden wir hierauf nochmals zurückkommen.

Dass Menschen mit einem starken Kohärenzgefühl auf dem Weg der primären Bewertung das Ereignis erst gar nicht als stressinduzierend erleben und ihre Ressourcen aktivieren können, um den Anforderungen gerecht zu werden und eine situationsangemessene Anspannung nicht als Stressor empfinden, der das persönliche Wohlbefinden gefährdet, bezeichnet Antonovsky als „**primäre Bewertung-I**“¹³⁹. Er fügt dieser Bewertung als weitere Betrachtungsdimension die der „**primären Bewertung-II**“ hinzu. Diese beschreibt die Beurteilung eines Menschen, der einen Stimulus tatsächlich als Stressor wahrnimmt und prüft, ob er für das eigene Wohlbefinden bedrohlich, günstig oder irrelevant ist. Sobald das Ereignis als förderlich oder bedeutungslos definiert werden kann, wird sich die Spannung auflösen und sich nicht zum Stress entwickeln. Die Zukunftserwartungen haben für die emotionale Regulierung eine bedeutende Relevanz, denn die Vorwegnahme positiver Vorstellungen von einer gelungenen Problemlösung führt einerseits zur Verminderung der erlebten Spannungen an sich und andererseits

¹³⁸ Lazarus, R.S., Launier, R., S. 213 f.

¹³⁹ Antonovsky, A., S.126

werden unter Berücksichtigung individueller Fähigkeiten und Fertigkeiten positive Selbstwertgefühle bestärkt.¹⁴⁰

Gleichzeitig neben der Emotionsregulierung verläuft der Prozess der **instrumentellen Einschätzung** durch das Individuum. Ein starkes SOC verhilft dem Menschen, das Problem mit größerer Klarheit, differenzierter und vor allem als Herausforderung zur aktiven Auseinandersetzung zu betrachten. Zum Handeln werden dann die geeigneten Ressourcen ausgewählt, um dem Stressor zu begegnen, während ein Mensch mit einem schwachen SOC, von Hoffnung verlassen, eher resigniert. Diesen Vorgang der Emotionsregulierung in Verbindung mit dem instrumentellen Aspekt der Handlungsebene bezeichnet Antonovsky als „**primäre Bewertung-III**“.¹⁴¹

Als weiteren Vorgang des Coping-Prozesses beschreibt Antonovsky die „**tertiäre Bewertung**“.¹⁴² Das Stadium der sekundären Bewertung schließt die Auswahl geeigneter Ressourcen für das Coping mit dem Stressor ein. Sobald die gefundenen Handlungsmöglichkeiten realisiert werden, erhält das Individuum Resonanz aus seinem Umfeld. Verfügt es über ein starkes SOC, bezieht es bewusst das erhaltene **Feedback** in seine weiteren Überlegungen mit ein, beurteilt es und sucht nach **Handlungsalternativen**, um Fehler zu vermeiden. Demgegenüber bleiben Menschen mit einem schwachen SOC bei ihren Vorhaben, weil sie das Feedback nicht wahrgenommen haben und damit auch keine alternativen Handlungsoptionen in Erwägung ziehen konnten. Personen mit starkem SOC sind in der Regel damit vertraut, sich nach Feedback umzusehen, ja es sogar zu provozieren und zu beurteilen und danach ihr Handeln neu auszurichten. Menschen mit schwachem SOC werden die Signale aus ihrer Umwelt missachten und finden keine Motivation, einen Kurs, der in eine Sackgasse führt, aufzugeben und nach Alternativen zu suchen.

Da Stressoren allgegenwärtig in der menschlichen Existenz sind, ist der Mensch permanent zu Coping aufgefordert. Und auch Menschen mit starkem SOC unterlaufen Denk- und Handlungsfehler. Aber die Chance – so Antonovsky¹⁴³ - dass eine Person mit einem starken SOC fehlangepasste Copingaktionen unternimmt, sind geringer. Welche potentiellen Möglichkeiten auch immer die Realität bereithält, es besteht eine größere Chance, dass er oder sie diese in die Wirklichkeit umsetzt. Gibt es für ein Problem tatsächlich keine Lösung, dann wird der Mensch mit einem starken SOC angemessener

¹⁴⁰ Lorenz, R., S. 62

¹⁴¹ Antonovsky, A., S. 129

¹⁴² Antonovsky, A., S. 137

¹⁴³ Antonovsky, A., S. 136

mit diesem Problem weiterleben können und die Fähigkeit entwickeln, ein Leben mit geringerem Schmerz zu führen.

5.2. Sinnfindung und Bedeutsamkeit

Es gibt bei Antonovsky keine Hinweise auf die semantische Unterscheidung der Begriffe Sinnhaftigkeit und Bedeutsamkeit. Nach Lorenz verweist das Wort „Sinn“ auf vielfältige Zusammenhänge.¹⁴⁴

- „Sinn“ als Nachgehen auf kognitive Weise in Form geistiger Zuwendung zur Welt. Bezogen auf die Außenwelt sprechen wir von unseren Sinnen z.B: Tastsinn und auch von Sinnlichkeit, bezogen auf die Innenwelt sprechen wir von Gesinnung oder Sinnesart.
- „Sinn“ als Deutung des Verhältnisses, in dem der Mensch zu seiner Welt steht.

Der letzteren Deutung entspricht der von Antonovsky verwendete Ausdruck „**meaningfulness**“, der im Deutschen sowohl mit Sinnhaftigkeit als auch mit Bedeutsamkeit übersetzt werden kann. Nach der Auswertung seiner Interviewprotokolle stellte Antonovsky fest, dass diejenigen Probanden, die über einen starken SOC verfügten, immer von Lebensbereichen sprachen, die ihnen wichtig waren, die ihnen sehr am Herzen lagen, die in ihren Augen „Sinn machten“ – und zwar in der emotionalen und nicht nur in der kognitiven Bedeutung des Terminus.¹⁴⁵ Sie sind in der Lage, den Lebensbedingungen einen subjektiven Sinn zu verleihen und sie mit den eigenen Wünschen und Bedürfnissen in Einklang zu bringen. Sofern die Erfahrungen nicht als bloßes Schicksal hingenommen oder als Entfremdung verworfen werden, wird eine Sinndimension zugänglich, die die notwendige Basis zwischenmenschlicher Beziehungen mit dem Ziel sozialer Integration schafft.¹⁴⁶ Diese Sinnfindung setzt aber ein Engagement des Menschen voraus, das Antonovsky als Verpflichtung versteht, sich einer Sache verbunden zu fühlen, für die sich engagierter Einsatz lohnt. Daraus ergibt sich der Sinn, für Ziele einzustehen, ihnen Bedeutung und Sinnhaftigkeit beizumessen. Dies bedeutet aber nicht, dass jemand mit einem hohen Maß an Bedeutsamkeit glücklich über Schicksalsschläge – wie z.B. schwere Krankheit oder den Verlust des Arbeitsplatzes – ist. Aber wenn einem solchen Menschen negative Erfahrungen auferlegt werden, nimmt er die Herausforderung bereitwilliger an und wird ihr eine Bedeutung beimessen können und alles daran setzen, sie mit Würde zu überwinden.

¹⁴⁴ Lorenz, R., S. 68

¹⁴⁵ Antonovsky, A., S. 35

¹⁴⁶ Lorenz, R., S. 69

Ob ein Mensch eine Situation als sinnhaft empfindet, hängt in hohem Maße davon ab, ob er eigenverantwortlich am Entscheidungsprozeß teilnehmen kann. Es geht dabei um die Möglichkeit der aktiven Einflussnahme auf Prozesse, wie sie im beruflichen Umfeld ebenso zu entscheiden sind wie im familiären Umfeld.

Im Kontext der sozialen Anerkennung, also der Teilhabe an Entscheidungsprozessen im gesellschaftlichen Umfeld, bildet sich das Empfinden der Bedeutsamkeit erst aus.

So kann man sich nach Antonovsky zum Beispiel in einer Rolle befinden, die einen mit Lebenserfahrungen von Konsistenz und einer angemessenen Balance zwischen Überlastung und Unterforderung versorgt, die aber nicht die Teilhabe an der Gestaltung von Ergebnissen bietet, weil die eigenen Entscheidungspotentiale ignoriert werden. Dies beschreibt die klassische Rolle einer nicht berufstätigen Hausfrau. Sich in einer solchen Rolle zu befinden – folgert Antonovsky weiter – würde dazu führen, dass man hohe Werte in den Komponenten Verstehbarkeit und Handhabbarkeit des SOC erzielt aber niedrige in Bedeutsamkeit.¹⁴⁷

Becker und Minsel¹⁴⁸ weisen auf die Situation der unterschiedlichen Rollenverteilung und die damit verbundenen unterschiedlichen Chancen der Geschlechter hin. Nach einer von ihnen zitierten Studie treten bei Hausfrauen Identitätsprobleme auf, die sich verbunden mit geringem Selbstbewusstsein in Sinn- und Selbstwertkrisen erleben. Im Gegensatz dazu beklagten die berufstätigen Mütter zwar ihren Zeitmangel und die Sorge darüber, ob sie für ihre Kinder trotz der damit verbundenen Doppelbelastung noch ausreichend Zeit zur Verfügung hätten. Sie wirkten aber ausgeglichener und waren vor allem psychisch gut adaptiert. Maßgeblich für die Lebenserfahrungen, die ein starkes oder ein schwaches SOC ausbilden, sind also Merkmale, die durch die Arbeitssituation langfristig auf den Menschen einwirken. Dazu zählen das Ansehen des Unternehmens in der Gesellschaft (Corporate Citizenship) und die Freude an der beruflichen Aufgabe im Unternehmen. Beides wird gefördert, wenn Fertigkeiten und Fähigkeiten eingebracht werden können und Anerkennung finden.

Menschen, die Erfahrung mit der Bedeutsamkeit machen können, die Sinn finden in der Erfüllung ihrer Aufgaben, die sich herausgefordert fühlen, verfügen über deutlich aktivere Stressverarbeitungsstrategien als Menschen, die eher dazu neigen, Problemen aus dem Weg zu gehen. Letztere reagieren mit Resignation und Flucht im Sinne des Unterlassens von Aktivitäten, mit Selbstbeschuldigung, mit Selbstmitleid und als Folge davon mit

¹⁴⁷ Antonovsky, A., S. 37

¹⁴⁸ Becker, P., Minsel, B., Psychologie der seelischen Gesundheit, Bd. 2, Persönlichkeitspsychologische Grundlagen, Bedingungsanalysen und Fördermöglichkeiten, Hofgrebe, Göttingen, 1986, S. 162

sozialer Abkapselung.¹⁴⁹ In langanhaltenden, existenzbedrohenden Grenzsituationen wird das Bedeutsamkeitserlebnis gar zum bestimmenden Faktor einer möglichen Coping-Strategie. Die Frage nach Verstehbarkeit und Handhabbarkeit tritt in den Hintergrund. Einer Situation Bedeutung und Sinn abgewinnen zu können, wenn es um das Überleben geht, bietet dann oft die einzige Orientierungshilfe, Hoffnung zu schöpfen und nach neuen Lösungswegen zu suchen.¹⁵⁰

Der Bedeutsamkeit im Sinne einer motivierenden Kraft misst Antonovsky den entscheidenden Einfluss auf die Gesundheit bei. Habe der Mensch – so sagt er – erst einmal Lebenserfahrungen gemacht, die durch die eigene Tätigkeit und eigene Entscheidungen hervorgebracht seien, dann fühle er sich nicht als Objekt anderer, die die Regeln lediglich vorgeben. Er finde vielmehr durch eigenes Tun mit anderen Konsens und erlebe dadurch ein Gefühl der Bedeutsamkeit, das sich durch eigenverantwortliches Handeln im Miteinander etabliert.¹⁵¹

5.3. Selbstachtung, Identität, Selbstbewahrung

In welchem Zusammenhang stehen Selbstkonzepte mit der Identität und dem Kohärenzgefühl? Petri¹⁵² spricht von „Selbstkohärenz“ als einem Kern von Selbstachtung, Identität und Selbstbewahrung. Wir gehen im Folgenden dieser Frage nach und zitieren Rüdiger Lorenz¹⁵³, der beschreibt, wie sich die Identität der Menschen ausbildet, über die Lebensspanne entwickelt und wie Selbstgefühl und Kohärenzgefühl zusammenhängen.

Die Art und Weise, wie Menschen sich selbst wahrnehmen und bewerten, hat Auswirkungen auf ihr Erleben und Verhalten. Selbstgefühle bestimmen die Haltung zu sich selbst, wie nützlich ich mich allgemein fühle, und die Selbstbeurteilung, die evaluierende Komponente, aus der sich das Selbstwertgefühl formiert. Im Zentrum dieser Selbsteinschätzungen stehen Fragen wie: Wie denke ich über mich selbst? Welche Bilder über mein Selbst habe ich? Wie beurteilen mich andere? Dabei strebt der Mensch nach wünschenswerten Erfahrungen, die sich in den Bedürfnissen niederschlagen, evaluiert werden und die Selbsteinschätzung bilden. Der emotionale Ausdruck spiegelt sich in der Selbstwertschätzung, der Selbstakzeptanz, aber auch in der Selbsterniedrigung bis hin zum Selbsthass. Das Selbst als Dimension unserer Identität strebt über die Gestaltung von

¹⁴⁹ Schmitz, E., Hanke, G., Sinnerfahrung, innere Langeweile und die Modi der Stressverarbeitung, in Integrative Therapie, Bd. 1, S. 42 f.

¹⁵⁰ Lorenz, R., S. 71

¹⁵¹ Antonovsky, A., S. 39

¹⁵² Petri, H., Geschwister-Liebe und Rivalität, Die längste Beziehung unseres Lebens, Kreuz Verlag, Zürich, 1994, S. 158

¹⁵³ Lorenz, R., S. 72 - 75

Identitätsprojekten nach positiven Erfahrungen, die wiederum positive Selbstgefühle konstituieren.

Die Identitätsentwicklung steht im unmittelbaren Zusammenhang mit den Selbstgefühlen, entwickelt der Mensch doch im Laufe seines Lebens ganz unterschiedliche Gefühle zu seinem Selbst. Die Dimension des Selbst ist in ihrer janusköpfigen Gestalt durch die Selbst- und Fremdbilder aus dem jeweiligen Kontext und innerhalb der Dynamik in der Lebenszeit geprägt. Sie ist plastisch, formbar im Laufe des Menschenlebens und unterliegt somit permanenten Veränderungen. Der Begriff der **Identität** ist bis William James¹⁵⁴ zurückzuverfolgen, der die soziale Dimension in das Blickfeld seiner Überlegungen rückte, während Erikson (1959, 1973) individuenzentriert den Begriff angeht. In der Innenperspektive ist das Identitätserleben zum einen somit als Akt der Selbstwahrnehmung, der Selbsteinschätzung und der Selbstbewertung aufzufassen. Zum anderen wird das Identitätsverständnis außengeleitet über die Perspektive im sozialen Miteinander verstanden, welches auf das Individuum zurückwirkt. Diese beiden Dimensionen bilden die Identität aus, ist der Mensch doch als Individuum von Anbeginn seines Lebens in das soziale Miteinander eingebettet.

An dieser Stelle sollen einmal die unterschiedlichen Identitätsebenen in einem heuristischen Modell dargestellt werden. Petzold¹⁵⁵ unterscheidet **fünf Bereiche der menschlichen Identität**:

- **Leiblichkeit**, als tragende Säule der Identität vor dem Hintergrund persönlichkeits- und entwicklungstheoretischer Dimensionen des Selbst, als Basis für die Herausbildung des Ich und der Identität selbst. Sie umfasst u.a. körperliche Unversehrtheit, Gesundheit, Leistungsfähigkeit und auch eine erfüllte Sexualität.
- **Soziales Netzwerk**, als die Eingebundenheit in soziale Kontexte, ursprünglich die Familie, später kommen freundschaftliche und berufliche Zusammenhänge hinzu.
- **Arbeit, Leistung, Freizeit**, als Dimension der Selbstverwirklichung sowohl durch die Arbeitsleistung, mit der wir von den Mitmenschen gesehen, bewertet, identifiziert werden, als auch durch Freizeitgestaltung im sozialen Miteinander. In Kulturen, in denen beruflicher Status und Leistung hoch

¹⁵⁴ James, W., The Principles of Psychology, Holt, Rinehart, Winston, New York, 1890, 2 vols,

¹⁵⁵ Petzold, H.G., Integrative Therapie; Modelle, Theorien und Methoden für eine schulenübergreifende Psychotherapie, Bde 1-3, Jungfermann, Paderborn, 1993, S. 68 f.

bewertet werden, muss insbesondere dieser Säule eine bedeutungsvolle Rolle zugeschrieben werden.

- **Materielle Sicherheiten**, die sich durch die Sicherstellung der Finanzen insgesamt, auch des Besitzes, manifestieren, wie Nahrung, Obdach und die ökologische Eingebundenheit. Materielle Güter spielen in unserer Gesellschaft eine herausragende Rolle, deshalb wird oft eigener Wert an sie geknüpft. Finanzielle Möglichkeiten bieten gleichwohl Spielräume, die unser Identitätserleben stabilisieren.
- **Werte und Werthaltungen**, zu denen sich der Mensch verantwortungsbewusst bekennt, die Sinnbezüge darstellen, mit denen er sich identifizieren kann und mit denen er identifiziert wird. Eine identitätstragende Quelle ist zweifelsohne die Zugehörigkeit zu Werte tragenden Organisationen, wie sie in Glaubensgemeinschaften, politischen Vereinigungen, humanitären und ökologisch ausgerichteten Organisationen zu finden sind.

Dieses Modell der „fünf Säulen der Identität“, wie Petzold¹⁵⁶ es bezeichnet, bietet im Sinne der Erkenntnis lebensbestimmender Strukturen dem Menschen einen Ansatz, sich im Lebensganzen und im So-Geworden-Sein verstehen zu lernen. Dabei ist die Arbeit, der der Mensch nachgeht, neben der Lebenserhaltung und der Sicherstellung materieller Voraussetzungen für seine Verwirklichung und damit die Förderung seiner Identität bestimmendes Element. Die Arbeit gründet auf unserer leiblichen Basis, wir vollziehen sie leibhaftig, unser Leib ist an gesund wie krank erlebten Tagen Gestalter unseres Lebens. Zudem gestalten wir unsere Arbeit in übergeordneten Zusammenhängen, im sozialen Miteinander. Wir werden durch andere mit ihr über Bewertungen identifiziert und können eine Identifikation von uns aus mit ihr erleben, sobald beide Aspekte, der der Identifizierung wie der der Identifikation, mit ihr in Einklang stehen.

In Zeiten gesellschaftlicher Unsicherheiten und vielfältiger Wahlmöglichkeiten kommt dem Zutrauen und dem Risiko besondere Bedeutung zu. Wir leben in einer Phase gesellschaftlicher Umbrüche und einer Entwicklung, die durch Inkonsistenzen geprägt ist. Vertrautes wird hinterfragt, Gesichertes gerät ins Wanken. Dabei besteht die Gefahr, in Zeiten geforderter Flexibilität und Mobilität die Balance zu verlieren, Identitätseinbußen zu erleiden. Risiken machen es notwendig, gegenwärtiges Handeln

¹⁵⁶ Petzold, H.G, S. 73

im Lichte zukünftiger Folgen zu bedenken, und das Individuum ist gehalten, riskante Aktionen im Lichte zukünftiger Auswirkungen bei aller Flexibilität mit Zurückhaltung anzugehen und trotzdem ein Gefühl von Identität zu entwickeln. Wir müssen in einer sich in sich als widersprüchlich und fragmentiert darstellenden Gesellschaft handlungsfähig, insbesondere gesund bleiben und dabei noch eine stabile Identität entwickeln.

Deshalb sind „Lebenserfahrungen“ wichtig, „in denen Subjekte sich als ihr Leben Gestaltende konstruieren können, in denen sie sich in ihren Identitätsentwürfen als aktive Produzenten ihrer Biographie begreifen können...“, denn das „sind offensichtlich wichtige Bedingungen der Gesundheitserhaltung“ wie Keupp¹⁵⁷ hervorhebt.

Die Verbindung von Identität und Salutogenese hilft den Aspekt zu verfolgen, inwieweit eine stabil und tragfähig entwickelte Identität in einem unmittelbaren Zusammenhang mit dem Kohärenzgefühl betrachtet werden kann. Das Kohärenzgefühl als zentraler Bestandteil der Salutogenese bildet bekanntlich die Motivation aus, dass das Leben selbstverantwortlich und eigenständig zu gestalten und im Vertrauen dadurch getragen ist, indem die stets gegebenen Ressourcen durch das Individuum situationsadäquat eingesetzt werden können.

Für die weiteren Ausführungen ist allerdings Antonovsky Auffassung kritisch zu hinterfragen, ob das Kohärenzgefühl weiterhin als eine stabile Persönlichkeitseigenschaft zu betrachten ist, weil doch Identitätsarbeit im gesamten Lebensverlauf als prozessuales Geschehen zu betrachten ist.

Antonovsky bezieht sich in seinen Arbeiten auf das bereits erwähnte und bekannte Identitätsmodell von Erikson¹⁵⁸, doch gerade Erikson verweist auf ein normatives Stufenmodell als Phasenmodell, orientiert an der psychoanalytischen Tradition, wonach der Mensch etwa bis zum Ende seiner Adoleszenz unterschiedliche Entwicklungsstufen zu durchlaufen hat, bis er einen stabilen Kern für eine erfolgreiche Lebensbewältigung herausgebildet hat. Allein deshalb ist dieses Konzept in die Kritik geraten, geht man doch heute von Entwicklung aus, die lebensfortschreitend, also bis ans Lebensende stattfindet. Der Mensch konstituiert sich über seine gesamte Lebensspanne im Rahmen einer dynamischen Identitätsentwicklung und -veränderung.

¹⁵⁷ Keupp, H., Ermutigung zum aufrechten Gang, dgvt-Verlag, 1997, S. 57

¹⁵⁸ Erikson, E.H., Growth and crisis of the healthy personality, Psychological Issues 1, 1959 und Identität und Lebenszyklus, Suhrkamp, Frankfurt, 1973, S. 50 f.

Aus diesen Überlegungen ergibt sich, dass Identitätsentwicklung wie die Wandlung des Kohärenzerlebens in einen Prozess der fort dauernden Veränderung eingebunden ist als ein Prozess des eigenen Werdens. Dabei beschäftigt sich der Mensch fortwährend mit ebenfalls im beständigen Wandel befindlichen Vorstellungen über das Selbst, über die eigenen Fähigkeiten und Fertigkeiten im Sinne der Bewältigung des Lebensalltags.

Das Selbstgefühl, die Identität und das Kohärenzgefühl erfahren neue Bestimmungen unter den Bedingungen von Kontinuität und Diskontinuität in unserer Gesellschaft. Die Identitätsarbeit vollzieht sich in der täglichen Ausbalancierung zwischen den äußeren und inneren Anforderungen, die somit permanent mit der Umwelt kommuniziert werden. Identität stellt sich als im Kontakt, im Dialog mit dem Selbst und dem Anderen dar. Das Selbstgefühl wird dabei über die Qualität und die Art der Beziehung zu sich selbst bedient, sowie dem Kohärenzgefühl, das über Bewertungsprozesse im Rahmen der Bewältigung des Lebensalltags gegründet wird. So wird das Kohärenzgefühl von Antonovsky auch als Orientierungsrahmen definiert, welcher die Beziehung zur Welt darstellt.

Die bereits beschriebene Evaluation der Lebensgestaltung, die auch die Selbstwertdynamik aufrecht erhält, stellt die Grundlage dafür dar, was Antonovsky mit dem Kohärenzgefühl thematisierte. Die selbst- oder auch fremdbestimmten Ziele finden ihren Niederschlag in den Bewertungen des Erlebten bzw. Gestalteten und bilden die Gefühle der Verstehbarkeit, der Machbarkeit und der Sinnhaftigkeit aus:

- Probleme und Belastungen bei der Realisierung von Projekten und angestrebten Zielen können als Weg interpretiert und verstanden werden, der durch die Umwelt beeinflusst, aber dennoch maßgeblich durch das eigene Handeln bestimmt ist.
- Projekte und angestrebte Ziele sind bei realistischer Einschätzung grundsätzlich als Identitätsprojekte realisierbar und dem Individuum stehen hierfür Ressourcen zur Verfügung, die es im rechten Moment einzusetzen in der Lage ist.
- Es ist lohnenswert, sich für seine Identitätsprojekte als sinnstiftende Projekte seines Lebens einzusetzen. Dafür investiert man Kräfte, die zu gegebener Zeit sinnvoll eingesetzt werden.

Das Kohärenzgefühl und das Selbstgefühl sind das Ergebnis von Identitätsgestaltungsprozessen und dabei muss das Individuum fortwährend eigene Ziele und Bedürfnisse mit von außen vorgegebenen Anforderungen ausbalancieren. Bei erfolgreicher Identitätsarbeit wird auf diese Weise auch das Selbst- bzw. Kohärenzgefühl gestärkt. **Das Kohärenzgefühl ist somit ein entscheidender Bestimmungsfaktor für gelingende Identitätsprozesse.** Diese permanent wirkende Identitätsdynamik kann aber auch stagnieren, wenn nämlich unsere Identität bedroht ist, insbesondere wenn Spannungen durch lang anhaltenden Stress nicht mehr gelöst werden können. Dann wird auch das Kohärenzgefühl labilisiert – bzw. es nimmt ab. Die angesprochene Identitätsarbeit findet in zukunftsorientierten Projekten für die Fortentwicklung der eigenen Persönlichkeit aber auch in Projekten mit anderen zur gemeinsamen Gestaltung unserer Lebenswelt statt. Die Identität wandelt sich so selbst immer wieder, weil sich auch die Lebenswelt im ständigen Wandel befindet. Es handelt sich um komplexe Prozesse, die dem Individuum eine hohe Rollenflexibilität, Ambiguitätstoleranz bis hin zu riskanten Manövern mit allen denkbaren Gefährdungen des Kohärenzerlebens abverlangen, aber auch Chancen für gelungene Lebensbewältigung und Gesundheit bieten.¹⁵⁹

Wenn sich die Identität des Menschen aber über seine gesamte Lebensspanne wandelt, greift das Konzept von Antonovsky zu kurz, denn er versteht das Kohärenzgefühl als stabile Persönlichkeitseigenschaft, die vom jungen Erwachsenenalter bis hin ins hohe Lebensalter gleich bleibt. Da Antonovsky seine Theorie individual-psychologisch konzipiert hat, fehlt bisher eine Theorie, welche zeigt, wie der Kohärenzsinn unter spezifischen sozialen Bedingungen unterschiedlich ausgebildet wird und wirkt.

Auch das **Konzept der Selbstwirksamkeit** von Bandura¹⁶⁰ ist ein psychologisches Konstrukt, das unseres Erachtens die Potenz der Selbststeuerung des Menschen überschätzt und soziokulturelle Determinanten menschlichen Handelns und Erlebens vernachlässigt.

Einen Ansatz, der eine sozialwissenschaftliche Begründung liefert, bietet neben den dargestellten Ausführungen von Lorenz das **Konzept der beruflichen Gratifikationskrisen** von Siegrist¹⁶¹. Der Grundgedanke seiner Konzeption besteht darin, die drei Systeme des Organismus, der handelnden Person und der die

¹⁵⁹ Lorenz, R., S. 77

¹⁶⁰ Bandura, A., Social foundations of thought and action, Prentice Hall, Englewood Cliffs, 1986

¹⁶¹ Siegrist, J., Selbstregulation, Emotion und Gesundheit – Versuch einer sozialwissenschaftlichen Grundlegung in Lamprecht, F., Johnen, R., Salutogenese, Kongressband VAS, Frankfurt, 1997, S. 102 f.

Handlungschancen gewährenden oder blockierenden sozialen Umwelt über das Konstrukt „sozioemotionale Motivationen“ miteinander zu verbinden. Aus Konsonanzen bzw. Dissonanzen zwischen diesen drei Systemen werden salutogene bzw. pathogene Effekte in einem stresstheoretischen Paradigma postuliert.¹⁶² Im Zentrum des Konzepts stehen drei Erfahrungsmodi der Selbstregulation:

- die Erfahrung der Selbstwirksamkeit über das erfolgreiche Handeln in der Alltagswelt
- die Erfahrung des Selbstwertes über Rückmeldungen durch signifikante andere Menschen
- die Erfahrung der Selbsteinbindung über eine Integration des einzelnen in größere (soziale, intellektuelle oder spirituelle) Gemeinschaften.

Allen drei Formen der Selbstregulation ist gemeinsam, dass sie nur in einem Prozess der Transaktion zwischen Person und sozialer Umwelt möglich sind und dass sie eines Umfeldes bedürfen, das aktives Einwirken ebenso verlangt wie Teilhabe an Belohnungen gewährt. Handlungsbereitschaften, die auf die Herstellung und Aufrechterhaltung dieser Transaktion zwischen Person und sozialer Umwelt mit dem Ziel erfolgreicher Selbstregulation ausgerichtet sind, nennt Siegrist¹⁶³ **sozioemotionale Motivationen**. Diese sozioemotionalen Motivationen des einzelnen treffen auf eine soziale Chancenstruktur der die Individuen umgebenden Gesellschaft (im engeren Sinne dem beruflichen und familiären Umfeld), welche ihre Realisierung entweder ermöglicht oder verhindert. Positive Selbstregulation ist demnach in ein gesellschaftliches Handlungs- und Belohnungssystem eingebunden. Aus diesen allgemeinen Prinzipien einer soziopsychosomatischen Analyse leitet Siegrist sein **Modell der beruflichen Gratifikationskrisen** ab. In diesem Modell steht der Zusammenhang von **Einflussnahme und Anerkennung** im beruflichen Rollenverhalten im mittleren Erwachsenenalter im Zentrum der Betrachtung. Auf der Seite der Einflussnahme macht der Mensch am Arbeitsplatz Wirksamkeitserfahrungen je nach dem Grad der Verausgabung im Berufsleben. Das Modell unterscheidet zwischen zwei Quellen hoher Verausgabung, einer extrinsischen und einer intrinsischen Quelle. Während die extrinsische Verausgabung wesentlich durch die Quantität und Qualität des Anforderungsprofils einer Tätigkeit bestimmt wird, leitet

¹⁶² Siegrist, J., Soziale Krisen und Gesundheit, Hogrefe, Göttingen, 1994, S.139

¹⁶³ Siegrist, J., S. 103

sich das Ausmaß intrinsischer Verausgabung aus personengebundenen Leistungsmotivationen ab. Auf der Belohnungsseite unterscheidet Siegrist drei Ebenen von Gratifikationserfahrungen¹⁶⁴:

- ✚ **Gehaltszahlungen** als Äquivalent erbrachter beruflicher Leistung
- ✚ **Anerkennung**, Wertschätzung, Prestige
- ✚ **Berufliche Statuskontrolle**, d.h. die Möglichkeit beruflichen Aufstiegs oder zumindest die Gewährung von Arbeitsplatzsicherheit als langfristige Belohnungsoptionen.

Chronischer Stress resultiert aus Arbeitsbedingungen, die durch fortlaufend oder sich steigernde Verausgabung gekennzeichnet sind, während gleichzeitig eine ungenügende Bezahlung, fehlende berufliche Aufstiegsmöglichkeiten, fehlende Anerkennung oder sogar fehlende Arbeitssicherheit vorliegen.

Das Modell der beruflichen Gratifikationskrisen war ursprünglich auf Menschen unterer sozialer Schichten bezogen. In einer neueren Studie konnte aber nachgewiesen werden, dass das Modell auch bei Führungskräften in höheren sozialen Schichten Erklärungskraft besitzt. Auch bei ihnen erhöhen berufliche Gratifikationskrisen die Gefahr im mittleren Erwachsenenalter koronar zu erkranken und beeinflussen die Entwicklung somatischer Risikofaktoren. Im Gegensatz zu den beiden auf die personale Ebene des Individuums begrenzten salutogenen Konzepten Antonovskys und Banduras verweist also das Modell beruflicher Gratifikationskrisen auf die strukturelle Ebene arbeitsorganisatorischer und beschäftigungspolitischer Wirkungsmechanismen.

¹⁶⁴ Siegrist, J., S. 104

„Die dialektische Spannung zwischen Bedürfnissen nach
Freiheit und dem Bedürfnis nach Bindung
machen Reichtum, Dynamik und Fülle im Leben
einer Partnerschaft aus, verursachen aber auch zu einem
wesentlichen Teil die Spannung im Ehekonflikt“

Jürg Willi

“Die Zweierbeziehung“

S. 10

6. Ko-evolution von Familie und Beruf durch Veränderungen des individuellen Kohärenzgefühls der interagierenden Positionen

Es soll nicht der Eindruck erweckt werden, dass das Thema dieses Kapitels das Ergebnis des zu untersuchenden Prozesses - so zu sagen - vorwegnimmt. Vielmehr wird darzustellen sein, dass Ko-evolution von Familie und Beruf sehr komplexe, unterschiedliche aber interdependente Entwicklungssysteme beschreibt, die infolge von Störungen, Hemmungen und Fehlverhalten auf der Seite der einen oder anderen interagierenden Person nur idealerweise zu einer dauernden Balance der Handhabung unterschiedlicher Beziehungssysteme führen kann.

Urie Bronfenbrenner¹⁶⁵ hat die systematische Vernetzung dieser Beziehungssysteme dargestellt: **Mikrosysteme** sind Beziehungssysteme, in welchen die Person direkte Beziehungen innehat, Rollen übernimmt und Tätigkeit ausübt. Die verschiedenen Mikrosysteme stehen untereinander in Beziehungen, die **Mesosysteme** genannt werden. Ein Mesosystem ist zum Beispiel die Beziehung zwischen Familie und Schule, Familie und Nachbarschaft oder Arbeitsteam und der betriebseigenen Sportgruppe. **Exosysteme** sind Systeme, an denen andere Mitglieder von Mikrosystemen teilhaben, die damit direkten Einfluss auf die Person nehmen. Für das Kind ist also das Arbeitsteam des Vaters ein Exosystem. Wird der Vater vom Arbeitgeber gedemütigt oder ungerecht behandelt, so kann sich dies auf sein Erziehungsverhalten auswirken. Ereignisse im Exosystem können also die unmittelbare Umgebung des Betroffenen beeinflussen, auch wenn er selbst nicht Teil dieses Systems ist. Das **Makrosystem** ist das übergreifende System als Komplex vielfach zusammenhängender Systeme einer bestimmten Kultur oder Subkultur. Ein Makrosystem kann die Gemeinde, das Land oder der Sprachraum, usw. sein. Für Kinder ausländischer Arbeitnehmer kann sich beispielsweise der Konflikt ergeben, dass das Mikrosystem ihrer Familie nicht Teil des Makrosystems ist, in welchem sie leben. Sie können in Identitätskonflikte geraten, weil sie sich zwei verschiedenen und schwer miteinander integrierbaren Makrosystemen zugehörig fühlen. Jede Person entwickelt ihre Geschichte, welche sich an ihren Auswirkungen auf die Umwelt darstellt. Sie setzt Spuren und Zeichen, an denen sie sich selbst erkennt, wie auch von der Umwelt erkannt wird. Mit dem Konflikt zwischen beruflichem Erfolg und harmonischer Familiengestaltung beschreiben wir den Konflikt in einem Mesosystem zwischen zwei Mikrosystemen, die

¹⁶⁵ Bronfenbrenner, U., Die Ökologie der menschlichen Entwicklung, Klett-Cotta, Stuttgart, 1981

für das jeweilige andere ein Exosystem darstellen. Als Makrosystem betrachten wir vorrangig den deutschsprachigen Kultur- und Wirtschaftsraum.

Wenn wir uns im folgenden damit befassen, wie man die beiden Mikrosysteme Familie und Arbeitswelt so weiterentwickeln kann, dass es zu einer signifikanten Konfliktverringerng zwischen beiden kommt, sind wir uns im Klaren, dass wir dies auf dreifache Weise in Angriff nehmen müssen. Im ersten Teil werden wir Ko-evolutionskonzepte und -prozesse im Mikrosystem „Familie“ und im zweiten Teil die Umsetzungsmöglichkeiten der gewonnenen Erkenntnisse im Mikrosystem „Arbeitswelt“ darstellen. In Kapitel 7 werden wir dann Ansätze für einen ganzheitlichen Ko-evolutionsprozess im übergeordneten Mesosystem (das die beiden Mikrosysteme verbindet) suchen und nach den familienethischen Konsequenzen der aufgezeigten Prozesse fragen.

Der den Ausführungen zugrunde liegende Standpunkt ist ein familienzentrierter. Wir halten die Entwicklung einer so konfliktfrei wie möglich agierenden Familie für einen Grundpfeiler für den weiteren Erfolg der Volkswirtschaften unseres Makrosystems. „Wir brauchen familiengerechte Arbeitsplätze – nicht arbeitsgerechte Familien.“

Es ist an der Zeit, den Begriff der **Ko-evolution**, wie er hier benützt werden soll, genauer zu definieren. Mit seinem Buch „Ko-evolution – Die Kunst des gemeinsamen Wachstums“ hat Jürg Willi¹⁶⁶ 1985 diesen Begriff in die psychotherapeutische Literatur eingeführt. Er bezeichnet damit die gegenseitige Beeinflussung der persönlichen Entwicklung von Partnern, die zusammenleben. Sie können sich gegenseitig fördern, sie können sich gegenseitig behindern, sie können Ausformungen gewisser Persönlichkeitseigenschaften unterstützen und andere Verhaltensweisen einschränken. Es geht darum, wie sich Menschen im Zusammenleben entwickeln und dabei Wege gehen, die losgelöst vom Partner nicht verstanden werden können. Ko-evolution beschreibt die Wechselwirkung zwischen Partnern, die in einer spezifischen Beziehung zueinander stehen und über einen längeren Zeitraum zusammenleben oder zusammenarbeiten.¹⁶⁷ **Je harmonischer die Beziehung, desto mehr weichen die Interessen der Individuen zurück und werden durch Interessen überlagert, die sich aus der Partnerschaft entwickeln, ohne dass der eine im anderen aufgeht.** Das Produkt der direkten Interaktion der Partner sind die

¹⁶⁶ Willi, J., Ko-evolution – Die Kunst des gemeinsamen Wachstums – Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg, 1985

¹⁶⁷ Willi, J., Was hält Paare zusammen? Rowohlt Verlag, Reinbeck bei Hamburg, 1993, S. 220 f.

innere und äußere Welt, die sich die Partner miteinander schaffen, die als Behausung ihrer Beziehung dienen und ihren Persönlichkeiten Stabilität verschaffen. Die miteinander konstruierte innere Welt ist der geistige Mikrokosmos, den sich die Lebenspartner schaffen und den sie miteinander bewohnen, also die Ideen und Themen, mit denen sie sich beschäftigen, ihr gemeinsames Erfahrungsgut, ihre Erinnerungen, aber auch die Werte, Normen und Bedeutungen, die ihrer geistigen Welt Struktur und Zusammenhalt geben. Partner streben miteinander das Schaffen einer privaten, intimen und ganz von ihren Vorstellungen bestimmten Welt an. Diese Welt soll Ihnen einen vertrauten Rahmen vermitteln und die Möglichkeit schaffen, sich in der gesellschaftlichen Wirklichkeit zu Hause zu fühlen. Diese **dyadisch konstruierte Welt**¹⁶⁸ (Dyade = Zweierbeziehung) bildet zum einen die gesellschaftlichen Verhältnisse ab, zum anderen will sie sich aber als eine private gegen die äußere Welt abgrenzen.

Im Rahmen der Konstruktivismus-Debatte haben sich Georg Kelly¹⁶⁹ und Ernst von Glasersfeld¹⁷⁰ mit dieser Sicht der Welt beschäftigt. Sie fanden, dass der Mensch nicht in der Lage ist, die Welt objektiv zu erkennen und zu wissen, was wahr ist. Vielmehr bilden Menschen aufgrund von Ereignissen ihre Erfahrung, in dem sie in diesen Ereignissen Wiederholungen feststellen, die sie zu Mustern, Schablonen und Regelmäßigkeiten abstrahieren, zu sogenannten „Konstrukten“. Diese Konstrukte ermöglichen es dem Menschen, in sich wiederholenden Ereignissen das Gleichartige von Speziellem zu unterscheiden, Ereignisse in ihrem Wert und ihrer Bedeutung einzustufen und sie in sinnvolle Zusammenhänge zu stellen. Ereignisse, die als Wiederholungen wahrgenommen werden, stabilisieren sich zum Gewohnten, geben der Welt Ordnung und Struktur. Dennoch sind solche Konstrukte, die unsere Wahrnehmung lenken, nur so lange gültig, wie sie zur alltäglichen Erfahrung passen. Ist dies nicht mehr der Fall, müssen die Konstrukte modifiziert und wieder mit den Wahrnehmungen in Einklang gebracht werden.

Die Ehepartner validieren in ihrem familialen Umfeld ebenso wie in ihrem Arbeitsumfeld aneinander bzw. an den Berufskollegen ihre persönlichen Konstrukte, ihre Weltanschauung, ihre politischen, philosophischen und religiösen Einstellungen bis ins Detail der alltäglichen Lebensführung. Sie sind sich ihrer persönlichen Konstrukte oftmals

¹⁶⁸ Willi, J., S. 268

¹⁶⁹ Kelly, G., die Psychologie der persönlichen Konstrukte, Jungfermann, Paderborn, 1986

¹⁷⁰ Glasersfeld, E.v., Einführung in den radikalen Konstruktivismus, in Watzlawick, (Hrsg.), „Die erfundene Wirklichkeit“, Piper, München, 1984

gar nicht bewusst, bis sie vom Ehepartner bzw. von Arbeitskollegen darauf hingewiesen werden.

Nach Berger und Kellner¹⁷¹ wird die individuell konstruierte Welt durch die Validierung durch den Ehepartner strukturierter und geklärt. Verheiratete Menschen sind nach diesen Autoren emotional stabiler, ihr emotionaler Ausdruck ist stärker kontrolliert, sie vertreten „reifere Ansichten“, da sie eine stärker gesicherte, mit den Erwartungen der Gesellschaft besser übereinstimmende Welt bewohnen. Sie sind eventuell sogar selbstsicherer, da sie in ihrer Selbstdefinition stärker bestätigt werden. Die dyadisch konstruierte Welt macht den Ehepartnern die Welt greifbarer und konsistenter. Sie ist nicht nur im Moment präsenter, sondern reichert auch mehr Erinnerungen an.

Eine Person lebt aber nicht nur in der dyadischen, sondern auch in anderen Welten, so etwa der Berufswelt, die ihre Wirklichkeit in ihren eigenen Werten konstruiert und eine Person verbindlich und eben meist nicht partnerschaftlich auf ihr Konstruktsystem der wirtschaftlich sinnvollen Arbeitsteilung verpflichtet. Zu den Konstrukten der Berufswelt gehören relativ starre Zeitpläne und ein Wertesystem, das auch heute noch, wenn auch meist durch Team-Philosophien verdeckt, auf Subordination aufbaut. Diese zwei Welten stehen oft in Konflikt miteinander, wie wir in Kapitel 3 ausgeführt haben. Jede dieser Welten ist ein ganzheitliches Gebäude mit mehr oder weniger definierten Vorstellungen über die richtige Lebensweise und Persönlichkeitsentfaltung. Eine Person als Mitglied verschiedener Konstruktsysteme muss also deren Gegensätze und Widersprüche in sich integrieren. Das heißt aber auch: sie kann sich mit jeder dieser Welten nur teilweise identifizieren, weil diese Welten oftmals einander ausschließen.

Mit dem Salutogenese-Konzept von Antonovsky glauben wir einen Schlüssel in die Hand zu bekommen, die Konflikte zwischen den beiden Mikrosystemen Familie und Arbeitswelt und den dahinterliegenden Konstruktsystemen wesentlich zu verringern. In den Mittelpunkt der Betrachtungen stellen wir das Kohärenzgefühl (SOC), das Antonovsky¹⁷² als Orientierung definiert hat, die das Maß ausdrückt, in dem eine Person ein durchdringendes, andauerndes und dynamisches Gefühl des Vertrauens gewinnt, dass die eigene interne und externe Umwelt vorhersagbar ist und dass es eine hohe Wahrscheinlichkeit gibt, dass sich die Dinge so entwickeln werden, wie vernünftigerweise erwartet werden kann. Wir stellen Copingressourcen und Copingprozesse ins Zentrum unserer Aufmerksamkeit, die Wege aufzeigen, wie der

¹⁷¹ Berger, P.L., Kellner, H., Die Ehe und die Konstruktion der Wirklichkeit, Soziale Welt 15, 1965, S.220-235

¹⁷² Antonovsky, A., S. 16 f.

Konflikt zwischen beruflicher Orientierung und Familienorientierung für die interagierenden Personen **verstehbar, handhabbar** und **bedeutsam** wird.

Bevor wir dies tun, ist es sinnvoll, die Plattform zu beschreiben, auf der in unserem Makrosystem gesellschaftliche Prozesse ablaufen. **Wir stellen die soziodemographische Ausgangslage dar und zeigen den ethisch-sozialen Wandlungsprozess auf, den die Familie in der Gegenwart durchläuft.** Dies sind sozusagen die sich langsam bewegenden Kulissen auf der Bühne, auf der wir die Personen agieren lassen wollen.

„Einerseits ist die Behauptung, es habe einmal eine ideale Form der Familie gegeben, und wir könnten an dieser Schimäre festhalten, während sich die übrigen Verhältnisse in der Gesellschaft ändern, nicht aufrichtig. Andererseits ist es genauso irrig anzunehmen, ein intaktes Gesellschaftssystem könne ohne die emotionale Unterstützung und Sorge existieren, die offenbar allein die Eltern einem Heranwachsenden geben können. Denn wie viele Formen die Familie in der Geschichte auch angenommen haben mag – eine Konstante der Familie bleibt bestehen: Sie umfasst Erwachsene beiderlei Geschlechts, die die Verantwortung für ihr gegenseitiges Wohlergehen und das ihrer Nachkommen übernommen haben.“

Mihaly Csikszentmihalyi

„Lebe gut!“

S. 116

6.1. Familienethische Grundlagen

Der Begriff der **Ethik** ist von dem des **Ethos** zu unterscheiden. Während Ethik die Lehre vom menschlichen Handeln ist, also menschliches Handeln unter der Differenzierung von gut und böse reflektiert, versteht man unter Ethos die konkrete sittliche Verfassung einer Person oder Gruppe der Gesellschaft, hier der Familie, wie sie sich in deren sittlichen Erfahrungen, Einstellungen, Urteilen, Normen und Institutionen zeigt.

Die Institutionen Ehe und Familie sind übergreifende, das menschliche Handeln gleichermaßen steuernde wie entlastende Lebens- und Organisationsformen. Sie wollen dem einzelnen in seinem konkreten Tun und Lassen Orientierung geben und ihm helfen, im komplexen Bereich innerweltlichen Handelns das sittlich richtige zu tun¹⁷³ Solche Lebens- und Organisationsformen müssen, wie sittliche Einzelnormen auch, von den jeweiligen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Lebensverhältnissen reflektiert werden. Jede Veränderung der Lebensbedingungen in der Gesellschaft führt daher zu einem Wandel der Institution Ehe und Familie. Die inhaltlichen Vorstellungen gegliederten Menschseins sind abhängig vom jeweiligen Verständnis – wie Gruber¹⁷⁴ weiter ausführt – das die Menschen über den Sinngehalt und die Ziele ihres Daseins haben. Ein solches anthropologisches Vorverständnis liegt allen menschlichen Erfahrungen zugrunde und geht ihnen voraus. Durch die Deutung jeweils im Lichte eines bestimmten Menschen- und Weltverständnisses erhalten die daraus abgeleiteten Werte und Normen ihr spezifisches – etwa ihr christliches, islamisches, jüdisches oder auch ihr laizistisches, säkularisiertes Gepräge. In den modernen säkularisierten Gesellschaften Europas und Nordamerikas gibt es kein einheitliches Welt- und Menschenverständnis und dementsprechend auch kein einheitliches Wertesystem mehr. Moderne Gesellschaften sind gekennzeichnet von einem **Wertepluralismus**. Was sich in solchen Ländern und Regionen abzeichnet, ist meist **nur noch ein gesellschaftlicher Konsens** hinsichtlich bestimmter, das Zusammenleben gewährleistender Werte und Sinnbestimmungen.

Ist damit das christlich geprägte Verständnis der Familie für immer verloren? Wir haben gute Gründe diese Frage zu verneinen. So stellt Weimer¹⁷⁵ fest, dass sich die weithin säkularisierte Kultur des Westens ihrer religiösen Tiefenstruktur nur nicht mehr bewußt ist und fordert, dass dem Dialog der Kulturen eine Mobilisierung der eigenen Kultur vorausgehen muss und wird. Wenn etwa Eltern meinen, ihre Kinder auf internationale

¹⁷³ Gruber, H.-G., Familie und christliche Ethik, Wissenschaftliche Buchgesellschaft, Darmstadt, 1995, S. 59

¹⁷⁴ Gruber, H.-G., S. 60

¹⁷⁵ Weimer, W., Credo – Warum die Rückkehr der Religion gut ist – Deutsche Verlagsanstalt, München, S.33 f.

Schulen schicken zu müssen, deren Lehrpläne das tradierte deutsche Kulturgut nur noch am Rande enthalten, wird dem Wettbewerbsdruck der Globalisierung Tribut gezollt und mit einem Hyper-Pluralismus¹⁷⁶ die eigene kulturelle Tradition zerstört. Von einer wachsenden Zahl von Eltern wird dieses Tun kritisch hinterfragt. Sie haben erkannt, dass der Gewissensbezug nicht zum letzten und alleinigen Maßstab für ihr moralisch ethisches Handeln werden kann, denn Moral spricht nicht mit einer Stimme. Am Ende braucht es archimedische Punkte der ethischen Normierung, die nur Religionen zu setzen vermögen und damit Kulturen prägen.¹⁷⁷ Denn Gesellschaften, die um ihren inneren Sinn nicht mehr wissen, die kein größeres Ziel mehr kennen als die Besitzstandswahrung, entfalten weniger Kräfte, mobilisieren weniger Begabungsreserven und bekommen letztlich weniger Kinder. Der Unterschied zwischen habenden und wollenden Kulturen im Sinne von Erich Fromm¹⁷⁸ hat in der Geburtenrate einen Indikator. Mit einer Renaissance des kulturellen und des religiösen Bewusstseins wird die Bereitschaft wieder wachsen, Zukunft auch unmittelbar in Form der Nachkommenschaft zu wollen und zu haben.

Es ist erkennbar, dass sich das christliche Verständnis der Familie so weiterentwickelt, dass es den sozialen und wirtschaftlichen Lebensverhältnissen der heutigen Gesellschaft entspricht. Und zwar nicht dadurch, dass es dem Faktischen normative Qualität zubilligt oder gar das ethische Fundament dem Zeitgeist opfert. Die beiden Grundpfeiler, der Wert des Lebens und die Kraft der Liebe, prägen nach wie vor Gestalt und Ethos der christlichen Familie.

In ethischer Hinsicht ist die moderne Familie als intergenerationale personale Lebens- und Wohngemeinschaft zu definieren¹⁷⁹. Dieser Begriff schließt drei Funktionen ein: die Funktion der **Elternschaft**, die der **Lebensgemeinschaft**, sowie die der **Personalität**. Zum Begriff der Familie gehört zunächst, dass hier mindestens zwei Generationen in einer mehr oder weniger engen Lebens- und Wohngemeinschaft zusammenleben. Das zweite Bestimmungsmerkmal der Familie ist die Funktion der Lebensgemeinschaft. War die frühere Familie primär eine Arbeits- und Wirtschaftsgemeinschaft, so ist die heutige Familie in erster Linie eine Lebens- und Wohngemeinschaft. Die Eltern leben heute mit ihren Kindern etwa ein Vierteljahrhundert im Familienverband, d.h. unter einem Dach (Hotel „Mama“) zusammen. Aus ethischer Sicht entscheidend ist die dritte Funktion der modernen Familie: die Personalität. Die Familie ist nicht nur eine von ökonomischen

¹⁷⁶ Weimer, W., S.55

¹⁷⁷ Weimer, W., S.78

¹⁷⁸ Fromm, E., Haben oder Sein, Deutsche Verlags-Anstalt, München, 1976

¹⁷⁹ Gruber, H.-G., S. 65 f.

Gesichtspunkten bestimmte Lebensgemeinschaft, sondern eine personale auf Langfristigkeit angelegte Gemeinschaft. Die Qualität der Familienbeziehungen ist weniger durch Sachlichkeit und Objektivität geprägt als durch Nähe und persönliche Vertrautheit. Nicht Konkurrenz und gegenseitiges „Gebrauchen“ kennzeichnen das familiäre Miteinander, sondern Fürsorgepflicht und Solidarität. In christlicher Hinsicht besteht die entscheidende Aufgabe der Familie darin, Leben, und zwar erfülltes personales Leben, zu ermöglichen.

Die Familie **im christlichen Sinne** ist als Träger von **sozialen, personalen und religiösen Sinngehalten** zu verstehen. Die Unterscheidung in soziale, personale und religiöse Sinngehalte erweist sich jedoch als eine theoretische. In Wirklichkeit sind diese drei Dimensionen der Familie nur verschiedene Seiten ein und desselben Sachverhalts. Gruber¹⁸⁰ formuliert das so: „Nur im Hinblick auf den Standpunkt, von dem aus man die Familie betrachtet, ob vom Individuum, von der Gesellschaft oder vom christlichen Glauben her, lassen sich bestimmte Sinngehalte der Familie als personale, soziale oder religiöse qualifizieren.“ Die Pastoralkonstitution des Zweiten Vatikanischen Konzils „Gaudium et spes“ hat auf den **Zusammenhang von Kultur, Bildung und Familie** hingewiesen: „Insbesondere in der Familie, sozusagen der Mutter und Hüterin der Erziehung, lernen die Kinder von Liebe umhegt, leichter die wahre Ordnung der Wirklichkeit; die erprobten Formen der menschlichen Kultur prägen sich gleichsam von selbst dem Geist der heranwachsenden Jugend ein.“¹⁸¹

Um dies an einem Beispiel zu verdeutlichen: Kinder zu zeugen und zu erziehen erleben die Eltern in hohem Maße als sinnstiftend. Für sie ist dieser familiäre Sinngehalt Teil ihrer personalen Daseinsverwirklichung. Aus Sicht der Gesellschaft ist die Zeugung und Erziehung von Kindern hingegen von eminenter sozialer Relevanz, insofern davon ihr Fortbestand abhängt. In religiös-christlicher Hinsicht schließlich bedeutet die Weitergabe des menschlichen Seins die Erfüllung des Schöpfungsauftrages. „Lebensorientierung, Weiterbildung und praktische Alltagsbewältigung sind Vorgänge, die durch die Familie entscheidend gefördert werden. Wer die Herausforderungen einer immer komplexer werdenden Gesellschaft bestehen will, der braucht eine starke Persönlichkeitsstruktur und ein festes Wertefundament, auf dem er stehen kann. Wo sollen sich diese Eigenschaften aber entwickeln, wenn nicht an dem Ort, an dem die Kinder aufwachsen, in den Familien“ – sagt Reinhard Marx¹⁸² und fährt fort: „Familienpolitik ist wie Bildungspolitik

¹⁸⁰ Gruber, H.-G., S. 66 f.

¹⁸¹ Zweites Vatikanisches Konzil, Gaudium et spes, 61

¹⁸² Marx, R., Das Kapital, Ein Plädoyer für den Menschen, Pattloch Verlag, München, 2008, S. 215

vorausschauende Sozialpolitik. Deshalb ist die Stärkung der Familien für unser Gemeinwesen auch ökonomisch lebensnotwendig.“

In theologischer Hinsicht bedeutet Elternschaft die Preisgabe des Ich und des Du um des Kommenden willen, die Überwindung von Stagnation und Tod. Nach Ratzinger bedeutet sie „die Bereitschaft, sich selbst zu Vergangenheit zu machen und zurückzutreten, um dem Kommenden Platz zu machen. Wo nur noch die Partner sich selbst sehen wollen, würde das bedeuten, dass sie eigenmächtig ihre Zeit zur letzten Zeit erheben, die Verewigung der Gegenwart versuchen und, indem sie so dem Todesmysterium ausweichen wollen, in Wahrheit die Zukunft dem Tod überlassen.“¹⁸³ In einer Zeit übertriebener Egozentrierung und Individualisierung der Gesellschaft ist dies mehr als ein Fingerzeig.

In christlicher Hinsicht ist die Familie auf die Ehe gegründet, d.h. Ehe und Familie bilden eine untrennbare Einheit. Mit der wachsenden Verbreitung nichtehelicher Lebensgemeinschaften und den damit einhergehenden nichtehelichen Familien, wird diese Zuordnung mehr und mehr in Frage gestellt. Postuliert wird eine Familie ohne Ehe als gleichberechtigte Alternative neben der ehebezogenen Familie. Nach dieser Meinung ist die Entkopplung von Ehe und Familie so weit fortgeschritten, dass es nicht mehr haltbar erscheint, die Ehe gegenüber anderen Formen des Zusammenlebens rechtlich und steuerlich zu privilegieren. Gefordert wird, dass nicht mehr die Ehe vom Staat begünstigt wird, sondern allein die konkrete Erziehungsleistung, unabhängig davon, in welcher Lebensform sie erbracht wird.¹⁸⁴

Diese Beurteilung betrifft nur die Familienphase einer Ehe und nicht die gesamte Lebensphase einer Gattungsgemeinschaft. Heute lebt ein Paar in der Regel schon viele Jahre zusammen, bis das erste Kind geboren wird und es lebt im Durchschnitt nochmals fast ein Vierteljahrhundert allein zusammen, nachdem die Kinder erwachsen geworden sind und das Haus verlassen haben. Die Familienphase nimmt heute im gesamten Eheleben nur mehr eine vergleichsweise geringe Zeitspanne ein. Sie erstreckt sich nicht einmal mehr über die Hälfte des Ehelebens. Ausgangs-, Mittel- und Endpunkt des Ehe- und Familienlebens bildet heute die eheliche Lebensgemeinschaft, bildet die unbedingte und umfassende Gemeinschaft von Mann und Frau. Im modernen Christentum begreift man deshalb die Ehe heute als personale Begegnung zweier verschiedengeschlechtlicher

¹⁸³ Ratzinger, J., Zur Theologie der Ehe, In, G. Krems, R. Mumm, (Hrsg.), Theologie der Ehe, Regensburg, Göttingen, 1969, S. 109

¹⁸⁴ Schenk, H., Freie Liebe – wilde Ehe, Über die allmähliche Auflösung der Ehe durch die Liebe, München, 1988, S. 234-236

Menschen als Begegnungsgeschehen, dessen grundlegender und unmittelbarer Sinngehalt in der gemeinsamen Lebensbewältigung besteht. Die erste und wichtigste Funktion der Ehe ist heute ihre Schutzfunktion, ist die gegenseitige personale Stabilisierung durch die verschiedenen Phasen des langen, durchschnittlich fast ein halbes Jahrhundert umfassenden gemeinsamen Ehelebens.¹⁸⁵

Die Kraft, die den Willen der Menschen zu einer gemeinsamen Lebensbewältigung auslöst und immer wieder neu antreibt ist **die Liebe**. Sie ist der Kern dessen, was man eher profan mit dem eigentlichen Ethos der Familie beschreibt. Wer den Begriff Liebe näher zu fassen sucht, sieht sich mit dem Problem konfrontiert, dass dieser Begriff in der Ehe- und Familiendiskussion weder inhaltlich noch funktional in einem einheitlichen Sinn verwendet wird. So nehmen sowohl das christliche Ehemodell als auch das säkuläre Modell der Lebenspartnerschaft für sich in Anspruch, Ausformungen der Liebe zu sein. Bei vor allem vom Motiv der Individualität geprägten Lebenspartnerschaften zielt die Partnerschaft auf ein auf Gleichheit gerichtetes Selbstverständnis von Frau und Mann ab. Dabei geht es sowohl um die politische und rechtliche Gleichstellung der Geschlechter, als auch um die Chancengleichheit, sich selbst, sein eigenes Leben, seine eigenen Fähigkeiten und Lebenspläne zu verwirklichen. In dem Maße, in dem das Leben dieser Partnerschaften von Intimität geleitet ist, liegt der Schwerpunkt auf der psychisch-gefühlsmäßigen Ebene. Angestrebtes Ziel ist dann die psychisch-personale Selbstverwirklichung der beiden Partner. Das Verständnis dieser partnerschaftlichen Liebe steht unter dem Diktat individualistischer Selbstverwirklichungsziele. Bestimmendes Kriterium dieser Liebe ist also nicht primär das Wohl und das Glücken des Lebens des anderen, sondern das des jeweils eigenen Lebens. Die Liebe zum anderen dient letztlich der Erreichung dieses Ziels. Die Liebe hat hier weniger eine ethische als mehr eine psychologische Funktion. Als Gefühl, als subjektive emotionale Liebe, ist sie sowohl Grund und Ziel der Beziehung als auch Ausdruck der Beziehungsqualität. Von ihr erfährt die Verbindung der Partner ihre Bewertung. Solange die jeweilige Lebensgemeinschaft diesem Ziel förderlich ist, wird sie aufrecht erhalten. Steht sie diesem Ziele im Wege, wird sie aufgelöst.¹⁸⁶ Dieses individualistisch verkürzte Partnerschaftsideal konterkariert die Sehnsucht des heutigen Menschen, in seinen persönlichen Beziehungen Sinn und Halt, Geborgenheit und Schutz zu finden. Wird nämlich die gegenseitige Verbundenheit danach bemessen, was sie dem einzelnen bringt, so gerät das Eheleben unter das von Berechenbarkeit, Rationalität und Wirtschaftlichkeit

¹⁸⁵ Gruber, H.-G., S. 75 f. und Gen, 1 Mose 2, 18

¹⁸⁶ Gruber, H.-G., S. 85

geprägte Kosten-Nutzen-Leitbild, wie es in der Arbeitswelt vorherrschend ist. Denn Geborgenheit und Halt erwachsen erst auf dem Wissen und der Erfahrung, dass der eine sich auf den anderen – auch im Konflikt und in der Krise – verlassen kann, weil er als Person und nicht nur aufgrund seiner Eigenschaften und Leistungen geliebt wird. In einem Klima der Unsicherheit und Angst, können emotionale Wärme und gegenseitiges Vertrauen nicht entstehen. In einer solchen Atmosphäre kann der einzelne daher letztlich auch nicht als Person wachsen und reifen.

Ungleich besser als das Modell der Lebenspartnerschaft kann demgegenüber das christliche Ehe- und Familienbild mit seinem Leitbild entschiedener, hingebender und hoffender Liebe diese an die familialen Beziehungen geknüpften Erwartungen realisieren. Der Gedanke der Selbstfindung und personalen Entfaltung über den Weg menschlicher Beziehungen, hier des Ehepartners und der Kinder, ist nach Gruber¹⁸⁷ ein der christlichen Lehre ureigenster Gedanke. Im Unterschied zum dargestellten Liebesverständnis von Lebenspartnern erhofft sich der Christ personale Stabilität, Selbstfindung und Reife allerdings nicht durch den anderen und dessen Verhalten, sondern gerade umgekehrt, durch sein eigenes Verhalten, durch seine Hingabe an den anderen. Im Dienst am Nächsten, so seine Überzeugung, findet der Christ Gott und damit sich selbst. Das Geheimnis besteht dabei darin, sich selbst ganz hinzugeben in der Hoffnung sich ganz und verwandelt zurückzuerhalten. **Dabei setzt wirkliche Hingabe Selbstbesitz und Selbstliebe voraus. Die Fähigkeit, in der Hingabe die Eigenständigkeit zu bewahren, wird Teil unseres Lösungsansatzes sein.**

¹⁸⁷ Gruber, H.-G., S. 115

„Der Mensch als Person ist ein individuelles Subjekt einerseits und andererseits ein Mit-Sein mit anderen Menschen. Menschliche Personalität ist nur als Vermittlung von Individualität und Sozialität möglich.“

*Arno Anzenbacher*¹⁸⁸

¹⁸⁸ Anzenbacher, A., (Hrsg.), Christliche Sozialethik, Einführung und Prinzipien, Paderborn, 1998, S. 181

6.1.1. Grundlegung der Familienethik im Person-Begriff

Familienethik, wie sie in den bereits gemachten und im Folgenden präzisierten Ausführungen dargestellt wird, basiert auf dem christlichen Person-Begriff, der den Menschen als „**Sein**“ und „**Mit-Sein**“ mit anderen versteht – als individuelles und zugleich soziales Wesen.

Wir werfen gleichsam einen Anker und Verorten die Familienethik in der ethischen Identität wie sie der christliche Glaube in der modernen Welt sieht. Um dies darzustellen, ist es erforderlich, **innerhalb des Ethischen zwischen einer strebensethischen Zielwahl bzw. Lebensgestaltung und der sollensethischen Abgrenzung zwischen den Interessen der Moralsubjekte zu differenzieren.** Im strebensethischen Aspekt wird die menschliche Daseinsweise als handelnde Personen unter der Hinsicht eines guten Lebens betrachtet, das sich stets in einer bestimmten Lebensform ausprägt. Die Gestalt, die ein Leben annimmt, besteht aus vielfältigen Handlungen und Handlungskomplexen, mit denen Ziele verfolgt und auf Widrigkeiten reagiert wird, in der Perspektive, sie in einem einheitlichen Lebensverlauf zu integrieren. Mit den Zielsetzungen und Handlungsverläufen sind untrennbar evaluative Einstellungen des „Guten“ verbunden, die sich darin sowohl verwirklichen als auch konkretisieren und bewähren. In ihnen verwirklicht sich das handelnde Subjekt als geschichtliche Person, die mit anderen zusammen in einem gemeinschaftlichen und institutionellen Kontext lebt, das heißt, ihr Leben sowohl führt als auch erleidet. Die strebensethische Rationalität liegt in der transparenten und konsistenten Zielwahl und -verfolgung unter Wahrung und Ausgleich der eigenen, bisweilen widerstreitenden Wünsche. Von der strebensethischen Lebensorganisation hebt sich die sollensethische Dimension dadurch ab, dass sie vom Konflikt zwischen den Interessen und Zielen der Individuen und Gruppen ausgeht und den Ausgleich zwischen ihnen als berechnete Ansprüche, etwa in moralischen Pflichten, formuliert.

Die ethische Identität besteht darin, ein Selbstverständnis zu entwickeln, das strebensethische Lebensführungskompetenz und sollensethische Pflichtwahrnehmung in den offenen biographischen Zusammenhang eines Lebensstils integriert, innerhalb dessen wiederum konkretes Handeln realisiert wird. Ethische Identität findet ihren Ausdruck in den Überzeugungen der Person. Damit sind die Einstellungen und Werte gemeint, die eine Person in ihrem Leben als für sie wesentlich erfahren hat, die ihre grundlegenden Vorstellungen des Guten beinhalten und sich im Zusammenleben mit anderen, auch in moralischen Konfliktsituationen, bewährt haben, so dass die Person sich selbst nicht

anders als mit diesen Überzeugungen identifizieren kann. Vor diesem Überzeugungshintergrund ist der Mensch in der Lage, sich als handlungsmächtiges und zum konkret Guten aufgefordertes Selbst in Bezug zu anderen zu verwirklichen.¹⁸⁹

Eine sich **christlich verstehende personale Identität** ist folglich eine bestimmte kulturelle Werthaltung, die eine ethische Identität ausprägt. Sie **schlägt sich in geschichtlich wandelbaren Lebensstiloptionen nieder**, die Teile des Szenarios sein werden, die Konflikte zwischen Familien - und Berufsorientierung zu verringern.

¹⁸⁹ Mandry, Ch., Handbuch der Ethik, Düwell, M., Hübenenthal, Ch., Werner, M.H., (Hrsg.), Verlag Metzler, Stuttgart, Weimar, 2002, S. 506-507

Die traditionelle Familie ist nach wie vor die mit Abstand häufigste Familienform – aber von allen im Mikrozensus definierten Familien ziehen heute nichteheliche Lebensgemeinschaften mit Kindern am häufigsten Minderjährige groß.

*Statistisches Bundesamt
Mikrozensus 2005*

6.1.2. Soziodemographische Ausgangslage

Betrachtet man die Situation der Familie in der modernen Gesellschaft, so zeigt sich, dass sich die Familie zwar in einer Krise, keineswegs aber in einer Zerfallsituation befindet, ja, dass es sich bei dieser Krise der Familie mehr um einen Wandel ihrer Bedeutung als um eine Krise der Lebensform an sich handelt.¹⁹⁰ Die letzten Jahrzehnte des 20. Jahrhunderts sind durch einen tiefgreifenden Umbruch der Lebensverhältnisse und Wertvorstellungen gekennzeichnet. In dieser Zeit veränderte sich unser Umgang mit Zeit und Raum, Kommunikation und Transport grundlegend. Moderne Technik bestimmt heute nicht nur das Leben am Arbeitsplatz (Informationstechnik), sondern auch das Leben in Haus und Wohnung (Kommunikations-, Haus- und Haushaltstechnik) und in der Freizeit (Transport- und Kommunikationstechnik) in einem bis dahin nicht gekannten Ausmaß. Parallel dazu vollzog sich ein moralisch-ethischer Wertewandel. Selbstentfaltungswerte wie Emanzipation, Genuss, Selbstverwirklichung und Unabhängigkeit verdrängten die früher vorherrschenden Pflicht- und Akzeptanzwerte wie Gehorsam, Hinnahmefähigkeit, Disziplin und Selbstlosigkeit. Von diesem Wandlungsprozess blieb, wie soziodemographische Trends zeigen, auch die Familie nicht unberührt. Das familiäre Zusammenleben wurde dadurch aber nicht weniger wichtig, es wurde aber fragiler und in seinen Erscheinungsformen vielfältiger.

In der gesellschaftlichen Diskussion zu Beginn des 21. Jahrhunderts nimmt die Familie einen zentralen Stellenwert ein. Nach Art. 6, Abs. 1 des Grundgesetzes der Bundesrepublik Deutschland stehen Ehe und Familie unter dem besonderen Schutz der staatlichen Ordnung. Das Grundgesetz gibt aber keine Begriffsbestimmung der Familie. Familie - so definierte Bundespräsident Horst Köhler am 18. Januar 2006 beim Jahresempfang der Evangelischen Akademie in Tutzing – ist da, wo Kinder sind. Auch ohne eindeutige Begriffsbestimmung besteht in Deutschland weitestgehende Übereinstimmung über die Schutzbedürftigkeit des Zusammenlebens mit Kindern.

Dem trägt der neue Familienbegriff des Mikrozensus Rechnung, der ab dem Berichtsjahr 2005 der Standard für die Veröffentlichung familienbezogener Ergebnisse aus dieser Erhebung ist und nach dem statistisch alle Eltern-Kind-Gemeinschaften als Familien erfasst werden. Im Einzelnen sind das Ehepaare, nichteheliche gemischtgeschlechtliche oder gleichgeschlechtliche Lebensgemeinschaften sowie alleinerziehende Mütter und Väter mit ledigen Kindern im Haushalt. Dabei ist – für die Familie des Mikrozensus - unerheblich, wie alt die Kinder sind und ob es sich um leibliche Kinder, Stief-, Pflege-

¹⁹⁰ Gruber, H.-G., S. 5 f.

oder Adoptivkinder handelt. Eine Familie im Mikrozensus umfasst immer zwei Generationen.

Im Jahr 2005 gab es in Deutschland 12,6 Millionen Familien, davon lebten über 10 Millionen (80 %) im früheren Bundesgebiet und über 2,5 Millionen (20 %) in den neuen Ländern. Seit 1996 ist die Zahl der Familien in Westdeutschland – mit Ausnahme des Jahres 2005 – und insbesondere in Ostdeutschland kontinuierlich zurückgegangen. Im April 1996 gab es in Deutschland noch 13,2 Millionen Familien, davon lebten rund 10,2 Millionen Familien (77 %) im früheren Bundesgebiet und 3,0 Millionen Familien (23 %) in den neuen Ländern. Damit ging die Zahl der westdeutschen Familien seit 1996 um 1%, die der ostdeutschen Familien sogar um 16% zurück.¹⁹¹

Hinter den rückläufigen Familienzahlen in West- und Ostdeutschland stehen unterschiedliche Entwicklungen der einzelnen Familienformen. Während die Zahl traditioneller Familien (Ehepaare mit Kindern) sank, stieg die Zahl alternativer Familien (Alleinerziehende und Lebensgemeinschaften mit Kindern). In den neuen Ländern wuchs die Zahl alternativer Familien gegenüber 1996 um 14 % auf 0,95 Millionen im Jahr 2005. Gleichzeitig ging dort die Zahl der Ehepaare mit Kindern um 27 % auf 1,6 Millionen zurück. Im früheren Bundesgebiet nahm die Zahl alternativer Familien um 25 % auf 2,4 Millionen im Jahr 2005 zu, die Zahl traditioneller Familien verringerte sich um 7% auf 7,7 Millionen in 2005. Damit betrug der Zuwachs bei den alternativen Familienformen in Westdeutschland fast das Doppelte wie in Ostdeutschland (25 % gegenüber 14 %). Gleichzeitig sank die Zahl traditioneller Familien in den neuen Ländern fast vier mal so stark wie im früheren Bundesgebiet (27 % gegenüber 7 %).

Die wachsende Bedeutung alternativer Familienformen führte zu einer Verschiebung der Familienstrukturen, bei der immer noch die Ehepaare mit Kindern deutlich überwiegen.

Die traditionelle Familie ist nach wie vor die mit Abstand häufigste Familienform.

2005 waren über drei Viertel (76 %) der in Westdeutschland lebenden Familien Ehepaare mit Kindern (April 1996: 81 %). Rund drei Fünftel (62 %) der ostdeutschen Familien waren in 2005 Ehepaare mit Kindern (April 1996: 72 %).

Wie häufig Familien minderjährige Kinder erziehen, unterscheidet sich für die verschiedenen Familienformen deutlich. So haben sich die diesbezüglichen Lebensverhältnisse bei den alternativen Familienformen in Ost- und Westdeutschland angeglichen, während sie sich bei der traditionellen Familie völlig unterschiedlich entwickelt haben. Im April 1996 wuchsen noch bei knapp drei Viertel (jeweils 74 %) der

¹⁹¹ Statistisches Bundesamt, Leben in Deutschland, Haushalte, Familien und Gesundheit – Ergebnisse des Mikrozensus 2005

ost- und westdeutschen Ehepaare mit Kindern Minderjährige auf. 2005 galt dies nach wie vor für 74 % der westdeutschen Ehepaare mit Kindern, jedoch nur für 62 % der entsprechenden ostdeutschen Ehepaare. Damit hat die traditionelle Familie für die Erziehung minderjähriger Kinder in den neuen Bundesländern deutlich an Bedeutung verloren.¹⁹² **Von allen im Mikrozensus definierten Familien ziehen heute nichteheliche Lebensgemeinschaften mit Kindern am häufigsten Minderjährige groß.**

Bezogen auf die Familiengröße geht die Tendenz zur Ein-Kind-Familie in Ostdeutschland. 2005 waren 49 % der über 10 Millionen westdeutschen und 62 % der über 2,5 Millionen ostdeutschen Familien Ein-Kind-Familien (April 1996: 49 % bzw. 55 %.) Zwei Kinder lebten in 38 % der westdeutschen und 31 % der ostdeutschen Familien (April 1996: jeweils 37 %). Drei und mehr Kinder wuchsen in 13 % der Familien im früheren Bundesgebiet und 7 % der Familien in den neuen Ländern auf (April 1996: 14 % bzw. 8 %). Damit gibt es in Ostdeutschland seit 1996 immer weniger Familien mit minderjährigen Kindern, die gleichzeitig durchschnittlich immer weniger Minderjährige erziehen. Deutschlandweit zogen Familien mit Kindern unter 18 Jahren durchschnittlich 1,61 Kinder dieser Altersgruppe groß (April 1996: 1,65 Kinder).

Untersucht man Väter und Mütter nach Familienform und überwiegendem Lebensunterhalt, stellt man fest, dass 2005 deutschlandweit 6,7 Millionen Ehemänner mit minderjährigen Kindern ihren überwiegenden Lebensunterhalt durch Erwerbs- oder Berufstätigkeit bestritten haben. Von den nicht-ehelichen männlichen Lebenspartnern lebten 80 % überwiegend von Erwerbs- oder Berufstätigkeit. Die 6,7 Millionen Ehefrauen mit Kindern unter 18 Jahren bestritten ihren Lebensunterhalt zu 49 % durch Erwerbs- oder Berufstätigkeit. Von den entsprechenden Lebenspartnerinnen lebten 62 % überwiegend von Erwerbs- oder Berufstätigkeit. **In 45 % aller deutschen traditionellen Ehen sind beide Ehepartner berufstätig und in 55 % aller gemischtgeschlechtlichen Lebensgemeinschaften.**

Ohne eine bestimmte Art menschlichen Zusammenlebens diskriminieren zu wollen, sind für das Thema dieser Arbeit nur diese zwei Familientypen relevant. Die Familientypen gleichgeschlechtlicher Lebensgemeinschaften und die der alleinerziehenden Mütter und Väter werden nicht in die Betrachtung einbezogen. Zum einen deshalb, weil letztere in vielen Fällen nicht die gleiche Nachhaltigkeit und Stabilität im Lebensablauf besitzen wie erstere und weil sie sich deshalb oft als Übergangsphasen zu den ersten beiden

¹⁹² Statistisches Bundesamt, Ergebnisse des Mikrozensus 2005, S.44

Familientypen darstellen. Ko-Evolution im Sinne unseres Themas bedarf einer emotionalen Wertegemeinschaft, wie sie vor allem gemischtgeschlechtliche Lebensgemeinschaften (mit oder ohne Trauschein) gestalten können.

Wenn wir nun die bisher dargestellten sozio-demographischen Daten mit dem Nettofamilieneinkommen korrelieren, gelangen wir zu unserer Zielgruppe der jüngeren Führungskräfte mit heranwachsenden minderjährigen Kindern. Von den 6,7 Millionen deutschen traditionellen Ehepaaren mit mindestens einem minderjährigen Kind haben 37 % ein Nettohaushaltseinkommen zwischen 2.600 und 4.500 Euro und 11 % ein Nettohaushaltseinkommen von 4.500 Euro und mehr. Von den 600.000 gemischtgeschlechtlichen Lebensgemeinschaften haben 29 % ein Haushaltsnettoeinkommen zwischen 2.600 und 4.500 Euro und 6 % ein solches von 4.500 Euro und mehr. Wenn wir nur die höchste Einkommensklasse in unsere Überlegungen einbeziehen, kommen wir rechnerisch auf eine Zielgruppe von mehr als 1,5 Mio. Menschen in Deutschland. Fügen wir zu dieser Kernzielgruppe noch den oberen Teil der Bezieher von Nettohaushaltseinkommen zwischen 2.600 und 4.500 Euro hinzu, können wir eine Gesamtzahl von über 2 Mio. Menschen als jüngere Führungskräfte, die minderjährige Kinder in gemischtgeschlechtlichen Familien erziehen, definieren.

„Unter den austauschbar werdenden Familienbeziehungen schält sich innerhalb und außerhalb der Familie die Eigenständigkeit der weiblichen und männlichen Einzelbiographie heraus. Jede(r) durchlebt jeweils phasengebunden mehrere Teilfamilien und familienfreie Lebensformen und gerade deshalb mehr und mehr ihr (sein) eigenes Leben.“

Ulrich Beck
„Risikogesellschaft“
S. 188

6.1.3. Die Familie in einem ethisch-soziologischen Wandlungsprozess

Die Analyse der familialen Lebensformen lässt neben der Pluralisierung bis hin zur Patchwork-Familie einen weiteren typischen Trend erkennen, die **Individualisierung**. Es gibt heute – wie anhand der demographischen Daten gezeigt - nicht nur eine Vielzahl möglicher Formen des Zusammenlebens, sondern dieses Zusammenleben wird auch zunehmend individualisierter. Am deutlichsten spiegelt dies die Entwicklung hin zu immer kleineren Haushaltsgrößen und Familien wieder. Die Zahl der Einpersonenhaushalte liegt in Deutschland im Durchschnitt aller Regionen bei über 35 %. In den Ballungsräumen der deutschen Großstädte hat sie Werte von über 50 % erreicht. Die Lebensform der Familie mit mehr als zwei Kindern ist in Deutschland weiter auf dem Rückzug, während der Trend zum Single-Dasein anhält. Noch deutlicher erkennbar wird der Individualisierungsprozess am dargestellten biographischen Pluralismus der Lebensformen. Nicht wenige Menschen durchleben heute in ihrer Biographie mehrere der angesprochenen sozialen Lebensformen, vom Leben in einer Stieffamilie über eine nichteheliche Lebensgemeinschaft bis hin zu einer Ein-Elternteil-Familie oder auch zum Single-Dasein. War die individuelle Biographie von Mann und Frau früher in die Familie eingebunden, so erscheint diese Priorität heute gerade umgekehrt: „Unter den austauschbar werdenden Familienbeziehungen“ so Ulrich Beck¹⁹³ „schält sich innerhalb und außerhalb der Familie die Eigenständigkeit der weiblichen und männlichen Einzelbiographie heraus. Jede(r) durchlebt jeweils phasengebunden mehrere Teilfamilienleben und familienfreie Lebensformen und gerade deshalb mehr und mehr ihr (sein) eigenes Leben.“ Die Familie ist in den letzten Jahrzehnten als soziale Gruppe zunehmend fragiler geworden. Sie hat ihr überkommenes einheitliches Erscheinungsbild verloren und, was die Zahl der Kinder anbelangt, an Produktivität verloren. Als soziale Lebensform erfreut sie sich nach wie vor, und zwar auf der Einstellungs- wie auf der Handlungsebene, einer sehr hohen Wertschätzung¹⁹⁴. Repräsentativumfragen wie die des Instituts für Demoskopie Allensbach zur Einstellung zu Ehe und Familie¹⁹⁵ haben ergeben, dass wohl die Institution Ehe, nicht aber die Familie heute als weniger wertvoll und weniger schutzbedürftig gilt als noch in der Mitte des vergangenen Jahrhunderts. Die mit der Lebensform Familie (im Sinne von Männern und Frauen mit einem gemeinsamen

¹⁹³ Beck, U., Risikogesellschaft, Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt am Main, 1986, S. 188 f.

¹⁹⁴ Gruber, H.-G., S. 9

¹⁹⁵ Vgl. Einstellungen zu Ehe und Familie im Wandel der Zeit, Eine Repräsentativuntersuchung im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Gesundheit, Familie und Sozialordnung Baden-Württemberg, Stuttgart, 1985, S. 134 f.

Haushalt mit Kindern) verbundenen Belohnungen scheinen auch heute noch immer sehr viel höher zu sein, als die damit verbundenen Belastungen und Einschränkungen.

In den vergangenen zwei Jahrzehnten ist zunehmend zu beobachten, dass immer mehr nichtehelich zusammenlebende Paare dann heiraten, wenn ein Kind unterwegs ist. **Es verstärkt sich der Eindruck, dass heute eine legalisierte Festlegung auf einen Partner zunehmend erst im Hinblick auf das Kind erfolgt.**¹⁹⁶ Soziologen sprechen in diesem Zusammenhang von kindorientierter Familiengründung. In Verbindung mit der Zunahme der Ehescheidungen, die inzwischen 37 % aller Ehen betreffen und zu knapp über 60 % von Frauen angestrengt werden, muss man feststellen, dass sich mehr noch als die Familie die Ehe in einer Krise befindet. Die Ehe, nicht aber die Familie, hat an Verpflichtungskraft und Attraktivität verloren. Im sozialgeschichtlichen Kontext erweist sich diese Krise gar nicht als Krise, sondern als Wandel. Dieser Wandel ist das Ergebnis eines strukturellen, sozialen Differenzierungsprozesses der Gesellschaft, in dessen Verlauf Ehe und Familie zwar bestimmte Aufgaben und Funktionen verloren, dafür aber andere wichtige erhalten haben. In den vergangenen zwei Jahrhunderten hat sich die Gesellschaft zunehmend in verschiedene soziale Organisationsgeflechte ausdifferenziert. Was in der traditionellen Gesellschaft früher Aufgabe und Funktion ein und desselben Systems, etwa der Familie, war, hat sich nunmehr auf funktional spezialisierte, relativ autonome, aufeinander jedoch in hohem Maße angewiesene soziale Teilsysteme verteilt.¹⁹⁷ Entscheidend am Entstehen des modernen Familientypus waren im 19. Jahrhundert die Trennung von Produktion und Haushalt, der Aufbau des öffentlichen Schulsystems und der Aufbau einer zentralen Alters- und Krankenversorgung durch den Staat, der familiäre Fürsorgeleistungen übernommen hat. Dies bedeutete für die Familie Funktionsverlust und Funktionsentlastung gleichermaßen. Die beiden wichtigsten Funktionen, auf die der moderne Familientypus heute spezialisiert ist, sind die gegenseitige emotionale Stabilisierung der Partner von Ehen und Lebensgemeinschaften, sowie die Zeugung und Erziehung von Kindern. **Die emotionalen Beziehungen der Gatten wurden mehr und mehr zur wichtigsten Sinnkomponente des Familienlebens.** In dem Maße, in dem der Verlauf der Industrialisierung und der Urbanisierung die traditionellen verwandtschaftlichen und nachbarschaftlichen Bindungen abschwächten, wurden die unmittelbar nahen Personen wichtig für das Bewusstsein und das Selbstbewusstsein des Menschen, für seinen inneren Platz in der

¹⁹⁶ Lüscher, K., Familie und Familienpolitik im Übergang zur Postmoderne, (Hrsg.), Konstanz, 1990, S. 22

¹⁹⁷ Tyrell, H., Probleme einer Theorie der gesellschaftlichen Ausdifferenzierung der privatisierten modernen Kernfamilie, in Zeitschrift für Soziologie, 5, 1976, S. 393 f.

Welt, ja für sein körperliches und seelisches Wohlbefinden.¹⁹⁸ Was heute als spezifische Funktion der Ehe erscheint, ihre in hohem Maße psychisch stabilisierende, bindende, schützende und ausgleichend-rekreative Wirkung, hat hier ihren historischen Ausgangspunkt.¹⁹⁹ Ausgelöst durch die Trennung von Arbeits- und Familienleben und der damit einhergehenden Intimisierung des Ehe- und Familienlebens, fand die Liebe, wenn auch nur in dieser kompromisshaften Form, Eingang in die Ehe. Sie wurde mehr und mehr zum ehestiftenden und ehetragenden Motiv. Die beschriebene Trennung von Arbeits- und Familienleben hat auch zu einer Intimisierung der Eltern-Kind-Beziehung und damit verbunden zu einem grundlegenden Wandel in der Einstellung zum Kind geführt. Die Einstellung zu Kindern und ihrer Erziehung war in der vorindustriellen Gesellschaft ebenso an der für die Existenzsicherung nötigen Produktivität ausgerichtet wie alle anderen Tätigkeiten der Ehepartner auch. Einen Schonraum für die Lebensphasen der Kindheit und der Jugend im heutigen Sinne gab es nicht. Kinder wurden weitgehend als kleine Erwachsene angesehen und behandelt.

Nach dem enormen Geburtenrückgang in der zweiten Hälfte des 20. Jahrhunderts scheint es, als ob Kinder nicht mehr der wichtigste Sinn von Ehe und Familie seien, und dass die Mehrheit der Bevölkerung die Partnerbeziehung in den Vordergrund stellt. Richtig daran ist, dass Kinder heute mehr als je zuvor zum Gegenstand lebensplanender Kalkulation geworden sind und in der Konkurrenz mit alternativen Lebenszielen für immer mehr Menschen weniger attraktiv zu sein scheinen. Es wird deutlich, dass Kinder im Leben eines Ehepaars einen wesentlich anderen Stellenwert einnehmen als in früheren Zeiten. Am Wandel der Kindererziehung ist dies zu erkennen. Es entstanden ethisch fundierte Erziehungsleitlinien, die besagten, dass die Eltern durch Betreuung, Anleitung und Fürsorge die positiven Anlagen ihrer Kinder erkennen und optimal fördern sollten. **Das primäre Erziehungsziel bestand dabei in der Sozialisation des Kindes zu einem vernünftigen, innegeleiteten Menschen.**²⁰⁰ Daneben gewannen vor allem die Entwicklung von Leistungsbereitschaft, Flexibilität und Durchsetzungskraft an Bedeutung. Eigenschaften, die es dem Heranwachsenden erst ermöglichen sollten, durch Erfolg im künftigen Berufsleben seine wirtschaftliche Situation und seinen sozialen Status zu verbessern. In einer solchen sozial mobilen Gesellschaft, die in erster Linie auf

¹⁹⁸ Beck-Gernsheim, E., Von der Liebe zur Beziehung? Veränderungen im Verhältnis von Mann und Frau in der individualisierten Gesellschaft, in Berger, J., (Hrsg.), Die Moderne-Kontinuitäten und Zäsuren, Göttingen 1986, S. 209 f.

¹⁹⁹ Gruber, H.-G., S. 18

²⁰⁰ Gruber, H.-G., S. 29 f.

individueller Leistung und auf Durchsetzungskraft aufbaut, wird die bestmögliche Förderung der Fähigkeiten des Kindes zum pädagogischen Gebot.

Durch die technische Perfektionierung der Empfängnisverhütung steht heute aber nicht mehr die Frage der Reproduktion im Mittelpunkt des Familienlebens, sondern die Frage nach der optimalen Erziehung und den Lebensverhältnissen, die Eltern ihren Kindern bieten können. Der Wandel in der Erziehung, dieser ungeheure Anspruch auf emotionale Zuwendung und pädagogische Förderung und der gegenläufige Anspruch der Partner auf Selbstverwirklichung und materiellen Wohlstand scheinen die Hauptursachen für den Rückgang der Geburten zu sein. Die Trennung von Zeugung und Sexualität hat die Chance eröffnet, dass Sexualität jenseits ihrer Zeugungsfunktion zum Gegenstand gemeinsamen Genusses und zum spezifischen Ausdrucksmedium der intimen, personalen Beziehung und der Liebe der Partner werden konnte. Gleichzeitig ist die Sexualität aber auch der Gefahr ausgesetzt, rein ich-bezogen instrumentalisiert und damit ihrer personalen Zielbestimmung verfehlt zu werden.

Um eine Einortung und Profilierung der heutigen Familie im ethischen und soziologischen Wandel zu gewinnen, betrachten wir noch einmal die Pluralisierung und Individualisierung der sozialen Lebenswelten in der heutigen Gesellschaft. Sie werden am deutlichsten sichtbar an der **Entkopplung der Arbeit von der Familie**. Eine Folge dieser Entwicklung war die **Dichotomisierung des Lebens in eine private und in eine öffentliche Sphäre**, dem vielleicht typischsten Merkmal der heutigen Gesellschaft.²⁰¹ Neben der Pluralisierung der sozialen Lebenswelten hat die Technisierung der Wirtschaft aber auch zu einer Individualisierung des Lebens geführt. **Die Kleinfamilie emanzipiert sich**, ermöglicht durch das Entstehen übergeordneter Versorgungsstrukturen, **und verabschiedet sich aus dem Verwandtschaftsverband**. Neueste Untersuchungen belegen aber, dass ein Netzwerk generationsübergreifender, räumlich überbrückbarer Bindungen erhalten bleibt. Die früheren, an einen Ort fixierten Familienverbände verteilten sich über geographische Regionen bzw. Bundesländer. Die früheren starken religiösen Bindungskräfte der Familienverbände verlieren wegen einer zunehmenden Säkularisierung der Gesellschaft an Wirkungskraft und Einfluss. Der einzelne erfährt sich heute nicht mehr in dem Maße als Teil eines großen, übergeordneten Ganzen, sondern zunehmend als Individuum. Er lebt in keiner einheitlichen Lebenswelt mehr, sondern bewegt sich zwischen verschiedenen Lebenswelten, etwa zwischen seinem hochspezialisierten Arbeitsplatz, dem Leben im öffentlichen Raum und der Familie.

²⁰¹ Gruber, H.-G., S. 44 f.

Dabei hat er sich auf immer neue Rollen und Verhaltensweisen einzustellen. Nicht wenige Menschen erleben diese Situation als bedrohlich. Für sie erlangt die Privatsphäre der Familie eine ganz neue Funktion. Sie dient als eine Art Ausgleichsmechanismus zur Bereitstellung von Sinngehalten und sinnvollen Tätigkeiten, als Kompensation für die durch die Strukturen der heutigen Gesellschaft erzeugten Unzufriedenheiten.²⁰² Menschen, die Ehe und Familie als solcherart Zufluchtsort für Lebenssinn, Selbstverwirklichung und Selbstbestimmung suchen, überfordern oft ihre Partner. Idealisierte Ehevorstellungen und damit verbundene überhöhte Ansprüche an die Qualität der ehelichen oder partnerschaftlichen Beziehung führen in Verbindung mit der Abnahme traditioneller Vorgaben durch Leitbilder der Gesellschaft, sowie der Zunahme exogener Stressoren, zu unerfüllten Bedürfnissen und damit zu Spannungen und Konflikten in Ehe und Familie.²⁰³

Die Beschreibung der Familie im Wandel wäre nicht vollständig, wenn wir nicht auf die Ausweitung der Individualisierungsdynamik des Lebens der Frau eingehen würden. Die formale Stabilität, die die frühere Familie kennzeichnete, beruhte in hohem Maße auf einer geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung. Nach heutiger gesellschaftlich anerkannter Vorstellung widerspricht diese Arbeitsteilung dem Grundprinzip der modernen Gesellschaft: der gerechten Verteilung von Chancen und Lebenslagen jenseits von ständischen Vorgaben durch die Geburt, allein nach der individuellen Leistung. Die Individualisierung des Lebens der Frau hat aber eine doppelte Bedeutung: zum einen die Herauslösung des Individuums „Frau“ aus den traditionellen übergeordneten Kontroll- und Versorgungszusammenhängen, zum anderen die Existenzsicherung über den Arbeitsmarkt, also die Berufstätigkeit der Frau. Dementsprechend sind die Folgen dieser Individualisierung „zwiespältig“. Individualisierung im eben genannten Sinne erweitert die Handlungsspielräume des einzelnen und ermöglicht auf diese Weise erst eine individualisierte Biographie. Sie gibt den einzelnen aber auch vielfachen Unsicherheiten und Zwängen einer selbstständigen Existenz unter marktwirtschaftlichen Arbeitsbedingungen preis.²⁰⁴

Entscheidende Bedeutung für die Angleichung der Chancen von Mann und Frau kam der Bildungsexpansion in den sechziger Jahren des 20. Jahrhunderts zu. So kam es, dass innerhalb von nur zwei Jahrzehnten aus dem ausgeprägten Chancengefälle zwischen den

²⁰² Berger-B., P.L., Berger-H., Kellner, Das Unbehagen in der Modernität, Frankfurt – New York, 1987, S. 160

²⁰³ Matthias, H., Scheidungsursachen im Wandel, in Frauenforschung 8, Bielefeld, 1990, S. 27 f.

²⁰⁴ Beck-Beck-Gernsheim, Das ganz normale Chaos der Liebe, Frankfurt, 1990, S. 12 f.

Geschlechtern eine beinahe gleiche Verteilung von Mädchen und Jungen an den allgemeinbildenden Schulen bis hinauf zu den Universitäten erreicht wurde. Auf das Leben der Frau sowie auf das Zusammenleben der Geschlechter wirkte sich diese Bildungsangleichung in mehrerlei Hinsicht aus. Zunächst bedeutete sie für die Frau einen Zuwachs an Wissen und damit an Macht, da sie einen Abbau des Bildungsvorsprungs, der dem Mann Überlegenheit garantierte, bewirkte. Sie führte auch zu einer größeren wirtschaftlichen Unabhängigkeit der Frau, da diese nicht mehr in dem Maße wie früher auf die Ehe als Versorgungsinstitut angewiesen war. Für unser Thema von entscheidender Bedeutung aber ist, dass sich mit der Bildungsangleichung auch das bei Frauen früher niedrigere Kohärenzgefühl an das der Männer angeglichen hat, da sich ihre Partizipation an Entscheidungsprozessen verstärkt hat. Gut ausgebildete Frauen haben die Überzeugung gewonnen, dass sie generell geeignete Ressourcen zur Hand haben, um Probleme und Herausforderungen zu meistern. **Die Handhabbarkeit als eines der drei Wahrnehmungs- und Beurteilungsmuster, die das Kohärenzgefühl (SOC) bilden, hat sich bei den Frauen an das der Männer angeglichen.**

Für die Institution Ehe und Familie ist dies von tiefgreifender Bedeutung. Mit der Ausweitung der Individualisierungsdynamik auf den weiblichen Lebenszusammenhang sind nun auch Frauen den Erwartungen und den Verlockungen des Berufslebens ausgesetzt. Damit aber wird der Widerspruch zwischen den Erfordernissen, die Ehe und Familie mit sich bringen und denjenigen der Berufswelt deutlich. So lange sich die Individualisierung auf den Mann beschränkte und die Frau komplementär auf das „Dasein für andere“²⁰⁵ verpflichtet war, blieb der Familienzusammenhalt weitgehend gewahrt. In dem Augenblick, in dem Mann und Frau gleichermaßen den Möglichkeiten und Zwängen einer selbstentworfenen Lebensplanung unterliegen, droht dieser Zusammenhalt auseinander zu brechen. Denn sowohl die Anreize, als auch die Anforderungen, die eine individualisierte Existenz im Berufsleben mit sich bringt, sind weniger auf den Partner und die Familie bezogen als auf die **eigene Person**.

Als Folge dieser Egozentrierung von Mann und Frau erhöht sich das Konfliktpotential in Ehe, Partnerschaft und Familie. Die formalen, institutionellen und finanziellen Lösungen für die Vereinbarkeit von Familie und Beruf, die der Staat anbietet, nehmen – wie bereits beschrieben – weiterhin zu, werden aber nie ein Maß erreichen, das private Lösungen der Ehepartner erübrigt. **Die Ehepartner müssen vielmehr nach individuellen Lösungen suchen, müssen miteinander aushandeln – und zwar immer wieder neu – wie sie die**

²⁰⁵ Gruber, H.-G., S. 53 f.

Zwänge oder Ambitionen der Versorgungssicherung, der Karriere und des Berufes mit ihren partnerschaftlichen und familiären Wünschen und Vorstellungen vereinbaren können.

„Wir leben immer nur einen kleinen Teil unserer Möglichkeiten,
nämlich jene, die durch die Interaktion mit unserer
spezifischen Umwelt zur Erscheinung gebracht werden.“

Jörg Willi

„Wendepunkt im Lebenslauf“

S. 61

6.2. Bewältigungsstrategien in der Familie

Der Begriff der Bewältigung (coping) umfasst nach Lazarus²⁰⁶ alle Anstrengungen eines Individuums, mit stressrelevanten Situationen fertig zu werden. Sein Modell sieht Stresssituationen als komplexe Wechselwirkungsprozesse zwischen den Anforderungen der Situation und der handelnden Person. Im Gegensatz zu früheren Stresstheorien ging Lazarus davon aus, dass nicht die Beschaffenheit der Reize oder Situationen für die Stressreaktion von Bedeutung sind, sondern die individuelle kognitive Bearbeitung des Betroffenen. Menschen können, wie auch Antonovsky in seinen Ausführungen zur Salutogenese hervorhebt, für einen bestimmten Stressor höchst unterschiedlich anfällig sein. Was für den einen Betroffenen Stress bedeutet (weil er über ein relativ niedriges SOC verfügt), ist für den anderen noch kein Stress (weil er über ein relativ hohes SOC verfügt). Jeder Mensch bewertet Situationen und deren Belastung unterschiedlich und damit auch deren Bedrohlichkeit. Lazarus unterscheidet dabei drei Stufen:

- **Primärbewertung (Primary-appraisal)**

In der Phase der Primärbewertung werden die Umweltreize wahrgenommen und beurteilt, ob sie eine Bedrohung enthalten. Situationen können als positiv, irrelevant oder potentiell gefährlich bewertet werden.

- **Sekundärbewertung (Secondary-appraisal)**

In der Sekundärbewertung wird überprüft, ob die Situation mit den verfügbaren Ressourcen bewältigt werden kann. Nur wenn die Ressourcen nicht ausreichend sind, wird eine Stresssituation ausgelöst. Es wird eine Bewältigungsstrategie entworfen, die unabhängig von der Situation und von der Persönlichkeit und von kognitiven Strukturen der Person ist. Dieser Umgang mit der Bedrohung wird Coping genannt. Mögliche Verhaltensweisen sind.

- konfrontative Bewältigung
- kognitive Distanzierung
- Selbstkontrolle
- Suche nach sozialer Unterstützung
- Übernahme von Verantwortung
- Fluchtvermeidung

²⁰⁶ Lazarus, R.S., Emotion and Adaption, Oxford University Press, London, 1991, S.213 f.

Über Erfolgs- und Misserfolgsmeldungen lernt die Person mit der Zeit, Bewältigungsstrategien selektiv einzusetzen.

– **Neubewertung (Re-appraisal)**

Nachdem die Person auf die Bedrohung reagiert hat, verändern sich die inneren und äußeren Bedingungen und es findet im Rückblick ein Vergleich mit der ursprünglichen Situation statt. Konnte die Ausgangssituation vor der Bedrohung nicht erreicht werden, findet eine Veränderung der Soll-Werte statt.

Lazarus²⁰⁷ unterscheidet zwei Arten von Stressbewältigung:

– **Problemorientiertes Coping**

Darunter versteht er, dass das Individuum versucht, durch Informationssuche, direkte Handlungen oder auch durch das Unterlassen von Handlungen, Problemsituationen zu überwinden, oder sich den Gegebenheiten anzupassen. Diese Bewältigungsstrategie bezieht sich auf die Ebene der Situation.

– **Emotionsregulierendes Coping**

Das emotionsregulierende Coping wird auch „intrapsychisches Coping“ genannt. Hierbei wird versucht, die durch eine Situation entstandene emotionale Erregung abzubauen, ohne sich mit der Ursache auseinanderzusetzen zu müssen.

Die so beschriebenen Stressbewältigungsstrategien, die der Mensch für sich selbst anwendet, vermischen sich meist zu einem sehr individuell geprägten Coping-Stil, der problemorientierte und emotionsregulierte Stressbewältigung nicht klar auseinander hält. Neuere Untersuchungen geben aber Hinweise darauf, dass Männer problemorientierte und Frauen emotionsregulierte Bewältigungsstrategien bevorzugen. Nicholls & Polman stellen fest: „Problem focused coping mechanism may allow an individual greater perceived control over their problem, while emotion focused coping may more often lead to a reduction of perceived control. Certain individuals therefore feel that problem focused mechanism represent a more effective mean of coping“²⁰⁸.

Wir verweisen auf die in Kapitel 5, Abschnitt 5.1 unter dem Stichwort „Die Regulierung von Emotionen“ gemachten theoretischen Aussagen zum Coping von Individuen und fragen jetzt nach Bewältigungsstrategien **zwischen** Individuen, hier konkret nach Coping-Konzepten innerhalb von Familien.

²⁰⁷ Lazarus, R.S., S. 214

²⁰⁸ Nicholls, A.R., Polman, R.C.J. and Holt, N.L., The effects of individualized imagery interventions on golf performance and flow states, *Athletic Insight: the Online Journal of Sport Psychology*, 7(1), Hrsg. 6. Januar 2006, from www.athleticinsight.com/Vol.7Iss1/ImageryGolfFlow.htm

Während Stress bisher vorwiegend im individuellen Kontext definiert wurde und gemäß dem heute führenden transaktionalen Stressansatz von Lazarus als ein Wechselspiel zwischen Anforderungen an eine Person und ihren perzipierten Ressourcen, mit diesen umzugehen, verstanden wird, hat seit den 90er Jahren des vergangenen Jahrhunderts eine Ausweitung des Konzepts auf soziale Gruppen stattgefunden.²⁰⁹ **So sind heute neben individuellem Stress auch Begriffe wie dyadischer, familiärer oder sozialer Stress eingeführt und konzeptionalisiert worden.** Obwohl der Ansatz von Lazarus und Folkman²¹⁰ von einer Wechselbeziehung zwischen Person und Umwelt ausgeht, wurden soziale Austausch- und reziproke Beeinflussungsprozesse vernachlässigt. Im Folgenden wird auf soziale Copingformen (im Kontext der Interaktion von Individuen) eingegangen, wobei Stress und Coping in Partnerschaften - unserem Thema gemäß – besondere Beachtung erfahren.

Sozialer Stress kann nach Bodenmann²¹¹ dahingehend definiert werden, dass mehrere Personen vom gleichen Stressereignis betroffen sind und dieses in gemeinsamen, koordinierten Copingbemühungen zu bewältigen versuchen. Eine Spezialform von sozialem Stress bildet Stress in Partnerschaften und Familien, da hier neben einer hohen gemeinsamen Betroffenheit auch eine hohe Intimität und Nähe zwischen den sozialen Interaktionspartnern, den Familienmitgliedern, vorhanden ist.

Unter dem sog. dyadischen Stress verstehen wir hier Stress bei Personen in einer Partnerschaft als ein direkt oder indirekt beide Partner betreffendes Ereignis, das eine Paarbeziehung aus dem Gleichgewicht bringt, sofern die individuellen und dyadischen Ressourcen beider Partner nicht ausreichen, die internen und externen Anforderungen an jeden Einzelnen, bzw. das Paar, angemessen zu bewältigen. In dem von uns beschriebenen Konflikt zwischen Familien- und Berufsorientierung kann die Ursache für die Belastung innerhalb oder außerhalb der Dyade liegen und beide Partner gleichzeitig, zeitlich versetzt oder sequentiell betreffen. So kann Stress des einen zum Stress des anderen werden, wenn der eine nicht in der Lage ist, die Belastung selber angemessen zu bewältigen. Zudem kann die Stressbewältigung des einen Stress beim anderen bewirken, wenn Strategien eingesetzt werden, welche einen Interessenkonflikt beinhalten oder auf Kosten des anderen gehen.

²⁰⁹ Bodenmann, G., Stress und Coping bei Paaren, Göttingen, Hogrefe, 2000, zitiert nach Grau, J., und Bierhoff, H.W., Sozialpsychologie in der Partnerschaft, Springer 2003, S. 483 f.

²¹⁰ Lazarus, R.S., Folkman, S., „Stress, appraisal and coping“, Springer, New York, 1984

²¹¹ Bodenmann G., Stress and Coping bei Paaren, S. 484

Sind in der Familie – wie in unserer Zielgruppe – neben dem Paar weitere Familienmitglieder (insbesondere Kinder) vom Konfliktereignis betroffen, kann von familiärem Stress gesprochen werden. Familiären Stress definiert Perrez²¹² als umschriebene Stressoren, welche nicht allein von einem Familienmitglied, sondern von mehreren bzw. allen zusammen im gleichen Zeitraum erlebt werden. Dabei handelt es sich um die relative Überschneidungsmenge von individuell erlebtem Stress innerhalb der Familie, wenn im Hinblick auf einen Stressor innerhalb der Familie mehr als eine Person, im Grenzfall sämtliche Familienmitglieder in den Bewältigungsprozess einbezogen sind. Bodenmann-Kehl²¹³ bezeichnen in Ihrem Konzept der Familienkompetenz familiären Stress und familiäres Coping als gesamtfamiliäre Phänomene, die auf gemeinsamen Einschätzungen beruhen und sich ergänzende Copingaktivitäten mehrerer oder aller Familienmitglieder miteinander verknüpfen. Gemäß dem **Stress-Coping-Kaskadenmodell** von Bodenmann²¹⁴ ist davon auszugehen, dass bei anhaltenden, länger andauernden, gravierenden Belastungen zuerst individueller Stress, anschließend, bei einer nicht erfolgreichen Bewältigung dyadischer Stress, dann familiärer Stress bei einer Wahrnehmung der Belastungssituation durch die Kinder vorliegt. Schließlich kann durch die Einbeziehung der dem Paar nahe stehende Personen (Freunde, Verwandte und Arbeitskollegen) sozialer Stress entstehen, dem nur noch durch Bewältigungskonzepte aller Beteiligten begegnet werden kann.

In den einzelnen Stufen dieses Kaskadenmodelles unterscheiden wir mehrere Determinanten der Stressbewältigung. So gibt es in der Bewältigungsphase eine enge Korrelation zwischen den Dimensionen Nähe, Intimität und Vertrautheit und der Dimension der Betroffenheit. Beim dyadischen und familiären Coping treffen hohe Intimität und Vertrautheit der Beteiligten mit einer hohen Betroffenheit vom Stressergebnis zusammen. Es geht um einen Prozess der gegenseitigen Kontaminierung der interagierenden Personen, der je unausweichlicher ist, je näher sich die Personen stehen und je mehr sie von dem Stressereignis betroffen sind.

Welche Bewältigungskonzepte bieten sich beim dyadischen Coping an?

Partnerschaftliches Coping wurde bisher entweder als individuelles Coping im Rahmen der Partnerschaft oder als dyadisches Coping im eigentlichen Sinne definiert.

²¹² Perrez, M., Familienstress und Gesundheit. Familienleitbilder und Familienrealitäten, Leske & Budrich, 1997

²¹³ Bodenmann, Kehl, C., An integrative model of family competence, European Review of Applied Psychology, 47(2)1997, S. 143-147

²¹⁴ Bodenmann, G., Stress und Coping bei Paaren, S. 486

Während individuelle Coping-Konzeptionen einiger Autoren davon ausgehen, dass jeder Partner unabhängig vom anderen Stress bewältigt²¹⁵, gehen andere Autoren davon aus, dass zwar individuell bewältigt wird, jedoch die beiden je individuell stattgefundenen Copingbemühungen beider Partner miteinander in Beziehung stehen und entweder **kongruent** sind, d.h. die beiden Partner bewältigen die Situation in ähnlicher Weise oder **diskrepanz** sind, d.h. beide Partner wählen unterschiedliche Copingstrategien²¹⁶. Die Befunde der zitierten Forscher geben Hinweise darauf, dass bei emotionsbezogenen Copingstrategien ein kongruentes Copingverhalten, bei problembezogenen Copingstrategien eher unterschiedliche d.h. diskrepante Copingbemühungen der beiden Partnern angemessen sind.

In der von uns untersuchten Zielgruppe von jüngeren Führungskräften mit 5-10 Jahren Berufserfahrung und heranwachsenden Kindern im Vor- und Grundschulalter wird zur Bewältigung der Doppelbelastung von Familie und Beruf auf der Seite der Familie dyadisches Coping meist flankierend zu individuellen Bewältigungsbemühungen eingesetzt und wird dann in Anspruch genommen, wenn eigene Copingressourcen zur Bewältigung nicht ausreichen. Es hat neben dem stressreduzierenden Effekt vor allem positive Auswirkungen auf die Partnerschaftsqualität und -stabilität, indem das Wir-Gefühl des Paares gestärkt wird, das Vertrauen in den Partner zunimmt und die Intimität und emotionale Verbundenheit steigen.

6.2.1. Selbstverwirklichung und Rollenvielfalt

Allen Copingkonzepten, die am Anfang des 21. Jahrhunderts bereits denk- und handhabbar erscheinen und über das Individuum hinausgehen, steht der in den vergangenen Jahrzehnten definierte Begriff der Selbstverwirklichung als abgrenzende Selbstverwirklichung im Wege. Der Mensch versuchte Selbsterkenntnis und Bewusstsein zu erreichen durch Konzentration auf sich selbst, er war bestrebt zu lernen, sich anderen Menschen gegenüber zu behaupten und sich nicht fremdbestimmen zu lassen. Er glaubte sich selbst aufgeben zu müssen und unter den Einfluss des Partners zu geraten und erkannte zu wenig, dass er sich gerade in der Unterscheidung zum Partner seiner selbst bewusst wird.

²¹⁵ Pearlin, L.J., Schooler, C., The structure of coping, Journal of Health and Social Behaviour, 19, 1978, S. 2-21

²¹⁶ Revenson, T.A., Social support and marital coping with chronic illness, Annals of Behavioural Medicine, 16, 1994, S. 122 f.
Pakenham, K.J., Couple coping and adjustment... Family Relations, 47, S. 269-277

Es soll hier nicht die Geschichte des engen und auf abgrenzende Selbstverwirklichung abzielenden Begriffes nachgezeichnet werden, wie er sich von Descartes und Hobbes über Kant, C.G. Jung bis Maslow, Rogers und Perls herausgebildet hat. Es ist aber festzustellen, dass es sich trotz des Booms der Selbstverwirklichungsideen der 60er und 70er Jahre des vergangenen Jahrhunderts nicht um eine Zeiterscheinung der neuesten Gegenwart, sondern um eine weitere Stufe der westlichen Kulturgeschichte mit ihrer Tendenz zur zunehmenden Heraushebung der Besonderheit des Individuums handelt.

Wenn also dieser Selbstverwirklichungsbegriff der Diskussion um Copingstrategien nicht im Wege stehen soll, müssen wir Ansatzpunkte für eine Weiterentwicklung des Begriffes suchen. Wir folgen Jörg Willi, der zwei weitere Aspekte der Selbstverwirklichung beschrieben hat: „Das eine ist die **Selbstverwirklichung in der mitmenschlichen Begegnung, insbesondere in der Liebesbeziehung**. Im Sich-Einlassen in einen dialogischen Prozess wird vieles, was bisher nicht bewusst war, durch die Begegnung mit dem Partner hervorgerufen und ins Leben hineingeholt. Es gibt aber noch eine weitere Form der **Selbstverwirklichung, die in der Verwirklichung von Werken liegt**, in welchen eine Person fruchtbar wird.“²¹⁷ Der erste Aspekt betrifft die Selbstreflexion des Individuums, der zweite die Paarbeziehung und im weiteren Sinne die Familie, der dritte vor allem die berufliche Sphäre des Menschen, in der er sich in Leistungen und Erfolgen verwirklicht. Alle drei Formen der Selbstverwirklichung, durch Selbsterkenntnis, in der Begegnung mit anderen und in der tätigen Verwirklichung, werden Grundlage der im Folgenden darzustellenden Copingkonzepte sein. Es wird damit ein Menschenbild vertreten, das sich nicht einseitig auf Selbsterkenntnis und Ich-Bewusstsein als einen Weg zur Unabhängigkeit und Selbstbestimmung konzentriert, sondern auch die tätige Verwirklichung durch das Gestalten der eigenen Welt in Familie, Partnerschaft und Beruf einschließt.²¹⁸ Die menschliche Persönlichkeit braucht, was Frankl als „**Selbsttransparenz**“ beschreibt – **das Beantwortetwerden durch ihre Umwelt**, um lebendig zu bleiben und persönlich zu wachsen. „Es ist das Leben selbst, das dem Menschen die Fragen stellt. Er hat nichts zu fragen, er ist vielmehr der vom Leben befragte, der dem Leben zu antworten hat.“²¹⁹ Der Mensch ist danach als Teil von über ihn hinausgreifenden Prozessen zu verstehen, die er nicht immer und nicht alle kontrollieren kann, die ihm aber eine auf seine Mitmenschen ausgerichtete

²¹⁷ Willi, J., Wendepunkte im Lebenslauf, Klett-Cotta, Stuttgart, 2007, Seiten 116 f.

²¹⁸ Willi, J., S. 117

²¹⁹ Frankl, V.E., Grundriss der Existenzanalyse und Logotherapie, Urban & Schwarzenberg, München 1972, zitiert in Riemeyer, J., Logotherapie Viktor Frankls, Eine Einführung in die sinnorientierte Psychotherapie, Quell, Gütersloh, 2002

Lebensperspektive vermitteln. Wir konnten im Zeitraum zwischen 1981 und 2009 – also in einer Spanne von 28 Jahren – in mehreren tausend Interviews mit Führungskräften feststellen, dass zumindest diese Zielgruppe von Menschen nach Verwirklichung drängt. Führungskräfte wollen sich und anderen ihre Wirkungen sichtbar machen und in ihnen erkannt werden. Aber das, was sich von einer Person äußerlich verwirklicht, ist immer nur ein Teil ihrer persönlichen Möglichkeiten. **Was sich verwirklicht, Gestalt annimmt und sichtbar wird, ist nicht in der Verfügungsgewalt der Person allein, sondern wird von ihren Lebensumständen in Beruf und Familie und von in diesem Umfeld agierenden Personen maßgeblich bestimmt.** Diese Vorstellung entspricht dem Menschenbild der heutigen Psychotherapie. Der Mensch wird gesehen als der Hauptakteur auf der Bühne des Lebens. Er kann seine Geschichte nicht spielen ohne seine Mitspieler, die ihm seine Rolle zugestehen. Was von ihm kann sich in diesem Spiel verwirklichen und was findet keine Gelegenheit dazu? Um das zu beantworten, muss der Mensch seine Bezugspersonen, mit denen er interagiert, in seine Betrachtungsweise mit einbeziehen. Ziel ist es, aus dem Leben eine gute Geschichte zu machen. Die Werte der Persönlichkeitsentwicklung, wie Autonomie und Selbstfindung sind wichtig, aber ihre Bewährungsprobe liegt in der Gestaltung des Lebenslaufes, in der konkreten und tätigen Verwirklichung.²²⁰

Seinen eigenen Standort in der von einem Individuum gestaltbaren Umwelt – Jörg Willi nennt dies seine „persönliche Nische“²²¹ zu bestimmen, wird erleichtert durch die Zuschreibung einer oder mehrerer Rollen. Mit einer Rolle werden einer Person bestimmte Aufgaben erteilt, die mit Erwartungen an ihr Verhalten einhergehen. Diese Erwartungen werden bis heute von gesellschaftlichen Normen bestimmt, die abgestimmt sind auf die Rollen und die damit verbundenen Erwartungen der Bezugspersonen. Bekannte Rollen sind die Rolle des Partners bzw. Ehepartners, des Vaters, der Mutter oder des Vorgesetzten im Beruf. Mit der Rolle wird ein bestimmtes Verhalten erwartet, aber auch begrenzt. Die durch die Gesellschaft zugewiesenen Rollen boten bisher nicht nur einen bestimmten Freiraum in der Rollenausübung, sondern auch einen gewissen Schutz vor der Übernahme von Teilen oder der gesamten Rolle durch andere Bezugspersonen oder gar durch den Staat.

Der andauernde und erkennbar zunehmende Individualisierungsprozess unserer Gesellschaft und der dadurch initiierte Wertewandel haben die gesellschaftlich tradierten Rollenzuschreibungen drastisch verändert oder zumindest in Frage gestellt. Diese

²²⁰ Willi, J., S. 52 f.

²²¹ Willi, J., S. 79 f.

Veränderungen sind erkennbar und nachvollziehbar. So wird die ebenfalls im Beruf stehende Ehepartnerin ihre traditionelle Mutterrolle in Frage stellen und gleichzeitig aufgrund ihres eigenen Einkommens die früher dem Ehemann zugeschriebene Verfügungsgewalt über das Familieneinkommen streitig machen. Sie wird aber auch ihre Rolle als Sexualpartner überdenken. Bei einer anstehenden beruflichen Veränderung des Ehepartners werden beide Partner nur noch gemeinsam entscheiden können, weil die berufliche Karriere des anderen mitbetroffen ist. **In vielen Ehen und Partnerschaften unserer Zielgruppe entbrennen Rollenverteilungs- und -zuordnungskämpfe**, wenn die Partner ein hohes Maß an individueller Selbstbestimmung anstreben. Es ist jedoch auch eine zunehmende Zahl an Fällen erkennbar, in denen Menschen den ihnen von der Gesellschaft zugewiesenen Rollen nicht mehr gerecht werden oder werden wollen. Haben sich diese Menschen endlich einen Teil der Rollen, die bisher anderen zugeordnet waren erkämpft, fühlen sie sich von ihrer **„Rollenakkumulation“** überfordert und fallen im Extremfall zurück auf eine Verweigerungshaltung gegenüber den gesellschaftlich akzeptierten oder den von ihnen **„eroberten“ Rollen**. Von diesem Verhalten sind dann nicht nur die direkten Bezugspersonen in der Familie, insbesondere die Kinder, sondern auch das berufliche Umfeld betroffen. In allen beschriebenen Fällen verlieren Menschen den ihnen früher zugesicherten Freiraum bei der Rollenausübung, aber auch den Schutz, den ihnen eine unangefochtene Rolle früher gewährte.

Dort, wo **der Staat** zu erkennen glaubt, dass die Bezugspersonen innerhalb der Familie ihren bisherigen Rollen nicht mehr gerecht werden oder aufgrund des beruflichen Engagements der beiden Ehepartner nicht mehr gerecht werden können, **bietet er zunehmend seine „Hilfe“ an und übernimmt Teile der „Elternrolle“ bis zur Kleinkinderbetreuung**.

Veränderungen in der Rollenzuordnung und Rollenbelegung verändern die persönlichen Möglichkeiten, die wir im Laufe unseres Lebens zu verwirklichen oder eben nicht zu verwirklichen vermögen. Wir leben immer nur einen Teil unserer Möglichkeiten, nämlich jene, die durch die Interaktion mit unserer spezifischen Umwelt zur Erscheinung gebracht werden.²²² **Treten wir einen weiteren Teil dieser uns verbliebenen Möglichkeiten an den Staat ab, wirkt dies wie eine „Entindividualisierung“ unserer individuumszentrierten Gesellschaft.**

Wir haben festgestellt, dass sich die meisten Rollen von Männern und Frauen im Umbruch befinden. Während die Bewegung der Frauen in den „männlichen Raum“ hinein

²²² Willi, J., S. 115

seit langem stattgefunden hat, gewinnt die Bewegung der Männer in den „weiblichen Raum“ hinein erst langsam an Dynamik. Frauen haben sich in zunehmendem Maße eine **Rollenvielfalt** angeeignet, während sich Männer nur schwer von ihrer Rollenbeschränkung verabschieden können. Die Rollenvielfalt kann einerseits – wie bereits angedeutet – zur Belastung, zum Stress (und mitunter zur Überlastung) aber andererseits auch zur Entlastung, Abwechslung und Flexibilität führen und soziale Unterstützung mit sich bringen. So stellen Hibbard und Poe²²³ in ihren Untersuchungen fest, dass Berufstätigkeit von Frauen häufig den Stress senkt, der aus der Versorgungsrolle als Mutter, Ehefrau und Pflegerin von Verwandten resultiert. **Ehe und Mutterschaft haben danach bei nicht erwerbstätigen Frauen keinen positiven Gesundheitseffekt, hingegen wirken sie als gesundheitsfördernder Puffer bei erwerbstätigen Frauen unter der Bedingung, dass die Ehe auf der Grundlage von Partnerschaft und Gleichberechtigung geführt wird und den Frauen Entscheidungsfreiheit lässt.** Für Männer treffen diese Aussagen jedoch nicht zu. Da sie die Rollenvielfalt der Frauen meist nicht besitzen, werden ihre beruflichen Belastungen auch nicht durch die Rolle als Ehepartner oder Vater abgemildert, da sie diese Rollen noch nicht in derselben Intensität ausüben wie Frauen.

Amerikanische und deutsche Forscher²²⁴ weisen darauf hin, dass Männer bisher nicht genügend gelernt haben, ihre Ängste mit anderen Männern zu teilen und sich bei Ihnen emotionale Unterstützung zu holen, so wie Frauen sich auch Hilfe und Zuwendung von anderen Frauen holen. Männer weisen häufig zu wenige Bezugspersonen auf, zu denen sie einen emotionalen Austausch pflegen. Ihr soziales Netzwerk ist meist nur arbeits- und wettbewerbsorientiert. Im Alter verfügen Männer nicht über dieselben sozialen Ressourcen wie Frauen, weil sie die Beziehungspflege während ihres Erwerbslebens vernachlässigt haben. Es ist zu fordern, dass Männer die Beziehungspflege nicht mehr länger den Frauen überlassen. Sie müssen beginnen, Gefühle wahrzunehmen und zuzulassen und nicht weiter emotional mehr zu nehmen als zu geben.²²⁵ Vor allem müssen Sie ihre Ängste verlieren, von der Frau verschlungen und vereinnahmt zu werden und ihre Unabhängigkeit zu verlieren.²²⁶

²²³ Hibbard, J.H., Poe, C.R., The quality of social roles as predictors of morbidity and morality, Social Science and Medicine 36, 1993, S. 217 f.

Brod 1987, Connel, 1987, Farell 1995, Williamson, 1995, Griffiths, 1996, Pilgrim, 1986, 1989, Hollstein, 1990, 1991, 1992a, b, 1993, Willems und Winter, 1990, Winter und Willems, 1992, Brzoska, 1992, Winter, 1993, Sielert, 1993a, b; Böhnisch und Winter, 1994, Engelfried, 1997, Gottschlach, 1997, Möller, 1997, Zimmermann, 1998

²²⁵ Siehe auch Anlage 10 und 11

²²⁶ Hollstein, W., Die Männer, Vorwärts oder zurück? Deutsche Verlagsanstalt, Stuttgart, 1990

Männer halten ihren Körper für einen Besitz, mit dem sie unbegrenzt wuchern. Sie benutzen ihn als Leistungsmaschine und sind bestürzt, wenn er nicht mehr funktioniert. Sie nehmen den Körper nicht als Bestandteil ihrer Persönlichkeit wahr – ein Widerspruch zum Idealbild des klassischen männlichen Stereotyps (*mens sana in corpore sano*). Am Ende des Lebens summiert sich die Kombination des sorglosen und schädigenden Umgangs mit dem eigenen Körper zu einer geringeren Lebenserwartung und höheren Todesrate bei Männern. Daher sind Männer gut beraten, wenn sie sich – bereits in jüngeren Jahren beginnend – gesundheitlich sorgsamer verhalten, mit ihrem Körper nicht Raubbau treiben, sondern ihn pflegen und achten.

Zwar sprechen medizinische Befunde für einen genetisch bedingten Unterschied in der Lebenserwartung von Männern und Frauen²²⁷, dennoch kann man davon ausgehen, dass bestehende Vulnerabilitäten bei Männern durch Umwelt und Sozialisation modifiziert und beeinflusst – wenn auch nicht aufgehoben – werden können, so dass die Bedeutung des Gesundheitsbewusstseins und Gesundheitshandelns unbestritten bleibt.

Traditionelle Familienstrukturen, in denen der Mann das Oberhaupt der Familie ist und die alleinige Entscheidungsbefugnis hat, lösen sich in allen modernen europäischen Gesellschaften auf. Das Veränderungstempo bestimmen urbane Bevölkerungs-Agglomerationszonen in denen neue Strukturen erprobt werden.

Frauen haben das Terrain der Erwerbstätigkeit erobert und gewinnen in zunehmendem Maße – aufgrund einer adäquaten Ausbildung – Macht in Führungspositionen. Sie haben sich damit ein größeres Mitspracherecht geschaffen. Männer sind größtenteils nicht mehr der alleinige Finanzierer der Familie, so dass die Verantwortlichkeiten innerhalb der Familie neu verteilt werden müssen. Männer müssen einen Teil ihrer Machtpositionen aufgeben und ein neues Verhältnis zur Macht gewinnen. **Eine demokratische Gesellschaft verlangt auch in ihrer kleinsten Zelle, der Familie, ausgeglichene Machtverhältnisse der Geschlechter und damit Gleichberechtigung und Gleichbewertung von Mann und Frau.** Dazu gehört die Überwindung der geschlechtsspezifischen Arbeitsteilung im Berufsleben ebenso wie der Abbau von Ungerechtigkeiten zwischen Mann und Frau im Familienleben und in der Haushaltsführung.

Ein Ausgleich der Machtverhältnisse zwischen den Geschlechtern führt zu einer Neuformulierung von Männlichkeits- und Weiblichkeitskonzepten, zu einer Befreiung von geschlechtsspezifischen Zwängen und kann auch zu einer erweiterten Sichtweise der

²²⁷ Bründel, H., Hurrelmann, K., Konkurrenz, Karriere, Kollaps, Kohlhammer W., Stuttgart, 1999, S. 175

Sexualität führen. Beide Geschlechter werden sich eine größere Rollenvielfalt aneignen und sinnvolle Aufteilungen der Rollenausübung miteinander vereinbaren.

Die heutigen Machtverhältnisse zwischen Mann und Frau schließen auch Erfahrungen von Ohnmacht und damit die Auseinandersetzung mit den eigenen Ängsten ein und zwar bei beiden Geschlechtern. Nach Bründel²²⁸ ist nicht der Ausdruck von Gefühlen ein Zeichen von Schwäche sondern im Gegenteil ihre Verdrängung und Verleugnung. Stärke und Schwäche stellen nicht Grenzbeziehungen zwischen den Geschlechtern dar, sondern innerhalb der Geschlechter. Menschen sind nicht stark bzw. schwach an sich, sondern es gibt starke und schwache Männer und Frauen. Männer können in der Auseinandersetzung mit sich selbst ihren inneren Kern entdecken, eine innere Kraft und auch Macht entwickeln, die auf der eigenen Stärke und nicht auf der Unterdrückung des Weiblichen aufbaut. Der Schlüssel zu einer neuen Form von Männlichkeit scheint die Entdeckung der eigenen Empfindsamkeit zu sein. Damit im Zusammenhang steht die Empathie-Fähigkeit, die gerade bei Männern einer Stärkung bedarf.²²⁹

Anstelle der hegemonialen Männlichkeit wird ein neuer Begriff von Männlichkeit, der auch das Eingeständnis der Machtlosigkeit einschließt, treten. Der einseitige Machtanspruch, der traditionell zur männlichen Rolle dazugehörte, muss zugunsten der Selbstwirksamkeit und der Kohärenz im Sinne Antonovskys²³⁰ verändert und erweitert werden. Nicht die Macht und das Bestreben, alles unter Kontrolle zu haben, ist danach das Entscheidende, sondern das realistische und immer wieder neu aufzubauende Gefühl, mit den Anforderungen aus der Innen- und Außenwelt zurechtzukommen, sie als verstehbar, handhabbar und sinnhaft zu erleben und dafür jeweils die passende Bewältigungsstrategie zu haben. Eine Bewältigungsstrategie bedeutet nicht, mit allen Problemen alleine fertig werden zu müssen, sondern sie lässt es zu, sich Hilfe und Unterstützung zu holen und setzt Emotionalität nicht mit Schwäche sondern mit Stärke gleich. Nicht der Allmachts- sondern der flexible Bewältigungsanspruch rückt in den Vordergrund, kombiniert mit einer positiven Einstellung gegenüber den eigenen Fähigkeiten und mit dem Vertrauen auf Möglichkeiten der Hilfe durch ein weit-geflechtes soziales Netzwerk.²³¹

Die alten Bilder von Männlichkeit und Weiblichkeit haben ihre Bedeutung weitgehend verloren, neue sind hinzugetreten, die das Verhaltens-, Erfahrungs- und Gefühlsspektrum

²²⁸ Bründel, H., Hurrelmann, K., S. 177

²²⁹ Lenz, H.-J., Männerbildung, Ansätze und Perspektiven, in Möller, K., (Hrsg.), Nur Macher und Macho? Geschlechtsreflektierende Jungen- und Männerarbeit, Juventa, Weinheim, 1997, S. 165-184

²³⁰ Antonovsky, A., Salutogenese, S. 34 f.

²³¹ Hurrelmann, K., Alte und neue Bilder vom Mann und der Männlichkeit, Vortragstext, Fakultät der Gesundheitswissenschaften der Universität Bielefeld, 1997

von Männern und Frauen erweitern. Die Anziehung der Geschlechter, das erotische Bindeglied zwischen ihnen, sollte auf jeden Fall erhalten bleiben und die Liebe zwischen Mann und Frau muss durch die Neuorientierung des Männer- und Frauenbildes keinesfalls verloren gehen. **Durch die fortschreitende Flexibilisierung der Geschlechterrollen und den damit verbundenen Bildern von Mann und Frau wird die Spannung zwischen den Geschlechtern nicht abgebaut, sondern im Gegenteil neu angefacht.** Sie erhält aber eine andere Qualität, da größere Spielräume für die Ausgestaltung des eigenen Verhaltensspielraums durch Übereinkunft mit dem Partner entstehen. Auch wenn dann keine vorgefertigten Stereotypen mehr existieren, leben die gefühlsmäßigen Bindungen, die Liebes- und Sexualbeziehungen zwischen Mann und Frau selbstverständlich weiterhin von gegenseitigen Vorstellungen und Erwartungen, aber diese sind individuell und persönlich – wenn möglich im Konsens vereinbart – und nicht mehr von früher als sinnvoll erachteten gesellschaftlichen Vorstellungen vorprogrammiert. Individualisierung ist immer auch die Abwendung von vertrauten, fest gefügten Mustern, die zunächst von Verunsicherung begleitet wird, aber zu einer Neugestaltung von Beziehungen führen kann. In diesem Sinne ist die Verunsicherung ein momentanes Geschehen, das einen kreativen Prozess in Gang setzen kann, denn der Spielraum für soziale, kulturelle und individuelle Ausgestaltung der genetischen Grundausstattung von Mann und Frau scheint weit größer als bisher angenommen. In der Zeit des Umbruchs, in der wir uns befinden, ist jeder für die Ausgestaltung des Bildes seiner Persönlichkeit, die Wahl seines Handlungsrepertoires und damit seines Bildes von Männlichkeit und Weiblichkeit selbst verantwortlich.²³² **Ob diese Selbstverantwortung des einzelnen auf Dauer freigehalten werden kann von neuen gesellschaftlichen Erwartungen, Beeinflussung oder gar Zwängen, die dann ein neues Menschenbild postulieren, bleibt abzuwarten.**

²³² Hurrelmann, K., Anlage 10

**„Das Ich wird am Du.
Alles wirkliche Leben ist Begegnung“**

Martin Buber

“Das dialogische Prinzip“

S. 15

Sie ist ein Himmel meiner Seel,
Sie ist auch oft mein Pein und Hell.
Sie ist mein Engel auserkoren,
Ist oft mein Fegeteufel worden, ...
Sie ist mein Mai und Rosenhag,
Ist oft mein Blitz und Donnerschlag, ...
Sie ist mein Freiheit und mein Wahl,
Ist oft mein Gfengnis und Notstall, ...
Sie ist mein Tugend und mein Laster,
Sie ist mein Wund und auch mein Pflaster,
Sie ist mein Herzens Aufenthalt,
Und machet mich doch grau und alt.

Hans Sachs (1494 – 1576)

Das bittersüße ehrliche Leben

6.2.2. Offene Thematisierung des Dilemmas, sensibler Umgang der Familienmitglieder mit dem Spannungsfeld

In unserem Kulturraum rangieren individuumsbezogene Werte wie Erfolg, Selbstverwirklichung, Eigenständigkeit und Unabhängigkeit ganz oben in der Werteskala. Diese Werte beeinflussen in erheblichem Maße das Zusammenleben in der Familie, da diese – wie Gruber²³³ feststellt – anderen Gesetzlichkeiten und Werten folgt. In der Familie geht es nicht um Gewinnmaximierung, Mobilität und Durchsetzungskraft, sondern um Verstehen und Verstandenwerden, um Annehmen und Angenommen werden. Ein friedfertiges familiäres Miteinander setzt bei den einzelnen Familienmitgliedern das Vorhandensein von sozialen Werten wie Hingabebereitschaft, Solidarität, Treue, Rücksichtnahme und freiwilligen Verzicht voraus. Die Ehepartner haben diese Gesetzlichkeiten zwischen einer auf den Einzelnen abgestellten, ökonomisch organisierten Arbeits- und Konsumwelt und einer gemeinschaftsbezogenen, persönlichen Familienwelt zu synchronisieren. Um das soziale Miteinander in der Familie nicht noch stärker den Egoismen und Einseitigkeiten einer individualisierten Zielorientierung auszusetzen, fordert Gruber²³⁴ eine Drosselung der Individualisierungsdynamik durch die gesellschaftliche Propagierung familiengerechter Leitbilder und Wertvorstellungen und sozialpolitische Einflussnahme durch den Gesetzgeber, um das Familiendasein ähnlich attraktiv zu machen wie die Berufstätigkeit. Er stimmt ein in den immer lauter werdenden Chor von Sozialpolitikern, die das Dilemma zwischen Familien und Berufsorientierung durch eine immer weiter fortschreitende Refundierung der Familienkosten durch den Staat und reglementierende Gesetze als Lösung ansieht. So hält er – wie Ulrich Beck²³⁵ - unter anderem eine gesetzliche Lösung für wünschenswert, die bestehende Mobilitätswänge verbietet und Immobilität aus familiären Gründen rechtlich anerkennt. Wir folgen diesen Autoren bei den von ihnen vorgeschlagenen Lösungsansätzen nicht, weil sie den sich bei unserer Zielgruppe vollziehenden Bildungsstrukturveränderungen nicht Rechnung tragen. In der von uns beschriebenen gesellschaftlichen Gruppe, den jüngeren Führungskräften, hat sich – wie bereits dargestellt – das Ausbildungs- und Bildungsniveau vom Mann zur Frau verschoben. **Die Frauen unserer Zielgruppe sind heute bereits ebenso gut und bald besser ausgebildet als die Männer.** Die Partner in den Familien der jüngeren Führungskräfte haben aufgrund ihres angeglichenen

²³³ Gruber, H.-G., S.158

²³⁴ Gruber, H.-G., S.159

²³⁵ Beck, U., S. 202

Bildungsstandards ein Interaktionsniveau erreicht, das es ihnen ermöglicht, in ihrer sozialen Kleingruppe, der Familie, nach Lösungen des Dilemmas zu suchen und nicht darauf zu warten, dass der Staat ihnen Lösungen anbietet. **Der Lösungskorridor, der sich hier abzeichnet, ist ein offener Dialog gleichberechtigter – weil intellektuell gleich befähigter – Menschen, die über einen sensiblen Umgang miteinander zu Vereinbarungskarrieren gelangen und gleichzeitig den emotionalen Wertezusammenhang von Liebe und Fürsorge für Kinder in einem veränderten Rollenverständnis neu ordnen.** Im Fokus unserer Betrachtung steht ein Rollenverständnis, in der Erwerbsarbeit und Elternschaft zwischen den Partnern verhandelbar werden.

„Wir können euch analysieren,
durchschauen und verachten.
Es nützt uns alles nichts –
verlieren wir euch,
verlieren wir auch unsere Weiblichkeit“

Eva-Maria Zurhorst

6.2.3. Gemeinsame Weiterentwicklung von Paaren – die personalen Ressourcen

Wie in Kapitel 3 dargestellt, liegt dieser Arbeit ein Karrierebegriff zugrunde, der über den erwerbsarbeitsbezogenen Begriff hinausgeht und die gesamte Lebensgeschichte von Individuen thematisiert, wodurch auch das Familienleben, Eltern- und Partnerschaftskarrieren ins Blickfeld rücken. Im Mittelpunkt steht der Begriff der „**Vereinbarungskarrieren**“²³⁶ als jene Karrierephase, in der Erwerbsarbeit und Elternschaft, insbesondere in der Verantwortung für noch nicht selbstständige Kinder aufeinander treffen und gestaltet werden müssen. Und zwar so, dass die auftretenden Konflikte

- strukturiert, vorhersehbar und erklärbar gemacht werden
- Ressourcen entdeckt und verfügbar gemacht werden, diesen Konflikten zu begegnen
- die Konfliktbewältigung – oder zumindest Konfliktverringering – als Herausforderung gesehen wird, die Anstrengung und Engagement lohnt.

Einen möglichen Lösungsansatz bietet die Stärkung der „generalisierten Widerstandsressourcen“ (Generalized Resistance Resources = GRR) in Anwendung des Salutogenesekonzeptes von Antonovsky durch Stressprävention. „Eine Einstellung gegenüber der Welt, in der Konflikte als bedeutsam, verstehbar und handhabbar gesehen werden, liefert die motivationale und kognitive Basis für Verhalten, mit dem von Stressoren gestellte Probleme wahrscheinlicher gelöst werden können als eine, die die Welt als chaotisch und überwältigend ansieht.“²³⁷

Antonovsky geht in seinem Salutogenesekonzept vom Individuum aus, indem er aufführt, dass eine Person mit einem starken SOC eher in der Lage ist, die Natur und die Dimensionen des instrumentellen Problems genau zu identifizieren, sie eher geneigt ist, es als Herausforderung anzusehen und es ihr mit größerer Wahrscheinlichkeit möglich ist, aus ihrem Repertoire von Ressourcen jene auszuwählen, die dem Problem angemessen sind und er diese auf vernünftige Weise einsetzen wird. Was aber geschieht, wenn mehrere Individuen in einen Konflikt eingebunden oder gar darin verstrickt sind? Auf die Reziprozität zwischen individueller und dyadischer Stresseinschätzung geht Antonovsky nicht ein. Um die gemeinsame Weiterentwicklung von Paaren im Konflikt zwischen Berufs- und Familienorientierung beschreiben zu können, wählen wir eine systemische

²³⁶ Auer, M., S. 27 f.

²³⁷ Antonovsky, A., Salutogenese, S. 137

Erweiterung dahingehend, dass Stress und Bewältigung in ihren sozialen Wirkungen und Antwortreaktionen der sozialen Umwelt gesehen werden, und eine komplexe Reziprozität zwischen den verschiedenen Akteuren (in unserem Fall der beiden Partner und der heranwachsenden Kinder) angenommen wird. Dabei können Rückkopplungsprozesse (gegenseitiges Aufschaukeln von Stresssituationen) ebenso stattfinden, wie die hilfreiche Auseinandersetzung mit der Situation durch dyadisches Coping. Eine zentrale Rolle zur Vorhersage des Stresserlebens und des Copingablaufes spielen die Betroffenheit vom Stress, sowie die Einfluss- und Kontrollmöglichkeiten der miteinander agierenden Personen und eventuell auch externer Personen. In Abhängigkeit dieser Situationsmerkmale von motivationalen Faktoren (wie z.B. Partnerzufriedenheit) und Kompetenzen beider Partner **sind dyadischer Stress und dyadisches Coping eine Funktion erweiterter partner- und dyadenorientierter Einschätzungsprozesse und Ziele.**²³⁸ Kommt eine Person bzw. eine Dyade in der primären Einschätzung zum Ergebnis, dass das eigene Wohlergehen oder das Wohlergehen des Partners oder der Dyade gefährdet sei, wird in der sekundären Einschätzung geprüft, welche individuellen, dyadischen und extradyadischen Responsekapazitäten zur Verfügung stehen, um die Situation bewältigen zu können. Im Rahmen der dyadischen Bewältigung werden eigene Ressourcen, Ressourcen des Partners, gemeinsame, dyadische Ressourcen und Ressourcen externer Bezugspersonen geprüft.²³⁹

Wenn wir die gemeinsame Weiterentwicklung von Paaren thematisieren wollen, müssen wir aus dem vorhandenen und von deren Urhebern ausführlich beschriebenen Prozessmodellen diejenigen diskutieren, die unserer Zielgruppe entsprechen. Das Phasenmodellen von Schneewind²⁴⁰ für Paare mit kleinen Kindern führt weiter: Ein Kind wird geboren, die Frau wird zur Mutter, der Mann zum Vater und damit oft auch zum Alleinverdiener. Beide Partner müssen in dieser Phase in veränderte Rollen hineinwachsen. Macht-, Affekt- und Kommunikationsstruktur der jungen Familie ändert sich, eine neue Phase der „**Familienkarriere**“²⁴¹ beginnt. Ähnlich wie für Individuen lassen sich für Paare und Familien Entwicklungsaufgaben im Sinne der normativen Erwartungen definieren. Für Paare mit kleinen Kindern ergeben sich folgende Entwicklungsaufgaben:

²³⁸ Bodenmann, G., S. 49

²³⁹ Bodenmann, G., S. 50

²⁴⁰ Schneewind, K.A., Graf, J., Gerhard, A.-K., *Paarbeziehungen, Entwicklung und Intervention*, in Rosenstiel, L v. Hockel, C.M., Molt, W., (Hrsg.), *Handbuch der angewandten Psychologie* (S. V-6.1, 1-20) ecomed, Landsberg, Lech, 1999

²⁴¹ Aldons, J., *Family careers, Rethinking the developmental perspective*, Sage, Thousands Oaks, CA., 1996

- die Anpassung des Paarsystems an die Pflege und Betreuung eigener Kinder
- die Differenzierung zwischen Partner- und Elternrolle
- und die Ausübung einer funktionsfähigen Elternallianz.

Es geht in dieser Lebensphase um die Entwicklung der Vereinbarungskarrieren, also darum, die Rollen in Familie und Zweierbeziehung neu auszuhandeln.

Zu wissen, welche Entwicklungsaufgaben ein Paar bzw. eine Familie in einer bestimmten Lebensphase zu bewältigen hat und welche Kompetenzen dafür erforderlich sind, liefert wertvolle Hinweise für notwendige Verhaltensänderungen der Betroffenen. Nach Schneewind und Wunderer²⁴² ist aber kritisch anzumerken, dass in der Forschungsliteratur weder bezüglich der Anzahl der Entwicklungsaufgaben Einigkeit besteht, noch bezüglich der Ereignisse, die zu Phasenübergängen im Familienlebenszyklus führen. Von einer Familienentwicklungstheorie, oder gar von einer einheitlichen Prozesstheorie kann man, streng genommen, nicht sprechen. Die Konzeption von Entwicklungsaufgaben im Sinne von mehr oder weniger allgemein gültiger normativer Erwartungen ist vor dem Hintergrund der zunehmenden Pluralisierung von Lebensformen ohnehin kritisch zu bewerten.

Man kann aber sehr wohl mehrere **Prozessmodelle der Partnerschaftsentwicklung** unterscheiden, die für die Bewältigungsstrategien in der Familie im Sinne der Ko-evolution der Partner von Bedeutung sind. Als erstes sei die **Bindungstheorie** von Shaver²⁴³ genannt. Sie erklärt die Kontinuität von Bindungsmustern über die Lebensspanne hinweg, von der Bindung zwischen Kleinkind und Bezugsperson bis zur emotionalen Bindung in Liebesbeziehungen im Erwachsenenalter unter Bezugnahme auf kognitive Modelle, die über die Zeit fortbestehen. Schon in den ersten Lebensjahren eines Menschen werden so genannte interne Arbeitsmodelle entwickelt, das sind personinterne Repräsentationen des Selbst und der sozialen Umgebung, gebildet auf der Grundlage konkreter Erfahrungen mit wichtigen Bezugspersonen. Im Laufe der Entwicklung des Kindes werden diese Arbeitsmodelle verfestigt und Teil der Persönlichkeit des Kindes. Es entstehen generalisierte und abstraktere Repräsentationen. Studien zeigen, dass frühe Bindungserfahrungen und die daraus entstandenen Verhaltensmodelle spätere Beziehungen im Erwachsenenalter prägen. Die Funktionen des Bindungsverhaltens sind bei Erwachsenen und Kindern dieselben: Suche nach Nähe, Protest bei Trennung, eine

²⁴² Schneewind, K.A., Wunderer, E., Prozessmodelle der Partnerschaftsentwicklung, In, Sozialpsychologie der Partnerschaft, Grau, J., Bierhoff H.-W., (Hrsg.), Springer-Verlag, Berlin, 2003, S. 226 f.

²⁴³ Shaver, P.R., Collins, N., Clark, C.L., Attachment styles and internal working models of self and relationship partners, in Fletcher, G.J.O., Fitness, J., (Hrsg), Knowledge Structures in Close Relationships, A Social Psychological Approach, Mahwah, NJ., 1996, S. 25 - 61

sichere Basis, ein schützender Hafen.²⁴⁴ Wie wirkt dies auf die Eltern-Kind-Beziehung? Wer seine Eltern als responsiv und die Bindung zu ihnen als kohärent und balanciert erlebte, wird seinem eigenem Kind mit hoher Wahrscheinlichkeit ähnliche positive Bindungserfahrungen ermöglichen.

Auch Partnerbeziehungen werden von den internen Beziehungsrepräsentationen beeinflusst. Hazam und Shaver²⁴⁵ haben **Bindungsstile bei Erwachsenen**, die sich eng an die Bindungsstile im Kindesalter anlehnen, klassifiziert:

- Erwachsenen mit **sicherem** Bindungsstil fällt es demnach leicht, anderen nahe zu sein, sie können sich auf andere verlassen und haben keine Angst, allein zu sein oder nicht akzeptiert zu werden.
- Menschen mit **ängstlichem** Bindungsstil haben Schwierigkeiten, sich auf andere einzulassen und ihnen vollständig zu vertrauen, aus Furcht, verletzt zu werden.
- Als **abweisend** (vermeidend) wird ein Bindungsstil klassifiziert, wenn eine Person sagt, es gehe ihr auch ohne enge gefühlsmäßige Bindung gut und es vorzieht, selbstständig und unabhängig zu sein.
- Erwachsene, die dem **besitzergreifenden** Stil zuzurechnen sind, möchten ungerne ohne enge Beziehung leben, haben aber das Gefühl, dass der Partner sich wehrt, wenn sie ihm zu nahe kommen. Der Partner reagiert in solchen Fällen meist mit einem **vermeidenden** Bindungsstil, um den psychischen Druck, den der besitzergreifende Partner erzeugt, zu verringern, oder ordnet sich mit einem **abhängigen** Bindungsstil bewusst oder unbewusst dem besitzergreifenden Partner unter.

Seit Anfang der 90er Jahre liegen theoretische und empirische Arbeiten zum Bindungskonstrukt im Erwachsenenalter (Bartholomeus, 1990; Main, 1995; Shaver & Hazan, 1987) und in der Partnerschaft vor (Grau, 1994; Kobak & Hazan, 1991; Levy & Davis, 1988; Lussier, Sabourin & Turgeon, 1997; Shaver & Brenman, 1992). Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, diese Veröffentlichungen im Einzelnen zu diskutieren. Hier muss es genügen, festzustellen, dass die bisherigen Ergebnisse der Untersuchungen Hinweise darauf geben, dass eine sichere Bindung mit einer günstigeren,

²⁴⁴ Feeney, J., Noller, P., Adult attachment, Sage, Thousand Oaks, CA., S. 90

²⁴⁵ Hazam, C., Shaver, P., Romantic Love conceptualized as an attachment process, Journal of Personality and Social Psychology, 52, 1987, S. 511-524

zufriedenstellenderen Partnerschaftsqualität einhergeht. Die Beziehung von **sicher-gebundenen Paaren** ist durch mehr Selbstöffnung, wechselseitiges Vertrauen, positive Emotionalität und Zärtlichkeit, sowie eine größere Konflikt- und Problemlösungskapazität gekennzeichnet. Sicher gebundene Paare sind zudem häufiger verheiratet (rund 80 % der verheirateten Paare weisen eine sichere Bindung auf) und führen meist einen gemeinsamen Haushalt mit dem Partner. **Ängstlich-vermeidende** und auch **ängstlich-ambivalente** Paare, welche unsicher-gebundene Paare repräsentieren, scheinen dagegen eine weniger tragfähige Partnerschaft zu haben. Das Ausmaß an emotionaler Selbstöffnung ist reduziert, die Beziehungsdefinition häufig unklar, die wechselseitige Aufeinanderbezogenheit schwächer ausgeprägt und die Stabilität der Beziehung geringer als diejenige von sicher-gebundenen Paaren. Interessant ist die in den Untersuchungen gemachte Beobachtung, dass sich sicher-gebundene Personen häufiger ebenfalls mit einem sicher-gebundenen Partner liieren, während z.B. ängstlich vermeidende Personen eher ängstlich- bzw. ambivalent-gebundene Partner auswählen.

In Zusammenhang mit individuellem Coping haben die Untersuchungen gezeigt, dass Unterschiede im Bewältigungsverhalten der verschiedenen Bindungstypen sichtbar sind. So praktizieren sicher-gebundene Partner häufiger sachbezogenes Coping, ängstlich-gebundene eher emotionsbezogenes Coping und vermeidende Partner öfters vermeidendes Coping, wobei die Zuweisung nicht immer eindeutig möglich ist, sich aber Tendenzen erkennen lassen. Man kann zumindest von einer Moderatorwirkung des individuellen Copings zwischen Bindungsstil und Partnerschaftsqualität sprechen. Zur Beziehung zwischen dyadischem Coping und den dargestellten Bindungstypen liegt uns erst eine Untersuchung von Cina²⁴⁶ vor. Daraus können vor dem Hintergrund des bisherigen Wissens Hypothesen über die Zusammenhänge zwischen den verschiedenen dyadischen Copingformen und dem Bindungsstil formuliert werden. Es wird erwartet, dass dyadisches Coping als wichtiger Indikator für eine funktionierende und zufriedenstellende Partnerschaft, positiv mit einem sicheren Bindungsstil korreliert. Andererseits deutet ein ängstlicher Bindungsstil des einen Partners auf eine Vermeidung des dyadischen Copings durch den anderen Partner hin. Während ein abhängiger Bindungsstil der Frau das dyadische Coping des Mannes vorhersagt.

Die stärksten Korrelationen liegen bei Frauen mit einem besitzergreifenden Bindungsstil vor. Es finden sich durchwegs negative Korrelationen zum positiven dyadischen Coping und positive Zusammenhänge zum eigenen hostilem und ambivalenten Coping sowie zur

²⁴⁶ Cina, A., Dyadisches Coping bei verschiedenen Bindungstypen, Unveröffentlichte Lizentiatsarbeit, Fribourg, Institut für Familienforschung und -beratung der Universität Fribourg, 1997

Vermeidung von dyadischem Coping.²⁴⁷ Je besitzergreifender die Frauen sich in der Skala von Bartholomew beschreiben, desto weniger kommunizieren sie dem Partner ihren Stress und desto geringer involvieren sie sich in gemeinsames dyadisches Coping. Ein ängstlicher Bindungsstil der Männer weist auf weniger Stresskommunikation und weniger dyadisches Coping sowie auf mehr Vermeidung von dyadischem Coping von Seiten der Frau hin. Ein abweisender Bindungsstil der Frau geht einher mit weniger Stresskommunikation, weniger gemeinsamem dyadischem Coping und mehr Vermeidung von dyadischem Coping seitens des Mannes.

Wenn man über die Weiterentwicklung von Paaren diskutiert, sind die Bindungsstile der Partner einer Partnerschaft die eine Seite der Medaille, die andere Seite ist die Geschlechtsrollenorientierung. Erst beide zusammen ergeben ein Gesamtbild der Beziehungsrepräsentationen, die es in dieser Arbeit weiterzuentwickeln gilt. Unter Geschlechtsrollenorientierung wird in der Regel das Muster an Verhaltensweisen, Einstellungen, Gefühlen und Attributen verstanden, welches von einer Person in Abhängigkeit ihres biologischen Geschlechts erwartet wird.²⁴⁸

So zeigt eine Reihe von internationalen Forschungsprojekten zu Geschlechterrollenstereotypen, dass der typische Mann relativ konsistent als aktiv, dominant, unabhängig, rational, logisch, mutig, aggressiv, zielorientiert, selbstbewusst und stark eingeschätzt wird, während die Frau eher Attribute wie expressiv, warmherzig, freundlich, taktvoll, gefühlvoll, aber auch schwach, ängstlich, usw. zugewiesen bekommt. Die Untersuchungen zeigen aber auch, dass Unterschiede aufgrund des biologischen Geschlechts weniger aussagefähig sind als Differenzen aufgrund der Geschlechterrollenorientierung.

Nach dem in den 70er Jahren entwickelten zweidimensionalen Modell von Bem²⁴⁹ das Femininität und Maskulinität als zwei unabhängige Dimensionen beschreibt, kann eine Person sowohl maskuline als auch feminine Eigenschaften in sich vereinigen. Mit diesem zweidimensionalen Konzept erfolgt eine deutliche Trennung zwischen biologischem Geschlecht („sex“) und sozialem Geschlecht („gender“), wobei letzteres neben relativ reinen Typen eine Mischung femininer und maskuliner Ausprägungen umfassen kann.

Die Geschlechterrollenorientierung spielt im Rahmen der Partnerschaft eine zunehmend wichtigere Rolle. So zeigen empirische Studien zur Geschlechterorientierung, dass die

²⁴⁷ Bartholomew, K., Avoidance of intimacy, An attachment perspective, Journal of Social and Personal Relationship, 7, 1990, S.147-178

²⁴⁸ Eagly, A. H., Sex differences in social behaviour, A social role interpretation, Hillsdale, NJ., 1987

²⁴⁹ Bem, S. L., Sex-role adaptability, One consequence of psychological androgyny, Journal of Personal and Social Psychology, 31, 1975, S. 634-643

Geschlechterorientierung (Femininität versus Maskulinität) für bedeutsamere Unterschiede im Kommunikationsverhalten bei Paaren steht, als das Geschlecht an sich. Männer und Frauen mit hoher Ausprägung bezüglich Femininität erwiesen sich als signifikant negativer in ihrer Kommunikation als maskuline oder androgyne Personen. Auf einen wichtigen Zusammenhang von Geschlechterrollenorientierung und Partnerschaftszufriedenheit weist Antill²⁵⁰ in einer Studie hin. Er stellt fest, dass die Ausprägungen auf der Femininitäts- und Maskulinitätsachse mit der Beziehungszufriedenheit korrelieren. So beschreiben sich die untersuchten Männer und Frauen am zufriedensten mit einem femininen Partner. Während zu Beginn der Partnerschaft die Femininität der Frau bedeutsamer ist, wird insbesondere mit der Ankunft von Kindern die Femininität des Mannes zusehends wichtiger. Die von Antill erhobenen Daten sprechen dafür, dass die Femininität innerhalb der Geschlechterrollenorientierung der beste Prädiktor für hohe Partnerschaftszufriedenheit ist. Androgynie erweist sich mehrheitlich als nicht vorteilhaft. Günstig für die Partnerschaftszufriedenheit scheint es, wenn die Partner eine möglichst ähnliche Ausprägung in ihrer Rollenorientierung haben.

Im Zusammenhang von Geschlechterrollenorientierung und Coping fanden Nezu und Nezu²⁵¹ heraus, dass sachbezogenes dyadisches Coping bei Partnern mit hoher Maskulinität höher ausgeprägt ist, während Personen mit hoher Femininität eher emotionsbezogenes dyadisches Coping praktizieren.

Das von Schneider-Düker und Kohler 1988 überarbeitete Bem Sex-Role Inventory von 1974²⁵² kam zu differenzierten Ergebnissen. Nach diesen Ergebnissen korreliert einzig die Skala Femininität mit dyadischem Coping, nicht jedoch die Maskulinitätsskala. Der vermutete höhere Zusammenhang zwischen der Femininität und den emotionsbezogenen dyadischen Copingkategorien war aber nur bei Männern deutlich nachweisbar, während bei Frauen eine hohe Femininität nicht zu einer höheren Tendenz zur emotionsbezogenen Stresskommunikation führte. Bei femininen Männern lagen dagegen die höchsten Korrelationen zu den emotionsbezogenen dyadischen Copingkategorien und der emotionsbezogenen Stresskommunikation vor. Als generelles Ergebnis bleibt

²⁵⁰ Antill, J. K., Sex role complementarity versus similarity in married couples, *Journal of Personal and Social Psychology*, 45, 1983, S. 145-155

Siehe auch Anlage 12, Die Angst der Männer vor der Familie, Expertenkommission der Bertelsmann-Stiftung begibt sich auf Ursachensuche, *Handelsblatt* Nr. 41, 27.02.2008

²⁵¹ Nezu, A.M., & Nezu, C.M., Psychological distress, problem solving and coping reactions, *Sex role differences. Sex roles*, 16, 1987, S. 205-214

²⁵² Schneider-Düker, M., Kohler, A., Die Erfassung von Geschlechtsrollen – Ergebnisse zur deutschen Neukonstruktion des Bem Sex-Role Inventory, *Diagnostica*, 34, 1988, S. 256-270

festzuhalten, dass feminine Personen (Frauen wie Männer) am häufigsten positives dyadisches Coping praktizieren. Der Einfluss des Geschlechterrollenverhaltens auf das Coping muss vor diesem Hintergrund als relevant angesehen werden. Bei den in den folgenden Kapiteln zu machenden Vorschlägen für therapeutische Interventionen zur Lösung des Konfliktes zwischen Berufs- und Familienorientierung wird also **nicht nur dem biologischen sondern auch dem sozialen Geschlecht** Rechnung zu tragen sein.

6.2.3.1. Partnerlandkarten - Kennen, Erkennen, Verstehen

Zur Erfassung von Stress und Coping bei Paaren werden in der Partnerschaftsforschung Selbstberichtsdaten (Fragebogen, ereignisnahe Verhaltensprotokollierung, Interviews), Verhaltensbeobachtung (Fremdbeurteilungsdaten) und physiologische Messungen (objektive Körperparameter) eingesetzt. Da wir im Rahmen dieser Arbeit weder eigene empirische Forschungsprojekte entwickeln wollen, noch unserer Zielgruppe den Gang zum Familientherapeuten nahelegen können, haben wir einen pragmatischen Lösungsansatz zur Selbsthilfe der Betroffenen gewählt. Aus den mehreren hundert Interviews, die wir bei der Besetzung von Führungspositionen jedes Jahr durchführen, wissen wir, dass einer oder beide Partner unserer Zielgruppe nur sehr ungefähre Vorstellungen von den Freuden, Vorlieben, Abneigungen, Ängsten und Anstrengungen des anderen haben. Mit emotionaler Intelligenz ausgestattete Ehepaare sind meist sehr vertraut mit der Welt des anderen. Sie haben eine oft sehr detaillierte „Landkarte des Partners“²⁵³, die alle wichtigen Informationen über das Leben des anderen enthält. Diese Paare haben sich einen **kognitiven Raum** für ihre Partnerschaft erarbeitet. Sie erinnern sich an die wichtigen Ereignisse in der Vergangenheit des anderen und erneuern diese Informationen immer wieder, so wie sich auch die Fakten und Gefühle ihrer partnerschaftlichen Welt verändern. Paare, die genaue Landkarten der Welt des anderen besitzen, sind besser darauf vorbereitet, mit schwierigen Ereignissen und Konflikten fertig zu werden, haben also Ressourcen um Stress abzubauen und dyadische Copingstrategien zu entwickeln. Die Untersuchungen von Bodenmann und Cina²⁵⁴ haben gezeigt, dass die meisten Paare über ein hohes Maß an Stress im Alltag berichten und Stress im Beruf, mit den Kindern, bezüglich Finanzen und hinsichtlich gesundheitlicher Aspekte zu den häufigsten Stressbereichen gehören und zwar unabhängig von der Partnerschaftsqualität.

²⁵³ Gottmann, J.M., Silver, N., Die 7 Geheimnisse der glücklichen Ehe, Marion von Schröder Verlag, München, 1999, S. 66

²⁵⁴ Bodenmann, G., Cina, A., Stress und Coping als Prädiktoren für Scheidung, Eine prospektive Fünf-Jahres-Langzeitstudie, Zeitschrift für Familienforschung, 12, S. 5-20

Unterschiede zwischen stabil-zufriedenen und stabil-unzufriedenen Paaren lagen einzig in den Bereichen **tägliche Widrigkeiten** und **Stress in der Freizeit** vor. Es kann daher angenommen werden, dass Risikopaare zusätzlichen Stress nicht genügend kompetent abfedern können, wenn sie sich keinen kognitiven Raum zum Verständnis des Partners erarbeiten. Paare, die detailliertere Partner-Landkarten besitzen, beschützen ihre Ehe während der dramatischen Zeit der Umwälzung, insbesondere wenn Kinder geboren und aufgezogen werden. Weil es schon die Gewohnheit der Ehepartner war, aufmerksam zu sein und weil sie sich unbewusst darum kümmerten, was der andere fühlte und dachte, wurden sie nicht aus der Bahn geworfen. Je mehr Partner voneinander wissen und verstehen, desto leichter ist es für sie, den Kontakt zueinander zu bewahren, wenn Konflikte zu bewältigen sind.

Im Sinne der Stärkung der generalisierten Widerstandsressourcen von Antonovsky²⁵⁵ ist die Entwicklung einer Partner-Landkarte ein weiterer Schritt zur Stressprävention um den Konflikt zwischen den Partnern verstehbar und handhabbar zu machen. Ausgangspunkt ist eine Beziehungsanalyse mit dem Fokus auf der Einschätzung und dem daraus ableitbaren Verständnis des Partners. Gottman und Silver²⁵⁶ haben dafür einen **Fragebogen** entwickelt, den wir hier wiedergeben. Die Partner sollten zuerst jeder für sich die folgenden Fragen beantworten:

1. Ich kann die besten Freunde meines Partners benennen.
2. Ich kann sagen, mit welchen Problemen mein Partner gerade konfrontiert ist.
3. Ich kenne die Namen einiger Menschen mit denen mein Partner in der letzten Zeit Schwierigkeiten hatte.
4. Ich kann einige der Lebensträume meines Partners nennen.
5. Ich bin mit den religiösen Vorstellungen und Überzeugungen meines Partners vertraut.
6. Ich kann sagen, welche die grundsätzliche Lebensphilosophie meines Partners ist.
7. Ich weiß, welche Verwandte mein Partner am wenigsten mag
8. Ich weiß, welche Musik mein Partner am liebsten mag.
9. Ich kann die drei Lieblingsfilme meines Partners benennen.
10. Mein Partner kennt die Probleme, mit denen ich gegenwärtig konfrontiert bin.
11. Ich kenne die wichtigsten Phasen im Leben meines Partners.

²⁵⁵ Antonovsky, A., Saltuogenese, S. 137

²⁵⁶ Gottmann, J.M., Silver, N., Die 7 Geheimnisse der glücklichen Ehe, S. 69

12. Ich kann das schwerwiegendste Ereignis nennen, das meinem Partner in seiner Kindheit widerfuhr.
13. Ich kann die wichtigsten Hoffnungen und Wünsche, die mein Partner für sein Leben hegt, aufzählen.
14. Ich kenne die wichtigsten Ängste, von denen mein Partner derzeit heimgesucht wird.
15. Mein Partner kennt meine Freunde.
16. Ich weiß, was mein Partner tun würde, wenn er plötzlich im Lotto gewinnen würde.
17. Ich kann genau schildern, wie mein erster Eindruck von meinem Partner war.
18. Ich befrage meinen Partner regelmäßig über seine Vorstellungen und Erfahrungen.
19. Ich habe das Gefühl, als würde mein Partner mich ziemlich gut kennen.
20. Mein Partner ist mit meinen Wünschen und Hoffnungen vertraut.

Dieser Fragenkatalog ist bewusst „unsystematisch“ aufgebaut, er mischt Qualitäten und Quantitäten und auch den Ich- und den Fremdbezug der Fragen, um mögliche Ableitungseffekte bei der Beantwortung der Fragen zu vermeiden. Nach Gottman & Silver²⁵⁷ sind Paare im sicheren Bereich Ihrer Partnerschaft, wenn sie 10 oder mehr dieser Fragen mit zutreffend bezeichnen können. Sie besitzen eine recht genaue Landkarte vom Alltagsleben ihres Partners, von seinen Ängsten, Hoffnungen und Träumen. Wenn Paare weniger als 10 Fragen mit zutreffend beantworten können, müssen sie sich eingestehen, dass sie einander nicht wirklich kennen oder zumindest ihre Partnerlandkarte veraltet ist, da sich ihre Beziehung im Laufe der Zeit verändert hat. Solche Paare haben einen akuten Handlungsbedarf, in einen Kommunikationsprozess einzutreten, um mehr über den Partner herauszufinden. Eine gegenseitige Befragung kann ein erster Schritt zu einer aktuellen Partner-Landkarte sein. Wichtig ist es, dass die Partner einander zuhören, das vom Partner Gesagte nicht kommentieren oder gar beurteilen und einander bei der Beantwortung der Fragen nicht helfen.

Im Folgenden zeichnen wir zwei Stufen der Entwicklung einer Partner-Landkarte von Gottmann & Silver²⁵⁸ nach, die sicher-gebundene Paare als selbstverständlich und ohne weiteres als nachvollziehbar erkennen werden, unsicher-gebundenen Paaren aber einen Weg aufzeigen sollen, das Ausmaß emotionaler Selbstöffnung zu verstärken, die Beziehungsdefinition der Partnerschaft abzuklären und die wechselseitige Aufeinanderbezogenheit und damit die Stabilität der Beziehung zu verstärken.

²⁵⁷ Gottmann, J.M., Silver, N., S. 70

²⁵⁸ Gottmann, J.M., Silver, N., S. 74-80

Paare, die sich auf den Coping-Prozess der Entwicklung einer Partner-Landkarte einlassen und diesen Prozess mit Selbstdisziplin und wechselseitigem Vertrauen verfolgen, werden sich in Richtung von sicher-gebundenen Paaren entwickeln und daraus auch eine neue Geschlechterrollenverteilung für sich gewinnen können. Sie machen sich auf den Weg, das Kohärenzgefühl ihrer Partnerschaft zu vergrößern.

In einer ersten Stufe gilt es, die Partner-Landschaft grob zu skizzieren. Die folgenden Fragen sollten sich die Partner wechselseitig beantworten:

- Die wichtigsten Personen im Leben meines Partners
 - Freunde
 - Mögliche Freunde
 - Gegner, Rivalen, Widersacher
- Jüngere wichtige Ereignisse im Leben meines Partners
 - Zukünftige Ereignisse (Worauf freut sich mein Partner? Was fürchtet er?)
 - Was meinem Partner zur Zeit Stress macht
 - Wovor mein Partner zur Zeit Angst hat
 - Was mein Partner hofft und was er sich wünscht (für sich und andere)

Sich diese Fragen gegenseitig zu beantworten ist sinnvoll, um die derzeitige Lebenseinschätzung grob zu skizzieren. In der zweiten Stufe geht es darum, die Partner-Landkarten zu detaillieren. Gottman und Silver²⁵⁹ formulieren diese zweite Stufe in Form einer Reihe von Partner-Übungen folgendermaßen:

„Je mehr Sie über die innere Welt des anderen wissen, desto solider und erfüllender wird Ihre Partnerschaft sein. Dieser Fragenkatalog soll Ihnen helfen, sich selbst kennenzulernen und dieses Wissen über sich selbst mit Ihrem Partner zu teilen. Arbeiten Sie diese Übung auch durch, wenn Sie und Ihr Partner das Gefühl haben, wie ein offenes Buch zu sein. Es gibt immer noch mehr über den anderen zu lernen. Das Leben verändert uns, und deshalb wird keiner von Ihnen noch derselbe Mensch sein, der vor fünf, zehn oder fünfzig Jahren das Ehegelöbnis sprach.

Viele der Fragen in dieser Übung werden eine Herausforderung sein. Sorgen Sie dafür, dass Sie genug Zeit und Ruhe haben, um ihnen gerecht zu werden. Wahrscheinlich ist es das Beste, diese Übung für eine Zeit aufzubewahren, in der Sie nichts tun, keine Termine einhalten, keine Telefonanrufe beantworten und keine Kinder (oder andere Menschen) versorgen müssen, sondern ungestört sind. Trotzdem werden Sie diese Übung wohl nicht

²⁵⁹ Gottmann, J.M., Silver, N., S. 75-80

in einer Sitzung bewältigen, und das sollten Sie auch nicht versuchen. Teilen Sie sie stattdessen auf, und arbeiten Sie nach und nach gemeinsam alles durch.

Beantworten Sie die Fragen eines jeden Übungsabschnittes so aufrichtig wie möglich. Sie müssen nicht jeden Aspekt einer jeden Frage beantworten – beschränken Sie sich auf die Bereiche, die für Ihr Leben von Bedeutung sind. Schreiben Sie Ihre Antworten in Ihr persönliches Tagebuch oder Heft. Wenn Ihnen das Aufschreiben zu schwer fällt, dann können Sie auch bloß Stichworte notieren, aber der Prozess des Niederschreibens ist für den Erfolg der Übung sehr wichtig. Tauschen Sie dann, wenn Sie fertig sind, die Notizbücher aus und lesen Sie gemeinsam, was Sie geschrieben haben. Sprechen Sie über die Eintragungen des anderen und darüber, was dieses zusätzliche Wissen für Ihre Ehe und die Vertiefung Ihrer Freundschaft bedeutet.

Meine Triumphe und meine Kämpfe

1. Auf welche Dinge in Ihrem Leben sind Sie besonders stolz? Schreiben Sie über Ihre persönlichen Triumphe, über Zeiten, als alles noch besser lief, als Sie es sich erträumt hatten, Perioden, in denen Sie siegreich alle Prüfungen und Schwierigkeiten hinter sich ließen. Dazu gehören auch Zeiten von Stress und Durststrecken, die Sie durchstanden und meisterten, kleine Ereignisse, die dennoch von großer Bedeutung für Sie sein mögen, Ereignisse aus der Kindheit oder der jüngeren Vergangenheit, selbstgewählte Herausforderungen, die Sie bewältigten, Zeiten in denen Sie sich kraftvoll fühlten, Sternstunden und Siege, wundervolle Freundschaften, die Sie gewannen und so weiter.
2. Wie haben diese Erfolge Ihr Leben beeinflusst? Welchen Einfluss haben sie auf Ihr Bild von sich selbst und Ihren Fähigkeiten? Wie haben sie die Ziele und Dinge, nach denen Sie streben, verändert?
3. Welche Rolle spielt Stolz (das heißt, stolz zu sein, gelobt zu werden, anderen Lob auszusprechen) in Ihrem Leben? Haben Ihre Eltern Ihnen gezeigt, dass sie, als Sie ein Kind waren, stolz auf Sie waren? Und wie haben Ihre Eltern das gezeigt? Wie haben andere Menschen auf Ihre Leistungen reagiert?
4. Haben Ihre Eltern Ihnen gezeigt, dass sie Sie liebten? Wie? Wurde Zuneigung in Ihrer Familie oft und gern gezeigt? Wenn nicht, inwiefern hat das Ihre Ehe beeinflusst?
5. Welche Rolle spielt der Stolz auf Ihre Leistungen in Ihrer Ehe? Welche Rolle spielen Ihre eigenen Ziele in Ihrer Ehe? Inwieweit wünschen Sie sich, dass Ihr Partner diese

Aspekte Ihres Selbst, Ihrer Vergangenheit, Gegenwart und Ihrer Pläne für die Zukunft kennt und versteht? Inwieweit zeigen Sie, dass Sie aufeinander stolz sind?

Meine Verletzungen und Heilungen

1. Welche schwierigen Ereignisse oder Zeiten haben Sie durchlebt? Schreiben Sie über alle ernsthaften persönlichen Schwierigkeiten und Verletzungen, die Sie erlebt haben, über Ihre Verluste, Enttäuschungen, Prüfungen und Probleme. Zählen Sie Zeiten von Stress und Durststrecken ebenso dazu wie Perioden der Verzweiflung, Hoffnungslosigkeit und Einsamkeit.
Sämtliche tiefen Traumata, die Sie als Kind oder Erwachsener durchlebt haben, gehören dazu, so zum Beispiel verletzende Beziehungen, demütigende Ereignisse, sogar Belästigungen, Missbrauch, Vergewaltigung.
2. Wie haben Sie diese Traumata überlebt? Welche bleibenden Folgen haben sie für Sie?
3. Wie haben Sie sich selbst gestärkt und geheilt? Wie haben Sie Ihre Trauer überwunden? Wie haben Sie sich selbst wiederbelebt und wiederhergestellt?
4. Wie schützen Sie sich davor, dass so etwas noch einmal passiert? Wie grenzen Sie sich ab?
5. Inwieweit beeinflussen diese Verletzungen und die Art, wie Sie sich davon erholen und sich vor neuen schützen, heute Ihre Ehe? Was soll Ihr Partner über diese Aspekte Ihres Selbst wissen, und wie viel soll er davon verstehen?

Meine Gefühlswelt

1. Wie drückte man, als Sie ein Kind waren, in Ihrer Familie die folgenden Gefühle aus:
 - Wut
 - Traurigkeit
 - Angst
 - Zuneigung
 - Interesse füreinander
2. Musste Ihre Familie während Ihrer Kindheit mit einem besonderen emotionalen Problem fertig werden, wie zum Beispiel Aggression zwischen den Eltern, einem depressiven Elternteil oder einem Elternteil, dessen Gefühle auf irgendeine Weise verletzt waren? Welche Folgen hat dies für Ihre Ehe und Ihre anderen engeren Beziehungen (Freundschaften, Beziehung zu Ihren Eltern, Ihren Geschwistern, Ihren Kindern)?

3. Was denken Sie selbst darüber, wie man Gefühle ausdrücken sollte, vor allem Wut, Angst, Traurigkeit, Stolz und Liebe? Fällt es Ihnen schwer eines dieser Gefühle auszudrücken oder es von Ihrem Partner ausgedrückt zu sehen? Was ist die Ursache für Ihre Sichtweise?
4. Welche Unterschiede gibt es zwischen Ihnen und Ihrem Partner, wenn es darum geht, Gefühle auszudrücken? Was ist die Ursache dieser Unterschiede? Welche Folgen haben diese Unterschiede für Sie?

Meine Lebensphilosophie und mein Vermächtnis

1. Stellen Sie sich vor, Sie stehen auf einem Friedhof und schauen Ihren eigenen Grabstein an. Schreiben Sie nun die Worte auf, die Sie dort gern geschrieben sehen möchten. Beginnen Sie mit: „Hier ruht...“
2. Schreiben Sie Ihren eigenen Nachruf. (Er muss nicht kurz sein.) Was sollen die Menschen von Ihrem Leben denken, und wie sollen sie Sie in Erinnerung behalten?
3. Jetzt sind Sie soweit, dass Sie Ihre Lebensphilosophie beschreiben können. Was ist das Ziel Ihres Lebens? Was ist der Sinn? Was möchten Sie erreichen? Welches sind die größeren Kämpfe, die Sie durchstehen möchten?
4. Welches Vermächtnis würden Sie gerne nach Ihrem Tod hinterlassen?
5. Welche entscheidenden Ziele müssen Sie noch erreichen? Das kann bedeuten, dass Sie etwas schaffen möchten oder ein bestimmtes Erlebnis haben möchten. Beispiele für kleinere Ziele sind: Banjospielen lernen, einen Berg zu besteigen und so weiter.

Wer ich werden will

Nehmen Sie sich einen Moment Zeit, über das nachzudenken, was Sie gerade geschrieben haben. Wir sind alle damit beschäftigt, der Mensch zu werden, der wir sein wollen. In diesem Kampf müssen wir Dämonen begegnen und sie überwinden

1. Beschreiben Sie den Menschen, der Sie werden wollen.
2. Was können Sie dazu tun, dieser Mensch zu werden?
3. Welche Kämpfe haben Sie bereits durchgefochten, um dieser Mensch zu werden?
4. Welche inneren Dämonen mussten Sie bekämpfen? Welche stehen Ihnen noch bevor?
5. Was möchten Sie an sich selbst verändern?

6. Welche Träume haben Sie sich selbst nicht gegönnt oder nicht entwickelt?
7. Wie soll Ihr Leben in fünf Jahren aussehen?
8. Was ist die Geschichte des Menschen, der Sie werden möchten?

Alle diese Übungen und Fragen werden Ihnen dabei helfen, eine größere persönliche Einsicht und eine detailliertere Partner-Landkarte vom Leben und der Welt des anderen zu gewinnen. Ihren Partner besser kennenzulernen und Ihr Inneres Ihrem Partner mitzuteilen, ist ein ständiger Prozess, der ein Leben lang andauert. Denken Sie also von Zeit zu Zeit daran, zu diesen Seiten zurückzukehren und Ihr Wissen voneinander zu aktualisieren.

Doch die Partner-Landkarten sind nur der erste Schritt. Es ist nicht so, dass glücklich verheiratete Paare einander einfach bloß kennen. Sie bauen auf dieses Wissen und erweitern es auf entscheidende Weise. Und sie benutzen ihre Partner-Landkarten nicht nur, um ihr Verständnis füreinander auszudrücken, sondern auch, um ihre Bewunderung und Zuneigung zu zeigen.“

Mit der Entwicklung der Partner-Landkarten haben wurde ein erster stressreduzierender dyadischer Copingprozess beschrieben, der sich auf die Partnerschaftsqualität und -stabilität auf dreifache Weise positiv auswirkt:

- durch die Erhöhung der gemeinsam verbrachten Zeit der Partner
- durch die Zunahme der Qualität der dyadischen Kommunikation und
- durch die längerfristige Abnahme des Risikos für psychische Beschwerden.

Dyadisches Coping wirkt als Puffer Stress abzubauen und die Partnerschaftsqualität zu verbessern. Diese Art von dyadischem Coping ist ein Kommunikationsprozess, in dem jeder Partner in eigener Verantwortung zur Entfaltung des dyadischen Selbst beitragen kann und somit einen Schritt zum gemeinsamen Wachstum, zur Ko-evolution der Partner vollzieht. Gemeinsames Wachstum bedeutet ein dauerndes Ringen miteinander, heißt dauernde gegenseitige Herausforderung und das austarieren von gegenseitigem Widerstand. Es ist aber alles andere, als sich für den Partner oder die Partnerschaft aufzugeben, zu fusionieren oder sich aufzuopfern. Die Partner-Landkarten dienen somit den Partnern nicht dazu, miteinander zu verschmelzen, sondern dazu, sich gegenseitig immer wieder neu entstehen zu lassen.

6.2.3.2. Emotionale Bindungen, Gefühle, Liebe

Emotionen beschreiben mehrheitlich kurzfristige Prozesse, die einen klar umrissenen Objekt- und Situationsbezug haben. Eine umfassende Anwendung der psychologischen

Emotionstheorien auf das Phänomen der Liebe erscheint daher wenig nützlich, es sei denn man konzentriert sich auf die Phase des allerersten Verliebtseins zweier Menschen. Emotionen im engeren Sinne stellen also lediglich Teilprozesse des übergeordneten Konstruktes „Liebe“ dar. Der Begriff des „Gefühls“ scheint eher geeignet zu sein, die Vielschichtigkeit der Liebe zu beschreiben. Gefühle stellen einen möglichen Oberbegriff vieler Prozesse dar, die das Leben von Partnern entscheidend bestimmen: Stimmungen, Einstellungen und Emotionen. Stimmungen werden als nicht-intentionale Prozesse gesehen, die eine überdauernde modulierende Funktion des Verhaltens und Erlebens haben.²⁶⁰

Dies bedeutet, dass in einer bestimmten Stimmung zufällige Ereignisse als angenehm oder unangenehm bewertet werden. Annäherungs- und Vermeidungstendenzen lassen sich daraus ableiten. In positiver Stimmung nähern wir uns Situationen des Lebens eher an, negative Stimmungen lassen uns dagegen meist ablehnend reagieren. Auch auf Emotionen trifft dies zu. Positive Emotionen führen in der Regel zu Annäherungsverhalten, während negative Emotionen mit defensiven, vermeidenden Verhaltensweisen verbunden sind.

Emotionen sind die subjektivsten Elemente des menschlichen Bewusstseins, da allein die Person selbst erkennen kann, ob sie tatsächlich Liebe, Scham, Dankbarkeit oder Glück empfindet. **Dennoch ist ein Gefühl zugleich der objektivste Inhalt des Geistes**, weil das Gefühl, das der Mensch bekommt, wenn er verliebt, beschämt, ängstlich oder glücklich ist, für ihn wirklicher ist, als alles was er in der äußeren Welt beobachtet oder was ihn die Logik lehrt. Der Mensch gerät in eine paradoxe Position²⁶¹. Betrachtet er andere – gleichsam als Verhaltenspsychologe – tut er als unerheblich ab, was sie sagen, und vertraut nur dem, was sie tun. Betrachtet er dagegen sich selbst, geht er als Phänomenologe vor und nimmt seine inneren Gefühle ernster als äußere Ereignisse oder konkrete Handlungen.

Neben den genetisch programmierten Emotionen haben die Menschen eine Vielzahl feiner und zärtlicher wie auch verderbter Gefühle entwickelt. Im Gegensatz zu anderen Lebewesen ist der Mensch aber zur Selbstreflexion fähig. Mit seinem selbstreflexiven Bewusstsein ist der Mensch in der Lage, Gefühle vorzutauschen oder sogar zu manipulieren. Dienten Gefühle ursprünglich als Signale zur Entzifferung der äußeren Welt, haben sie sich in unserer Gesellschaft oft vom Objekt in der Wirklichkeit gelöst und

²⁶⁰ Engelen, E.-M., Erkenntnis und Liebe, Zur fundierten Rolle des Gefühls bei den Leistungen der Vernunft, Vandenhoeck & Ruprecht, Göttingen, 2003, S. 164-182

²⁶¹ Csikszentmihalyi, M., Lebe gut, Wie Sie das Beste aus Ihrem Leben machen, dtv, München, 2001, S. 30

der Mensch gibt sich ihnen um ihrer selbst Willen hin. Da in einer Ehe beide Partner über ein mehr oder weniger gut ausgeprägtes Selbstreflexionsvermögen verfügen, werden sie die eigenen Emotionen und die des Partners immer wieder hinterfragen oder „hinterfühlen“. Dass eine lang andauernde Vortäuschung von Gefühlen des einen Partners vom anderen Partner unentdeckt bleibt, ist – jedenfalls in unserer Zielgruppe – eher unwahrscheinlich. Versuche, den Partner mit Gefühlen, ob bewusst oder unbewusst, zu manipulieren, stellen aber Psychotherapeuten in allen Lebensphasen immer wieder fest.

In einer auf Gleichwertigkeit ausgerichteten Partnerschaft, in der die Gefühlsmacht des einen über den anderen ausbalanciert ist, werden positive zärtliche Gefühle die emotionalen Bindungen der Partner verstärken. Menschen verfolgen in verschiedenen Lebensphasen – bewusst oder unbewusst – verschiedene auch widersprüchliche Ziele wie Liebe, Partnerschaft, Karriere, Beruf, Kinder. Wie sie die Wege und Handlungen zum Erreichen dieser Ziele kombinieren und welche Prioritäten sie setzen, hängt mit ihren individuellen biographischen Sinndeutungen, mit ihren jeweiligen Lebenszielen zusammen. Diese nehmen direkten Einfluss darauf, was emotionale Anziehung, was Liebe für einzelne Frauen und Männer bedeutet, wie sie sie umsetzen und in welcher Beziehungskonstellation sie „ihre Liebe leben“.²⁶²

Obwohl das Thema Liebe bei der Beurteilung von emotionalen Bindungen von großer Wichtigkeit ist, würde es den Rahmen dieser Arbeit sprengen, wollten wir auch nur den Versuch unternehmen, hier alle wichtigen Konzepte und Theoreme zum Thema Liebe darzustellen. Wir beschränken uns auf einige wenige.

So unternehmen Alexandra Freund und Andreas Keil²⁶³ den Versuch, die **biologische Dimension der Liebe**, die man mittels Hormonveränderungen und Veränderungen im Gehirn erfassen will um den Aspekt der psychologischen Forschung zur **Bindungstheorie** zu ergänzen. Sie vertreten die These, dass Liebe vor allem die Funktion hat, eine verpflichtende Bindung herzustellen und aufrecht zu erhalten, wofür auch sexuelle Anziehung zunächst einen beträchtlichen Beitrag leistet. Obwohl sie die Bindungswirkung der Liebe nicht nur auf die Paarbeziehung eingeschränkt betrachten wollen, sondern auch auf die Liebe zwischen Familienangehörigen ausweiten, legen sie ihr Hauptaugenmerk auf die „**leidenschaftliche**“ oder „**romantische**“ Liebe, die sie als Zustand intensiven Sehns nach der Verbindung mit einem anderen Menschen

²⁶² Röttger-Rössler, B., Engelen, E.-M., (Hrsg.), „Tell me about love“, Kultur und Natur der Liebe, mentis Verlag, Paderborn, 2006, S. 17-18

²⁶³ Freund, A., Keil, A., „Ein Grund zu bleiben“, Liebe aus psychologisch-funktionaler Sicht, in „Tell me about love“, S. 165-184

bezeichnen. Die romantisch-leidenschaftliche Liebe zeichnet sich gegenüber anderen Formen der Liebe über das Gefühl der Zuneigung und Zusammengehörigkeit hinaus durch sexuelle Anziehung und Aktivitäten aus. Sexuelle Aktivitäten tragen aber auch ihrerseits zum Gefühl von Geborgenheit und damit auch zu emotionaler Bindung bei. So erhöht die vertrauensvolle Kooperation beider Elternteile in vielen Kulturen die Überlebenswahrscheinlichkeit der Nachkommen in den ersten Lebensjahren. Dies legt den Schluss nahe, dass sexuelle Anziehung die Bindungskraft zwischen Partnern zunächst erhöht, was wiederum den Kindern zugute kommt, die in größerer Sicherheit und Geborgenheit aufwachsen. Über die Zeit hinweg nimmt dann allerdings in vielen romantischen Partnerschaften die wechselseitige sexuelle Anziehung und die Häufigkeit der sexuellen Aktivitäten ab, damit kann auch die Bindung nachlassen und die Wahrscheinlichkeit einer Trennung zunehmen. Die hohe Scheidungsrate in Deutschland weist darauf hin, dass Partnerschaften, die auf die gesamte Lebenszeit ausgerichtet waren, nach einigen Jahren zerbrechen. Aber die Mehrzahl der Partner bleibt zusammen und berichtet auch im höheren Alter über eine hohe Ehezufriedenheit. Denn die Bindung ist nicht ausschließlich auf häufige sexuelle Begegnungen zurückzuführen. Insbesondere bei länger anhaltenden Beziehungen spielen oft andere Faktoren eine zentrale Rolle für das Zusammenbleiben der Partner. So steht dem Nachlassen der sexuellen Attraktivität ein gegenläufiger Mechanismus konkurrierend gegenüber, den Freund und Keil²⁶⁴ mit dem Begriff der „**emotionalen Liebe**“ beschreiben, der oft mit räumlicher Nähe und Vertrautheit einhergeht. Eine zärtliche, emotional nahe und vertrauensvolle Beziehung erhöht die emotionale Bindung an den Partner und kann bei Nachlassen sexueller Aktivität zu einer tiefen und festen Bindung beitragen. Interessanterweise entsteht diese Art der Beziehung mit höherer Wahrscheinlichkeit bei zeitlich ausgedehnter räumlicher Nähe, also genau dem Faktor, der zu verringerter sexueller Anziehungskraft beiträgt.²⁶⁵ Diamond²⁶⁶ formuliert ein Modell, nachdem sexuelles Begehren und romantische Liebe voneinander unabhängig sind, also nicht unbedingt gemeinsam auftreten müssen, sich aber durchaus wechselseitig beeinflussen können. Verlangt wird vom „sexual mating system“ bestimmt, das als primäres Ziel die Reproduktion hat. Romantische Liebe wird hingegen vom Bindungssystem gesteuert und hat die dauerhafte Bindung zweier Personen zum Ziel. Die Erfahrung lehrt uns, dass es sexuelles Begehren und „mating“ ohne

²⁶⁴ Freund, A., Keil, A., S.166

²⁶⁵ Diamond, L.M., What does sexual orientation orient? A behavioural model distinguishing romantic love and sexual desire, *Psychological Review*, 110, S. 173-192

²⁶⁶ Diamond, L.M., S. 176

Bindung gibt (Affären, Seitensprünge). Umgekehrt können Menschen romantische Liebe ohne sexuelles Verlangen erleben (Langzeitpartnerschaften).

Die Beeinflussung der beiden Systeme kann in beide Richtungen verlaufen. So kann sexuelles Begehren zu Verliebtheit, Liebe und Bindung führen. Diese Wirkrichtung ist relativ unumstritten und scheint hoch funktional zu sein, um zu gewährleisten, dass in der Familie eine optimale, ressourcenreiche Umgebung gefördert wird, die insbesondere ein gutes Heranwachsen von Kindern garantiert. Die umgekehrte Richtung, dass asexuelle Liebe in sexuelles Begehren übergeht, scheint weniger plausibel. Dennoch ist offensichtlich auch eine Verwandlung von Freundschaft in eine Beziehung mit sexueller Konnotation möglich. Neuere Forschungen zum Neurotransmitter Oxytocin scheinen diese These zu stützen. Oxytocin wird unter anderem in Situationen, die durch romantische Liebe gekennzeichnet sind, freigesetzt und führt zu einer erhöhten sexuellen Erregung.

Die zentrale Funktion positiver Gefühle besteht aber darin, dass sie das Denk-Handlungs-Repertoire der Partner erweitern und damit dauerhafte, persönliche (psychische, intellektuelle und soziale) Ressourcen aufbauen. Empirisch belegt ist, dass positive Gefühle mit breiter, flexibler und integrativer Informationsverarbeitung einhergehen und angenehme Gefühle wie Freude und Zufriedenheit zu einem größeren Handlungsrepertoire führen als negative wie Furcht und Angst. Dem kommt das Konzept einer überdauernden positiven Gestimmtheit gegenüber der geliebten Person am besten nach. Liebe ist danach als eine überdauernde Disposition zu verstehen, als komplexe Verhaltenstendenz dem geliebten Partner gegenüber – eine Konzeption, die unserem Alltagsverständnis von Liebe recht nahe kommt.

Aus evolutionspsychologischer Sicht ist es dennoch sinnvoll, Liebe auch als Gefühl zu konzeptualisieren. Das Gefühl der Liebe trägt dazu bei, dass Menschen dauerhafte Bindungen miteinander eingehen, die zu wechselseitigem Vertrauen und Wohlwollen für den anderen geprägt sind und damit eine wichtige Rolle für das Zusammenleben haben. Empirische Belege, dass Liebe und Bindung („commitment“) eng miteinander verknüpft sind, stammen unter anderem von Gonzaga²⁶⁷. Sie fanden bei jungen Paaren, **dass Liebe subjektiv das Gefühl der Vertrautheit erhöht und auf der Verhaltensebene mit konstruktiver Konfliktlösung einhergeht**. Konstruktive Konfliktlösung aber haben wir bereits an anderer Stelle als wichtigen Faktor identifiziert, der Partnerschaftszufriedenheit und -dauer über das Erwachsenenalter hinweg vorhersagt. Liebe scheint daher nicht nur

²⁶⁷ Gonzaga, G., C., et al, Love and the commitment problem in romantic relations and friendships, Journal of Personality and Social Psychology, 81, 2001, S. 493-503

einen wichtigen Bindungsmechanismus für dauerhafte Beziehungen darzustellen, sondern auch eine wichtige, wenn nicht gar die wichtigste generalisierte Widerstandsressource (GRR) im Sinne von Antonovsky zu sein. Für sich liebende Partner scheinen Konflikte verstehbar und handhabbar und eine Konfliktlösung sinnhaft zu sein.

Die in dieser Arbeit gemachte Eingrenzung der betrachteten Zielgruppe auf jüngere Führungskräfte mit heranwachsenden Kindern im Vorschul- und Grundschulalter lässt es als sinnvoll erscheinen, auch noch auf einen weiteren Zusammenhang zwischen evolutionspsychologischen und bindungstheoretischen Ansätzen zum Thema Liebe hinzuweisen. Neuere bindungstheoretische Untersuchungen gehen davon aus, dass die in der frühen Kindheit angelegten Beziehungsmuster zu einer zentralen Bezugsperson als stabile, kognitive Repräsentationen oder „interne Arbeitsmodelle“ für nahe Beziehungen die Liebesbeziehungen auch im Erwachsenenalter stark beeinflussen. So konnten Hazan und Shaver²⁶⁸ die drei im Kindesalter vorherrschenden Bindungsstile – sicher, vermeidend, ängstlich / ambivalent – auch als Formen der romantischen Liebe im Erwachsenenalter nachweisen. Sie gehen davon aus, dass die in der frühen Kindheit angelegten „internen Arbeitsmodelle“ die Gestaltung und Erfahrung von Liebe im Erwachsenenalter prägen und damit eine Stabilität der Beziehungsmuster erzeugen. Erst wenn aufgrund des Wissens, dass die Bezugsperson in verfügbarer Nähe ist, Sicherheit für das Kind hergestellt ist, kann es die Umwelt sukzessive eigenständig explorieren. Und erst wenn das Kind zu eigenständigen Interaktionen mit seiner Umwelt fähig ist, gewinnt es auch innerlich an Eigenständigkeit, die eine vorübergehende Trennung von der Bezugsperson ermöglicht.

Die Form der emotionalen Bindung, die das Kleinkind an seine Bezugsperson entwickelt – das zeigen die Forschungsergebnisse Shavers und anderer – spielen eine wichtige Rolle für die Liebe zwischen Erwachsenen und damit für den reproduktiven Erfolg. Denn die Liebe zwischen den Eltern garantiert, dass beide Eltern dauerhaft verfügbar sind. Der Mechanismus der emotionalen Bindung zwischen erwachsenen Partnern ist ein Transfer²⁶⁹ eines ursprünglich in einem bestimmten Kontext entstandenen, hoch aktiven Mechanismus (Bindung des Kleinkindes an die erwachsenen Bezugspersonen) im Dienste anderer Funktionen (Bindung der Eltern aneinander). Befunde belegen die gemeinsamen Mechanismen für frühkindliche Bindung und romantischer Liebe zwischen erwachsenen Partnern. Zum einen sind wichtige Hinweisreize, die zur Vertiefung einer Liebesbeziehung beitragen, wie Nähe und wechselseitige Zuwendung auch am

²⁶⁸ Hazan, C., Shaver, P.R., S. 511-524

²⁶⁹ Freund, A., Keil, A., S. 179

Bindungsprozess eines Kleinkindes an eine Bezugsperson beteiligt. Beim Kleinkind sind diese Hinweisreize Gefühle der Vertrautheit und des Eingehens auf die Bezugsperson. **Zum anderen spielt sowohl bei der frühkindlichen Bindung als auch bei der romantischen Liebe im Erwachsenenalter der Neurotransmitter Oxytocin eine zentrale Rolle.** Oxytocin ist bekannt als ein Hormon, das sowohl beim Stillvorgang die Milchausschüttung vermittelt, als auch bei der Geburt an der Auslösung von Wehen beteiligt ist. Und es spielt bei der Bindung von Mutter und Kind eine zentrale Rolle. Als phylogenetisch junges Hormon des Hypothalamus weist das Oxytocin zudem enge Verbindung zu affektiven Prozessen und Lernprozessen auf. Bei der Weiterentwicklung emotionaler Bindung, der Sexualität, der pro-sozialen Aktivität, aber auch dem Lernen ist Oxytocin fördernd beteiligt. In Situationen, die durch Intimität und Sexualität gekennzeichnet sind, wird durch die vermehrte Ausschüttung von Oxytocin Stress gehemmt und die Bildung neuer Verhaltensassoziationen und Gedächtnisinhalte vereinfacht, was zur affektiv positiven Färbung der mit dem Partner assoziierten Gedächtnisinhalte führen kann. Das heißt, dass diese Mechanismen dazu führen, die Bezugsperson bzw. den Partner in guter Erinnerung zu haben. Bedingt durch sich wiederholende Konditionierungsprozesse gehen diese Faktoren im weiteren Verlauf der Beziehung mit einer positiven Bewertung der Partnersituation einher.²⁷⁰

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass Liebe einen Bindungsmechanismus darstellt, der es auf verschiedenen Wegen ermöglicht, die Bindung einer Person an einen Partner zu erhöhen. Liebe geht mit positiven Emotionen und Stimmungen einher. Eine Person, die über einen längeren Zeitraum solche positiven Gefühle mit einem Partner „austauscht“, nimmt aus lerntheoretischer Sicht selbst einen positiven Verstärkungswert an. Auch schirmt Liebe, vor allem im Anfangsstadium der Verliebtheit, gegenüber alternativen Sexualpartnern ab. Neuroendokrinologisch betrachtet ist Liebe ein Bindungsreiz, der auf vielen Ebenen wirksam werden kann. Dieser Anreiz geht über eine bloße emotionale Disposition hinaus und umfasst komplexe biologische und psychische Prozesse und Verhaltensweisen. Die Untersuchung der Teilaspekte dieses Anreizsystems unter evolutionstheoretischen und neurobiologischen Gesichtspunkten muss daher psychologische Überlegungen mit einschließen. **Im Sinne unserer salutogenetischen Betrachtung ist Liebe darüber hinaus ein Wirkungskonzept, das Widerstandsressourcen mobilisiert, die Stress reduzieren und damit die Konflikte**

²⁷⁰ Freund, A., Keil A., S. 180

zwischen den Partnern reduzieren helfen. Für die Ko-evolution, der an Konfliktlösungen reifenden Ehepartnern, ist Liebe eine wesentliche Kraft.

Als stärkende Kraft muss Liebe aber auch unter dem Gesichtspunkt der Spiritualität und einer philosophischen Betrachtung gesehen werden. Im Höhepunkt der sexuellen Begegnung ist der Kopf des Menschen für einige Sekunden frei, die egozentrische Sicht des Lebens verschwindet. Wir treten aus der Zeit heraus in das zeitlose „Jetzt“ der Glückseligkeit.²⁷¹

Im Tantrischen Buddhismus ist sexuelle Vereinigung identisch mit der religiösen – eine Vorstellung, die uns aufgrund unserer christlichen Erziehung immer noch schwer fällt. In der sexuellen Hingabe wird körperlich und seelisch erfahren, wie die engen Grenzen unseres Ichs aufbrechen und die Vereinigung mit dem Du möglich wird. Wenn die Hingabe im sexuellen Akt manchmal gelingt, wenn zwei Liebende von Leidenschaft erfasst, ihre Selbstkontrolle durch Willen und Verstand fallen lassen und sich im Rausch der Sinne vereinigen, dann erleben sie zuweilen, dass sie in dieser Ekstase über sich selbst hinausgetragen und Teil eines größeren Ganzen werden.²⁷² So aber werden uns von den Religionsmystikern die Vereinigungserfahrungen mit Gott beschrieben. Dieses Einswerden mit Gott wird jedoch von christlichen Theologen nicht als das Wesentliche der christlichen Religiosität angesehen. Gott bleibt dem Christen in aller Nähe immer auch das sich verbergende, entziehende Geheimnis der Liebe²⁷³ So kritisiert Buber²⁷⁴ das Bestreben nach Einswerden als Weltflucht, weil die Welt den Menschen laufend mit dem entzweierteilen Leben konfrontiert. Auf dieser Welt gibt es nach ihm keine echte Einung, wie sie in den Wonnen der Ekstase oder des Liebesaktes als Moment des Glücks erfahrbar sind, wo das Wissen um das Ich und Du im Gefühl der Einheit untergeht. Dieses Einssein hat nach **Buber** mit gelebter Wirklichkeit nichts gemeinsam. Die Anleitungen zum Versenken in das wahre Sein führen nicht in die gelebte Wirklichkeit. **In der gelebten Wirklichkeit gibt es keine Einheit des Seins.**

Aber Buber wendet sich gegen den Zeitgeist, der der Selbstverwirklichung das Wort redet. „Das Ich wird am Du. Alles wirkliche Leben ist Begegnung“.²⁷⁵

²⁷¹ Anand, M., Tantra, oder die Kunst der sexuellen Ekstase, Mosaik, München, 1995 (The Art of Sexual Ecstasy. The Path of Sacred Sexuality for Western Lovers, Tarcher, Los Angeles 1989)

²⁷² Jellouschek, H., Wie Partnerschaft gelingt – Spielregeln der Liebe, Herder, Freiburg im Breisgau, 3. Auflage 1999

²⁷³ Kehl, M., Psychologie als religiöse Heilslehre, Selbstverwirklichung im New Age, in Frielingsdorf, K., Kehl, M., (Hrsg.), Ganz und heil, Unterschiedliche Wege zur „Selbstverwirklichung“, Echter, Würzburg, S.11-25

²⁷⁴ Buber, M., Das dialogische Prinzip, Lambert Schneider, Heidelberg, 1973, 3. Auflage, S. 85 f.

²⁷⁵ Buber, M., S. 15. u. S.48

Nach Buber steht am Anfang die Beziehung als Kategorie menschlichen Wesens, als Seelenmodell des eingeborenen Du. Im Gegenüber mit dem geliebten Partner kommt und entschwindet das Ich-Bewusstsein. Das Ich-Bewusstsein erscheint nach Buber immer nur im Gewebe der Beziehungen, in der Relation zum Du, nachdem es verlangt und es doch nicht ist, bis es dann die Beziehung sprengt und ein Ich dem Du gegenübersteht und fortan in seiner Bewusstheit in Beziehung treten kann. Nach Bubers Schrift schafft das Bewusstsein des Selbst noch keine Wirklichkeit. Alle Wirklichkeit ist ein Wirken, an dem ich teilnehme, ohne es mir aneignen zu können. Wo Selbstzuneigung ist, ist keine Wirklichkeit. Wo Teilnahme ist, ist keine Wirklichkeit. Wer in Beziehung steht, nimmt an einer Wirklichkeit teil, das heißt an einem Sein, das nicht bloß in ihm ist. Die Person wird sich ihrer selbst als eines am Sein Teilnehmenden, als eines Mitseienden bewusst. Es entsteht ein Verlangen nach immer unbedingterer Beziehung, nach der vollkommenen Teilnahme am Sein. Durch die Berührung des Du rührt auch ein Hauch des eigenen Lebens uns an. **Nach Buber baut das Du, da keinem von beiden Ich ist, die Ehe auf.** Der Liebende meint den anderen in seiner Andersheit, in seiner Selbständigkeit und in seiner Selbstwirklichkeit, allerdings als einen, der auf mich zu da ist und auf den ich zu da bin. Nur wer den anderen selber meint, empfängt in ihm die Welt und die Kraft, auf dieser Welt zu bestehen.

„Wer die eigenen Gefühle nicht zu erkennen vermag,
ist ihnen ausgeliefert.“

„Zu wissen und zu verstehen und damit umgehen zu können,
was andere fühlen, ist die Grundlage der Menschenkenntnis.“

Peter Salovey
„Emotional Intelligence“
S. 185

6.2.3.3. Emotionale Intelligenz und Kompetenz

Seit dem Ende der sechziger Jahre des vergangenen Jahrhunderts beschäftigte sich die psychologische Forschung mit der Frage, wie der Geist Informationen registriert und speichert – mit dem Wesen der Intelligenz. Die Emotionen blieben jedoch meist ausgeschlossen. Dieses kognitive Modell scheint dem heutigen Betrachter als verarmte Version des Geistes, die den Sturm und Drang der Gefühle, die den Intellekt beeinflussen, nicht zu erklären vermag. Verfolgt man die Intelligenzforschung am Anfang des neuen Jahrtausends, stellt man fest, dass die Psychologie zunehmend der Tatsache Rechnung trägt, dass das Gefühl im Denken eine wesentliche Rolle spielt.²⁷⁶ So kommt Gardner²⁷⁷ zu der Schlussfolgerung, dass sich die alten IQ-Vorstellungen auf ein schmales Spektrum von sprachlichen und mathematischen Fähigkeiten beschränken und ein gutes Abschneiden bei einem IQ-Test am ehesten etwas über den Erfolg von Schülern und Studenten aussagt, aber immer mehr an Aussagekraft verliert, je weiter sich die Lebenswege von der jugendlichen Ausbildungsphase entfernen. So fasst unter anderem Salovey den Intelligenzbegriff weiter und versucht, das einzubeziehen, was man braucht, um ein gelungenes Leben zu führen. Daraus erwächst die Erkenntnis, dass die „personale“ und „emotionale“ Intelligenz entscheidend ist. Salovey liefert die grundlegende Definition von emotionaler Intelligenz, indem sie diese Fähigkeit in fünf Bereiche gliedert:²⁷⁸

- **Die eigenen Emotionen kennen.** Selbstwahrnehmung, das Erkennen eines Gefühls, während es auftritt, ist die Grundlage der emotionalen Intelligenz. Die Fähigkeit seine Gefühle laufend zu beobachten, ist entscheidend für die psychologische Einsicht und das Verstehen seiner selbst. Wer die eigenen Gefühle nicht zu erkennen vermag, ist ihnen ausgeliefert. Wer sich seiner Gefühle sicher ist, kommt besser durchs Leben, erfasst klarer, was er über die persönlichen Entscheidungen wirklich denkt, von der Wahl des Ehepartners bis zur Berufswahl.
- **Emotionen handhaben.** Gefühle so zu handhaben, dass sie angemessen sind, ist eine Fähigkeit, die auf Selbstwahrnehmung aufbaut. Handhaben befasst sich mit der Fähigkeit, sich selbst zu beruhigen, Angst, Schwermut und Gereiztheit abzuschütteln – und was geschieht, wenn man diese elementare emotionale Fähigkeit nicht

²⁷⁶ Das Modell der emotionalen Intelligenz wurde erstmals vorgetragen in Salovey P., und Mayer, J. D., „Emotional Intelligence“, Imagination, Cognition and Personality, 9, USA, 1990, S.185 f.

²⁷⁷ Gardner, H., Multiple Intelligence, The Theory in Practice, New York, Basic Books, 1993

²⁷⁸ Salovey, P., Mayer, J.D., S. 189

beherrscht. Wer darin schwach ist, hat ständig mit bedrückenden Gefühlen zu kämpfen, wer darin gut ist, erholt sich sehr viel rascher von Rückschlägen und Konflikten des Lebens.

- **Emotionen in die Tat umsetzen.** Emotionen in den Dienst eines Ziels zu stellen – nach Antonovsky, seine Emotionen für bedeutsam zu halten – ist wesentlich für unsere Aufmerksamkeit, für Selbstmotivation und Könnerschaft sowie für Kreativität. **Emotionale Selbstbeherrschung** – Gratifikationen hinauszuschieben und Impulsivität zu unterdrücken – **ist die Grundlage jeder Art von Erfolg.**
- **Empathie.** Zu wissen, was andere fühlen – eine weitere Fähigkeit, die auf der emotionalen Selbstwahrnehmung aufbaut, ist die Grundlage der Menschenkenntnis. Zwischen verschiedenen Emotionen unterscheiden zu können – bei sich selbst und bei anderen – gehört zur Empathie. Wer einfühlsam ist, vernimmt eher versteckte soziale Signale, die einem anzeigen, was der Partner oder der Mitarbeiter braucht oder wünscht. Er oder sie wird als Ehepartner oder als Führungskraft erfolgreicher sein.
- **Umgang mit Beziehungen.** Die Kunst der Beziehung besteht zum großen Teil in der Kunst mit den Emotionen anderer umzugehen. Wir bezeichnen diese als soziale Kompetenz, die Grundlage von Beliebtheit und interpersonaler Effektivität ist. Diejenigen, die diese Fähigkeit beherrschen, sind erfolgreich in allem, was darauf beruht, mit anderen zusammenzuleben und zusammenzuarbeiten.

Die ersten Definitionskriterien der emotionalen Intelligenz, wie sie von Salovey, Mayer und anderen formuliert werden, kennen wir bereits aus dem Salutogenese-Konzept von Antonovsky. Rufen wir uns seine Hauptaussage nochmal ins Gedächtnis: Das Kohärenzgefühl (SOC) ist eine globale Orientierung, die ausdrückt, in welchem Maße ein Individuum ein durchdringendes, andauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, dass

- die Stimuli, die sich im Verlauf des Lebens aus der inneren und äußeren Umgebung ergeben, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind,
- dem Individuum Ressourcen zur Verfügung stehen, um den Anforderungen, die diese Stimuli stellen, zu begegnen.

- Diese Anforderungen Herausforderungen sind, die Anstrengungen und Engagement lohnen,

das heißt, dass das Individuum emotionale Konflikte dann lösen kann, wenn sie verstehbar, handhabbar und bedeutsam sind.²⁷⁹

Obwohl Antonovsky über die selbst gesetzte Beschränkung auf das Individuum hinausweist, in dem er feststellt, dass er es nicht für möglich hält, ein starkes SOC aufrechtzuerhalten, wenn eigene Gefühle und interpersonelle Beziehungen jenseits der Bedeutungsgrenze liegen, geht er auf die emotionale Interaktion von Menschen nicht weiter ein, sondern verweist auf zukünftige empirische Forschung.

Insofern stellen die Forschungsansätze zur emotionalen Intelligenz, insbesondere durch die Einbeziehung von Empathie und Beziehungsbeeinflussung, eine erste Erweiterung in Richtung der Ausbildung eines Gruppenkohärenzgefühls dar.

Zwischen dem Wahrnehmen eigener Gefühle und ihrer aktiven Änderung besteht zwar ein logischer Unterschied, aber beides geht Hand in Hand. Nach Mayer²⁸⁰ gibt es unter den Menschen charakteristische Stile des Umgangs mit den eigenen Emotionen:

- **Achtsam.** Menschen dieses Typs nehmen ihre eigenen Stimmungen wahr und zeigen eine gewisse Kultiviertheit im Umgang mit ihrem Gefühlsleben. Die Klarheit ihrer Emotionen kann andere Persönlichkeitsmerkmale stützen. Sie sind autonom und sind sich ihrer eigenen Grenzen bewusst, seelisch gesund und haben meist eine positive Lebenseinstellung. Wenn sie in schlechte Stimmung geraten, grübeln und quälen sie sich nicht damit und kommen schneller wieder davon los. Ihre Achtsamkeit hilft ihnen, mit ihren Emotionen fertig zu werden.
- **Überwältigt.** Menschen dieses Typs fühlen sich oft von ihren Emotionen überflutet, fühlen sich ihnen hilflos ausgeliefert, sie sind nicht Herr ihrer Stimmungen. Sie sind anfällig für sprunghafte, heftige Stimmungswechsel und verlieren sich in ihnen, statt eine gewisse Übersicht zu behalten. Sie tun daher kaum etwas, um eine schlechte Stimmung loszuwerden, weil sie denken, auf ihr Gefühlsleben keinen Einfluss zu haben.

²⁷⁹ Antonovsky, A., Salutogenese, S. 36

²⁸⁰ Mayer, J.D., Stevens, A., An emerging understanding of the reflective (Meta) Experience of Mood, unveröffentlicht, 1993, zitiert nach Goleman, D., Emotionale Intelligenz, Carl-Hanser Verlag, München, Wien, 1996, S. 69-70

- **Hinnehmend.** Menschen dieses Typs sind sich meist ihrer Gefühle im Klaren, aber sie neigen dazu, ihre Stimmungen hinzunehmen und versuchen sie nicht zu ändern, obwohl sie darunter leiden – ein Muster, das man bei depressiven Menschen findet, die sich resigniert mit ihrer Verzweiflung abgefunden haben.

Wie man mit den eigenen Emotionen umgeht, hängt nicht zuletzt von der Intensität ab, mit der Menschen ihre Emotionen erleben. Frauen empfinden positive und negative Emotionen stärker als Männer. Und abgesehen von geschlechtlichen Unterschieden, haben diejenigen, die ihre Emotionen intensiver erleben, ein reicheres Gefühlsleben. Der Schlüssel zu emotionalem Wohlbefinden liegt aber letztendlich darin, wie man seine bedrängenden Emotionen in Schach halten kann. Es geht dabei nicht darum, dass man negative Emotionen meiden muss, um zufrieden zu sein, sondern darum, dass man stürmischen Gefühlen nicht erlaubt, alle positiven Stimmungen zu verdrängen. Es geht also um die Kunst sich selbst zu beruhigen. Wenn es darum geht schlechte Stimmungen der üblichen Art (also keine krankhaften Depressionen) zu überwinden, sind die Menschen meist auf sich selbst angewiesen. Aristoteles' Ermahnung, uns nur „angemessen“ zu ärgern, ist wohl kein angemessener Rat, denn was für den einen angemessen ist, kann für den anderen von eiskaltem emotionalen Verhalten bis zu Wutausbrüchen reichen.

Von allen Stimmungen, denen Menschen zu entrinnen versuchen, scheinen Wut und Zorn am unnachgiebigsten zu sein. Sie kennzeichnen jene Stimmung, die die Menschen am schlechtesten unter Kontrolle bringen. Nach Zillmann²⁸¹ ist der sich aufschaukelnde Zorn eine Abfolge von Provokationen, die jeweils eine sich selbst verstärkende Reaktion auslöst. **Jeder weitere zornauslösende Gedanke wird zu einem Auslöser für vom Mandelkern des Gehirnes angetriebene Ausschüttungen von Katecholaminen, die die hormonale Wucht der vorangegangenen Ausschüttung verstärken.** Ehe die erste abgeklungen ist, kommt schon die nächste, darauf türmt sich eine dritte und so weiter. Jede Woge überlagert die Nachwirkungen der vorangegangenen, so dass das physiologische Erregungsniveau des Körpers eskaliert. In diesem sich aufschaukelnden Prozess, löst ein Gedanke, der später auftaucht, einen weit heftigeren Zorn aus, als einer der am Anfang die Eskalation ausgelöst hat. An diesem Punkt sind die Menschen unversöhnlich, sie lassen nicht mehr mit sich reden. Ihre Gedanken kreisen um Rache und Vergeltung, ungeachtet der Folgen. Dieses hohe Erregungsniveau fördert nach

²⁸¹ Zillmann, D., Neutral Control of Angry Aggression, Wegener, D.M., Pennebaker, J., (Hrsg.), Handbook of Mental Control, New York, Guilford, 1993

Zillmann²⁸² eine Illusion der Macht und der Unverletzlichkeit, die Aggression anstacheln und erleichtern kann, denn in Ermangelung einer kognitiven Lenkung greift der wütende Mensch auf primitive Reaktionen zurück.

Wie kann man in diesen Prozess eingreifen? Zum einen kann man auf die Gedanken, die den Wutausbruch auslösen, eingehen und sie in Frage stellen. Je früher man in den Zorneszyklus eingreift, desto größer ist die Wirkung. Man kann den Zorn sogar völlig ausschalten, wenn die besänftigende Information gegeben wird, bevor der zornige Impuls befolgt wird. Man kann also Zorn durch Verständnis entschärfen. Allerdings gibt es für diese Deeskalation nur ein bestimmtes Fenster der Gelegenheit. Es funktioniert nur bei mäßigem Zorn, bei äußerster Wut spielt es keine Rolle, wenn der in Rage gebrachte Mensch nicht mehr klar zu denken vermag und die Besänftigung abtut. Eine weitere Methode, den Zorn zu deeskalieren ist es, sich vom Zornauslöser (z.B. dem Ehepartner) für einige Zeit zu entfernen. Während der Abkühlungsphase kann der Verärgerte das Rad der eskalierenden, feindseligen Gedanken anhalten, indem er Zerstreuung sucht. Eine Abkühlungsphase hilft jedoch nicht, wenn man währenddessen weiterhin den zornregenden Gedanken nachhängt, denn jeder dieser Gedanken ist ein kleiner Auslöser für weitere Kaskaden des Zorns. Eine Zerstreuung ist nur dann wirksam, wenn sie die Kette der zornigen Gedanken unterbricht. Die Entspannungsmethode allein reicht aber nicht aus. Ob es sich um aus Angst besorgte oder in Wut entbrannte Menschen handelt – sie müssen aktiv die beunruhigenden Gedanken bekämpfen, sonst geraten sie immer wieder in eine emotionale Eskalationsspirale. Der nächste Schritt ist daher, gegenüber den eigenen Annahmen eine kritische Haltung anzunehmen. Gibt es Alternativen für das eigene Verhalten? Welchen konstruktiven Schritt kann man ergreifen? Diese Kombination von Achtsamkeit und gesunder Skepsis seiner eigenen Gefühlswelt gegenüber, wirkt vermutlich bremsend auf die Aktivierung von Angst und Wut.

Der Prozess der Deeskalation hat nichts mit positiver Verleugnung negativer Gedanken zu tun. Wir meinen hier nicht den Verdrängungsmechanismus von Menschen, die offenbar so geübt sind darin, sich gegen negative Gefühle abzuschirmen, dass sie das Negative nicht einmal bemerken. Solche Menschen wirken meist ruhig und gelassen, sind aber von einer physiologischen Unruhe erfüllt, von der sie nichts merken. Dieses ständige Ausblenden von Zorn und Angst, könnte eine Strategie sein, eine unangenehme Situation zu überleben. Die Verdränger präsentieren sich in positivem Licht

²⁸² Zillmann, D., S. 235

mit optimistischer Stimmung und leugnen, dass Stress sie beunruhigt. Nach Davidson²⁸³ könnte die erhöhte physiologische Erregung auf dem nachhaltigen Bemühen, positive Gefühle aufrechtzuerhalten, bzw. negative zu unterdrücken oder zu hemmen, beruhen. Diese „Unerschütterlichkeit“ bezeichnet er als eine Art optimistischer Verleugnung, eine positive Dissoziation. Wenn es sich beim Verdrängen nicht um posttraumatische Stressbewältigung, sondern um nichts anderes als um Gleichmut handelt, sagt Davidson, „Scheint es sich um eine erfolgreiche Strategie der emotionalen Selbstregulierung zu handeln.“

Emotionale Selbstbeherrschung, die Fähigkeit Gratifikationen hinauszuschieben und Impulsivität zu unterdrücken ist eine weitere Fähigkeit der emotionalen Intelligenz. Eine bemerkenswerte Studie von Walter Mischel, die als **Marshmallow-Test**²⁸⁴ bekannt geworden ist, zeigt, wie grundlegend die Fähigkeit ist, Emotionen zu zügeln und so einen emotionalen Impuls hinauszuschieben. Vierjährige wurden auf die Probe gestellt, entweder sofort ein Bonbon oder nach einer Wartezeit zwei Bonbons zu erhalten. Die tapferen Vorschüler erhielten die aus zwei Marshmallows bestehende Belohnung. Andere jedoch, die impulsiver waren, schnappten sich das eine Bonbon innerhalb von Sekunden. Was der Umgang mit dieser impulsiven Situation an diagnostischer Kraft besaß, wurde zwölf bis vierzehn Jahre später deutlich, als man dieselben Kinder nunmehr als Jugendliche untersuchte. Zwischen denen, die sich das Bonbon geschnappt hatten, und den anderen, die sich die Gratifikation aufgespart hatten, zeigte sich ein auffälliger emotionaler und sozialer Unterschied. Diejenigen, die mit vier Jahren der Versuchung widerstanden hatten, zeigten als Jugendliche größere soziale Kompetenz, sie waren durchsetzungsfähig, selbstbewusst und besser in der Lage, mit den Frustrationen des Lebens fertig zu werden. Sie neigten unter Stress weniger dazu, zusammenzubrechen oder nervös und fahrig zu werden. Herausforderungen nahmen sie bereitwillig an und stellten sich ihnen. Bei Schwierigkeiten gaben sie nicht auf. Sie waren selbstsicher und zuversichtlich, vertrauenswürdig und verlässlich. Eine Dekade später waren sie noch immer in der Lage, eine Gratifikation aufzuschieben, um ihr Ziel zu erreichen. Sie hatten ein höheres Kohärenzgefühl ausgebildet.

Was sich früh in Ansätzen zeigt, entfaltet sich im späteren Leben zu einer weitgespannten sozialen und emotionalen Kompetenz. Die Fähigkeit, einem Impuls Aufschub

²⁸³ Davidson, R., in Singer, J.L., (Hrsg.), *Repression and Dissociation*, University Press of Chicago, Chicago, 1990

²⁸⁴ Shoda, Y., Mischel, W., Paeke, P.K., *Predicting adolescent cognitive and self-regulatory competences from preschool delay of gratification*, *Development Psychology*, 26, 6, 1990, S. 978-986

aufzuerlegen, ist die Wurzel einer Fülle von Leistungen, vom Durchhalten einer Diät bis zum Anstreben einer bestimmten Position im Beruf. Sie trägt ganz unabhängig vom IQ erheblich zur intellektuellen Leistungsfähigkeit bei. Impulskontrolle und das Verstehen dessen, was in einer sozialen Situation verlangt wird, kann mit großer Wahrscheinlichkeit erlernt werden. Damit gewinnt die emotionale Intelligenz den Stellenwert einer Meta-Fähigkeit, von der es abhängt, wie gut oder schlecht man seine sonstigen geistigen Fähigkeiten nutzen kann.²⁸⁵

Für das Maß an emotionaler Intelligenz, das der Mensch in seiner Paarbeziehung oder in seinem beruflichen Umfeld erlernen und ausbilden kann, spielen **Hoffnung und Optimismus** eine prägende Rolle. Hoffnungsvolle Menschen haben wie Snyder²⁸⁶ feststellt gemeinsame Merkmale. Sie sind fähig, sich selbst zu motivieren, sie sind überzeugt, so einfallreich zu sein, dass sie Wege finden, ihre Ziele zu erreichen oder die Ziele wechseln, wenn sie unmöglich erreichbar werden und sie sind vernünftig, eine große Aufgabe in kleinere, handlichere Teilaufgaben zu zerlegen.

Optimismus bedeutet, dass man wie bei der Hoffnung die feste Erwartung hat, dass sich trotz Rückschlägen und Enttäuschungen letztendlich alles zum Besten wenden wird. Aus Sicht der emotionalen Intelligenz ist Optimismus eine Haltung, die den Menschen davor bewahrt, angesichts großer Schwierigkeiten in Apathie, Hoffnungslosigkeit oder gar Depression zu verfallen. Seligman²⁸⁷ definiert Optimismus wie Menschen sich ihre Erfolge und Niederlagen erklären. Optimisten führen eine Niederlage auf etwas zurück, das sich ändern lässt, so dass sie beim nächsten Mal Erfolg haben können. Pessimisten nehmen die Schuld an der Niederlage auf sich und schreiben sie einem bleibenden Merkmal zu, an dem sie nichts ändern können. Diese unterschiedlichen Erklärungen wirken sich erheblich auf die Entscheidungsmuster der Betroffenen aus. Auf eine Enttäuschung wie zum Beispiel eine Entlassung im Beruf reagieren Optimisten in der Regel proaktiv, indem sie einen Plan für eine berufliche Neuorientierung aufstellen oder sich um Rat und Hilfe bei einem Personalberater bemühen. Sie sehen sich nach neuen Chancen um. Pessimisten dagegen glauben, dass sie nichts gegen einen beruflichen Rückschlag tun können, weil sie ihn auf einen persönlichen Mangel zurückführen, der ihnen auch weiter zum Nachteil gerät. Was aber zum Erfolg führt ist die Kombination aus leidlicher Begabung und der Fähigkeit angesichts der Niederlage weiterzumachen. Was

²⁸⁵ Goleman, D., S. 111

²⁸⁶ Snyder, C.R., et. al., The will and the ways, development and validation of an individual – differences measure of hope, Journal of Personality and Social Psychology, 60,4, 1991, S. 79

²⁸⁷ Seligman, M., Learned Optimism, Knopf, New York, 1991

und wie Menschen über ihre Fähigkeiten denken, wirkt sich stark auf diese Fähigkeiten aus. Befähigung ist keine feststehende Eigenschaft. Was einer leisten kann, bewegt sich in einem breiten Spielraum. Menschen mit Selbstvertrauen nehmen berufliche und private Konflikte zum Anlass nach Lösungen zu suchen und lassen sich auch durch Risiken nicht davon abhalten.

Als weitere wichtige Fähigkeit der emotionalen Intelligenz gilt die **Empathie**. Die Grundlage der Empathie ist die Selbstwahrnehmung. Je offener wir für unsere eigenen Emotionen sind, desto besser können wir die Gefühle anderer deuten. Denn der psychische Kontakt, der jeder mitmenschlichen Regung zugrunde liegt, beruht auf Empathie, der Fähigkeit sich auf andere einzustellen.

Um die Gefühle eines anderen zu erfassen, muss man nonverbale Zeichen zu deuten wissen, man muss seine Körpersprache zu „lesen“ verstehen. Dass die Fähigkeit, Gefühle aus nonverbalen Hinweisen des Gegenübers abzulesen, Vorteile mit sich bringt, liegt auf der Hand. Diejenigen, die sie besitzen, sind emotional besser angepasst, beliebt, extrovertiert und werden von anderen als sensibel wahrgenommen. Wenn aber die Worte eines Menschen nicht mit seiner Körpersprache (Körperhaltung, Klang der Stimme, Gesten oder andere nonverbale Äußerungen) übereinstimmen, liegt die emotionale Wahrheit nicht in dem, **was** er sagt sondern **wie** er es sagt. Kommunikationsforscher gehen davon aus, dass eine emotionale Mitteilung in den europäischen und angelsächsischen Gesellschaften zu mehr als 90 Prozent nonverbal abläuft. Was auf diese Weise mitgeteilt wird, sei es die Angst, die aus dem Ton der Stimme herauszuhören ist, sei es die Verärgerung, die aus einer Geste spricht, wird vom Gegenüber fast immer unbewusst aufgenommen, ohne dass man der Mitteilung besondere Aufmerksamkeit schenkt. Man nimmt sie auf und reagiert darauf. Die entsprechenden Fähigkeiten, dank derer wir dies besonders gut können, werden zum größten Teil unbewusst erlernt.²⁸⁸

Die Wurzeln der Empathie lassen sich bis ins Kleinkindalter zurückverfolgen. Wie Entwicklungspsychologen herausgefunden haben, empfinden Kleinkinder Mitgefühl mit anderen, bevor sie überhaupt erfassen können, dass sie eigenständig existieren. Schon wenige Wochen nach der Geburt reagieren Kinder auf die Aufregungen anderer, als wären sie selbst betroffen und weinen, wenn sie bei einem anderen Kind Tränen sehen. Man spricht hier von „**motorischer Mimikry**“²⁸⁹ und bezeichnet diese frühe Phase der Empathie als eine Art physischer Nachahmung des Kummers anderer. Die motorische

²⁸⁸ Goleman, D., S. 129

²⁸⁹ Goleman, D., Empathie, Anfänge in der individuellen Entwicklung und ihre Neurologie, Artikel in der New York Times vom 28. März 1989

Mimikry verschwindet aus dem Repertoire der Kleinkinder, wenn sie zweieinhalb Jahre werden, denn nun erkennen sie, dass das Leid eines anderen etwas anderes ist als das eigene Leid. Die Empathie von Kindern wird von da an dadurch geformt, dass sie beobachten wie Erwachsene auf den Kummer anderer reagieren und sie entwickeln daraus ein eigenes Repertoire empathischer Reaktionen. Dies entsteht in einer laufenden, stillschweigend erfolgenden emotionalen Abstimmung vor allem zwischen Mutter und Kind. Daniel Stern²⁹⁰ vermutet, dass diese unzähligen Abstimmungen, die Mütter ungefähr im Minutentakt abschicken, wenn sie mit ihren Kleinen interagieren, die emotionalen Erwartungen, mit denen Erwachsene an ihre engen Beziehungen herangehen, weitestgehend prägen. Und er folgert daraus, dass diese emotionalen Abstimmungen die emotionale Konstitution der heranwachsenden Menschen stärker prägen als andere, gar dramatischere Ereignisse in der Kindheit. Die Liebesvereinigung ist nach Stern vielleicht das, was dieser innigen Abstimmung zwischen Mutter und Kind im Erwachsenenalter am nächsten kommt, die Erfahrung, den subjektiven Zustand des anderen zu erspüren, das gemeinsame Verlangen, welches das wortlose Gefühl einer tiefen seelischen Übereinstimmung vermittelt. **Bei der Vereinbarung von Karrieren, dem übergreifenden Lösungsansatz unseres Themas, sollte diese wichtige emotionale Prägungskraft der Frau und Mutter dem Kind gegenüber besondere Berücksichtigung finden.** Für die emotionale Konditionierung des Kindes durch die Mutter (und auch durch den Vater) sollte wenn möglich täglich genügend Zeit zur Verfügung stehen – und zwar eine konfliktfreie oder zumindest konfliktarme Zeitspanne. Wenn das emotionale Gehirn eine starke Reaktion, zum Beispiel eine Zornesaufwallung, im Körper auslöst, ist Empathie und damit auch die Übertragung von Empathie nicht oder kaum mehr möglich. Empathie setzt eine gewisse Gelassenheit und Aufnahmebereitschaft voraus, damit das emotionale Gehirn die subtilen Signale des Empfindens eines anderen Menschen aufnehmen und nachahmen kann.

Bei der Interaktion von Erwachsenen sprechen wir nicht von Abstimmung sondern von **Synchronisation von Stimmungen**. Die Stimmung wird in der Regel von demjenigen, der seine Gefühle stärker äußert, auf den passiven übertragen. Manche Menschen sind besonders empfänglich für emotionale Ansteckung, sie werden aufgrund höherer Sensibilität leichter angesprochen. Da sie sich leichter von den Gefühlen anderer bewegen lassen, sind sie zwar einfühlsamer, setzen sich damit aber der emotionalen Manipulation aus. In einer Interaktion den emotionalen Ton anzugeben, ist gewissermaßen ein Zeichen

²⁹⁰ Stern, D., The Interpersonal World of the Infant, Basic Books, New York, 1987, S. 30

von Dominanz auf einer tiefen, sehr persönlichen Ebene, bedeutet es doch, den emotionalen Zustand des anderen zu steuern. Bei persönlichen Begegnungen ist es gewöhnlich derjenige mit der größeren Expressivität – oder der größten Macht – dessen Emotionen den anderen mit sich ziehen. Einfluss beruht darauf, dass man die Emotionen der anderen mitreißen kann.

Andererseits kann ein Mangel an emotionaler und sozialer Kompetenz dazu führen, dass die intellektuell Begabtesten in ihren Beziehungen, in Partnerschaft und Beruf scheitern, weil man sie als arrogant und gefühllos empfindet. Wer die **soziale Fähigkeit besitzt, positiv mit den Beziehungen anderer umzugehen**, kann eine zwischenmenschliche Beziehung gestalten, kann andere mobilisieren und inspirieren, kann andere überzeugen und beeinflussen (ohne sie zu manipulieren) und kann eine entspannte Atmosphäre in seiner Umgebung schaffen. Dies gilt auch dann, wenn er sich nicht an die „Vorzeigeregeln“ seines gesellschaftlichen Umfeldes hält, wenn er dabei nur sich selbst treu bleibt und ohne Rücksicht auf die gesellschaftlichen Folgen gemäß seiner Überzeugungen und Wertmaßstäbe handelt, das heißt, **emotionale Integrität** besitzt.

„Ordnung bildet das Fundament menschlichen Lebens
und daher auch jeden gedeihlichen Aufwachsens:
Die Ordnung des familiären Miteinanders, die Rituale und die
verlässlichen Tagesabläufe, die schützende Geborgenheit des Hauses,
die ordnende Hand der Eltern, die Ordnung der Werte,
der Tugenden, der Umgangsformen.
Die innerliche Aneignung dieser Ordnungen
erzeugt die Moral eines Menschen,
sie bildet die Richtschnur seines Handelns
und verleiht seinem Leben Stabilität.“

Bernhard Bueb
„Lob der Disziplin“
S. 93

6.2.3.4. Familie – die Schule der Gefühle

Das Familienleben ist die erste Schule für das emotionale Lernen. Im täglichen Umgang mit ihren Eltern lernen Kinder, was sie selbst empfinden sollen und wie andere auf ihre Empfindungen reagieren. Diese Schule der Gefühle erfolgt nicht bloß mittels der Dinge, die Eltern ihren Kindern direkt sagen oder die sie mit ihnen machen, sondern über die **Vorbilder**, die sie abgeben bezüglich des Umgangs mit ihren eigenen Gefühlen und mit den Gefühlen, die zwischen Mann und Frau ausgetauscht werden. Von ihren Eltern lernen Kinder, dass sich unterzuordnen, Verzicht zu üben und allmählich zu Selbstdisziplin zu finden, Voraussetzung für ihr eigenes Glück ist. Sie lernen, dass das Glück, das einer schöpferischen Anstrengung folgt von größerer Dauer ist, als das Glück, das einem in den Schoß fällt. Denn das Glück der Anstrengung findet die Anerkennung der Eltern, regt eher zur Nachahmung als zum Neid anderer an und ist wiederholbar ohne sich abzunutzen. Bernhard Bueb²⁹¹ stellt dazu fest: „**Das Glück der Anstrengung** fällt Jugendlichen heute nicht als erstes ein, wenn von Glück die Rede ist. Sie kennen oft nur das **Glück der Animation**, das von außen kommt. Fernsehen, Internet und Computer sind eine Quelle des Glücks, Drogen, Alkohol und Zigaretten eine andere Quelle. Reichtum sorgt für Glück, attraktive Körper führen zu erotisch-sexuellem Glück. Gegen diese Versprechen von Glück scheint das Glück der Anstrengung wenig Chancen zu haben.“ Auf die Vorbildfunktion der Eltern kommt es bei der Ausbildung der emotionalen Intelligenz der Kinder in besonderem Maße an. Die Art, wie Eltern ihre Kinder behandeln – ob mit Disziplin oder empathischen Verständnis oder mit bequemer übermäßiger Toleranz oder gar Gleichgültigkeit – hat für das Gefühlsleben des Kindes tiefgreifende und bleibende Folgen. Daraus ergibt sich, dass allein schon die Tatsache, emotional intelligente Eltern zu haben für das Kind ein enormer Vorteil ist. Die Art und Weise, wie Ehepartner mit den Gefühlen füreinander umgehen, vermittelt eindrückliche Lektionen, denn Kinder sind in der Lage, auch subtile emotionale Vorgänge zwischen den Eltern aufzufangen. Kinder von emotional klugen Eltern zeigen größere Zuneigung zu ihren Eltern und haben weniger Spannungen mit ihnen. Sie können außerdem mit ihren eigenen Gefühlen besser umgehen, sind seltener aufgeregt und wenn doch, beruhigen sie sich leichter. Sie tragen damit selbst zu einem konfliktarmen Familienleben bei. Auch außerhalb der Familie gewinnen diese Kinder schneller soziale Anerkennung, sind bei Altersgenossen beliebter und werden von ihren Lehrern als sozial geschickter

²⁹¹ Bueb, B., Lob der Disziplin, List Verlag, Berlin, 2006, S. 42-43

eingeschätzt und sind weniger aggressiv. Außerdem sind sie aufmerksamer und lernen daher besser. Bei gleichem IQ hatten Grundschüler, deren Eltern bessere soziale Lehrer waren, bessere Noten im Rechnen und Lesen. „Eltern“ sagte Brazelton²⁹² „müssen verstehen, wie ihr Handeln dazu beitragen kann, das Selbstvertrauen, die Neugier, die Freude am Lernen und die Einsicht in die eigenen Grenzen zu schaffen“, die den Kindern zum Erfolg im Leben verhelfen. Das Kind muss selbstsicher und aufgeweckt sein, es muss wissen, was für ein Verhalten von ihm erwartet wird, und den Impuls zu schlechtem Betragen zügeln können. Es muss fähig sein, Anweisungen zu befolgen, aber auch seine Bedürfnisse äußern, um mit den Eltern, Geschwistern und anderen Kindern gut auszukommen. Goleman²⁹³ fasst die elementaren Fähigkeiten, die emotional intelligente und kompetente Eltern ihren Kindern vermitteln können, wie folgt zusammen:

- „**1. Selbstvertrauen.** Ein Gefühl, seinen Körper, sein Verhalten und die Welt kontrollieren und meistern zu können; das Kind hat das Gefühl, dass das, was es unternimmt, in der Regel gelingen wird und dass Erwachsene ihm helfen werden.
- 2. Neugier.** Das Gefühl, dass es positiv ist und Freude bringt, etwas herauszufinden.
- 3. Intentionalität.** Der Wunsch und die Fähigkeit eine Wirkung zu erzielen und beharrlich an ihr zu arbeiten. Dies hängt eindeutig zusammen mit einem Gefühl der Kompetenz, dem Gefühl etwas zu können.
- 4. Selbstbeherrschung.** Die Fähigkeit, das eigene Handeln altersgemäß zu regulieren und zu kontrollieren; ein Gefühl innerer Kontrolle.
- 5. Verbundenheit.** Die Fähigkeit sich auf andere einzulassen, basierend auf dem Gefühl, von anderen verstanden zu werden und andere zu verstehen.
- 6. Kommunikationsfähigkeit.** Der Wunsch und die Fähigkeit, sich über Ideen, Gefühle und Vorstellungen verbal mit anderen auszutauschen. Dies hängt zusammen mit einem Gefühl des Vertrauens zu anderen und der Freude sich mit anderen, darunter auch Erwachsenen, einzulassen.
- 7. Kooperationsbereitschaft.** Die Fähigkeit in gemeinsamer Aktivität die eigenen Bedürfnisse mit denen anderer abzustimmen.“

²⁹² Brazelton, T.B., Vorwort zu „Heart Start“, The Emotional Foundations of School Readiness, Nation Center for Clinical Infant Programs, 1992

²⁹³ Goleman, D., S. 245

Ob ein Kind diese Fähigkeit erlernt und im Laufe seiner Ausbildung einsetzen und vertiefen kann, hängt zum großen Teil davon ab, ob die Eltern nicht nur ihrer **emotionalen Vorbildfunktion** gerecht werden, sondern aktiv ihre emotionale Kompetenz auf die Kinder übertragen können.

„Eine Einstellung gegenüber der Welt, in der Konflikte als bedeutsam,
verstehbar und handhabbar gesehen werden,
liefert die motivationale und kognitive Basis für Verhalten,
mit dem von Stressoren gestellte Probleme wahrscheinlicher gelöst werden können,
als eine, die die Welt als beschwerlich, chaotisch und überwältigend ansieht.“

Aaron Antonovsky

„Salutogenese“

S. 137

6.2.3.5. Gestalten einer gemeinsamen Welt

Seit den Anfängen der abendländischen Philosophie kennen wir zwei Hauptwege zur Erfüllung der Möglichkeiten eines Menschen. Der erste betraf die **vita activa**, den Ausdruck des eigenen Lebens durch Handlungen in der Öffentlichkeit. Es galt darauf zu achten, was in der sozialen Umgebung stattfand, Entscheidungen zu treffen, für seine Überzeugungen einzutreten und Stellung zu beziehen, auch wenn dies das eigene Wohlergehen gefährdet. Unter dem Einfluss der christlichen Philosophie gewann die **vita contemplativa** bestimmenden Einfluss als die beste Daseinsform. Durch einsames Nachdenken, durch Gebet und die Zwiesprache mit Gott meinte man die größte Erfüllung im Leben zu finden. Diese beiden Lebensformen galten als unvereinbare Gegensätze – man konnte nicht gleichzeitig Handelnder und Denkender sein. Nach dem Stand der heutigen psychologischen Forschung tendiert zwar jeder Mensch zum einen oder anderen Typus aber es wird davon ausgegangen, dass ein Mensch zugleich extrovertiert und introvertiert sein kann. Über das ganze Spektrum von Innen- und Außenlenkung zu verfügen, stellt nach heutiger Vorstellung sogar die normale Art des Menschseins dar.²⁹⁴ Anormal wäre es, wenn man das Leben nur als geselliges oder nur als einsames Wesen erlebte. Temperament und Sozialisation drängen den Menschen in die eine oder andere Richtung und mancher ergibt sich den konditionierenden Kräften seiner Umwelt und hat entweder Vergnügen am Zusammensein mit anderen Menschen oder am Alleinsein – aber meist nicht an beidem. Dadurch wird jedoch die volle Bandbreite dessen begrenzt, was wir erleben können und zudem die Aussicht verringert, Freude am Leben zu haben.

Es ist der Verdienst von Aaron Antonovsky, dass er mit seinem Salutogenese-Konzept diese Dichotomie zwischen Denken und Handeln überwunden hat, denn die Verbindung von Verstehen und Handhaben erhöht nach ihm das Kohärenzgefühl, steigert die Konfliktfähigkeit und die Konfliktlösungsmöglichkeit – Voraussetzung für Freude am Leben.

In diesem Verstehen und Handhaben manifestiert sich der wichtigste Lösungsansatz mit dem Paare in der Ausübung einer funktionsfähigen Elternallianz ihre gemeinsame Weiterentwicklung betreiben können. Diese Ko-evolution im engeren Sinne, nämlich nur auf das Paar und noch nicht auf die berufliche Sphäre der Partner bezogen, hat das Ziel, eine gemeinsame partnerschaftliche und familiäre Welt zu schaffen, die zu einem Ort der Ruhe wird. Die manifeste Persönlichkeit der Partner ist eine Funktion des gemeinsamen,

²⁹⁴ Csikszentmihalyi, M., S. 128

zielgerichteten dyadischen Coping-Prozesses, in dem das Verhalten des einen sich aus dem Verhalten des anderen und des übergreifenden Ganzen ergibt. Die Beziehung ist nicht mehr Selbstzweck, die Partner genügen sich nicht in ihrer Zweisamkeit, sondern richten ihre Beziehung auf ein Drittes aus, auf eine gemeinsame Zielperspektive. Es geht nicht mehr so sehr um die Erkenntnis der anderen Person oder um das Erkanntwerden durch eine andere Person. Vielmehr bilden die beiden Partner ihr gemeinsames Ziel und ihren einmaligen geschichtlichen Prozess aus der Erfahrung von Ich und Du. Der Partner ist Bedingung der Erkenntnis dieses gemeinsamen Zieles. Er ist die Voraussetzung um eine gemeinsame Welt zu schaffen, in die beide eingehen als Ich und Du. Aber nicht nur das Verhalten sondern auch das Fühlen und Erleben, ja sogar das Traumerleben wird von der Beziehung mitbestimmt. Ebenso bestimmt der eine Partner das Fühlen, Denken und Erleben des anderen Partners mit. Jeder bleibt zwar ein Zentrum eigener Energie, eigenen Bewusstseins, eigener Verarbeitung und Verantwortung, aber nicht mehr unabhängig vom Partner. **Jene Anteile des Selbst, die in das Beziehungssystem „Paar“ verwickelt werden, werden vom übergreifenden Ganzen des Paarprozesses umorganisiert.** Bei einer Ehe von Mann und Frau können das große Anteile des eigenen Selbst sein, nie aber das ganze Selbst. Denn eine Person ist nie nur ein Teil des eigenen Beziehungssystems. Wenn Paare sich eine gemeinsame Welt schaffen wollen, müssen die Partner ihre Beziehungssysteme – insbesondere die privaten und die beruflichen - ineinander integrieren, gewichten und in Relation zueinander setzen. Darauf wird beim Thema Coping-Konzepte im Beruf nochmals einzugehen sein. Die Konflikte, die entstehen, wenn die Partner unterschiedliche Anteile ihres selbst in das dyadische Ganze einbringen, haben wir an anderer Stelle schon beschrieben.

Ein Teil des Konfliktpotentials kann vermindert werden durch das, was die Systemtheorie als „Übersumation“ bezeichnet: Das Ganze ist mehr und etwas anderes als die Summe seiner Teile. Dies gilt auch für die Paarbeziehung. Die Partner organisieren sich als Teil des dyadischen Ganzen. Anders als wenn sie allein auf sich gestellt wären. Beide Menschen richten ihre Lebensorganisation zumindest teilweise auf den gemeinsamen, sie übergreifenden Prozess aus. Diese Ganzheit bezeichnet Jürg Willi²⁹⁵ als **dyadisches Selbst** und meint damit jene Anteile des persönlichen Selbst der Partner, die in den dyadischen Prozess eingebunden werden und sich zu einem übergreifenden Selbst vereinen, welches anders ist, als das persönliche Selbst der Partner. Dass Partner wesentliche Erfahrungen nicht mehr unabhängig voneinander wahrnehmen, ist die

²⁹⁵ Willi, J., Ko-Evolution, Die Kunst des gemeinsamen Wachstums, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Reinbek bei Hamburg, 1989, S. 128

Voraussetzung für gemeinsames Wachstum. Auch wenn ein Wachstumsprozess beide Partner einschließt, fühlt sich aber jeder in seinem Innersten oft allein. Er spürt, dass die Fähigkeit des Partners ihn zu verstehen, begrenzt ist. Seine Sehnsucht, wenigstens von einem Menschen umfassend verstanden zu werden, kann nicht voll erfüllt werden. Ein Anspruch auf Glück lässt sich aus dem dyadischen Selbst nicht ableiten. Aber mit dem Eingehen einer Ehe entschließt man sich, eine gemeinsame Welt zu gestalten und sich in dieser Welt verwirklichen zu wollen. Dient eine Partnerschaft ihrem Selbstzweck, der idealen Befriedigung gegenseitiger Bedürfnisse, oder dem umfassenden gegenseitigen Verstehen und Akzeptieren, so wird das Nichtverstandenwerden zu unüberwindbaren Frustrationen führen. **Wird das Ziel der Ehe aber in einem gemeinsamen zielgerichteten Prozess gesehen, zu dessen Gestaltung ein gemeinsames Wachsen in gegenseitiger Herausforderung und Anregung notwendig ist, wäre eine vollständige charakterliche Entsprechung geradezu eine Gefahr.**²⁹⁶

Ko-evolution entsteht nicht aus einer völligen Entsprechung beider Partner, sondern aus der Spannung des nicht voll Entsprechens. Die Partner müssen hinreichend zueinander passen, ohne sich gegenseitig völlig zu entsprechen. Ein gewisses Ausmaß an Fremdheit stimuliert die gemeinsame Entwicklung und provoziert ein ständiges einander Suchen. In einer dynamischen, sich weiterentwickelnden Paarbeziehung entsteht aus dieser Spannung auch eine Schutzfunktion, die verhindert, dass zwei Menschen ganz oder ausschließlich in ihrer Gemeinschaft aufgehen. **Andererseits bedeutet Ko-evolution von Paaren, dass jeder der beiden Partner sich selbst definiert und damit gleichzeitig auch begrenzt. Sich eine gemeinsame Welt zu schaffen, bedeutet also das „Sich-Selbst-Finden“ an den Grenzen, die durch die Beziehungssysteme, denen die Partner angehören und durch den Partner, mit dem man ein gemeinsames Leben teilt, gesetzt werden.**

Bei der Gestaltung der gemeinsamen Welt von Paaren spielt das Kohärenzgefühl (SOC) eine wichtige Rolle. Neben den eigenen Gefühlen des Individuums gehören für Antonovsky die unmittelbaren sozialen Beziehungen (also Partnerschaft und Familie) zu den zentralen Bereichen, die er für das Kohärenzgefühl für besonders bedeutsam hält. In einer Untersuchung haben Antonovsky und Sourani²⁹⁷ nachgewiesen, dass sich Familien mit einem starken SOC bei Spannungen leichter anpassen und nach krisenhaften Zeiten besser reorganisieren, das heißt, ihre gemeinsame Welt weist eine größere Stabilität auf.

²⁹⁶ Willi, J., Ko-Evolution, S. 131

²⁹⁷ Antonovsky, A., Sourani, T., Family sense of coherence and family adaptation, Journal of Marriage and the Family, USA, 50, S. 79-92

In einer Studie über „Protektive Faktoren der Ehestabilität“ haben Bender und Lösel²⁹⁸ untersucht, ob der individuelle Kohärenzsinn von Paaren mit der Beziehungsqualität zusammenhängt. Sie fanden heraus, dass **das Kohärenzgefühl nicht nur Einfluss auf das Zusammenleben von Paaren hat, sondern die Erfahrungen in der Beziehung auch auf das Kohärenzgefühl zurückwirken können.** Das salutogenetische Modell von Antonovsky sieht solche Rückkopplungen ausdrücklich vor. Zwischen den Geschlechtern bestehen nach dieser Untersuchung keine signifikanten Unterschiede, die Frauen sind sogar tendenziell mit der Ehe etwas zufriedener als die Männer. Zugleich korrelierte aber die erlebte Ehequalität beider Partner hoch miteinander. Die relativ ähnliche Wahrnehmung der Ehequalität durch beide Partner bildet eine soziale Realität der partnerschaftlichen Beziehung ab und nicht nur ein Konstrukt persönlichkeitsabhängiger Sichtweisen – ein weiterer Schritt zur Ausbildung eines dyadischen Kohärenzgefühls. Oder anders ausgedrückt: Die Erfahrung einer langfristig befriedigenden Partnerschaft trägt zu der im SOC enthaltenen Wahrnehmung von Sinn, Struktur und Bewältigungsressourcen bei. Das Ergebnis der Studie stützt auch die Vermutung, dass Ehefrauen mit hohem SOC mehr zu einer befriedigenden Gestaltung der Paarbeziehung bereit sind als Männer mit hohem SOC. Für eine solche Interpretation spricht auch, dass das SOC der Frau stärker mit der Ehezufriedenheit des Mannes korreliert als umgekehrt das SOC des Mannes mit der Ehezufriedenheit der Frau. Beide Mechanismen legen nahe, dass das SOC der Frau speziell für die Paarbeziehung bedeutsamer ist als das des Mannes, der in der Regel immer noch mehr mit dem beruflichen Lebensbereich zu tun hat. Dies ist gerade bei den Langzeitehen plausibel, da hier die Frauen oft längere Phasen ihres Lebens ausschließlich der Familie und der Kindererziehung widmen. Allerdings zeigt sich auch bei jüngeren Ehen, dass die Geburt von Kindern zu einer stärkeren Familienorientierung führt. **Es gibt verschiedene Wege, eine gemeinsame Welt zu gestalten. Aber es zeigt sich, dass personale Ressourcen wie ein guter Kohärenzsinn, emotionale Stabilität und ein positives Selbstkonzept der eigenen Kompetenz bei beiden Partnern eine protektive Funktion hat.**

Eine Ehe kann auch eine spirituelle Dimension haben, die ein verinnerlichtes gemeinsames Leben verlangt, eine Partnerkultur, die reich an Symbolen und Ritualen ist. Sie sollen den Rollen und Zielen, die die Partner verbinden, einen Sinn geben und den Partnern verstehen helfen, Teil einer Familie zu sein. Im Grunde stellt jedes Paar und jede

²⁹⁸ Bender, D., und Lösel, F., Kohärenzsinn und andere Persönlichkeitsmerkmale als protektive Faktoren der Ehestabilität, zitiert nach Grau, J., Bierhoff, H.-W., (Hrsg.), Sozialpsychologie der Partnerschaft, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 2003, S. 410-424

Familie eine **Mikrokultur**²⁹⁹ dar, die wie andere Kulturen auch ihre Sitten, Rituale und Mythen haben – die Geschichten nämlich, die Partner einander erzählen und die ihr Gefühl davon, wie ihre Ehe ist und was es heißt Teil ihrer Gruppe zu sein, erklären und vielleicht auch verklären. Eine Kultur zu entwickeln heißt nach Gottman nicht, dass ein Ehepaar Auge in Auge mit jedem Aspekt seiner Lebensphilosophie lebt. Es findet in der Regel eine Mischung statt. Die Partner finden einen Weg, die Träume des anderen zu respektieren, auch wenn sie diese nicht immer teilen. Die Kultur, die sie gemeinsam schaffen, enthält die Träume von beiden. Und sie ist flexibel genug, verändert werden zu können, wenn beide sich weiterentwickeln und ändern.

6.2.4. Änderung des Beziehungsverhaltens – der Einsatz der Ressourcen

Eine Partnerschaft besteht nach unserem Modell der familialen Beziehung aus zwei Persönlichkeiten, die sich in eine gemeinsame Beziehung eingebunden haben. In diese Beziehung bringen die zwei Personen nicht nur ihre Biografien und Lebenserfahrungen, sondern auch überdauernde Eigenschaften – ihre Persönlichkeiten³⁰⁰ - in die Beziehung ein. Entstehen, Entwicklung, Gelingen oder Scheitern von Partnerschaften hängt deshalb nicht nur davon ab, wie Partner im Alltag miteinander umgehen, sondern auch davon, was sie als Persönlichkeit darstellen. Es macht einen Unterschied, ob ein Partner optimistisch, positiv eingestellt und zuverlässig ist, oder ob er häufig in seinen Stimmungen schwankt, ängstlich und zurückhaltend und dem Leben gegenüber negativ eingestellt ist. Solche Persönlichkeitsmerkmale sind relativ stabil und haben nicht nur Auswirkungen auf die Person selbst, sondern beeinflussen in starkem Maße die partnerschaftliche Beziehung. Oder anders ausgedrückt: Die individuelle Persönlichkeit prägt die Dynamik der Partnerschaft, aber die Persönlichkeit kann auch durch die Partnerschaft beeinflusst – und verändert – werden. Dies kann zu einer Veränderung des Beziehungsverhaltens der Partner führen. Wir haben diese Wechselwirkungen zwischen Persönlichkeit und Partnerschaft in den bisherigen Ausführungen weniger aus einer individuellen als vielmehr aus einer dyadischen Perspektive betrachtet. **Eine Passung der Persönlichkeiten der Partner kann sich in Korrespondenz oder Komplementarität äußern.** Dementsprechend kommt darin zum Ausdruck, inwieweit sich Partner in ihrer Persönlichkeit ähnlich oder unähnlich sind und inwieweit sich dies im zeitlichen Verlauf

²⁹⁹ Gottman, J.M., Silver, N., The Seven Principles for Making Marriage Work, Random House Inc., New York, 1999, S. 288

³⁰⁰ Persönlichkeit ist die Gesamtheit aller psychologischen Merkmale, in denen sich Personen einer Population konsistent und stabil über längere Zeiträume hinweg unterscheiden

der Partnerschaft ändert. Die dyadische Sichtweise trägt der Tatsache Rechnung, dass beide Partner einerseits unabhängige Persönlichkeiten, andererseits aber als Partner in ihrer Beziehung voneinander abhängig sind. Bei der Partnerwahl spielt die Ähnlichkeit zwischen den beiden Partnern eine eindeutig größere Rolle als die Unähnlichkeit. Lykken und Tellegen³⁰¹ haben diesen Zusammenhang untersucht und herausgefunden, dass bei der Auswahl der Partner die **Ähnlichkeit am höchsten im Bereich von Werten und Einstellungen**, gefolgt von Intelligenz, physischer Attraktivität und körperlichen Merkmalen, **aber relativ gering in verschiedenen Persönlichkeitsmerkmalen** ist. In der Regel ähneln sich Partner sogar nicht sehr stark in ihrer Persönlichkeit. Betrachtet man nicht die tatsächliche Ähnlichkeit zwischen Partnern, sondern die von ihnen wahrgenommene, ergibt sich jedoch ein etwas anderes Bild. Wir tendieren dazu, unsere Ähnlichkeit zu überschätzen und unser Selbstbild in den Partner zu projizieren.³⁰² Es überrascht, dass diese Tendenz so stark ist, wenn man doch unterstellen muss, dass Partner, die zusammenleben, einander gut kennen sollten. Vielleicht wirkt diese Projizierung wie ein psychologischer Puffer und trägt zu einer Stabilisierung der Partnerschaft und zu einer größeren Partnerzufriedenheit bei. Wer glaubt, dass der Partner so ist und so fühlt wie man selbst, ist einfach zufriedener.

Eine zentrale These der Paarforschung lautet, dass sich Personen stärker zu solchen Partnern hingezogen fühlen, die ihnen in physischen, psychischen und sozialen Aspekten ähnlich sind.³⁰³ **Wir haben festgestellt, dass die Ähnlichkeit von Werten und Einstellungen wichtiger sind als die Ähnlichkeit von Persönlichkeitsmerkmalen.** Verhaltenstheoretische Ansätze der Paartheorie konzentrieren sich hingegen auf Kommunikation und Interaktion der Partner. Zentrale Annahme dieser Modelle ist, dass der tägliche Umgang der Partner miteinander, das Verhalten in Konflikt- und Krisensituationen, die Beziehungsqualität und -stabilität bestimmen. Dementsprechend bestehen in einer Partnerschaft funktionale, die Beziehung fördernde und dysfunktionale, die Beziehung belastende Kommunikations- und Interaktionsmuster. Störungen im Alltag können auftreten, wenn der Partner in bestimmten Aspekten nicht dem vorgestellten Ideal entspricht und vom anderen Partner Versuche unternommen werden, ihn in die

³⁰¹ Lykken, D.T., Tellegen, A., Is human mating adventitious or the result of a lawful choice? A twin study of mate selection, *Journal of Personality and Social Psychology*, USA, 1993, 6, S. 556-568

³⁰² Watson, D., Hubbard, B., Wiese, D., Self-other agreement in personality and affectivity, The role acquaintanceship, trait visibility and assumed similarity, *Journal of Personality and Social Psychology*, USA, 2000, 78, S. 546-558

³⁰³ Mikula, G., Stroebe, W., Theorien und Determinanten der zwischenmenschlichen Anziehung, in Amelang, M., Ahrens, H.J., Bierhoff, H.W., (Hrsg.), *Attraktion und Liebe*, Hogrefe, Göttingen, S. 61 f.

gewünschte Richtung zu verändern. Eine langfristig dysfunktionale Strategie besteht z.B. darin, den Partner durch aversives Verhalten, durch Nörgeln, Kritik, Schreien, Liebesentzug, etc. zur Veränderung zu zwingen. Die eventuelle Verstärkung dieser Strategie durch kurzfristige Verhaltensanpassung des Partners wird nämlich zur Folge haben, dass negatives Verhalten künftig auch in anderen Problemsituationen zur Zielerreichung eingesetzt wird. Eine dauerhafte Unterdrückung von unerwünschten Verhaltensweisen kann dann nur durch ständige und immer intensivere Bestrafungsmaßnahmen erreicht werden. Die Beziehung verschlechtert sich zusehends. Gottman³⁰⁴ hat Kommunikationsmuster von Paaren identifiziert, die sich als Risikofaktoren für die Beziehungsqualität und die Entwicklung der Beziehung von Paaren bestätigt haben. Entsprechend seinem **Kaskadenmodell** durchlaufen Paare in einer sich verschlechternden Beziehung eine Abfolge von Stufen, auf denen sie charakteristische Verhaltensmuster zeigen. Sie werden als die „**vier apokalyptischen Reiter**“ bezeichnet:

- Kritik (Vorwürfe, Anklagen, ständiges Nörgeln)
- Verachtung / Herabwürdigung (Beleidigungen, abwertende, zynische, sarkastische Bemerkungen)
- Abwehr / Verteidigung (Rechtfertigungen, Gegenvorwürfe, Schuldabweisungen)
- Mauern / Blockieren (Kommunikation verweigern, nicht zuhören, den anderen ignorieren)

In welchem Umfang sich negative Kommunikationsmuster verfestigen, wird durch den Anteil an positiven, beziehungsstabilisierenden Verhaltensweisen der Partner bestimmt. **In einer stabilen und befriedigend erlebten Beziehung muss nach Gottman³⁰⁵ das Verhältnis von positiver und negativer Kommunikation mindestens 5:1 betragen (sog. Gottman-Konstante).** Auf ihrer Basis sind Paartherapien und Trainingskurse entwickelt worden, die signifikante positive Effekte zeigen.

Zu ergänzen ist, dass nach Gottman³⁰⁶ parallel zu den Verhaltensäußerungen auch Veränderungen auf der Wahrnehmungsebene und in physiologischen Prozessen stattfinden. Die drei Ebenen stehen miteinander in Wechselwirkung und beeinflussen sich

³⁰⁴ Gottman, J.M., What predicts divorce? The relationship between marital processes and marital outcomes, Laurence Erlbaum Associates, Hillsdale, N.J., 1994

³⁰⁵ Gottman, J.M., the roles of conflict engagements, escalation and avoidance in marital interaction, A longitudinal view of five types of couples. Journal of Consulting and Clinical Psychology, 61, USA, 1993, S. 6-15

³⁰⁶ Gottman, J.M., A theory of marital dissolution and stability, Journal of Family Psychology, 7, USA, 1993, S. 57-75

gegenseitig. Auf physiologischer Ebene sind negative Interaktionen von Erregungsprozessen begleitet, die sich in Blutdruckerhöhung, verstärkter Muskelanspannung, Ausschüttung von Stresshormonen (z.B. Kortisol) und erhöhter subjektiver Erregung äußern können. Die Art und das Ausmaß der physiologischen Prozesse scheinen durch Geschlecht, Dauer und Negativität der Konfliktdiskussionen bestimmt zu werden. Das kardiovaskuläre System des Mannes reagiert anscheinend stärker als das der Frau, weshalb Männer bei intensiveren Auseinandersetzungen aufgrund subjektiver Übererregung eher mit Rückzug reagieren.³⁰⁷ Physiologische Erregungsprozesse beeinflussen darüber hinaus die kognitive Informationsverarbeitung. Dies ist insofern für die Paarbeziehung von Bedeutung, als in der Auseinandersetzung von Paaren selektive Wahrnehmungs-, Attributierungs- und Interpretationsprozesse stattfinden und die rationale Verhaltensteuerung herabgesetzt wird. Negative Kommunikation verstärkt die Wahrnehmung negativer Reize und die Partner schreiben einander die Schuld für das unerwünschte Verhalten und die Probleme in der Ehe zu. Am Ende gelangen die Partner zu einer völlig veränderten Sicht der gesamten Beziehungsgeschichte. Wenn dann nicht genügend persönliche Ressourcen zur Verfügung stehen, um die Konflikte verstehbar, handhabbar und sinnhaft erscheinen zu lassen, führen sie in der Regel zur Trennung der Partner. Was kann man dem entgegensetzen?

6.2.4.1. Formulierung eines dyadischen Konstruktsystems

Auf der Grundlage der beschriebenen personalen Ressourcen sind die Partner in der Lage, sich als Ehepartner und als Familie mit Kindern in der von ihnen geschaffenen inneren Welt **einzurichten**. Wir verstehen darunter einen Entwicklungsprozess des Beziehungsverhaltens beider Partner, der durch gegenseitiges Kennen, Erkennen und Verstehen einerseits und durch die emotionalen Bindungen und Gefühle, durch emotionale Intelligenz und Kompetenz andererseits angetrieben wird und zur Festigung der Partnerschaft führen soll. Die Partner formulieren in diesem Prozess ein partnerschaftliches Konstruktsystem aus, das die Leitprinzipien und die Übereinkünfte über die Beziehung beinhaltet. Sie vereinbaren verbindliche Spielregeln der Beziehung, über das Verteilen von Aufgaben, Privilegien und Funktionen, über das Wohnen, die Kindererziehung, die Sexualität und nicht zuletzt auch über den Einsatz der finanziellen

³⁰⁷ Turgeon, L., Julien, D., Dion, E., Temporal linkage between wives' pursuit and husbands' withdrawal during marital conflicts, *Family Process*, 37, USA, 1998, S. 323-334

Ressourcen. Dieses **dyadische Konstruktsystem**³⁰⁸ schafft einen verbindlichen Rahmen und entlastet die Beziehung von ständig neuem Aushandeln einmal vereinbarter Vorstellungen. Es legt die Bandbreite für die Freiheit der Persönlichkeitsentwicklung in der Partnerschaft fest. Denn niemand zwingt uns, dass wir alle das Leben auf ein und dieselbe Weise erfahren müssen. Das Entscheidende ist, dass die Partner herausfinden, was sich in ihrem Fall als besonders erfolgreich erweist. Es ist deshalb für ein funktionierendes Zusammenleben wichtig, dass die Regeln weder völlig starr sind, noch von jedem Partner nach seinem Gutdünken verändert werden können.

Wenn die Partner miteinander ihre eigene Welt konstruieren, übersetzen sie dabei gesellschaftliche Trends und Vorbilder – die heute pausenlos über die Medien kommuniziert werden – in ihre eigene Wirklichkeit. Dies führt nur dann zu einer den beiden Partnern bewussten Veränderung des Beziehungsverhaltens, **wenn die Partner nicht nur unreflektiert Vorbilder nachahmen, sondern im Experiment überprüfen, was für sie brauchbar und realisierbar ist.** Der Kontakt zum Freundeskreis spielt bei diesem Adaptationsprozess eine zentrale Rolle, da Freunde meist im Bereich verwandter oder zumindest kompatibler Konstruktsysteme gewählt werden. Die Auseinandersetzung mit Freunden ist eine wichtige Hilfe, sich in der Fülle von Verhaltens- und Beziehungsoptionen, die von der Gesellschaft heute akzeptiert werden, zurechtzufinden. Dies betrifft grundsätzlich alle Arten und Formen des Zusammenlebens, insbesondere die Familiengründung, das Aufziehen der Kinder und die Aufteilung der Erwerbstätigkeit und der Hausarbeit. In vergleichenden Gesprächen über die Lösungen anderer Menschen, die man schätzt und achtet, soll die Konstruktion der eigenen dyadischen Welt zur bestgedachten und bestgefühlten Welt werden. **Die Partner suchen sich „Benchmarks“ im Verhalten anderer** für ihre eigene Beziehungsgestaltung und vereinbaren daraus ihr partnerschaftliches Beziehungsverhalten.

Übernehmen sie kritiklos die vom Zeitgeist geprägten Verhaltensregeln der Meinungsbildner im Freundeskreis (und in den Medien), werden sie zu Multiplikatoren der laufenden gesellschaftlichen Veränderungsprozesse und verändern ihr Beziehungsverhalten mehr fremd- als selbstbestimmt.

Überprüfen sie mit kritischer Distanz, ob die Lösungsansätze ihres gesellschaftlichen Umfeldes ihrem individuellen und ihrem dyadischen Wertekanon entsprechen, werden sie in der Lage sein, ihren eigenen Weg für ihr dyadisches Beziehungskonstrukt herauszubilden, indem sie **von anderen als „authentisch“ anerkannt werden**, weil ihr

³⁰⁸ Willi, J., Was hält Paare zusammen? Der Prozess des Zusammenlebens in psycho-ökologischer Sicht, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg, 9. Auflage, 2004, S. 67

Beziehungsverhalten mit den von beiden Partnern akzeptierten Werten übereinstimmt. Sie werden ein beziehungsstabilisierendes Verhalten entwickeln, das von einer offenen Kommunikation geprägt ist. Sie werden einander zuhören können, unterschiedliches Beziehungsverhalten am anderen wahrnehmen, Beeinflussungen gegenseitig zulassen, akzeptieren und tolerieren können und mit diesem Verhalten Pattsituationen überwinden und positive Beziehungserfahrungen im Alltag generieren. Stehen dem Paar alle im letzten Kapitel beschriebenen Ressourcen zur Verfügung und werden sie auch eingesetzt, steht am Ende der gemeinsamen Entwicklung ein dyadisches Konstrukt, das von positiven Gefühlen, gegenseitiger Unterstützung, Humor und einer positiven Lebenseinstellung beider Partner geprägt ist.

Von einer extremen Ausprägung des dyadischen Konstruktes berichten amerikanische Trendforscher seit den 80er Jahren: Jüngere Paare mit kleinen Kindern reduzieren ihr familiales Leben auf ihre von ihnen geschaffene innere Welt und schotten sich vor der äußeren Welt, insbesondere vor Freunden, Verwandten und zum Teil auch vor der Beeinflussung durch die Medien, insbesondere dem Fernsehen ab. Mit „**Cocooning**“³⁰⁹ beschreiben sie ein dyadisches Konstrukt, in dem Paare sich und ihre meist noch nicht schulpflichtigen Kinder der Kommunikation mit ihrem gesellschaftlichen Umfeld verschließen. In den meisten Fällen ist der Mann der einzige, da berufstätig, der am Arbeitsplatz – und oft nur dort – Verbindung zur äußeren Welt hält. Die Kontakte der Frauen zur Außenwelt in diesen Beziehungen beschränken sich auf die notwendige Versorgung der Familie, was bei den heutigen Formen der Selbstbedienung in anonymisierten Supermärkten meist nicht zu sozialen Kontakten führt. Die Anhänger dieses dyadischen Konstruktes, das in einer weniger radikalen Ausprägung auch als „**Homing**“ bekannt ist, erwarten sich davon weniger Stress und mehr Kontrolle über ihre eigene Lebensweise. Ihre Arbeitswelt, ihre eigene Beziehung und die Beziehungen zu anderen außerhalb der Partnerschaft, ihre Gesundheit und die eigene Seele unter Kontrolle zu haben, gilt für diese Paare als erstrebenswert. Auch wenn es eine absolute Unverletzlichkeit nicht gibt, erwarten Paare in einer von zunehmender Unsicherheit geprägten Welt, durch diese Lebensweise zumindest eine Verringerung der eigenen Risiken. Besonders in einer bedrohlich empfundenen Welt nach den Terroranschlägen vom 11. September 2001 ist in den USA eine solche Tendenz im „Mainstream“ der Gesellschaft verstärkt anzutreffen und mit einer Flucht aus den großen Städten verbunden.

³⁰⁹ Der Begriff „Cocooning“ bedeutet wörtlich, sich in einen Kokon einzuspinnen und ist zuerst von der amerikanischen Marktforscherin Faith Popcorn gebraucht worden für den Rückzug von Paaren ins Private.

Im deutschsprachigen Raum hält die Tendenz von jungen Familien – nicht nur von Singles – in die großen Städte zu ziehen nach wie vor an. Vielleicht liegt dies auch daran, dass dieser geopolitische Raum noch nicht von größeren Terroranschlägen heimgesucht wurde. **Für die auf besondere Geborgenheit ausgerichteten dyadischen Konstrukte hat die vermeintlich durch Cocooning gewonnene Sicherheit ihren Preis.** Sozialforscher beobachten eine größere Einsamkeit der Partner nicht nur wegen geringerer Außenkontakte, sondern auch zwischen den Partnern, weil Befruchtungen durch Ideen und Lebensvorstellungen aus dem gesellschaftlichen Umfeld nachlassen. Zu beobachten ist auch eine größere Intoleranz gegen abweichende Lebensformen, die als Gefahr für das eigene Wohl wahrgenommen werden und weniger soziales Engagement der Partner.

„Die Intensität der Liebe erreicht ihren Höhepunkt,
wenn die Partner sich in einer korrespondierenden
Entwicklungsbereitschaft vorfinden, wenn beide etwas
bereitgestellt haben, das erst in der Interaktion
Form annehmen kann.“

Jürg Willi

„Was Paare zusammenhält“

S. 235

6.2.4.1.1. Verhaltensgesteuerte Konvergenz entwickeln

Es gibt verschiedene Wege zu einer gelungenen Partnerschaft. Aber es zeigt sich, dass die im letzten Kapitel beschriebenen personalen Ressourcen eine wichtige protektive Rolle für die Ehezufriedenheit bei Paaren haben. Unter protektiven Gesichtspunkten wird gefragt, welche personalen und sozialen Ressourcen der Partner dazu beitragen, Anforderungen und Belastungen in der Ehe zu bewältigen und die Ehezufriedenheit zu fördern. **Mit einer repräsentativen Studie an 105 verheirateten Paaren haben Bender und Lösel 1998 belegt³¹⁰, dass der Sense of Coherence (SOC) von Antonovsky eine zentrale, allen anderen personalen Ressourcen übergeordnete Ressource darstellt, die die kognitiven, emotionalen und motivationalen Prozesse in der Paarbildung mitbestimmt.** Die drei Komponenten des SOC der Verstehbarkeit (comprehensibility), Machbarkeit bzw. Bewältigbarkeit (manageability) und Bedeutsamkeit bzw. Sinnhaftigkeit (meaningfulness) vereinen kognitive, emotionale und motivationale Aspekte. Der Grad, in dem das Individuum seine Welt als geordnet oder ordnenbar wahrnimmt, erleichtert die Klärung der Probleme, die ein Stressor mit sich bringt. Die Einschätzung, dass Ressourcen vorhanden sind, fördert die Auswahl angemessener Bewältigungsstrategien. Das Gefühl, dass das Leben und damit die Bewältigung des jeweiligen Problems einen Sinn hat, liefert den motivationalen Antrieb, um sich den Konflikten zu stellen. Für die Entwicklungsrichtung des SOC kommt der Sinnhaftigkeit eine besondere Bedeutung zu. **Der SOC ist dabei als eine Eigenschaft aufzufassen, die zwischen den durch Stressoren erzeugten Spannungsressourcen und den individuellen Widerstandsquellen vermittelt.** Durch die sich wiederholenden Erfahrungen in der Paarbeziehung sind die drei Komponenten des SOC in der Regel eng miteinander verflochten. Neben den eigenen Lebensvorstellungen des Individuums gehören die sozialen Beziehungen zu den zentralen Bereichen für die Antonovsky das SOC für besonders bedeutsam hält. Er bringt das SOC auch in Zusammenhang mit dem dyadischen Konstrukt und dem daraus entstehenden Familienkonstrukt. Dabei zeigt sich, dass sich **Familien mit einem starken SOC bei Problemen leichter anpassen und krisenhafte Zeiten besser reorganisieren.**³¹¹ Das SOC spielt eine Katalysatorrolle in der Festigung von sozialen Widerstandsressourcen (Vertrauen, Kontrolle, Verpflichtung, etc.). Bei normativen Übergängen (z.B. bei der Geburt des ersten Kindes) trägt ein

³¹⁰ Bender, D., Lösel, F., Kohärenzsinn und andere Persönlichkeitsmerkmale als protektive Faktoren der Ehequalität (aus dem Projekt, „Protektive Faktoren der Ehestabilität“) zitiert aus Grau, I., Bierhoff, H.W., Sozialpsychologie in der Partnerschaft, Springer Verlag, Berlin, Heidelberg, 2003, S. 408 f.

³¹¹ Antonovsky, A., Sourani, T., Family sense of coherence and family adaptation, S. 79-82

ausgeprägter SOC zur Bewältigung auf der Beziehungsebene bei. Die beschriebene Studie hat belegt, dass von den untersuchten Persönlichkeitsmerkmalen vor allem das Selbstkonzept und der Kohärenzsinn der Partner signifikante Zusammenhänge mit der Ehequalität von Langzeitpartnerschaften aufweist. Die Qualität der Paarbeziehung wurde dann am höchsten eingestuft, wenn beide Partner in diesen individuellen Merkmalen vergleichsweise hohe Ausprägungen aufwiesen. So dürfte das SOC nicht nur Einfluss auf das Zusammenleben der Paare haben, sondern die Erfahrungen in der Beziehung können auch auf das SOC zurückwirken. Das salutogenetische Modell von Antonovsky sieht – wie an anderer Stelle bereits beschrieben – solche Rückkopplungen ausdrücklich vor. Dagegen ist eine Ähnlichkeit von Partnern im Mangel an personalen Ressourcen zur Beziehungsgestaltung keine die Paarbeziehung fördernde Konstellation. Auch hier gibt es eine Wechselwirkung: Geringe Ausprägung im SOC, im Selbstkonzept und in der emotionalen Stabilität erschweren die Bewältigung partnerschaftlicher und anderer familiärer Probleme. Defizite im dyadischen Coping fördern die Unzufriedenheit in der Partnerschaft, wodurch sich wiederum negative Rückwirkungen auf die personalen Ressourcen ergeben können.

Die beschriebene Studie von Bender und Lösel³¹² hat nachgewiesen, dass personale Ressourcen der Partner eine protektive Funktion für die Qualität der Partnerschaft haben, sie hat aber auch gezeigt, dass vergleichbare Ausprägungen der Ehequalität auf unterschiedliche Passungen der Persönlichkeitsmerkmale der Partner beruhen. Dieses Ergebnis zeigt auch die Grenzen der Untersuchung auf. Sie ist mehr ein Statusbericht oder eine Momentaufnahme, die die Kraft eines hohen Kohärenzgefühls nicht hinreichend berücksichtigt. Ein hohes Kohärenzgefühl definiert sich nicht nur daraus, dass ein Konflikt, der Paare bewegt, als verstehbar und sinnhaft erachtet wird, sondern auch als handhabbar erkannt wird, d.h. **ein hohes Kohärenzgefühl drängt auf Veränderung, Entwicklung und Beeinflussung**. Für Menschen, die in dyadischen Konstruktsystemen leben, ist ihr Kohärenzgefühl gleichsam der „Treiber“ für ihre Entwicklungsbereitschaft. Der Kern eines dyadischen Konstruktsystems lässt sich nicht aus statistischen Eigenschaftskombinationen ableiten, sondern nur aus dem Ereignishaften, dem einmaligen und nicht wiederholbaren Zusammentreffen von zwei Menschen in einer bestimmten Lebenssituation, mit ihrer aktuellen Sehnsucht, Unerfülltheit und Hoffnung. Die Liebe entzündet sich nicht an dem, was schon da ist, sondern an dem, was durch die Beziehung hervorgerufen und verwirklicht werden möchte. **Liebe vermag freizusetzen**

³¹² Bender, D., Lösel, F., S. 424

was gebunden war, sie vermag es, den Partner in seinem innersten und verborgensten Potential zu mobilisieren. Im Sinne unseres Modells der Persönlichkeitsentwicklung in einem Prozess der Ko-evolution können liebende Partner aufeinander einwirken und in gegenseitigem Beantworten Schwellen zu neuen Entwicklungen überschreiten. „Die Intensität der Partnerschaft erreicht ihren Höhepunkt, wenn Partner sich in einer korrespondierenden Entwicklungsbereitschaft vorfinden, wenn beide etwas bereitgestellt haben, das erst in der Interaktion Form annehmen kann.“ Jürg Willi³¹³ fährt fort: „Man kann in einem anderen am ehesten anregen, was einen selbst erregt. Man wird im anderen am ehesten bewirken, was in einem selbst wirksam ist. Man wir dem anderen am ehesten einen wichtigen persönlichen Entwicklungsschritt in Aussicht stellen, wenn das Thema dieses Schrittes in einem selbst lebendig ist.“ Die so umschriebene Entwicklungsbereitschaft von Partnern in einer auf Dauer angelegten Paarbeziehung ist Voraussetzung, **gemeinsam in einen Prozess verhaltensgesteuerter Konvergenz einzutreten**, ihr dyadisches Konstrukt weiterzuentwickeln, mit dem Ziel ein dyadisches Kohärenzgefühl zu verwirklichen.

³¹³ Willi, J., Was hält Paare zusammen? S.235

„In der aktuellen Paarbeziehung ist die Beziehungserfahrung des ganzen Lebens erhalten. Glückliche Paare sind nicht klüger oder psychologisch gesehen raffinierter als andere. Aber sie haben im Alltag eine Dynamik entwickelt, die verhindert, dass die negativen Gedanken und Gefühle die positiven überdecken. Sie führen eine von emotionaler Intelligenz getragene Ehe.“

John M. Gottman

„Die 7 Geheimnisse der glücklichen Ehe“

S. 289

6.2.4.1.2. Unterschiedliche Beziehungsverhalten wahrnehmen, akzeptieren, beeinflussen und differenzieren

In den folgenden Ausführungen geht es um die Frage, wie Partner sich gegenseitig beeinflussen. Voraussetzung für eine gegenseitige Einflussnahme ist – wie bereits bei der Darstellung der individuellen und dyadischen Konstruktsysteme erwähnt – dass Partner nur im Bereich kompatibler Konstruktsysteme einander verstehen und interagieren können und dass korrespondierende Entwicklungsbereitschaften die Dynamik eines ko-evolutiven Prozesses auslösen. Der Schlüssel zu einer positiven Entwicklung des Beziehungsverhaltens liegt nicht darin, wie man mit Konflikten umgeht, sondern wie man sich einander gegenüber verhält, wenn man nicht streitet. Die meisten ehelichen Streitgespräche enden ergebnislos. Paare verbringen Jahre damit, zu versuchen, den anderen umzustimmen, aber dies gelingt nicht. Das liegt daran, dass die meisten Konflikte ihre Wurzeln in grundsätzlichen Uneinigkeiten über Lebensstil, Persönlichkeit oder Wertesystem haben, d.h. die individuellen Konstruktsysteme sind nicht kompatibel. Der typische Ansatz der Konfliktbewältigung wird in dieser Situation nicht helfen. Ein möglicher Weg aus diesem Dilemma ist, dass die Partner die dem Konflikt zugrunde liegende Inkompatibilität ihrer Konstruktsysteme, die die Konflikte hervorruft, bewusst wahrnehmen und akzeptieren lernen, d.h. sie müssen lernen, einander zu ehren und zu respektieren und unterschiedliche Meinungen zu tolerieren.

Partner gehen mit ihren Erwartungen oft bis an die Grenze des für sie mit diesem Partner Realisierbaren. **Sie unterstützen den Partner nie aus bloßem Altruismus, sondern nehmen immer auch eigene Vorteile und Interessen wahr.** Sie akzeptieren den Partner nie einfach so, wie er ist. Es ist für beide Partner oft schwierig, bei sich und dem Partner Eigennutz und Fremdnutzen zu trennen, wenn sie nicht ständig ihre gegenseitigen Erwartungen kritisch reflektieren, da die eigene Identität aus der Identifikation mit dem Partner und der Familie hergeleitet wird. Aus der sozialpsychologischen Forschung wissen wir aber, dass mit zunehmender Dauer und Zufriedenheit einer Partnerschaft eine Verlagerung von „Egoismus“ zu „Altruismus“ festgestellt werden kann und umgekehrt bei einer Verschlechterung der Beziehung ein Zurückpendeln auf egoistischere Formen entsteht.³¹⁴ In einer harmonischen Partnerschaft ist einem die Lebenszufriedenheit des anderen ebenso wichtig, wie die eigene, weil man von der Lebenszufriedenheit des Partners unmittelbar betroffen ist. Es kann eine durchaus befriedigende Aufgabe sein,

³¹⁴ Kirchler, E., Reiter, L., Interaktion und Beziehungsdynamik in der Familie, In: Familienbericht 1989 des Österreichischen Bundesministeriums für Umwelt, Jugend und Familie, S. 109-129

einem Menschen, der sich mit dem Leben schwerer tut als man selbst, Halt und Bestätigung zu vermitteln, auch wenn dieser dabei mehr von einem profitiert als umgekehrt. Den Partner glücklich zu machen ist für viele eine Form von Liebesglück. In diesem Sinne heben sich Geben und Nehmen auf, weil Geben eine Form von Nehmen und Nehmen eine Form von Geben sein kann. Zufriedenheit in der Partnerschaft schließt individuelle Zufriedenheit ein. Je harmonischer die Beziehung, desto mehr weichen die Interessen der Individuen zurück und werden durch Interessen überlagert, die aus der Partnerschaft erwachsen.

In einem schwerwiegenden Konflikt reagieren die Partner aber oft schlagartig anders. Vor allem derjenige, der äußerlich gesehen mehr gab, fühlt sich betrogen und rechnet mit Bitterkeit die Einseitigkeit seines Gebens und seiner Investition auf. Dem kann man nur entgehen, wenn man die eigene Lebenszufriedenheit nicht ausschließlich von der Zufriedenheit in der Partnerschaft abhängig macht und Geben und Nehmen im Sinne der bereits erwähnten Vereinbarungskarrieren über längere Zeiträume bewusst ausgleicht.

Eine gemeinsame Lebensphasenplanung, die von einem laufenden dyadischen Copingprozess begleitet wird, hilft dieses Ziel zu erreichen. Die Untersuchungen von Bodenmann³¹⁵ stützen diese Aussage. Je mehr Stress dyadisch bewältigt wird, desto höher wird die Lebensqualität bei beiden Partnern eingeschätzt. Wenn sich in diesem Prozess der Stressbewältigung der eine auf Kosten des anderen im Beziehungsraum ausdehnt und der andere nicht mehr standhält, sondern aufgibt, so degeneriert die Beziehung als Ganzes, weil sich der Partner nicht mehr ebenbürtig mit dem anderen auseinandersetzt. Eine Grundhaltung, welche auf die Maximierung der eigenen Selbstbehauptung ausgerichtet ist, wird sich auf das Zusammenleben destruktiv auswirken. Der Eigennutz muss aus eigennützigem Interesse auch dem Fremdnutzen, den Ansprüchen des Partners, genügen. Es ist die der Beziehung innewohnende **Gerechtigkeitsbalance** und **Gleichwertigkeitsbalance** zu beachten.³¹⁶

Bei der Gerechtigkeitsbalance geht es um **beziehungsethische Prinzipien**, die allen Familienbeziehungen innewohnen. Dies sind Ansprüche auf Gerechtigkeit, Fairness, Verlässlichkeit, Vertrauenswürdigkeit, gegenseitige Verfügbarkeit und persönlichen Einsatz. Bei Nichtbeachtung dieser Prinzipien kann schicksalhaft, bewusst oder unbewusst, bei dem einen oder anderen Partner eine einseitige Schuld entstehen. Wenn eine nicht berufstätige Frau die Berufskarriere des Mannes fördert, kann beim Mann eine einseitige Schuld seiner Frau gegenüber entstehen. Oder Männer fühlen sich gar selbst als

³¹⁵ Bodenmann, G., Stress und Coping bei Paaren, Hogrefe-Verlag, S. 216

³¹⁶ Willi, J., Ko-evolution – die Kunst des gemeinsamen Wachstums, S. 143 f.

Opfer ihrer Frauen, durch die sie sich in eine Karriere hineingedrängt fühlen, die sie persönlich überfordert. Wir kennen auch Fälle, in denen sich die Frau schuldig fühlt, weil der Mann sein berufliches Engagement reduziert, um die Familie zu versorgen, um der Frau eine volle berufliche Entfaltung zu ermöglichen. Die Gerechtigkeitsbalance wird erheblich gestört, wenn man den Partner durch sein Engagement in Schuld zu versetzen versucht und daraus Verpflichtung zum Dank ableitet. Denn für das subjektive Gerechtigkeitsempfinden der Partner ist es wichtiger, ob bei einer unausgeglichenen Balance von Geben und Nehmen die Verdienste des Partners anerkannt werden, als ob Schuld und Verdienst objektiv ausgeglichen werden. Entscheidend ist nicht das Ausmaß von Hilfe und Unterstützung, das man dem Partner zuwendet, sondern die Angemessenheit des Engagements für den Partner.

Bei der Gleichwertigkeitsbalance von Partnerschaften geht es darum, dass das **Selbstwertgefühl** von beiden Partnern im Zeitverlauf des Zusammenlebens immer wieder ausbalanciert wird.³¹⁷ Bei der Partnerwahl wird in den meisten Fällen die Gleichwertigkeit intuitiv beachtet, in dem sich Partner mit annähernd gleichem Selbstwertgefühl verbinden. Im Laufe einer andauernden Partnerschaft kann das Gleichgewicht des Selbstwertgefühls zu Gunsten und zu Lasten eines Partners gestört werden. So kann der eine Partner dem anderen durch emotionale Unterstützung eine berufliche Karriere ermöglichen, die diesem ein großes Maß an Selbstbestätigung einbringt und dem anderen eher verschlossen bleibt. In Familien mit Kindern besteht die Möglichkeit, dass der eine Partner eine viel engere Beziehung zu den Kindern aufbaut und damit innerhalb der Familie eine zentrale Rolle gewinnt, die ihm auf diese Weise Selbstbestätigung gibt, während der andere Partner sich aus diesem Bereich ausgeschlossen fühlt. Der Erfolg einer andauernden Partnerschaft wird davon abhängen, ob das beim einen durch den Beruf gewachsene Selbstwertgefühl, beim anderen durch das in der Familienfunktion gewachsene Selbstwertgefühl, gegenseitig kompensiert werden kann. Dies kann dadurch geschehen, dass beide Partner ihr aus unterschiedlichen Quellen gespeistes Selbstwertgefühl als gleichwertig erachten und dadurch, dass sie den Partner an den Quellen ihres Selbstwertgefühls teilhaben lassen, ihn in diese Quellen mit einbeziehen und ihn nicht davon ausschließen. Man könnte dieses Verhalten auch als „**gleichwertige Beziehungsteilhabe**“ bezeichnen.

³¹⁷ Boszormenyi-Nagy, J., Krasner, B.R., Between Give and Take, A Clinical Guide to Contextual Therapy, Brunner, Mazel, New York, 1986

Zwischen Gerechtigkeitsbalance und Gleichwertigkeitsbalance besteht ein enger Zusammenhang. Das Selbstwertgefühl wird gestärkt, wenn man sich vom Partner fair behandelt fühlt und die eigenen Leistungen von ihm anerkannt werden.

Was sich in der Interaktion der Partner ergibt, ist immer eine Resultante von Zug und Druck ihrer korrespondierenden Entwicklungsbereitschaften und Intentionen. Die Intentionalität der Partner ist zwar von ihren individuellen Konstrukten beeinflusst, wandelt sich jedoch in einen Prozess der gegenseitigen Beeinflussung, dessen Ergebnis aufgrund seiner Komplexität nur schwer zu diagnostizieren ist. Nach Jürg Willi³¹⁸ kann man drei grundsätzliche Verhaltensweisen der Beeinflussung unterscheiden:

Unterstützen: Diese Einflussnahme auf die Persönlichkeitsentfaltung des Partners ist in unserer Gesellschaft am akzeptiertesten. Es geht darum, dem Partner große Autonomie und Selbstverantwortung zuzugestehen und ihn in seiner Entwicklung zu unterstützen und zu bestätigen. Diese Unterstützung ist jedoch nicht selbstlos. Vor allem wird man den Partner intuitiv in jenen Entwicklungsbereichen unterstützen, die kompatibel mit den eigenen Entwicklungszielen sind und die die Erreichung der eigenen Entwicklungsziele fördern oder zumindest nicht behindern. Unterstützt man den Partner z.B. in seiner Berufskarriere, kann man vom höheren sozialen und ökonomischen Status, den er erreicht, profitieren. Man kann sich dadurch jedoch auch ins Hintertreffen versetzt fühlen. Derjenige, der sich unterstützen lässt, kann sich durch die Unterstützung verpflichtet und auf eine bestimmte Entwicklungslaufbahn festgelegt fühlen. Unterstützt man den Partner bei der Erziehung der Kinder, so ist er eher in der Lage, diese Aufgabe zu erfüllen, fühlt sich aber gerade dadurch stärker auf die Übernahme der Tätigkeit verpflichtet. „Als Vektor der Ko-evolution ergibt sich also immer das, was beiden in optimaler Weise dazu verhilft, eigene Lebensmöglichkeiten zu verwirklichen.“³¹⁹ Beim Unterstützer kann sein Verhalten ein Gefühl der Überlegenheit entstehen lassen, das verlorengelassen wird, wenn der Partner durch die Unterstützung ebenbürtig wird. Destruktiv kann subtiles Unterstützen pathologischer Entwicklungsbereitschaft sein, insbesondere die Bestärkung in Ängstlichkeit und Unsicherheit. Auch die Unterstützung des Partners zu sozialem Rückzug – dem beschriebenen Cocooning – durch das Aufschaukeln von Misstrauen des Partners gegenüber seiner gesellschaftlichen Umgebung, wirkt destruktiv auf die Partnerentwicklung und die Entwicklung der Paarbeziehung.

³¹⁸ Willi, J., Was hält Paare zusammen?, S. 245 f.

Begrenzen: Eine absolute Notwendigkeit für eine erfolgreiche Ko-evolution im Sinne einer verhaltensgesteuerten Konvergenz von Paarbeziehungen ist das gegenseitige Setzen von Grenzen. In erfolgreichen Lebenspartnerschaften stehen die Partner in einer kritischen Spannung zueinander und formen einander durch Widerstand. Begrenzen beschreibt einen sensiblen Prozess des Austarierens von Toleranz und Selbstachtung. **Toleranz in diesem Sinne bezeichnet das Wahrnehmen und Akzeptieren anderer Einstellungen, aber nicht die Übernahme dieser Einstellungen – die eigene Selbstachtung begrenzt die Toleranz gegenüber Andersdenkenden und Andershandelnden.**

Partner neigen mitunter dazu, durch Selbstmitleid, Sichfallenlassen oder Krankheit der Begrenzung durch den anderen Partner auszuweichen, wenn sie vermuten, dass der Partner sich darauf einlässt. Viele destruktive Lebensformen wie Alkoholismus, hypochondrisches Verhalten, depressive Verstimmungen und unkontrollierte Wutanfälle werden vom anderen Partner toleriert, zum einen, weil er sich gern als Helfer eines schwachen Partners profilieren möchte, zum anderen aus der Befürchtung, der Partner breche zusammen, wenn man ihn nicht bedingungslos unterstützt. Ein Mangel an Widerstand kann aber auch aus Schuldgefühlen entstehen, weil der Partner besondere Verdienste um einen erworben hat und daraus eine Anspruchshaltung ableitet, der man sich nicht zu widersetzen wagt. Destruktiv wirken Begrenzungen vor allem dann, wenn sie Entwicklungen des Partners bremsen sollen, von denen man sich selbst bedroht fühlen würde. Hierzu gehören alle Formen der Angst vor Veränderungen, die sich der eigenen Kontrolle entziehen könnten. Wir stellen z.B. immer wieder fest, dass die Mobilität von Bewerbern von solchem Bremsverhalten der Partner begrenzt wird.

Herausfordern: An anderer Stelle haben wir bereits beschrieben, dass der Mensch weit mehr Entwicklungspotential besitzt, als er je in seinem Leben realisieren kann. Ein wichtiger Teil des Entwicklungspotentials kann sich durch die Herausforderung des Partners entfalten. In harmonischen Beziehungen fordern die Partner durch Aufmunterung, motivationale Zustimmung und auch durch einfühlsames Bitten einander etwas ab, z.B. sich zu kleiden, zu pflegen, zu wohnen oder sich körperlich in Form zu halten. Die Herausforderung kann freundlich, aber auch im Streit, getrieben von Rivalität und Eifersucht erfolgen. Gegenseitige Entwicklungsanstöße ergeben sich also keineswegs nur durch liebevolles Einfühlen, Akzeptieren und Unterstützen, sondern auch durch Kämpfe, in denen es um Selbstbehauptung und die Wahrung der Selbstachtung geht.

Unterstützen, Begrenzen und Herausfordern sind aktive Formen, auf den Partner einzuwirken. Manchmal verfehlen sie aber ihr Ziel, eine verhaltensgesteuerte Konvergenz in der Partnerschaft zu entwickeln, weil der Partner sich in die Enge getrieben fühlt, was oft seinen Widerstand provoziert. Dieser Prozess kann in einer eskalierenden Spirale von Herausforderung und Widerstand enden, wenn beide Partner keine Mechanismen entwickelt haben, um „loszulassen“ und aus solch einer Spirale aussteigen zu können. Bei der Diskussion möglicher Kontrollmechanismen werden wir darauf eingehen.

Wenn zwei Partner in ihrem Streben, eine verhaltensgesteuerte Konvergenz ihres Beziehungsverhaltens zu entwickeln, gelernt haben, das Beziehungsverhalten des Partners wahrzunehmen, zu akzeptieren und zu beeinflussen, stoßen sie an eine unvermutete Grenze. Wenn zwei Partner dieselbe innere und äußere Behausung, die sie miteinander geschaffen haben, bewohnen, ist für sie diese Behausung nicht die gleiche. Dasselbe Kind, dieselbe Wohnung, dasselbe Auto werden von Mann und Frau unterschiedlich erlebt und wahrgenommen. **Die Partner sind sich nämlich der Verschiedenheit ihrer Wahrnehmung und Bedeutungszumessung oft nicht bewusst, weil sie gar nicht mit der Möglichkeit rechnen, dass man ein und dasselbe Ereignis anders als sie selbst erfahren könnte.** Sie gehen meist unreflektiert davon aus, dass ihre persönliche Sichtweise die einzige und also die wahre und richtige ist. Gravierende Missverständnisse zwischen den Partnern entstehen aus dieser Diskrepanz im Konstruieren ihrer Welt. Dieses Problem hat Jürg Willi aus paartherapeutischer Sicht bearbeitet. Er hat für die Paartherapie eine Methode entwickelt, die er „**Konstruktdifferenzierung**“³²⁰ nennt. In Therapiesitzungen einigen sich Paare über eine gemeinsame Tatsachendarstellung von Ereignissen, die sie zusammen erlebt haben und werden anschließend über die handlungswirksamen Vorstellungen und die dahinter liegenden Leitsätze und Bilder befragt. Auf diese Weise lernen sie vom Partner wechselseitig kennen, wie er dieses Ereignis innerlich konstruiert hat. Effekt dieser Konstruktdifferenzierung ist, dass die Partner sich in ihrer Verschiedenheit besser wahrzunehmen und zu akzeptieren lernen, mit der für sie paradoxen Erfahrung, dass sie sich durch klarere Unterscheidung innerlich näher kommen. Die Partner erfahren dabei, dass Liebe nicht in dem Bestreben liegen kann, das eigene Konstruktsystem dem Partner zuliebe aufzugeben, sondern in dem Bemühen, den Partner in seiner Andersartigkeit zu verstehen. „Der Gewinn des Verschiedenseins liegt in der Bereicherung des eigenen Konstruktsystems durch die

³²⁰ Willi, J., was hält Paare zusammen ? S. 331

Sichtweise des Partners. Mit der Erweiterung der eigenen Möglichkeiten, die Konstrukte des Partners mitzukonstruieren, wird die Basis des gegenseitigen Verständnisses verbreitert, ohne dass die Konstrukte der Partner sich deswegen angleichen müssten.“³²¹

Die Begleitung eines Therapeuten bei der Differenzierung der Konstruktsysteme ist für manche Paare sicher ein erfolgversprechender Weg, ihre gegenseitige Wahrnehmung und die daraus resultierenden Handlungen besser zu verstehen. **Bei der Schilderung der personalen Ressourcen für eine gemeinsame Weiterentwicklung von Paaren haben wir mit den „Partnerlandkarten“ den jüngeren Paaren unserer Zielgruppe eine Methode an die Hand gegeben, sich selbst auf den Weg zu einer besseren gegenseitigen Wahrnehmung zu machen.**

³²¹ Willi, J., Was hält Paare zusammen? S. 332

„Wenn man persönliche Kontrolle über
die Qualität von Erfahrungen erlangen will,
muss man lernen, wie man das mit Freude füllen
kann, was man tagaus, tagein erlebt.“

Mihaly Csikszentmihalyi
„Flow, das Geheimnis des Glücks“
S. 40

6.2.4.1.3. Gemeinsame Flow-Erlebnisse schaffen

Individuelle und daraus entwickelte dyadische Konstruktsysteme haben wir als die **Behausung** bezeichnet, **in der Partner ihre innere und äußere Welt konstruieren**. Das aus diesen Konstruktsystemen entstandene „Ich“ und „Wir“ benennt alle Zustände, Erkenntnisse und Erfahrungen, die das Bewusstsein durchlaufen hat. Alle Erinnerungen, Handlungen und Wünsche, Lüste und Schmerzen sind in ihnen enthalten. Informationen gelangen ins Bewusstsein, weil wir entweder Aufmerksamkeit auf Sie richten oder aus Gewohnheit aufgrund biologischer und sozialer Anweisungen. Aufmerksamkeit wählt die wichtigen Informationen aus den potentiell zur Verfügung stehenden aus. Man braucht Aufmerksamkeit, um die entsprechenden Beziehungen und Verknüpfungen aus dem Gedächtnis abzurufen, das Ereignis einzuschätzen und dann die richtigen Entscheidungen zu treffen. Kennzeichen eines Menschen mit Kontrolle über sein Bewusstsein ist seine Fähigkeit, **Aufmerksamkeit** willentlich auf etwas zu richten, sich nicht ablenken zu lassen und sich solange zu konzentrieren, bis eine Aufgabe erledigt ist. „Da die Aufmerksamkeit bestimmt, was im Bewusstsein geschieht oder nicht geschieht, und weil man sie braucht, um andere geistige Ereignisse stattfinden zu lassen, wie erinnern, denken, fühlen und Entscheidungen treffen, hilft es, sie uns als **psychische Energie** vorzustellen.“³²² Die Erfahrung eines Menschen hängt davon ab, wie er seine psychische Energie anwendet, das heißt von der Struktur und Art der Aufmerksamkeit, die mit seinen Zielen und Absichten zusammenhängen. Das Gesamtsystem der Ziele, die das individuelle und dyadische Konstrukt beinhalten, ist angesprochen, wenn der Mensch etwas verändern will. Psychische Energie wird schwerfällig oder gar wirkungslos, wenn **psychische Unordnung** das Bewusstsein trübt und Informationen, die mit bestehenden Absichten im Widerstreit liegen, den Menschen abhalten, diese Absichten zu verfolgen. Schmerz, Angst, Wut, Furcht und Eifersucht sind Variationen dieser Unordnung, die den Menschen zwingen, die Aufmerksamkeit auf unerwünschte Objekte zu richten. Je nachdem, wie wichtig das Ziel für das Selbst ist und wie stark es bedroht zu sein scheint, wird ein gewisses Maß an Aufmerksamkeit mobilisiert, um die Gefahr auszuschalten. Immer wenn eine Information das Bewusstsein stört, indem sie seine Ziele bedroht, entsteht ein Zustand innerer Unordnung oder **psychischer Entropie**, eine Desorganisation des Selbst, die seine Wirksamkeit verringert. Langandauernde Phasen dieser Art können

³²² Csikszentmihalyi, M., Flow – Das Geheimnis des Glücks, J.G. Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger, Stuttgart, 1992, S. 53

das Selbstbewusstsein eines Menschen in einer Weise schwächen, dass er nicht mehr in der Lage ist, seine Aufmerksamkeit zu lenken und seine Ziele zu verfolgen.

Das Gegenteil von psychischer Entropie nennt Csikszentmihalyi³²³ **optimale Erfahrung**. Wenn Information, die ins Bewusstsein dringt, mit den Zielen übereinstimmt, fließt psychische Energie ohne Streuverlust. Es handelt sich um Situationen, in denen die Aufmerksamkeit frei gelenkt werden kann, um ein persönliches Ziel zu erreichen. Es gibt keine Unordnung, die beseitigt werden müsste, keine Bedrohung für das Selbst, gegen das es sich verteidigen müsste. Csikszentmihalyi hat diesen kurzen Zustand, der hohe Anforderungen stellt und große Fähigkeiten erfordert, **Flow-Erfahrung**³²⁴ genannt, weil die von ihm interviewten Menschen sich fühlten, als ob sie schwebten und von einer Welle getragen waren, wenn sie diesen Zustand der Hochform beschrieben. Es ist das Gegenteil von psychischer Entropie, das auch **psychische Negentropie** genannt wird. Jene, die diesen Zustand erreichen, entwickeln ein stärkeres selbstsichereres Ich, weil sie mit Erfolg mehr von ihrer psychischen Energie in Ziele gesteckt haben, die sie selbst bestimmt haben. Deshalb sind Absichten, Ziele und Motivationen Erscheinungsformen psychischer Negentropie. Sie zentrieren die psychische Energie, legen Prioritäten fest und schaffen Ordnung im Bewusstsein. Absichten konzentrieren unsere psychische Energie auf kurze Sicht, während Ziele in der Regel langfristig ausgerichtet sind. Das höchste Maß an psychischer Entropie stellt sich dann ein, wenn das Handlungsmotiv auf dem Gefühl beruht, nichts anderes zu tun zu haben. Daher sind sowohl eine intrinsische Motivation (etwas tun zu wollen) als auch eine extrinsische Motivation (etwas tun zu müssen) dem Zustand vorzuziehen, in dem man wie zufällig und ohne irgendein Ziel handelt, auf das man sich konzentrieren könnte. Dass man mit den eigenen Zielen umzugehen lernt, ist ein wichtiger Schritt, um Erfüllung im Alltag zu erreichen. Man bewegt sich dabei zwischen den Extremformen der Spontaneität auf der einen, und der zwanghaften Kontrolle auf der anderen Seite. Das beste Ergebnis erreicht man, wenn man versteht, wohin die eigenen Wünsche einen drängen, sich in aller Bescheidenheit Ziele setzt und Ordnung in sein Bewusstsein bringt, ohne allzu viel Unordnung im sozialen und materiellen Umfeld hervorzurufen. In der Regel stellt sich dann „Flow“ ein, wenn wir unsere Fähigkeiten voll einsetzen, um eine Herausforderung zu bestehen, die wir gerade noch bewältigen können. **Zum optimalen Erleben gehört also ein feines Gleichgewicht zwischen der eigenen Handlungsfähigkeit und den verfügbaren Möglichkeiten zum Handeln.** Entspricht eine große Herausforderung einem großen Können, kann dies zu

³²³ Csikszentmihalyi, M., Flow – das Geheimnis des Glücks, S. 61

³²⁴ Csikszentmihalyi, M., Flow – das Geheimnis des Glücks, S. 62

einem völligen Aufgehen in der Aktivität führen. Das sich dann einstellende Gefühl des mühelosen Handelns nennt der Sportler „an die Grenze gehen“, Mystiker sprechen von Ekstase und Künstler von einer Art ästhetischer Verzückung.

Es ist vor allem das ungeteilte, konzentrierte innere Beteiligtsein am Flow-Erlebnis und weniger das Empfinden von Glück, das zu einem exzellenten Leben führt. Denn um Glück zu empfinden, müssen wir uns auf innere Zustände konzentrieren und das würde uns von der momentanen Aufgabe ablenken. Erst wenn die Aufgabe gemeistert ist, überwältigt uns ein Gefühl der Dankbarkeit über ein herausragendes Erlebnis und wir sind im Nachhinein glücklich. Dieses Glück, das durch das „Flow“ erfahrbar wird, haben wir selbst – und nicht andere – verursacht, es führt zu einem zunehmend komplexeren Bewusstsein und verstärktem Wachstum.

Wie kann man Flow-Erlebnisse wiederholen? Indem man die Anforderungen an sich erhöht. Erregung und Kontrolle sind für das Lernen von großer Wichtigkeit. Flow-Erlebnisse treiben Lernprozesse an, die die Entwicklung neuerer, höherer Niveaus von Anforderungen und Fähigkeiten ermöglichen. Nach Csikszentmihalyi³²⁵ kann beinahe jede Tätigkeit „Flow“ hervorrufen. Wenn alle relevanten Elemente vorhanden sind, wird es möglich, **die Lebensqualität zu steigern, indem man dafür sorgt, dass sich klare Ziele und Fähigkeiten mit den Handlungsmöglichkeiten im Gleichgewicht befinden.** Will man durch Flow-Erlebnisse persönliche Kontrolle über die Qualität von Erfahrungen erlangen, muss man lernen, wie man das mit **Freude** erfüllen kann, was man tagaus, tagein erlebt.

Was ist Freude? Gehen wir dem Phänomen, das mit Freude umschrieben wird, etwas genauer nach. Csikszentmihalyi³²⁶ hat seine Phänomenologie der Freude erstmals 1990 veröffentlicht – drei Jahre, nachdem Antonovsky³²⁷ sein Salutogenese-Konzept publiziert hat. **Zwischen dem, was der eine unter Freude und der andere unter Kohärenzgefühl versteht, lassen sich erstaunliche Parallelen ziehen.** Csikszentmihalyi spricht von acht Komponenten der Freude. Wenn Menschen darüber nachdenken, wie sie sich fühlen, wenn eine Erfahrung höchst positiv ist, nennen sie zumindest eine, oft auch alle anderen. **Erstens**, die Erfahrung findet gewöhnlich statt, wenn wir auf eine Aufgabe stoßen, der wir uns gewachsen fühlen. Antonovsky nennt diese Komponente Handhabbarkeit und meint damit, dass man geeignete Ressourcen zur Verfügung hat, um den Anforderungen

³²⁵ Csikszentmihalyi, M., Lebe gut!, Klett-Cotta Deutscher Taschenbuch-Verlag, München, 2001, S. 51

³²⁶ Csikszentmihalyi, M., The Psychology of Optimal Experience, Harper, Row, New York, 1990

³²⁷ Antonovsky, A., Unrevealing the Mystery of Health, How People manage Stress and stay well, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1987

zu begegnen. **Zweitens** müssen wir fähig sein, uns auf das zu konzentrieren, was wir tun. **Drittens** und **Viertens**, die Konzentration ist gewöhnlich möglich, weil die angefangene Aufgabe deutliche Ziele umfasst und unmittelbare Rückmeldung liefert. Die dritte Komponente nennt Antonovsky Verstehbarkeit, indem man eine Aufgabe als kognitiv sinnhaft wahrnimmt, und zwar als geordnete, konsistente, strukturierte und klare Informationen, die vorhersehbar sind, also Ziele beinhalten. **Fünftens**, man handelt mit einer tiefen aber mühelosen Hingabe, welche die Sorgen und Frustrationen des Alltagslebens aus dem Bewusstsein verdrängt. Am ehesten lässt sich diese Komponente mit Antonovsky's Bedeutsamkeit vergleichen, in dem eine Aufgabe als emotional sinnvoll und als positive Herausforderung angesehen wird. **Sechstens**, erfreuliche Erfahrungen machen es möglich, ein Gefühl von Kontrolle über Tätigkeiten zu erleben. Die sechste Komponente von Csikszentmihalyi subsumiert Antonovsky unter Handhabbarkeit, indem er sagt, dass Ressourcen zur Verfügung stehen, die man unter Kontrolle hat, oder solche, die von legitimierten anderen (Ehepartner, Freunde, Arbeitskollegen) kontrolliert werden. **Siebtens**, die Sorgen um das Selbst verschwinden, doch paradoxerweise taucht das Selbstgefühl nach der **Flow-Erfahrung** gestärkt wieder auf. Antonovsky beschreibt diesen Vorgang unter der Verstehbarkeit, die Stimuli vorhersagbar und einordenbar macht. Daraus erwächst nach ihm eine solide Fähigkeit, die Realität zu beurteilen, die ein Vertrauen darauf ausdrückt, dass „die Dinge sich schon regeln werden“. Dieses durchdringende, andauernde Gefühl des Vertrauens nennt Antonovsky – wie wir im Kapitel 4 beschrieben haben – das **Kohärenzgefühl**, das gestärkt wird, wenn alle Komponenten der **Freude** – wie Csikszentmihalyi es sagen würde – erfüllt sind. Er fügt noch eine **achte** Komponente der Freude hinzu, indem er feststellt, dass sich im Zustand der Freude das Empfinden der Zeitabläufe verändert, Stunden vergehen in Minuten, Minuten können sich vermeintlich zu Stunden ausdehnen. Die Kombination aller Komponenten ruft ein tiefes Gefühl der Freude hervor, das so lohnend ist, dass man bereit ist, weitere Energie dafür aufzuwenden, um es immer wieder neu zu erleben. Oder wie Antonovsky es formuliert hat, durch ein stärkeres Kohärenzgefühl werden Anforderungen zu Herausforderungen, die weitere Anstrengung und Engagement lohnen.

Was bedeutet nun das Gesagte für die gemeinsame Weiterentwicklung von Paaren? Wie müssen ihre Ressourcen organisiert werden, dass Flow-Erlebnisse sich entwickeln und das Kohärenzgefühl gestärkt wird? Der erste Schritt zur Verbesserung der Lebensqualität besteht darin, die **alltäglichen Beschäftigungen so zu organisieren, dass dabei**

besonders lohnende Erfahrungen herauskommen. Wir müssen leider davon ausgehen, dass viele Menschen unter sozialem Druck oder der Macht der Gewohnheit gar nicht erkennen, welche Elemente ihres Lebens sie tatsächlich genießen und welche zu Stress und Depression beitragen. Ein **Tagebuch** zu führen hilft, sich etwas systematischer über die verschiedenen Einflüsse auf das eigene Befinden und das des Partners klar zu werden. Nachdem deutlich geworden ist, welche Aktivitäten zu den Höhepunkten am Tage zählen, kann man mit dem Experimentieren beginnen, indem man die Häufigkeit der positiven erhöht und die anderen verringert.

Eine Verbesserung der Lebensqualität gelingt dann, wenn wir darauf achten, was wir jeden Tag in der Interaktion mit anderen tun und erkennen, welche Gefühle die Tätigkeit, der Ort, die Tageszeit und der Partner in uns auslösen. Kreative Menschen besitzen die besondere Gabe, ihr Leben so zu ordnen, dass das was sie tun, wann und mit wem sie es tun, sie befähigt, besonders viel zu leisten. Sie finden den für sie und ihren Partner richtigen **Tagesrhythmus** mit einem sinnvollen Wechsel von allein und gemeinsam mit dem Partner, den Kindern oder anderen Menschen zu sein. Wenn man in der gemeinsamen Zeit mit anderen kommunizieren muss, strukturieren die äußeren Anforderungen unsere Aufmerksamkeit. Die Anwesenheit des anderen erzeugt Ziele und gibt auf alle **Interaktionen** Rückmeldung. Bei intimeren Begegnungen dieser Art ist manchmal sowohl das Niveau der Anforderungen als auch das der kommunikativen Fähigkeiten sehr hoch. Insofern haben diese Interaktionen viele Eigenschaften einer Flow-Aktivität und verlangen von uns eine geordnete Investition psychischer Energie.

Unsere Lebensqualität verbessert sich ganz beträchtlich, wenn wir auch außerhalb der Familie Menschen haben, denen wir von unseren Sorgen berichten können und die uns emotional unterstützen. Die starke Wirkung von **Freundschaften** auf die Qualität unseres Erlebens zeigt, dass die Investition von psychischer Energie in zwischenmenschliche Beziehungen eine gute Möglichkeit zur Lebensverbesserung darstellt. Um sich jedoch wirklich weiterentwickeln zu können, muss man einen Menschen mit befruchtenden Ansichten finden, mit dem man sich angeregt unterhalten kann. Schwieriger, aber auf lange Zeit gewinnbringender ist es, die Fähigkeit zu erwerben, Alleinsein zu ertragen – es sogar zu genießen, es aber nicht durch das „Alleinsein unter anderen“ abzuwerten.

Innerhalb der Familie hängt die Lebensqualität stark davon ab, die Interaktion mit den Verwandten erfreulich zu gestalten – aber Menschen schätzen ihre Verwandten sehr unterschiedlich ein. Von herzlichen und hilfsbereiten, von herausfordernden und anspruchsvollen aber auch von bedrohlichen Verwandten ist die Rede. Sie können den

einzelnen in der Paarbeziehung glücklich machen oder zu einer unerträglichen Last werden. Dies hängt in großem Maße davon ab, wie viel psychische Energie die Mitglieder der Familie für die gegenseitigen Beziehungen einsetzen, besonders für die Ziele des oder der jeweils anderen.

Zu jeder guten Paarentwicklung gehört eine Umorientierung der Aufmerksamkeit und eine Neubesetzung der Ziele. Wenn zwei Menschen eine Beziehung miteinander beginnen, müssen sie bestimmte Grenzen akzeptieren, die jeder alleine nicht hat. Heiraten bedeutet eine radikale und dauerhafte **Neuordnung der Aufmerksamkeitsgewohnheiten**.³²⁸ Wenn man zu Beginn einer Beziehung nicht gewillt ist, seine persönlichen Ziele anzupassen, wird vieles von dem, was später geschieht, Unordnung im Bewusstsein hervorrufen, zu Entropie führen, weil neue Interaktionsmuster mit alten Erwartungsmustern in Konflikt geraten. Wenn die Partner ihre persönlichen Ziele ändern, ändert sich auch ihr Selbst. Das Aufnehmen einer Beziehung bedeutet eine **Transformation des Selbst**.

Bis vor einigen Jahrzehnten neigten Familien dazu, zusammenzubleiben, weil Eltern und Kinder gezwungen waren, die Beziehung aus äußeren Gründen aufrecht zu erhalten. Einige dieser Gründe haben, wie an anderer Stelle erwähnt, ihre Bindungsfähigkeit verloren. Die gegenwärtige Desintegration der Familie ist Folge des allmählichen Verschwindens der materiellen Gründe, in einer Ehe zu leben. Aber **extrinsische Gründe** sind nicht die einzigen, warum man heiratet und in einer Familie zusammenlebt. Wichtige Möglichkeiten für Freude und inneres Wachstum können nur in der Familie erlebt werden. Diese **intrinsischen Belohnungen** stehen heute genauso, wenn nicht gar direkter zur Verfügung als zu vergangenen Zeiten. Wenn der Trend traditioneller Familien abnimmt, vorwiegend aus äußeren Gründen zusammenzubleiben, ist vielleicht die Anzahl derjenigen, die andauern, weil die Partner Freude aneinander finden und ein gemeinschaftliches Kohärenzgefühl entwickeln, im Zunehmen begriffen.³²⁹ Natürlich sind auch heute die extrinsischen Gründe immer noch stärker als intrinsische, was wahrscheinlich zu einer weiteren Fragmentierung des Familienlebens führen wird. **Doch die Familien, die Bestand haben, werden besser in der Lage sein, ihren Mitgliedern zu helfen, ein reicheres Selbst zu entwickeln, als Familien, die gegen ihren Willen zusammengehalten werden.**

Um „Flow“ herbeizuführen, muss die Familie ein Ziel für ihre Existenz haben. Äußere Ziele reichen nicht aus, man braucht positive innere Ziele, um die psychische Energie der

³²⁸ Csikszentmihalyi, M., Flow – Das Geheimnis des Glücks, S. 233

³²⁹ Siehe Anlage 14, „Die Familie lebt“

Eltern und Kinder auf gemeinsame Aufgaben zu richten. In der Regel geht die Familie von allgemeinen, meist langfristigen Zielen aus. Es geht um ein eigenes Haus, die Ausbildung der Kinder und vielleicht auch um ein religiöses Leben in einer säkularisierten Welt. „Damit diese Ziele in Interaktion münden, die die Komplexität der Familie verstärken, muss die Familie zugleich **differenziert** und **integriert** sein. Differenzierung bedeutet, dass jeder einzelne ermutigt wird, seine einzigartigen Züge zu entwickeln, persönliche Fähigkeiten zu maximieren und sich individuelle Ziele zu setzen. Integration hingegen garantiert, dass das, was mit einer Person geschieht, auch alle anderen beeinflusst.“³³⁰ **In einer integrierten Familie sind die differenzierten Ziele aller den jeweils anderen wichtig.** Zu den langfristigen Zielen, die oft als das „**Setting**“ der Familie beschrieben werden, kommen kurzfristige Ziele, die idealerweise ritualisiert werden. Es gilt, durch Schaffung gemeinsamer **Rituale** (gemeinsame Mahlzeiten, Familienfeste, Urlaube und Ausflüge, aber auch gemeinsame handwerkliche oder sportliche Aktivitäten oder gemeinsames Musizieren) differenzierte individuelle Ziele als gemeinsame Ziele in der Familie zu integrieren. Da jedes Individuum Ziele hat, die von denen der anderen Familienmitglieder abweichen, bedarf es eines ständigen Kommunikationsprozesses mit vereinbarten Feedback-Regeln. Die erfolgreichste Strategie, die die Familie als Gruppe intakt hält, ist die Entwicklung von neuen Aktivitäten, in denen die Herausforderungen und Fähigkeiten aller einander entsprechen und sich ergänzen. Die gleiche Notwendigkeit, die Herausforderungen und Fähigkeiten zu verstärken, gilt auch für die Erziehung der Kinder. In den ersten Jahren erfreuen sich die meisten Eltern noch eher spontan an der Entfaltung der kindlichen Fähigkeiten. Jede kindliche Fähigkeit wird zu einer erfreulichen Herausforderung, auf die die Eltern reagieren, indem sie die Handlungsmöglichkeiten der Kinder erweitern. Die Eltern passen immer wieder Herausforderungen und Fähigkeit zwischen Kind und Umwelt an. Wenn sich die allmählich größer werdenden Handlungsspielräume in einer Atmosphäre des gegenseitigen Vertrauens entwickeln können, entstehen immer wieder gemeinsame Flow-Erlebnisse. Alle Familienmitglieder genießen in einem solchen Zustand die Freude, zu einem komplexen System zu gehören, das das individuelle Bewusstsein des Einzelnen zu einem gemeinsamen Ziel formt. **Das bedingungslose Akzeptieren der gemeinsamen Ziele ist aber für den Einzelnen nur dann sinnvoll, wenn es mit gleichbleibender Aufmerksamkeit verbunden ist.** Sonst werden alle Rituale zu einer leeren Geste, zu heuchlerischer Gewohnheit, die von Gleichgültigkeit nicht zu unterscheiden sind.

³³⁰ Csikszentmihalyi, M., Flow – Das Geheimnis des Glücks, S.237

Wie Aaron Antonovsky fand Richard Logan³³¹ in seiner Studie über Menschen, die eine lebensbedrohliche Situation überlebt hatten, heraus, dass ihnen ein tiefverwurzelter Glaube gemeinsam war, ihr Schicksal selbst in der Hand zu haben. Sie zweifelten nicht, dass die eigenen Fähigkeiten ausreichen würden, ihr Schicksal zu bestimmen. Diese Menschen sind nicht selbstzentriert, ihre Energie ist nicht darauf gerichtet, ihre Umgebung zu beherrschen, sondern eher darauf, einen Weg zu finden, harmonisch in ihr zu funktionieren. Eine solche Einstellung entwickelt sich, wenn ein Mensch sich nicht mehr im Gegensatz zu seiner Umwelt empfindet. Statt dessen fühlt er sich als Teil von allem, was vor sich geht und versucht, in dem System, innerhalb dessen er operieren muss, sein Bestes zu geben. Die **Demut**, das Akzeptieren, dass die eigenen Ziele einer größeren Einheit untergeordnet werden müssen und man, um Erfolg zu haben, nach anderen Regeln spielen muss, als einem lieb ist, kennzeichnet starke Persönlichkeiten. Um Flow nachhaltig zu erfahren, muss man in der Lage sein, sich selbst Ziele zu setzen, sich im Rahmen des vorhandenen Handlungssystems in seine Handlungen zu vertiefen, Aufmerksamkeit auf das Geschehen, das man handhaben will, zu richten und lernen, sich an der gewonnenen Erfahrung zu erfreuen. Ordnung in der Erfahrung setzt dann Energie frei, die die eigene Entwicklung und die Entwicklung der Gruppe – hier die Familie – vorantreibt.

³³¹ Logan, R., The “flow experience” in solitary ordeals, Journal of Humanistic Psychology, 25 (4), USA, 1985, S.79-89

„Eine Einstellung gegenüber der Welt, in der Konflikte
als bedeutsam, verstehbar und handhabbar gesehen werden,
liefert die motivationale und kognitive Basis
für ein Paarverhalten, mit dem gestellte Probleme
wahrscheinlicher gelöst werden können als eine,
die die Welt als beschwerlich, chaotisch und überwältigend ansieht.“

Salutogenese
Kohärenzgefühl von Paaren
S. 137

6.2.5. Kontrollmechanismen erkennen und beachten:

Resilienz, Transaktion, Kohärenz

Paarbeziehungen haben wir als interaktive dyadische Konstruktsysteme beschrieben, die durch den Einsatz personaler Ressourcen in Copingprozessen steuerbar werden. Antonovsky³³² hat darauf hingewiesen, dass diesen Prozessen ein komplexes Muster sich verändernder Beziehungen zugrunde liegt, die eine Geschichte und eine Zukunft haben. Der eigentliche Akt des Coping mit einem Stressor kann neue Stressoren aufkommen lassen, da das Coping Rollenmodifikationen beinhaltet und die Mobilisierung bisher nicht benötigter potentieller Ressourcen verlangt. Da Stressoren in der menschlichen Welt allgegenwärtig sind – folgert Antonowsky weiter – sind wir permanent zum Coping aufgefordert. Paarbeziehungen entwickeln sich in einem Prozess von ständigem **Feedback und Korrektur** – den wichtigsten Kontrollmechanismen in einer Paarbeziehung, die bei allen Entwicklungsprozessen mitlaufen müssen, wenn die Paarbeziehung stabil gehalten werden soll. Weitere Kontrollmechanismen erwachsen aus den Wechselwirkungen zwischen Persönlichkeit und Partnerschaft.

Die Persönlichkeitsentwicklung ist im frühen Erwachsenenalter keineswegs abgeschlossen und besitzt bis ins mittlere Erwachsenenalter eine hohe Plastizität. Dennoch ist die Persönlichkeit im frühen Erwachsenenalter bereits so stabil, dass ihre Einflüsse auf die Partnerschaft bereits stark sind und mit ihrer weiteren Stabilisierung im Verlauf des Lebens zunehmen, ja sogar kumulieren. Mit zunehmender Stabilität der Umwelt festigt sich die Persönlichkeit weiter. Aber je älter Menschen werden, desto weniger neue Erfahrungen machen sie.

Die Stabilisierung der Persönlichkeit und die der Partnerschaft werden in besonderem Maße durch die **Resilienz**³³³ gefördert. Darunter versteht man bei der Persönlichkeitsentwicklung des Individuums die Fähigkeit zur flexiblen und situationsangemessenen Kontrolle der eigenen Gefühle und in der Partnerschaft die Fähigkeit des Paares, flexibel und angemessen mit Stress und entstehenden Konflikten umzugehen – damit wird ein weiterer wichtiger Kontrollmechanismus beschrieben.

Die Passung zwischen Persönlichkeit und Partnerschaft trägt zur Stabilisierung der Persönlichkeiten beider Partner und der Partnerschaft bei. Sie ist das Resultat ständiger Wechselwirkungen oder **Transaktionen**, die über längere Zeiträume wie

³³² Antonovsky, A., Salutogenese – Zur Entmystifizierung der Gesundheit, S. 137

³³³ Neyer, F. J., Persönlichkeit und Partnerschaft, zitiert aus Grau, J., Bierhoff, H.-W., (Hrsg.), Sozialpsychologie in der Partnerschaft, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2003, S. 167

Kontrollmechanismen zur Beeinflussung der Partnerschaft durch die Persönlichkeit des Partners wirken und zwar im doppelten Sinn durch eine mögliche positive und / oder negative Beeinflussung. Buss³³⁴ unterscheidet vier grundlegende Arten solcher Transaktionen: **reaktive, evokative, proaktive** und **manipulative**. Sie lassen sich auf die Transaktion zwischen Persönlichkeit und Partnerschaft, die ja ein spezieller Bereich der persönlichen Umwelt ist, übertragen. Reaktive Transaktionen entstehen, wenn ein Partner Erfahrungen in der Partnerschaft so interpretiert, dass sie mit seiner Persönlichkeit und seinem Selbstkonzept übereinstimmen. Evokative Transaktionen entstehen, wenn der eine Partner beim anderen Reaktionen hervorruft, die seiner Persönlichkeit entsprechen. Eine proaktive Transaktion liegt dann vor, wenn jemand sich aktiv einen Partner sucht, der am besten zu seiner Persönlichkeit passt. Eine manipulative Transaktion besteht dann, wenn ein Partner versucht, das Verhalten und damit die Persönlichkeit des anderen Partners zu verändern bzw. zu manipulieren. Am Beispiel einer negativen Beeinflussung soll dies verdeutlicht werden:

Im Streit interpretiert eine Person das Verhalten ihres Partners immer wieder als dominant, weil diese Zuschreibung am besten ihrer eigenen Opferrolle entspricht (reaktive Transaktion). Aufgrund ihrer Persönlichkeitsdisposition wird sie sich in weiteren Streitigkeiten immer wieder unterwürfig verhalten und somit dominante Verhaltensweisen des Partners hervorrufen (evokative Transaktion). Vielleicht hat sie sich auch einen Partner gewählt, der dieser Tendenz entgegenkommt (proaktive Transaktion). Weil sie wiederholt mehr oder weniger gezielt Streitsituationen herstellt und Wutausbrüche des Partners provoziert, wird dies ihre Opferrolle weiter bestätigen (manipulative Transaktion).

Solche Transaktionen können in gleicher Weise auch als positive Beeinflussung stattfinden, wenn sie dazu beitragen, die Beziehungsqualität zu verbessern. Allen Transaktionen gemeinsam ist, dass sie nicht kurzfristig wirken, sondern sich über längere Zeiträume als Ergebnis eines kontinuierlichen Hin und Her zwischen relativ stabilen Persönlichkeitsmerkmalen und eingespielten Interaktionsmustern herausbilden.

Wie das dargestellte Beispiel zeigt, **laufen Transaktionsprozesse weitgehend unbewusst ab**. Wenn es beiden Partnern gelingt, **diese Prozesse ins gegenseitige Bewusstsein zu heben** und mit gemeinsamer Aufmerksamkeit zu verstehen, ihre Bedeutsamkeit für eine positive Paarbeziehung zu erkennen und zu lernen, diese

³³⁴ Buss, D.M., Selection, evocation and manipulation, Journal of Personality and Social Psychology, 53, USA, S. 1214-1221

gemeinsam zu handhaben und zu kontrollieren, beherrschen sie damit den wichtigsten Kontrollmechanismus ihrer Paarbeziehung.

6.2.5.1. Nähe und Distanz

Wenn von einer Partnerbeziehung die Rede ist, wird unausgesprochen eine Gemeinsamkeit zwischen zwei Personen angenommen, die über die Zeit hinweg eine besondere Dynamik aber auch ein stabiles Muster entfaltet hat. Beide Partner bringen Ihre individuelle Persönlichkeit, ihre die Zeit überdauernden Eigenschaften und ihre individuellen Lebensgeschichten in das dyadische Konstrukt der Paarbeziehung ein. Nach Neyer³³⁵ besteht daher eine Partnerschaft aus zwei Persönlichkeiten plus einer Beziehung. Beide Perspektiven – die individuelle und die dyadische – verbindet er in einer dynamischen, interaktiven Sichtweise und geht von ständigen Wechselwirkungen zwischen den individuellen Persönlichkeiten der Partner und ihrer gemeinsamen Beziehung aus.

Dieser Blickwinkel erlaubt es, den Konflikt zwischen emotionaler Nähe und Distanz in einer Partnerschaft zu beschreiben. Es muss da eine Wechselwirkung zwischen dem mit in die Partnerschaft gebrachten Bindungsstil und aktuellen Prozessen in der Partnerschaft angenommen werden, d.h. **dass der Bindungsstil von Partnern durch aktuelle Erfahrungen beeinflussbar ist.**³³⁶ Wenn wir an die im vorletzten Kapitel beschriebenen Bindungsstile anknüpfen, können wir feststellen, dass in Paarbeziehungen der Vermeidende bemüht ist, emotionale Nähe zu verringern oder gar nicht entstehen zu lassen, während der Ängstlich-Ambivalente bestrebt ist, emotionale Nähe zu vergrößern. Wichtig ist allerdings eine Differenzierung zwischen sicheren und ängstlich-ambivalenten Partnern, die nach Pistole³³⁷ beide die Nähe zum Partner suchen, jedoch aus unterschiedlichen Motiven. Während der Sichere die Nähe zwecks Herstellung einer guten Beziehung sucht, ist der Ängstlich-Ambivalente bestrebt, sein Gefühl, nicht geliebt zu werden, zu überwinden. Ängstlich-gebundene Personen leiden unter mangelndem Vertrauen dem Partner gegenüber, während Vermeidende eine geringere Bereitschaft zum Eingehen einer langfristigen Beziehung (commitment) aufweisen.

Der Vollständigkeit halber sei darauf hingewiesen, dass die Paarung zweier sicher-gebundenen Partner im Hinblick auf Paarkonflikte unproblematisch erscheint. Beide Partner gehen mit dem Distanz-Nähe-Konflikt souverän um und achten auf eine ihnen

³³⁵ Neyer, F.J., Persönlichkeit und Partnerschaft, zitiert aus Grau, J., Bierhoff, H.-W., (Hrsg.), S.167

³³⁶ Bowlby, J., Trennung, Fischer Verlag, Frankfurt am Main, 1976

³³⁷ Pistole, C., Adult attachment styles, Some thoughts on closeness-distance struggles, Family Process, 33, USA, S. 147-159

angemessene Balance aus Nähe und Distanz. Ganz anders verhalten sich Paarungen eines ängstlichen mit einem vermeidenden Partner. Beide Partner sind in Bezug auf ihre Wertschätzung von Nähe und Distanz sehr gegensätzlich. Der Vermeidende neigt dazu, zu seinem Partner auf Distanz zu gehen, während der ängstliche Partner große Nähe anstrebt. Der vermeidende Partner erlebt dadurch genau jene Vereinnahmung, die er befürchtet hat und zieht sich zunehmend zurück. Der Ängstlich erlebt seinen Partner als lieblos und zurückweisend. Von unsicher-gebundenen Partnern ist zu erwarten, dass beide ihren individuellen Bindungsstil in der aktuellen Beziehung weiter verstärken und auf ihren Positionen verharren.

Für Frauen scheint dieses Beziehungsthema von Nähe und Autonomie bedeutsamer zu sein als für Männer. Frauen äußerten auch deutlich häufiger das Bedürfnis nach mehr Nähe als Männer. Über geschlechtsspezifische Unterschiede hinaus, haben die empirischen Untersuchungen von Feeney³³⁸ bestätigt, dass Personen, deren Nähebedürfnis das des Partners übersteigt, eine erhöhte Ausprägung in der Bindungsdimension Angst haben, während Partner mit niedrigerem Nähebedürfnis erhöht vermeidend gebunden sind.

Wie können Paare Gefühle mangelnder Zuwendung und mangelnden Vertrauens einerseits und Defizite in der Selbstöffnung und der Empathie andererseits überwinden? Paartherapeuten schlagen verhaltenstherapeutische Maßnahmen vor. Wir glauben, dass viele Paare den Nähe-Distanz-Konflikt auf ähnlichem Weg einer Lösung näher bringen können, wie bei der Bewältigung der Folgen unbewusst ablaufender Transaktionsprozesse. Und zwar indem sie in einem Kommunikationsprozess lernen, die gegenseitigen Nähe-Distanz-Standpunkte zu verstehen, sich in die Gefühlserwartungen des anderen hineinversetzen und ihre eigenen ordnen und kontrollieren. **Sensibler, Verletzungen vermeidender Umgang mit den Gefühlen des anderen kann den Weg öffnen, die Beziehung von innen heraus neu zu modellieren.**

6.2.5.2. Kontrolle des Commitments

Unter Commitment in einer Paarbeziehung und auch in der Familie mit Kindern verstehen wir die Bereitschaft aller Beteiligten, die Beziehungen langfristig zu planen und darüber für alle verbindliche Vereinbarungen zu treffen. Wer eine dauerhafte Lebensgemeinschaft eingeht, schafft mit dem Partner zusammen eine gemeinsame innere und äußere Welt. Diese ist aber auf die Korrespondenz der Entfaltungsfreiheit der beiden Partner begrenzt.

³³⁸ Feeney, J.A., Issues of closeness and distance in dating relationships, Effects of sex and attachment style, Journal of Social and Personal Relationships, 16, USA, 1999, S. 571-590

Sie ist eingegrenzt auf den Bereich des wechselseitigen Verstehens, aber auch eingegrenzt durch Missverständnisse und Fehlverhalten der Partner. Wer sich verbindlich auf den Prozess einer Partnerschaft einlässt, kann nicht mehr unbeschadet aussteigen. Der eigene Spielraum jedes einzelnen Partners für Wandel und Veränderung wird geringer. Das Potential des einzelnen ist gebunden. Es kann das Gefühl aufkommen, gefangen und von äußeren Verhältnissen fremdbestimmt zu sein, selbst dann, wenn man diese Paarbeziehung mitgeschaffen und mitgestaltet hat. Wer sich aber in einer Paarbeziehung frei und ungebunden hält, schafft keine verpflichtenden Bindungen, seine Selbstverwirklichung bleibt unbeantwortet, es fehlt die Qualität einer miteinander geschaffenen Welt. Jürg Willi³³⁹ beschreibt das Dilemma zwischen Bindung und Freiheit folgendermaßen: „Entweder ich baue mit dem Partner eine gemeinsame Welt auf, die Bestand hat und weiterwächst, womit aber mein Potential im gemeinsam Geschaffenen gebunden ist, oder ich halte mich frei und ungebunden, schaffe mit meinem Potential aber keine verbindliche gemeinsame Wirklichkeit.“ In einer Orientierungskrise zeigt sich dann z.B., dass sich Partner, die sich auf Kinder eingelassen haben, nach Freiheit und Neubeginn sehnen und solche, die sich für gewollte Kinderlosigkeit entschieden haben, den Eindruck gewinnen, am Leben nur als Zuschauer teilgenommen zu haben. Einen Weg aus diesem Dilemma weist Schneider³⁴⁰, indem er **Grundanforderungen** beschreibt, **die Partner in Ehe und Familie verbindlich regeln sollten:**

- Ein ausgewogenes Verhältnis von Getrenntheit und Verbundenheit zwischen den Partnern bzw. den Familienmitgliedern.
- Ein adäquater Umgang der Beteiligten mit Kongruenzen bzw. Inkongruenzen, der bei den beteiligten vorhandenen Fremd- und Selbstbilder – der Umgang mit dem anderen und dem anders erscheinenden anderen.
- Die fortlaufende Bestätigung von bestimmten Grundmustern des Verhaltens der Familienmitglieder in ergebnisoffenen Feedbackgesprächen.
- Die Festsetzung von Grenzen von Ehe und Familie vor allem in Bezug auf individuelle bzw. gemeinsame Außenkontakte der Familienmitglieder in Beruf und Freizeit.

³³⁹ Willi, J., Psychologie in der Liebe, Persönliche Entwicklung der Paarbeziehung, J.G. Cotta'sche Buchhandlung, Stuttgart, 2002, S.54

³⁴⁰ Schneider, W., Streitende Liebe, Zur Soziologie familialer Konflikte, Leske, Buderich, Opladen, 1994

- Die Aufgabe einer spezifischen Definition der Geschlechter- und Rollenverständnisse und der Rollenverteilungen zwischen den Ehepartnern, zwischen Eltern und Kindern und zwischen beruflichen und familialen Rollen. Bei diesen Rollenverteilungen müssen Macht- und Autoritätsverhältnisse zwischen den Beteiligten geklärt werden – und zwar idealerweise nicht nur für den Lebensabschnitt, den man gerade durchlebt, sondern wenn möglich auch für in der Zukunft liegende Lebensphasen.

Ein verbindliches Commitment der Partner zu ihrer Paarbeziehung gewinnt dadurch eine besondere Qualität, dass sich die Paarbeziehung als soziale Einheit einerseits als hochkonfliktgefährdet, andererseits als ebenso konfliktresistent charakterisieren lässt. Gerade infolge der inneren Einheit einer Ehe kann die Toleranz gegenüber inneren Widersprüchen, die auch in den Commitments ihren Niederschlag finden, groß genug sein, um ein Auseinanderbrechen der Beziehung zu verhindern. Andererseits ist aber die Bedrohung einer Dyade, die auf innerer Einheitlichkeit und Zusammengehörigkeit beruht, gerade durch innere Widersprüche besonders groß. Zusammenfassend kann man sagen, dass Commitments die Paarbeziehung nur dann nachhaltig stabilisieren, wenn die getroffenen Vereinbarungen **kohärent** sind, d.h. **sie müssen von den Partnern verstanden und als geordneter, konsistenter, strukturierter und klarer Kommunikationsprozess wahrgenommen werden**. Die Vereinbarungen müssen für die Partner handhabbar sein, es müssen ihnen also die Ressourcen zur Verfügung stehen, um ihren Beitrag zur Erfüllung der Commitments, wie z.B. die konkreten Rollenverantwortungen, zu leisten. Die Partner müssen darüber hinaus motiviert sein, die Commitments zu erfüllen, weil diese für sie Sinn machen und für eine zufriedenstellende Organisation ihrer Beziehung wichtig sind. Wenn diese drei Kriterien erfüllt sind, besteht für die Partner eine gute Chance, mit dem Instrument der Commitments ein dyadisches Kohärenzgefühl zu entwickeln und zu verstärken.

Die bisher dargestellten Kontrollmechanismen, das Dilemma von Nähe und Distanz und die getroffenen Commitments des Paares, um die Paarbeziehung in einer harmonischen Balance zu halten, werden zu einer großen Herausforderung, wenn Kinder die Paarbeziehung zur Familie erweitern. Ein Kind anzuleiten und zu erziehen, veranlasst Mann und Frau sich noch intensiver mit den eigenen Lebenskonstrukten auseinanderzusetzen, mit deren grundlegenden Werten und Regeln, mit deren Sinn und Ziel. Es gilt ausdiskutieren und eine Vereinbarung darüber zu treffen, was die richtige

Ernährung ist, welche psychischen Anregungen dem Kind zuträglich sind, welche Herausforderungen es für seine Entwicklung braucht und wo ihm Grenzen zu setzen sind. Im Suchen des eigenen Erziehungsstils konstruieren die Partner, weit bewusster als ohne Kind, ihre gemeinsame Welt. Die Suche nach einer gemeinsam konstruierten Welt, welche das Kind den Eltern abfordert, kann deren Selbstfindung wesentlich anregen. Kinder im Baby- und im Kleinkindalter veranlassen die Eltern, sich als Mann und Frau zu definieren. In der Pubertät wird die Lebensweise der Eltern, ihre Beziehung zueinander und die Authentizität ihrer Selbstdefinition von den Kindern einer harten Kritik unterzogen. Dieser Prozess hat für die Entwicklung der Kinder eine wichtige Bedeutung, aber nicht minder für die Eltern.

Wenn ein Paar bevor ein Kind in sein Leben tritt, gelernt hat, seine Beziehung mit ständigen Feedback- und Korrektorgesprächen zu entwickeln, wenn es flexibel und angemessen mit Konflikten umgehen kann, wenn es die ablaufenden Transaktionen verstehen und handhaben kann, dann entsteht durch die Einbeziehung eines Kindes in die Dyade eine familiäre Beziehung, die alle Voraussetzungen für die Entwicklung eines Gruppenkohärenzgefühls erfüllt. **Sind die psychologischen Prozesse in einer Paarbeziehung kohärent, lassen sie sich auch auf eine „Triade“, eine Familie mit Kind, übertragen.** Das gilt zumindest solange, wie das Kind noch nicht über das Grundschulalter hinausgewachsen ist, seine Adaptionphase noch nicht abgeschlossen ist und es noch mehr von Gefühlen als von Werten geleitet wird. Die intellektuelle Adaption von Jugendlichen und jungen Erwachsenen an die Paarbeziehung der Eltern ist ein Themenkomplex, der über den hier gestellten Rahmen hinausgeht – unsere Zielgruppe sind Familien mit Kindern im Vor- und Grundschulalter.

„Vorwürfe sind Projektionen des
eigenen Schattens auf eine
andere Person, an der man
wahrnimmt, was man vom
eigenen Bewusstsein abspaltet“

C.G. Jung

„Die Wiederkehr der Seele“

6.2.6. Streitkultur entwickeln

In seinem Konzept der Schattenprojektion nennt C.G. Jung ³⁴¹ Vorwürfe, die Menschen einander machen, Projektionen des eigenen Schattens auf eine andere Person, an denen man wahrnimmt, was man vom eigenen Bewusstsein abspaltet. Er schränkt aber ein, dass man nicht beliebig projizieren kann, sondern nur jene Aspekte, die beim Projektionsempfänger tatsächlich vorliegen. Vera Kast ³⁴² kritisiert in ihrem Buch „Der Schatten in uns“ diese Formulierung Jungs als unheilvoll, weil sie den, der Vorwürfe macht, in der Überzeugung bestärkt, dass der andere diesen Schatten auch wirklich hat. Sie findet, dass es nicht legitim sei, dem anderen ein Verhalten, das einen stört, als Eigenschaft zuzuschreiben. Schattenverschreibungen seien verletzend, sie würden vom Partner als Grenzüberschreitung empfunden, da er den Schattenverschreiber nicht gebeten habe, Schattenanteile von ihm zu ergründen. Es ist deshalb zwischen konstruktiver, sachlicher Kritik und Schattenverschreibungen zu unterscheiden. Bei den letzteren geht es um den Selbstwert des kritisierten Partners, der verärgert ist und sich gekränkt fühlt. Schattenverschreibungen setzen beim Partner ein sehr belastbares Selbstwertgefühl voraus, ein starkes Ich, das mit der Kränkung durch den vorgehaltenen Schatten umgehen kann. Nach Jürg Willi ³⁴³ treffen Vorwürfe, die Partner aneinander richten, in der Regel zu, aber immer nur im Lichte der Gegenvorwürfe des Partners. Entscheidend ist, ob die Partner den Gegenvorwurf benutzen, um den an sie gerichteten Vorwurf zu entwerten, oder ob beide die Fähigkeit aufbringen, sich mit den Vorwürfen ernsthaft auseinanderzusetzen. Es ist eine Frage der **Streitkultur**, ob man sich miteinander über störendes Verhalten auseinandersetzen kann. Mehrere Wege bieten sich an, um eine Eskalation gegenseitiger Beschuldigungen zu vermeiden.

Es geht darum, konstruktiv Kritik zu äußern. Am ehesten wird auf einen Vorwurf von einem Partner gehört, auf dessen Wohlwollen, Respekt und Uneigennützigkeit man vertrauen kann. Man muss spüren, dass der Kritiker mit seiner Kritik nicht ein verschleiertes eigenes Anliegen durchsetzen will und weder Neid noch Eifersucht ihn zu seiner Kritik herausgefordert haben. Konstruktiv wirkt eine Kritik auf den Partner nur dann, wenn er nicht als Person, sondern nur eine bestimmte seiner Einstellungen oder Verhaltensweisen kritisiert wird. Wenig hilfreich ist es, den Vorwurf zu legitimieren mit dem Hinweis auf ähnlich gelagerte Kritik von Seiten anderer Bezugspersonen. Der

³⁴¹ Jung, C.G., „Die Wiederkehr der Seele“, GW 16, Walter, Düsseldorf, 1971

³⁴² Kast, V., „Der Schatten in uns“, Die subversive Lebenskraft, Walter, Düsseldorf, 2003

³⁴³ Willi, J., „Psychologie der Liebe“, S. 55

Vorwurf soll ein Hinweis sein und keine Drohung beinhalten. Die Liebe zum Kritisierten zeigt sich in der Freiheit, die man ihm zugesteht, selbst zu entscheiden, was er mit dem Vorwurf machen will. Der Kritisierte ist dann in der Lage, konstruktiv mit Vorwürfen umzugehen, wenn er sich durch die Kritik nicht entwertet und durch das Eingestehen eigener Fehler unterlegen und dominiert fühlt. So fällt es ihm leichter, sich mit dem Vorwurf auseinanderzusetzen, ohne sich rechtfertigen zu müssen.

Nach Lewin³⁴⁴ manifestiert sich die Streitkultur von Paaren auf drei Ebenen:

- die **Bedürfnissituation beider Partner** beschreibt vielfältige und oft widersprüchliche Bedürfnisse, die in einer Ehe befriedigt werden sollen. Der Ehemann erwartet, dass seine Frau gleichzeitig Geliebte, Kameradin, Hausfrau, Mutter, Miterhalterin und Vertreterin der Familie im gesellschaftlichen Leben sein soll. Die Frau erwartet, dass ihr Mann Geliebter, Kamerad, Erhalter oder Miterhalter der Familie, dass er Vater ist und sich um das Haus kümmert. Die verschiedenen Aufgaben, die der Ehepartner bewältigen soll, bedürfen einer Rollenverteilung die einmal vereinbart in einer positiven Streitkultur auf der Basis von Feedback-Gesprächen immer wieder nachjustiert oder für unterschiedliche Lebensphasen neu vereinbart werden muss.
- der **Raum der freien Bewegung**, der innerhalb der Familie Voraussetzung für die Befriedigung der Bedürfnisse jedes Einzelnen ist. Die Familie umfasst vergleichsweise wenige Personen, die sich Haus, Tisch und Bett teilen, welches zwangsläufig eine entscheidende Verengung der freien Bewegung des Einzelnen mit sich bringt. Jede Handlung eines Familienmitgliedes greift somit zu einem gewissen Grad auf das andere Mitglied über. Die Zuordnung des Raumes der freien Bewegung muss in einem Prozess positiver Streitkultur einmal geklärt und immer wieder den Lebensumständen der Familie angepasst werden.
- die **Mitgliedschaft der Partner in anderen Gruppen**, zu der die Herkunftsfamilien, das berufliche Umfeld, Freunde und Bekannte, religiöse Gemeinschaften, Vereine und andere gesellschaftliche Vereinigungen gehören. Die Familienmitglieder müssen über die Bedeutung ihrer Mitgliedschaft in der Familie im Vergleich zur

³⁴⁴ Lewin, K., „Die Lösung sozialer Konflikte“, Christian, Bad Nauheim, 1953

Mitgliedschaft in anderen Gruppen entscheiden. Das in Kapitel 3.2 beschriebene Spannungsfeld zwischen Karriere und Familie ist besonders konflikträftig und bedarf einer Vielzahl von ineinandergreifenden Handlungsvereinbarungen und Rollenzuweisungen, die nur mit einer positiven Streitkultur dauerhaft gelöst werden können.

Für alle geschilderten Ebenen der Streitkultur in der Familie gilt gleichermaßen, sich Ziele zu setzen und Regeln zu vereinbaren, diese Ziele zu erreichen:³⁴⁵

Wichtigstes Ziel einer positiven Streitkultur ist es, immer wieder an unlösbar erscheinenden Konflikten zu arbeiten. Paare, die Forderungen an ihre Ehe stellen, haben meist eine befriedigendere Beziehung als solche, die ihre Erwartungen herunterschrauben. Auch die Forderungen und Wünsche, die jeder der Partner an sich selbst stellt, sollten in der Paarbeziehung thematisiert und besprochen werden. Dazu gehören die Träume, die die Partner mit in die Ehe gebracht haben. Wenn die Partner in der Ehe ihre Träume begraben, dann werden diese in anderer Verkleidung wieder aufstehen und zu Pattsituationen führen, die es zu überwinden gilt. Die tiefsten und persönlichsten Hoffnungen und Träume des Partners wahrzunehmen und zu respektieren, ist ein Eckpfeiler einer positiven Streitkultur. Um den eigenen Wünschen in einer Paarbeziehung Raum zu geben, ist es sinnvoll, Mindestanforderungen zu definieren, bei denen der eine dem anderen keine Zugeständnisse machen will und Bereiche zu finden, die so flexibel gehandhabt werden können, dass ein für beide tragbarer Kompromiss, der vielleicht zeitlich befristet ist, gefunden werden kann. Eine Ehe kann – wie an andere Stelle beschrieben – auch eine spirituelle Dimension haben, die ein inneres gemeinsames Leben verlangt, eine familiale Kultur, die reich an Symbolen und Ritualen ist und den Rollen und Zielen, die die Partner miteinander verbinden, einen übergeordneten Sinn gibt. Im Grunde stellt jedes Paar, jede Familie eine eigene Mikrokultur³⁴⁶ dar. Wie andere Kulturen auch, haben familiale Gruppen ihre **Sitten**, gemeinsame Gewohnheiten, ihre **Symbole**, mit denen sie sich umgeben, die ihre Werte und ihren Glauben widerspiegeln, ihre **Rituale**, die sie in gemeinsamen Feiern zelebrieren und die ihre Verbundenheit zum Ausdruck bringen und ihre **Mythen**, die Geschichten, in denen sich die Partner ihre Gefühle, die sie als Teil einer Gruppe haben, erklären. Die von der Familie geschaffene Mikrokultur ist Ergebnis einer positiven Streitkultur – ein lang währer, oft

³⁴⁵ Gottman, J.M., „Die 7 Geheimnisse der glücklichen Ehe“, Econ Ullstein List Verlag, München, 2000, S.265 f.

³⁴⁶ Gottman, J.M., „Die 7 Geheimnisse der glücklichen Ehe“, S.288

lebenslanger Prozess der gemeinsamen Bearbeitung dieser Themen, die die Überzeugungen der Familie zum Ausdruck bringen. Es entwickelt sich idealerweise ein „**Familien-Stil**“ wie man einander Bewunderung, Anerkennung und emotionale Zuneigung zeigt, wie man mit Trennungen und Wiedersehen umgeht und wie man einander Dankbarkeit und manchmal auch Demut äußert. Dieser Familien-Stil ist nur dann nachhaltig, wenn er organisatorisch in Tages-, Wochen- und Jahresrhythmen eingebettet ist, also Ordnung im Bewusstsein und im Verhalten aller Beteiligten schafft, aber nicht zum starren Korsett der Familie wird, sondern offen für Veränderungen bleibt.

„Wehe den Hirten Israels, die nur sich selbst weiden.
Müssen die Hirten nicht die Herde weiden?
Ihr trinkt die Milch, nehmt die Wolle für Eure Kleidung
und schlachtet die fetten Tiere;
aber die Herde führt ihr nicht auf die Weide.
Die schwachen Tiere stärkt ihr nicht und die kranken heilt ihr nicht,
die verletzten verbindet ihr nicht,
die verscheuchten holt ihr nicht zurück,
die verirrt sucht ihr nicht und die starken misshandelt ihr.
(...)
Nun gehe ich gegen die Hirten vor und fordere meine Schafe von ihnen zurück.
Ich setze sie ab, sie sollen nicht mehr die Hirten meiner Herde sein.
Die Hirten sollen nicht länger nur sich selbst weiden.
Ich reiße meine Schafe aus ihrem Rachen, sie sollen nicht länger ihr Fraß sein.“

Ezechiel 34, 2-10

6.3. Unternehmensethische Grundlagen

Einer Balance zwischen Beruf und Familie werden wir nur dann näherkommen, wenn wir neben dem dargestellten familienethischen Verhalten auch gleichermaßen das unternehmensethische Verhalten des Menschen zur Diskussion stellen. Denn das Verhalten des Menschen wird von beiden moralischen Bezugssystemen geprägt. Insbesondere die Führungskraft steht mit je einem Bein in dem einen und dem anderen Bezugssystem. Je nachdem auf welches Bein sie – bildlich gesprochen – mehr Gewicht legt, wird sie sich mehr familien- oder mehr berufsorientiert verhalten, aber nicht in den Zustand einer Balance kommen.

Welche unternehmensethischen Grundlagen können wir heranziehen, um Führungskräfte in der heute gesellschaftlich anerkannten Unternehmensethik zu verorten? Und werden die vorhandenen Konzepte eine tragfähige Brücke zur Familienethik bilden? Bei der Beantwortung der ersten Frage beziehen wir uns auf die Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie von Ulrich und die Grundsätze der christlichen Soziallehre, wohl wissend, dass es eine Reihe anderer zum Teil antagonistischer Konzepte einer modernen Unternehmensethik gibt. Die zweite Frage, ob die vorhandenen unternehmensethischen Konzepte zur Balance von Beruf und Familie einen Lösungsansatz bieten, können wir jetzt schon verneinen – wir werden einen neuen Ansatz der „Dienenden Führung“ diskutieren.

Zunächst einmal beschreiben wir die unternehmensethischen Grundlagen, die wir vorgefunden haben.

Eine gesellschaftlich anerkannte Unternehmensethik ordnet sich heute – am Anfang des 21. Jahrhunderts – in eine Wirtschaftsethik ein, die nach den normativen Orientierungspunkten vernünftigen Wirtschaftens im Lebenszusammenhang der Menschen fragt. Dabei lassen sich zwei Grundfragen lebensdienlichen Wirtschaftens unterscheiden: **die (teleologische) Sinnfrage und die (deontologische) Legitimitätsfrage.**³⁴⁷

Im Hinblick auf welchen Entwurf des Lebens soll unsere Wirtschaftsform Sinn machen? Eine zeitgemäße unserer freiheitlichen Gesellschaft angemessene Antwort wird den Sinn aus der Freiheit ableiten. Doch real erlebbare Freiheit bedarf eines sozioökonomischen Unterbaus. In jedem Lebensentwurf lässt sich der elementare Sinn des Wirtschaftens zunächst in der Sicherung der menschlichen Lebensgrundlagen finden. Die Versorgung mit den grundlegenden Gütern Nahrung, Kleidung, Wohnung, Gesunderhaltung und

³⁴⁷ Ulrich, P., Integrative Wirtschaftsethik, Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, 2001, S. 203 f.

Bildung entspricht der allgemeinen Bedürfnisstruktur des Menschen, weshalb man heute in modernen Industriegesellschaften von einem moralischen Recht aller Menschen auf die Gewährung des Lebensnotwendigen spricht. Jede arbeitsteilige Volkswirtschaft ist daher immer schon als ein Solidarzusammenhang zu begreifen.³⁴⁸ Auf der fortgeschrittenen, hoch entwickelten Stufe der europäischen Volkswirtschaften rückt vermehrt die Erweiterung der menschlichen Lebensfülle und nicht nur der Güterfülle im Sinne vielfältiger, autonom wählbarer kultureller Entfaltungsmöglichkeiten von Individuen und Paaren in Beruf und Familie in den Blick.³⁴⁹ Diesem Streben nach Lebensfülle steht allerdings in sozialen Marktwirtschaften oft die Marktlogik entgegen. Nach Ulrich³⁵⁰ stehen die Sieger in diesem Wettbewerb der Lebensformen aber fest. Es sind die „Lebensunternehmer“, die mehr oder weniger ihre ganze Energie in die fortwährende Steigerung ihrer Wettbewerbsfähigkeit und die Verbesserung ihrer Marktposition investieren. Die reale Freiheit für das Individuum und die Familie, auch andere Entwürfe des guten Lebens zu kultivieren, besteht daher nur in einer „**Sachzwangbegrenzungspolitik**“, die auf dem gesellschaftlichen Willen zu einer entsprechenden Wirtschaftskultur beruht.

Die Legitimitätsfrage stellt das Wirtschaften nach den Regeln eines gerechten Zusammenlebens der Menschen – auch gegen die Moral des Marktes – in den Mittelpunkt der Betrachtung. Sie richtet den Blick auf die vom Wirtschaftsliberalismus ausgeblendeten Konflikte allen Arbeitens in einer arbeitsteiligen Wirtschaft. An welchem Leitbild einer Gesellschaft freier Bürger soll sich eine legitime Wirtschaftsordnung als Rahmen privatwirtschaftlichen Vorteilsstrebens orientieren? Mit dieser Frage entpuppt sich Wirtschaftsethik als Teil der politischen Philosophie und Ethik. In diesem Kontext ist es ihre Aufgabe, der ökonomistischen Verkürzung freiheitlicher Ordnungsideen auf puren Wirtschaftsliberalismus entgegenzuwirken und den wesentlichen Unterschied zwischen Bürgerfreiheit und Marktfreiheit zu verdeutlichen. Nicht der freie Markt, sondern starke allgemeine Bürgerrechte sind die Grundlage realer Freiheit für alle, unabhängig von ihrer Kaufkraft und der Wettbewerbsfähigkeit im Markt.³⁵¹ Nach Ulrich³⁵² sind neue

³⁴⁸ Päpstlicher Rat für Gerechtigkeit und Frieden, (Hrsg.), Kompendium der Soziallehre der Kirche, Freiburg im Breisgau, 2006, S. 250

³⁴⁹ Johannes Paul II., Enzyklika Centesimus annus Nr. 43

³⁵⁰ Ulrich, P., S.203f.

³⁵¹ Zweites Vatikanisches Konzil, Pastorale Konstitution über die Kirche in der Welt von heute, Gaudium et spes

³⁵² Ulrich, P.

Wirtschaftsbürgerrechte zu entwickeln, die angesichts der fortschreitenden Wettbewerbsorientierung die Fähigkeit der Bürger zur selbständigen Lebensführung stärken und sie vor der Ohnmacht bewahren, ihre Existenz nicht mehr durch eigene Leistung sicherstellen zu können. Denn die daraus erwachsende Tendenz zur Desintegration der Gesellschaft verträgt sich nicht mit den Grundsätzen einer „Decent Society“³⁵³, also einer anständigen Gesellschaft, geschweige denn mit einer nur annähernd gerechten Gesellschaft. Wirtschaftsbürgerrechte erfordern als Grundlage aber eine **Wirtschaftsbürgerethik** nach der sich der Einzelne bereit erklärt, nur solche privaten Ziele zu verfolgen, die mit den Legitimitätsbedingungen einer geordneten Gesellschaft freier und gleicher Bürger vereinbar sind. Aus diesem Blickwinkel heraus, kommt der Unternehmensethik wachsende Bedeutung zu. In dem Maße, in dem sich supranationale Unternehmen der rechtsstaatlichen Einbindung einzelner Staaten entziehen können, und zugleich eine internationale Rahmenordnung fehlt, ist von den Unternehmen eine autonome Selbstbindung an die Grundsätze der Geschäftsintegrität im Umgang mit allen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) und der ethischen Verantwortung für das Gemeinwohl (Corporate Citizenship) zu fordern. **„Die Manager in den großen Unternehmen haben nicht nur die Rendite der Aktionäre im Auge zu behalten, sondern die berechtigten Interessen der Beschäftigten, der Kunden, der ganzen Gesellschaft und auch der Umwelt.“**³⁵⁴ Dies gelingt, wenn jeder Mensch sich als Dialogpartner dazu verpflichtet fühlt, nach dem Konsens des besten Arguments zu streben und alles dafür zu tun, damit sich die durch Sachzwänge eingeschränkten Dialogbedingungen der realen Kommunikationsgemeinschaft verbessern.

Alle Menschen streben nach dem guten Leben. In einer Konsumgesellschaft ist der wirtschaftliche Erfolg eine notwendige Voraussetzung für ein gutes Leben. Die erfolgreiche Entfaltung und gerechte Begrenzung des menschlichen Eigennutzstrebens erweist sich dabei als ein wichtiges Anliegen einer christlich geprägten Unternehmensethik. Die christliche Motivation, das Glück durch tugendhaftes Handeln zu erstreben, führt in der aristotelischen Tradition zur Ausbildung einer tragfähigen Ethosmoral, die dem menschlichen Handeln Orientierung gibt, deren Anwendungsbedingungen in der nicht idealen Praxis aber erst geschaffen und mit den konkreten gesellschaftlichen Bedingungen in Einklang zu bringen sind.

³⁵³ Margalit, A., Politik der Würde, Über Achtung und Verachtung, Berlin, 1997

³⁵⁴ Marx, R., Das Kapital, Ein Plädoyer für den Menschen, Pattloch Verlag, München, 2008, S. 240

Insbesondere die Wert- und Denkhaltungen der Führungskräfte prägen die Unternehmenskultur. Die praktische Ausbildung der Unternehmenskultur bedarf der ethischen Reflexion um verantwortbar zu sein. **„Unternehmensethik kann so als prinzipienorientierte normative Analyse, Kritik und Begründung der Unternehmenskultur (Wertvorstellungen, Denkhaltungen) definiert werden, die das strategische und operative Handeln reguliert, um den Unternehmenserfolg auf moralisch verantwortliche Weise zu erzielen.“**³⁵⁵

Gegenstand der Unternehmensethik ist die Moral des Unternehmens. Die Unternehmensmoral manifestiert sich in der **Unternehmenskultur**. Definitionsgemäß wird die Gesamtheit der Wertvorstellungen und Denkhaltungen, die das Verhalten der Mitarbeiter prägen, als Unternehmenskultur bezeichnet.³⁵⁶ Die ethische Reflexion der Wertvorstellungen und Denkhaltungen im **Sozialsystem Unternehmung** bedarf der kommunikativen Verständigung. Diese sprachlich-kommunikative Konsensbildung setzt Sinnverständigung voraus. Der Sinnzusammenhang des **Handlungssystems Unternehmung** wird zwar nicht allein von der Gewinnerzielung sowie der Erhaltung und Wertsteigerung des Unternehmens erzeugt, die Verwirklichung dieser operativen und strategischen Unternehmensziele stellt aber eine notwendige formale und materielle Voraussetzung für die Sinnherstellung dar. Unternehmen können nur so lange Gewinne erzielen, wie sie ihre Lebensfähigkeit sichern und können dies auf lange Sicht nur dann, wenn sie als produktive Sozialsysteme Sinn erzeugen und vermitteln.³⁵⁷ Die Unternehmenskultur dient der Vermittlung von sinnstiftenden Werthaltungen, die durch die Unternehmensethik systematisch reflektiert und begründet werden und das strategische und operative Handeln des Unternehmens regulieren und antreiben. **Diese sinnstiftenden Wert- und Denkhaltungen führen zur Ausbildung einer unternehmensspezifischen Identität (Corporate Identity), die ein Wir-Gefühl der Mitarbeiter erzeugt, das im Idealfall ein Gruppenkohärenzgefühl der Belegschaft des Unternehmens entstehen lässt.** Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Wert- und Denkhaltungen des Unternehmens für die Mitarbeiter erkennbar und verstehbar sind, dass die Unternehmensziele handhabbar, d.h. erreichbar sind und die Mitarbeiter ihren eigenen Beitrag zum Sozial- und Handlungssystem Unternehmen als sinnvoll einschätzen.

³⁵⁵ Rusche, T., Aspekte einer dialogbezogenen Unternehmensethik, in Ethik und Wirtschaft im Dialog, EWD Band 4, Lit Verlag, Münster, Hamburg, London, 2002, S. 242

³⁵⁶ Pümpin, C., Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A., Unternehmenskultur, in Die Orientierung, Band 85, 1985, S.8

³⁵⁷ Johannes Paul II., Enzyklika Centesimus annus, Nr. 32

Dies tun sie nicht nur dann, wenn das Unternehmen ihnen ein gesichertes Maß an Selbstbestimmung und eine als gerecht empfundene Entlohnung zugesteht, sondern wenn sie die Anerkennung ihrer Leistung im Unternehmen erfahren. Denn soziale Anerkennung erfolgt in unserer heutigen Arbeitsgesellschaft vor allem über den Arbeitsplatz. Der Staat scheint heute nicht mehr die Voraussetzungen zum Eintritt jedes Bürgers in ein allgemeines Anerkennungssystem gewährleisten zu können.³⁵⁸ Deshalb kommt den Anerkennungssystemen der Unternehmen eine wachsende Bedeutung zu. In der Diskussion über soziale Gerechtigkeit als Teil jedes Anerkennungssystems geht es um die Schwierigkeit der Teilhabe oder Nicht-Teilhabe von Mitgliedern der Gesellschaft bzw. Mitarbeitern der Unternehmen, also um die Inklusion und die Exklusion.³⁵⁹ Beim dauerhaften Ausschluss von Bürgern aus gesellschaftlichen, aber auch unternehmerischen Anerkennungssystemen reicht die Gerechtigkeit der Entlohnung (inklusive der staatlichen Transferleistungen) für die Sicherung des guten Lebens nicht aus. **Soziale Gerechtigkeit erfordert neben den Sozialleistungen des Staates und der Unternehmen die Berücksichtigung der Anerkennungsdimensionen durch die Unternehmen.** Die folgende Tabelle „Anerkennung und Gerechtigkeit im Unternehmen“ (eigene Quelle) verdeutlicht diese Zusammenhänge für eine positive oder weniger positive Unternehmenskultur.

³⁵⁸ Brink, A., Management und Anerkennung, In Koslowski, P., Lütge, Ch., (Hrsg.), Wirtschaftsethik der Globalisierung, S. 141

³⁵⁹ Brink, A., S. 142

Tabelle 4: Anerkennung und Gerechtigkeit im Unternehmen

<u>Anerkennungsprozesse</u>	<u>Inklusionsbeispiele</u>	<u>Exklusionsbeispiele</u>
Kultur	kulturelle Vielfalt, Diversität	Subkulturen, ethnische Konflikte
Kommunikation	gegenseitige Wertschätzung, integrierter Umgang	Mobbing, Diskriminierung, Stigmatisierung
Entscheidung	Einbindung in Managementprozesse	nicht begründete Anweisungen
Erfolg	Beteiligung an Wertzuwachsen, variable Entlohnung	keine Beteiligung am Einzel-, Team- und Unternehmenserfolg
Chance	Personalentwicklung, Karriereplanung	keine berufliche Entfaltungsmöglichkeit im Unternehmen

In diesem Bereich hat die Politik wenig oder gar keinen Einfluss. Die Verantwortung liegt bei der Unternehmensführung, d.h. bei den Führungskräften, die als Managementteam die Unternehmen gestalten und leiten. Unternehmen, die sich lediglich an der Erfüllung von expliziten Arbeitsverträgen orientieren (Arbeitszeiten, Stellenbeschreibungen, Kündigungsfristen u.a.) und implizite Elemente (Halten von Versprechen, Vertrauen in die Vereinbarungen mit den Mitarbeitern) also Komponenten ethisch-existentieller Anerkennung, vernachlässigen, beschleunigen die Exklusion von Mitarbeitern und schädigen damit auch die übrigen Stakeholdergruppen und letztendlich den unternehmerischen Erfolg.

In der betrieblichen Praxis der Unternehmen im deutschsprachigen Raum hat die Diskussion unternehmensethischer Fragen bei namhaften Unternehmen zu Lösungsansätzen geführt, die inzwischen fester Bestandteil der Unternehmenspolitik geworden sind. Auf der Grundlage der unternehmensspezifischen situativen Analyse der ethischen Stärken und Schwächen haben diese Unternehmen unternehmensethische Normen als Zielvorgaben für die Unternehmensführung formuliert. Ein **Unternehmens-Codex** fasst die vereinbarten Normen für alle verbindlich zusammen. Bei der konkreten Ausgestaltung der einzelnen unternehmensethischen Normen sind alle Stakeholder zu berücksichtigen, indem die unternehmensrelevanten Beziehungen zu den betroffenen Akteuren dargestellt werden, insbesondere die Beziehungen der Unternehmens zu

- Mitarbeitern
- Kunden
- Lieferanten
- Gesellschaftern
- Staatlichen Institutionen
- Wettbewerbern
- einer natürlichen Umwelt.

Die Formulierung des **Ethik-Codex** setzt aber nicht nur die Berücksichtigung der Interessen aller Stakeholder, sondern auch einen fairen und kohärenten Interessenausgleich zwischen den Stakeholdern voraus. Ethische Normen sind aber nur dann verantwortbar, wenn sie die rollenspezifische Erfolgsverantwortung der einzelnen Stakeholder nicht gefährden. Wenn z.B. im Normenkatalog des Ethik-Codex von Offenheit und Transparenz die Rede ist, mag das für die Mitarbeiter als Anspruchsinhaber gelten, aber nicht im gleichen Maße für Preisverhandlungen mit Kunden und Lieferanten oder gar für den Umgang mit Wettbewerbern.

Um einen Ethik-Codex im Unternehmen zu verankern, bedarf es der ethischen Ausgestaltung der Unternehmensstrukturen und der Organisationsprozesse. Insbesondere das individuelle Vorleben der von der Notwendigkeit des Ethik-Codex überzeugten Verantwortlichen in der Unternehmensführung, der Führungskräfte, ist gefordert. Nur wenn diese durch ihr persönliches Vorbild und entsprechende Organisationsanordnungen sicherstellen, dass die Einführung des Ethik-Codex als Impulsgeber für moralische Orientierung im Unternehmen verstanden wird, hat der Ethik-Codex eine Chance, das

strategische und operative Handeln des Unternehmens so zu regulieren, dass der Unternehmenserfolg auf moralisch verantwortbare Weise erzielt werden kann.

Die Firma Hipp³⁶⁰, ein bekannter Hersteller von Baby- und Kindernahrung, hat in der unternehmensethischen Diskussion in Deutschland mit einer **Ethik-Charta** 1999 eine Vorreiterrolle übernommen. Namhafte weitere Unternehmen sind dem Beispiel gefolgt. In einer Grundsatzerklärung erkennt Hipp die Wirtschaftsordnung der sozialen Marktwirtschaft mit ihrem Funktionsmechanismus Wettbewerb als die gesellschaftlich erwünschte und ethisch legitimierte Wirtschaftsordnung an, weil sie die Achtung vor der Würde des Menschen garantiert, zum Wohlergehen aller beiträgt und ein Handeln in christlicher Verantwortung ermöglicht. Für das unternehmerische Handeln von Hipp ergibt sich aus dem Wettbewerb – unter Einhaltung aller Restriktionen der Rahmenordnung – die moralische Verpflichtung, langfristig die Ertragskraft des Unternehmens zu optimieren. Damit trägt Hipp zur steuerfinanzierten, sozialen Absicherung des Wettbewerbs und zur Stabilisierung von Gesellschaft und Demokratie bei. Um diese Vorstellung von Unternehmensethik in der Praxis mit Leben zu erfüllen, hat Hipp eine Ethik-Management-Konzeption entwickelt, die aus der zitierten **Grundsatzerklärung** ein **Ethik-Management-Programm** und eine **Ethik-Charta** formuliert. Das Ethik-Management-Programm schreibt die Verfahrensweisen vor, d.h. es reguliert genau, wer im Unternehmen wann und wie sich diese Gedanken machen darf und muss. Eine **Ethik-Kommission** ist als Organ konstituiert, das sich mit allen Angelegenheiten des Ethik-Managements befasst und offen oder anonym gestellte Anträge zur Behandlung bestimmter Fragen nach festgelegtem Verfahren behandelt. Die Ethik-Charta schließlich ist die Sammlung aller von der Ethik-Kommission beschlossenen Regeln, die zur Orientierung des Handelns bei Hipp dienen sollen.

Derartige Ethik-Management-Programme erzeugen aber, wie das Beispiel bei Hipp zeigt, einen immensen Instrumentalisierungsdruck, dem insbesondere kleinere und mittelständische Unternehmen, nicht gerecht werden können. Alles ethische Handeln mit Programmen, Codices und Kommissionen regeln zu wollen, kann zu einer Überforderung von Führungskräften und geführten Mitarbeitern führen. Daher sollten solche Leitbilder durch die Realisierung von Anerkennungsmechanismen, durch eine Art intrinsische

³⁶⁰ Hipp, C., Ethik-Charta 1999, in Wertsteigerung durch Wertschöpfung, Tagungsband des Münchner Management Kolloquiums, Wildemann, H., (Hrsg.), Hofmann, Traunreut, 2007, S. 447 f.

Motivation der Führungskräfte ergänzt werden. Brink³⁶¹ schlägt vor, so genannte **Reflexionsarenen** zu schaffen, in denen den Führungskräften ermöglicht wird, Denken und Handeln zu reflektieren, und zwar frei von ökonomischen Sachzwängen, rationale Begründungen suchen zu müssen. Damit werden Führungskräfte zur Wahrnehmung implizierter Vereinbarungen sensibilisiert. Eigenverantwortung der Führungskräfte heißt die vorgeschlagene Lösungsoption zur Steigerung des ethischen Gehaltes und der ökonomischen Effizienz der Managemententscheidungen. Durch Anerkennung, Teilhabe, Würde und Identifikation werden so strategische und normative Mitarbeiterführung wieder näher zusammengeführt und aus dem Instrumentalisierungsvorwurf, dem jedes Ethikmanagement ausgesetzt ist, befreit.³⁶²

Eine Brücke zwischen Unternehmensethik und Familienethik ist auch damit noch nicht gebaut. Beide stehen nach wie vor wie eiserne Blöcke nebeneinander. In den verwirklichten Konzepten der Unternehmensethik gibt es nach wie vor ein „Oben und Unten“ im Unternehmen, eine wie immer geartete hierarchische Struktur des Anweisens und Durchführens, während in der Familie von gut ausgebildeten und intellektuell gebildeten Menschen (unsere Zielgruppe) ein partnerschaftliches miteinander Gestalten vorherrscht.

Der Mensch, wie im Folgenden aufgezeigt wird, kann sich nicht mehr in der einen oder anderen Welt einrichten, weil die Gesellschaft und damit auch die Arbeitswelt mit neuen ordnungspolitischen Programmen in die Familie eingreift. Es verschärft sich zumindest der ethische Konflikt zwischen Beruf und Familie, wenn es nicht gelingt, neue ethische Regeln für die Berufswelt zu entwickeln, die sich mit der Familienethik decken. Das Konzept der „Dienenden Führung“ könnte – wie darzustellen ist – ein solches Regelwerk sein.

³⁶¹ Brink, A., S. 158

³⁶² Die deutschen Bischöfe – Kommission für gesellschaftliche und soziale Fragen, (Hrsg.), Mehr Beteiligungsgerechtigkeit, Beschäftigung erweitern, Arbeitslose integrieren, Zukunft sichern, Neun Gebote für die Wirtschafts- und Sozialpolitik, Bonn, 1998, S. 6-7

„Eine strenge kulturelle Arbeitsethik setzt sich um
in höhere Motivation,
Eifer und Beharrlichkeit – ein emotionaler Vorteil.

In dem Maße, wie die Emotionen unsere Fähigkeit,
zu denken und zu planen, für ein fernes Ziel zu üben, Probleme zu lösen
und dergleichen, beeinträchtigen oder fördern,
bestimmen sie die Grenzen unserer Fähigkeit,
unsere angeborenen geistigen Fähigkeiten zu nutzen,
und damit entscheiden sie über unseren Lebenserfolg.
Und in dem Maße, wie uns Gefühle des Enthusiasmus
und der Freude an dem, was wir tun, motivieren
- manchmal genügt auch ein optimales Maß an Angst -,
treiben sie uns zu Höchstleistungen an.
In diesem Sinne ist emotionale Intelligenz eine übergeordnete Fähigkeit,
eine Fähigkeit, die sich – fördernd oder behindernd –
zutiefst auf alle anderen Fähigkeiten auswirkt.“

Daniel Goleman
„Emotionale Intelligenz“

S. 108

6.4. Durchdringung der Familie durch die Gesellschaft – ein Paradigmenwechsel

Kaum etwas hat unser Verständnis von persönlicher Freiheit in unserer heutigen Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft so sehr geprägt, wie die Trennung von Beruf und Privatleben, stellt Habisch³⁶³ im Vorwort der Schriftenreihe „Familienorientierte Unternehmenspolitik“ fest und folgert, dass sie unser Leben räumlich (Arbeitsplatz versus Privatwohnung), zeitlich (Arbeits- versus Freizeit) und sogar versicherungstechnisch zerteilt. Dies galt über viele Jahrzehnte als entscheidende Errungenschaft einer liberalen Gesellschaft. Wie er weiter ausführt, war der ethische Kerngedanke der Schutz des persönlichen Lebensraumes des Arbeitnehmers vor der Kontrolle und Abhängigkeit vom Arbeitgeber. Der engere Raum familialer Entscheidungen blieb für das Unternehmen tabu. **Diese strikte Trennung von Familie und Arbeitswelt hat sich, wie wir heute wissen, als „Denkblockade“³⁶⁴ bei der Lösung anstehender gesellschaftlicher Probleme der Familienpolitik erwiesen.** Erst seit wenigen Jahren nehmen die für die staatliche Familienpolitik Verantwortlichen mehr und mehr Einfluss auf die Unternehmen, lebensphasenorientierte personalpolitische Programme zur Förderung der Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu entwickeln und in der Unternehmensorganisation zu verankern. Begonnen hat diese Entwicklung in Großunternehmen, die aufgrund ihrer Nähe zur Politik eine Vorreiterrolle übernommen haben. Inzwischen ist sie in der Mitte der Wirtschaft angekommen, bei größeren mittelständischen Unternehmen. Und selbst kleinere Unternehmen schließen sich zu gemeinsamen Familien-Förderprogrammen zusammen. Bei diesen Programmen geht es um bedarfsgerechte Sicherstellung der Kinderbetreuung, um familiengerechte Arbeitsbedingungen und um effiziente Unterstützung bei der Rückkehr ins Erwerbsleben nach Kinderpausen. Im einzelnen regeln diese Programme flexible, familiengerechte Arbeitszeiten, effiziente Arbeitsorganisation, schaffen den Einstieg in mobile Arbeitsformen, sorgen für Personal- und Teamentwicklung, fördern die Kompetenz der Führungskräfte, die notwendigen Veränderungsprozesse zu steuern und machen Angebote für betriebsnahe Kinderbetreuung (Tages-, Mehrtages- und Ferienbetreuung) bis hin zur Unterstützung bei der Betreuung pflegebedürftiger Familienmitglieder.

Diese grundlegenden gesellschaftlichen Bewegungen dringen tief in den Kern des bisherigen familialen Selbstverständnisses ein und verflechten – ehemals getrennte –

³⁶³ Habisch, A., (Hrsg), Familienorientierte Unternehmensstrategie, Beiträge zu einem zukunftsorientierten Programm, dnwe Schriftenreihe, Folge 1, Rainer Hampp Verlag, München und Mering, 1995, S. 1-5

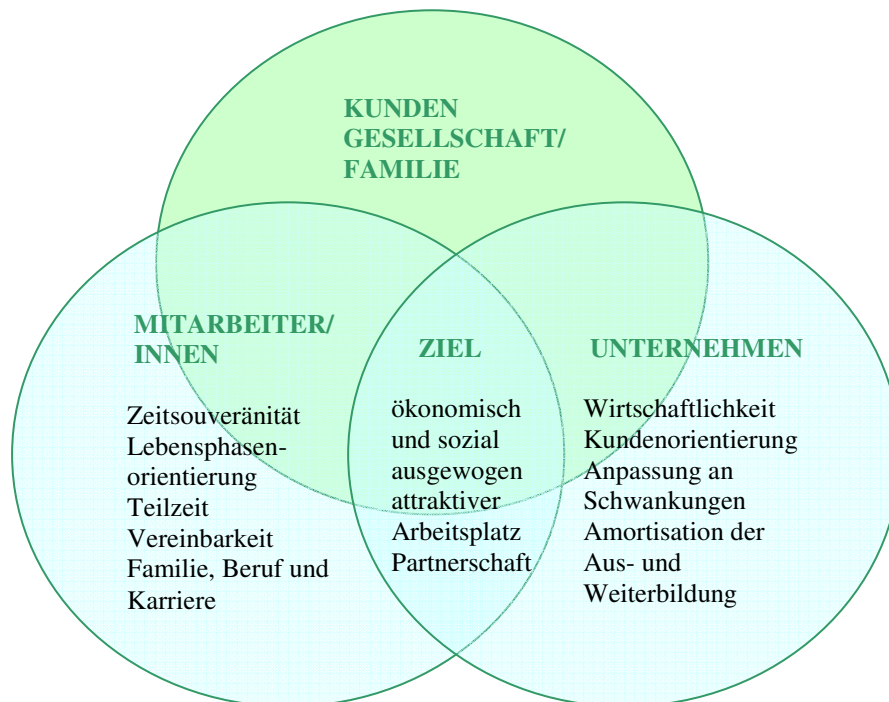
³⁶⁴ Habisch, A., (Hrsg), S.1

Lebensbereiche miteinander immer stärker. Erfolg und Misserfolg in einem Lebensbereich tangieren ganz wesentlich auch das Geschehen im anderen.

Die Unterstützung im betrieblichen Alltag gestaltet sich häufig noch als schwierig und ist mit vielen Unbekannten behaftet, so zum Beispiel wie Maßnahmen zu entwickeln sind, wie mit Hindernissen umzugehen ist und wie dieses Spannungsfeld in der praktischen Zusammenarbeit der Mitarbeiter im Unternehmen zu lösen ist. Gerade die kleineren Unternehmen haben oftmals nicht die personellen Ressourcen, sich mit diesen Themen ergiebig auseinander zu setzen und auch nicht immer die organisatorische Flexibilität, ihre Prozesse familiengerechter zu gestalten. Nachbarschaftliche Kooperationsmodelle mit nicht im Wettbewerb miteinander stehender Unternehmen ähnlicher Größe zeigen hier aber Lösungswege auf.

Das Geheimnis aller erfolgreich umgesetzter Maßnahmen zum Ausgleich von Familien- und Unternehmensinteressen ist die **Ermittlung der richtigen Schnittmenge** aus den einzelnen Interessenlagen.

Tabelle 5: Spannungsfelder Work-Life

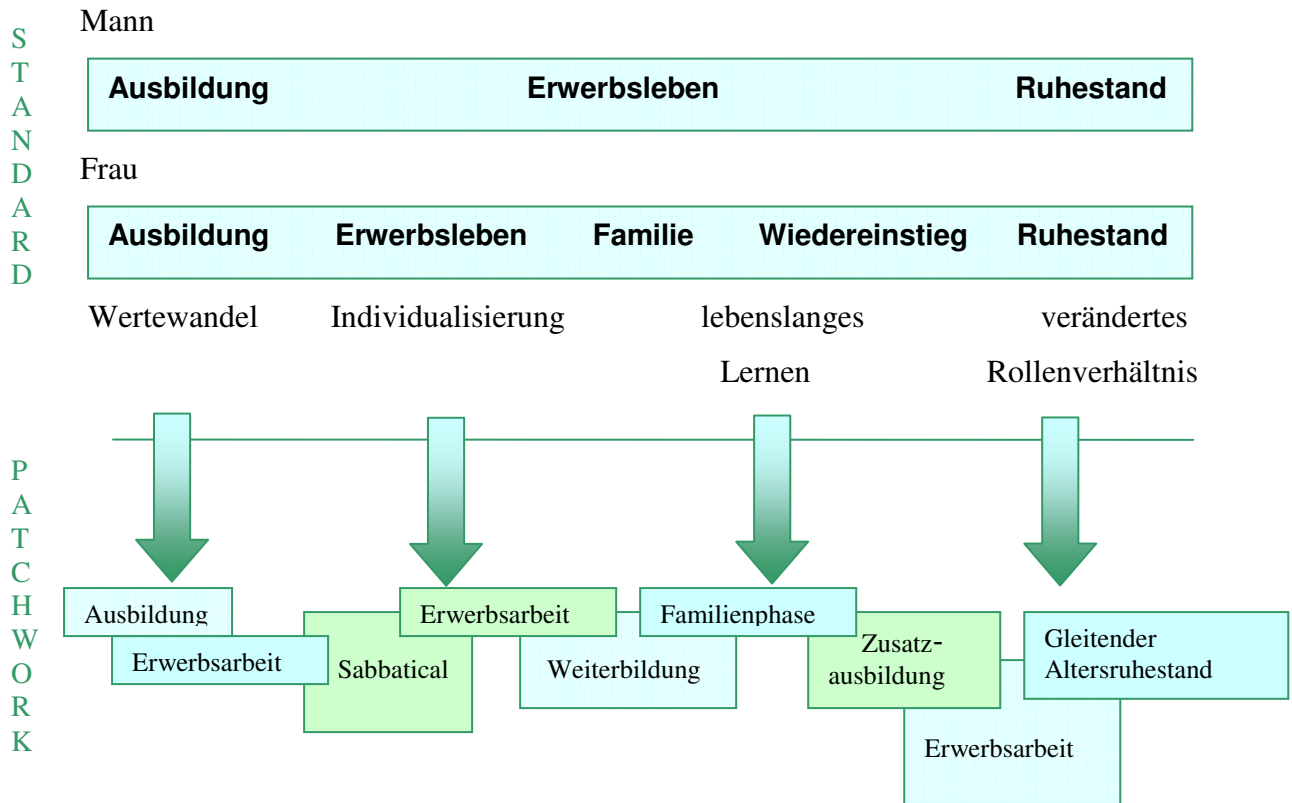


Quelle Fauth-Herkner ³⁶⁵

³⁶⁵ Fauth-Herkner, A., Ergebnisse des Förderprojektes, Familienbewusste Arbeitswelt in Bayern, Bayer. Staatsministerium für Arbeit, Vereinigung der Bayer. Wirtschaft, (Hrsg), 2007, S. 10

Die lebenslange, vollzeitliche Berufsbiographie von Männern und Frauen wird durch wirtschaftliche und familiäre Gegebenheiten sowie auf Grund individualisierter Bedürfnisse heute zunehmend in Frage gestellt. Die Forderung nach Möglichkeiten der Änderung der Arbeitszeit im Verlauf der Erwerbsbiographie unter Familien- und Weiterbildungs-Aspekten, gewinnt immer mehr an Bedeutung. Eine zunehmende Zahl von Beschäftigten hat den Wunsch, Lebensabschnitte unterschiedlich sowohl privat als auch beruflich variabel zu gestalten. Nicht nur Mitarbeiter in Durchführungsaufgaben sondern auch untere, mittlere und in Zukunft wohl auch obere Führungskräfte äußern diese Erwartungshaltung. Prozesse der Demokratisierung in Unternehmen, die mit der Delegation von Verantwortung von oben nach unten vor Jahrzehnten begonnen haben, beginnen sich zunehmend umzukehren indem eine **Individualisierungswelle** von unten nach oben die Unternehmensstrukturen und –abläufe verändert. Die in einem der vorausgegangenen Kapitel dargestellte Fragmentierung der Familie schlägt nun in den Unternehmen durch, indem ganze Abteilungen und Belegschaften in einen Fragmentierungsprozess eingetreten sind. Die bisherigen Ablauforganisationen beginnen sich in ziel- und zeitraumbegrenzte Projektstrukturen aufzulösen. **Der Wandel der Werte, die Forderung nach lebenslangem Lernen und nicht zuletzt ein neues Rollenverständnis führen zur Abkehr vom Normalarbeitsverhältnis und zur Gestaltung neuer Lebensentwürfe, zu lebensphasenorientierten Vereinbarungskarrieren von Mann und Frau.** Immer stärker prägen sich individuelle Bedürfnisse aus, das eigene Leben so zu gestalten, dass neben dem Beruf im Zeitablauf noch andere Lebensbereiche und Tätigkeiten Platz haben. Es entstehen Lebensentwürfe, die als **Patchwork-Biographie** bezeichnet werden.

Tabelle 6: Vom Standard- Erwerbsleben zur Patchwork- Biographie



Quelle: Fauth-Herkner³⁶⁶

Es ist abzusehen, dass das Eingehen der Unternehmenspolitik auf solche Lebensentwürfe zum Wettbewerbsvorteil für die Unternehmen im Kampf um die besten Köpfe wird. Denn gerade qualifizierte Mitarbeiter werden die Bedingungen ihrer Beschäftigung immer wieder kritisch mit möglichen Alternativen vergleichen.³⁶⁷ Auch bei noch so ausgeklügelten familienfreundlichen Programmen der Unternehmen wird die Herausforderung der Mitarbeiter die familialen Bedürfnisse mit beruflichen Interessen abzuwägen, nicht abnehmen. Je mehr sie aber die angebotenen familienfreundlichen Programme akzeptieren und an ihnen teilnehmen, desto mehr verschwindet die Trennung von Familiensphäre und Berufssphäre. Staat und Unternehmen bieten mit familienfreundlichen Programmen eine neue Art von sozialem Netz an. Wenn man sich in diesem Netz einrichtet, muss man akzeptieren, dass Staat und Unternehmen in die Familie noch weit mehr als bisher hineinregieren. Der Paradigmenwechsel ist damit endgültig

³⁶⁶ Fauth-Herkner, A., Ergebnisse des Förderprojektes, Familienbewusste Arbeitswelt in Bayern, Bayer. Staatsministerium für Arbeit, Vereinigung der Bayer. Wirtschaft, (Hrsg), 2007, S. 14

³⁶⁷ Habisch, A., (Hrsg), Familienorientierte Unternehmenspolitik, Schlusswort des Herausgebers, S. 196- 197

vollzogen. Wer den wachsenden Einfluss der Gesellschaft auf die – oder besser – auf seine Familie nicht will, muss einen schmalen Grat betreten. Er oder sie wird nur diejenigen Programme des Arbeitgebers für die Familie akzeptieren, die ein höchstmögliches Maß an Familienautonomie belassen und gleichzeitig nach eigenen Bewältigungsstrategien im Beruf suchen, die für beide Ehepartner kohärent sind. Bei dieser Suche findet er die Unterstützung von Pius XI., der in seiner Enzyklika „Quadragesimo anno“ darlegt: **„Was der Einzelmensch aus eigener Initiative und mit eigenen Kräften leisten kann, darf ihm nicht entzogen werden und der Gesellschaftstätigkeit zugewiesen werden.“**³⁶⁸ Von der Suche nach eigenen Bewältigungsstrategien im Beruf wird im folgenden Kapitel die Rede sein.

³⁶⁸ Pius XI., Enzyklika Quadragesimo anno, Nr. 79, in Bundesverband der Katholischen Arbeitnehmer – Bewegung, (Hrsg.), TKSL, Köln, 1982, S. 91-152

„Die Würde eines Menschen hängt nicht von der Höhe seines in Erwerbsarbeit erzielten Einkommens ab. Sie hängt von der Möglichkeit des Menschen ab, im Arbeitsalltag Kontakte und stabile Beziehungen zu suchen und zu pflegen und sich durch Selbstvervollkommnung und Spezialisierung in einer durch freie Berufswahl geprägten Arbeitswelt zu definieren und daraus Selbstbewusstsein zu ziehen. Und vor allem hängt sie von den Möglichkeiten ab, die dem Menschen eingeräumt werden, um seiner moralischen Pflicht zur angemessenen Anstrengung im Dienste anderer nachkommen zu können.“

Steffen J. Roth

„Würde, Einkommen und Arbeit in der sozialen Marktwirtschaft“

S. 74

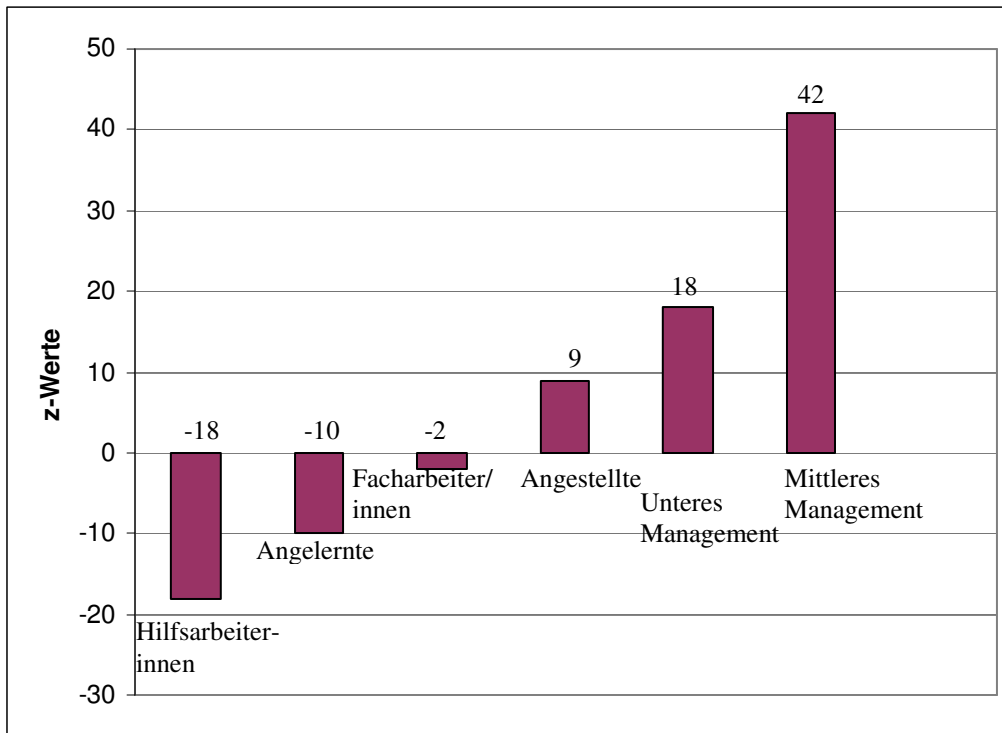
6.5. Bewältigungsstrategien im Beruf

Im folgenden Kapitel werden die **Umsetzungsmöglichkeiten der über die Familie gemachten Erkenntnisse auf Beruf und Karriere** diskutiert. Der Diskussionspfad ist vorgezeichnet: Dieselben personalen Ressourcen, die bei der Weiterentwicklung von Paaren dargestellt wurden (siehe Kapitel 6.2.3.) werden benötigt, um Konflikte von Männern und Frauen in Beruf und Karriere zu bewältigen. Der Einsatz der Ressourcen richtet sich bei der Betrachtung von Führungskarrieren aber nicht in erster Linie auf das dyadische Konstruktsystem der Familie, sondern auf das soziale Konstruktsystem des Unternehmens, in dem sich die Führungskarriere vollzieht.

Im Gegensatz zu den Bewältigungsstrategien in der Familie erweist sich aber im Beruf das Kohärenzerleben (SOC) als ein besonderes **Bindeglied** aller personalen, organisationalen und sozialen Ressourcen. Die Arbeits- und Organisationspsychologen Martin Rimann und Ivars Udris ³⁶⁹ haben in einer Untersuchung von 559 Angestellten (265 Frauen und 294 Männer) herausgefunden, dass es zwischen den Tätigkeitsspielräumen (als Ausdruck der betrieblichen Position) und dem Kohärenzerleben einen signifikanten Zusammenhang gibt. Sie haben vermutet, dass das SOC mit dem betrieblichen und gesellschaftlichen Status eines Berufes bzw. einer Tätigkeit assoziiert ist. Um mögliche Zusammenhänge plausibel zu machen, wurden die Tätigkeiten aller befragten Personen hinsichtlich mehrerer Kriterien kodiert. Die Kodizes sind eine Kombination aus der Funktion einer Person in der Hierarchie eines Unternehmens und ihrem damit verbundenen Status in der Gesellschaft. Berücksichtigt wurde das Qualifikationsniveau (Ausbildung) und das Verantwortungsniveau im Unternehmen. Tabelle 7 zeigt die Beziehung zwischen SOC und Hierarchiepositionen:

³⁶⁹ Rimann, M., Udris, I., Kohärenzerleben (SOC), Zentraler Bestandteil von Gesundheit und Gesundheitsressource? in Handbuch der Salutogenese, Konzept und Praxis, Schüffel, W., und andere (Hrsg.), Ullstein Medical, 1988, S. 359-360

Tabelle 7: Kohärenzerleben (SOC) und Hierarchieposition



Quelle: Rimann, M. und Udris, I.

Die Ergebnisse der Varianzanalyse und der Mittelwertvergleiche von Rimann und Udris sind hochsignifikant. Das mittlere Management (die Führungskräfte unserer Zielgruppe) unterscheidet sich von allen anderen Gruppen am deutlichsten. Führungskräfte erleben ihre Umwelt höchst kohärent, Hilfsarbeiter am wenigsten. **Tätigkeitsspielräume (Kontroll-, Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume) und Kohärenzerleben stehen in einem fast „linearen“ Zusammenhang.** Das Ergebnis zeigt, dass in einem Führungsmodell, das berufliche Anforderungen, Belastungen, Bewältigung und Gesundheit zusammenbringt, das Verhältnis von personalen, organisationalen und sozialen Ressourcen das entscheidende Bindeglied ist. Diese Erkenntnis geht über das bisher zum Salutogenesekonzept Gesagte hinaus. Das Kohärenzgefühl (SOC) ist also nicht nur ein Persönlichkeitskonstrukt, sondern auch eine Ressource. **Kohärenzerleben ist eine Ressource von Gesundheit und gleichzeitig ein Bestandteil von Gesundheit**

370

³⁷⁰ Rimann, M., Udris, I., S. 364

„Anstrengung ohne Lust ist unmenschlich“

Sollte jemand auf den Gedanken kommen, einen „neuen Menschen“ erziehen zu wollen, so kann er diese Idee gleich fallenlassen. Die Vorstellung eines neuen Menschen ist biologischer Unsinn. Daran haben sich schon Marxisten die Zähne ausgebissen. Nein – die Lösung heißt weder „Lust ohne Anstrengung“ noch „Anstrengung ohne Lust“, sie kann nur heißen „Anstrengung mit Lust“, „Lust an Leistung“.

Felix von Cube

„Lust an Leistung“

S. 76

6.5.1. Anforderungs- und Charakterprofil der Führungskräfte

Einer der wichtigsten Lösungsansätze für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie folgt dem **Leitbild der sequentiellen Vereinbarkeit** von Erwerbs- und Familientätigkeit. Wie im Kapitel 6.4. beschrieben, richtet es sich auf eine zeitliche Abfolge von Lebensphasen, in der einer Familienphase die Phasen der Berufsarbeit jeweils vor- und nachgelagert sein können. Als Folge ergibt sich die Notwendigkeit, die Berufstätigkeit zu unterbrechen oder aufzugeben, um den familialen Anforderungen ausreichend entsprechen zu können. Dieses Leitbild gewinnt zunehmend gesellschaftliche Anerkennung, weil es von Staat und Unternehmen durch eine Vielzahl von Maßnahmen gefördert wird.

Das **Leitbild der simultanen Vereinbarkeit** hingegen zielt auf die gleichzeitige Ermöglichung von Erwerbs- und Familientätigkeit. Für diejenigen Beschäftigten, die diesem Leitbild folgen, stellt sich das Problem der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, vor allem wenn sie andere Menschen im Beruf zu führen haben, in verschärfter Form. Wer sich nicht nur auf die formalen und inhaltlichen Unterstützungsmaßnahmen von Staat und Unternehmen verlassen will, wer nicht nur Hilfe von außen will, muss sich auf Hilfe von innen, auf sich selbst besinnen. Dies beginnt mit einem vertieften Nachdenken über die Konstitutionsbedingungen des modernen Lebens³⁷¹. Ein erster Schritt dazu ist die **Verortung der eigenen Person in der Erwerbsgesellschaft**³⁷². Im Begriff des Berufs ist die heute altertümliche Idee erkennbar, zu einer Tätigkeit berufen zu sein, sich also aufgrund von Begabung, Neigung und Fähigkeit für eine Tätigkeit besonders zu eignen. Wer einen Beruf ausübt, erfüllt mit seiner Tätigkeit nicht nur eine beliebige Arbeit, sondern nützt die spezifischen Anlagen und Eigenschaften seiner Person. Die berufliche Tätigkeit bietet vielen Menschen in unserer Wertegemeinschaft, die heute ganz wesentlich durch die Erwerbstätigkeit geprägt ist, eine wichtige Identifikationsmöglichkeit. Der Beruf ermöglicht die Verortung der eigenen Person in der Erwerbsgesellschaft, vermittelt ein Zugehörigkeitsgefühl und verschafft Anerkennung und Respekt. Berufen zu einer Arbeit ist jeder, der seine Aufgaben gerne und gut verrichtet, weil er für diese Aufgaben geeignet ist – oder um es mit Antonovskys Salutogenese-Kriterien zu sagen – für den seine Arbeit verstehbar, handhabbar und sinnhaft, also kohärent ist. Unter dem Gesichtspunkt der beruflichen Entfaltung und Selbstvervollkommnung ist es relevant, ob ein Mensch frei ist, Tätigkeiten nachzugehen, die seinen Fähigkeiten und Interessen entsprechen. Gemeint ist ein Freiheitsrecht dergestalt, dass jeder Bürger die Möglichkeit

³⁷¹ Habisch, A, (Hrsg.), Familienorientierte Unternehmensstrategie, S. 191

³⁷² Roth, J.R., S. 61

haben soll, seinen Fähigkeiten und Interessen bezüglich der Erwerbsarbeit bestmöglich zu folgen. Es geht bei der freien Berufswahl wie auch bei der weiteren Konstitutionsbedingung des modernen Lebens, dem Recht auf Streben nach dem eigenen Glück nicht in erster Linie um die Erfüllung der Pläne und Träume, sondern um das Recht, die Pläne zu verfolgen und die Träume zu träumen. Jede Einschränkung der Freiheit, die eigenen Pläne zu verfolgen und nach dem eigenen Glück zu streben, beeinträchtigt die mit der Menschenwürde so eng verbundenen Aspekte der autonomen Selbstbestimmung und des freien Willens.

Als gleichrangige Konstituierungsbedingung des modernen Lebens gilt die **Verortung der eigenen Person in der kleinsten Zelle der Gesellschaft, der Familie**, die auf andere Weise Zugehörigkeitsgefühl und Anerkennung verschafft als der Beruf. Als soziales Wesen definiert sich der Mensch in beiden Bereichen durch die Wahrnehmung, die Anerkennung und den Respekt seiner Mitmenschen. Der Beruf gibt ihm die Chance, sich diese Anerkennung als hilfsbereiter Kollege, kompetenter Experte, starke Führungskraft, die Familie als fürsorgender Partner, verständnisvoller Ehemann und Vater zu verdienen. Entzieht sich ein Mensch der Identifikationsfunktion von Beruf und Familie und verlagert er zur Gänze seine Selbstverwirklichung auf außerberufliche und außerfamiliale Betätigungsfelder, hat das schwerwiegende Folgen. Mangelnde Motivation zu beruflicher Leistung mindert die Chancen, den materiellen Lebensunterhalt für seine Familie sicherzustellen. Lassen sich Menschen aufgrund mangelnder Selbstentfaltungsmöglichkeit dazu hinreißen, in Beruf und Familie weniger Leistung zu erbringen, als ihren eigentlichen moralischen Ansprüchen entspricht, wirkt dies zweifellos entwürdigend.

Folgt man dem Leitbild der simultanen Vereinbarkeit von Beruf und Familie, haben wir nach personengebundenen Anforderungen, Triebmotiven und Kompetenzen zu suchen, die sich dafür eignen, Selbstverwirklichungsprozesse in Gang zu setzen, die gleichermaßen in Beruf und Familie zu höherer Identifizierung führen können. Wir suchen nach dem bereits erwähnten „schmalen Grat“, einem **Handlungskorridor der Bewältigung unseres Vereinbarkeits-Konfliktes**.

Um das Anforderungs- und Charakterprofil von Führungskräften zu beschreiben, ist es sinnvoll, Mitarbeiterführung und Führung von Teams zu unterscheiden. Die Mitarbeiterführung bezieht sich auf den einzelnen Mitarbeiter, auf seine Motive und auf die Entfaltung der Motive in der Berufswelt, die Führung von Gruppen als Ganzes, auf das zielgerichtete gemeinsame Handeln. Bei der Mitarbeiterführung geht es um die Frage,

wie die berufliche Umgebung des Mitarbeiters gestaltet werden muss, damit der Mitarbeiter Lust an Leistung erlebt. Wie kann die Führungskraft den einzelnen Mitarbeiter motivieren, mit Lust sich anzustrengen. Felix von Cube³⁷³ identifiziert drei Triebmotive für Lust an Leistung: **Flow, Anerkennung und Bindung**. Die daraus abgeleiteten Führungsmaßnahmen bezeichnet er als „Naturgesetze der Führung“, die für das dauerhafte Überleben des Teams – der zu führenden Gruppe von Mitarbeitern – erforderlich sind, denn nur mit motivierten Mitarbeitern kann man ein Team erfolgreich führen.

Das **erste Triebmotiv** für Lust an Leistung ist das von Mihaly Csikszentmihalyi³⁷⁴ beschriebene **Flow – Erlebnis**, das bereits im 6. Kapitel (6.2.4.2.2.) als Möglichkeit, eine verhaltensgesteuerte Konvergenz in der Paarbeziehung herbeizuführen, erwähnt wurde. Das Flow-Prinzip funktioniert nach Csikszentmihalyi ähnlich wie Essen, Sex oder andere Quellen der Belohnung, die den Menschen vorantreiben und immer wieder locken, das Unbekannte zum Bekannten, das Unsichere zum Sicherem zu machen. Flow tritt im Beruf dann ein, wenn gekonnte Fähigkeiten ausgeübt werden, wenn also mit Anstrengung Unsicherheit in Sicherheit verwandelt wird, wenn man bildlich gesprochen „den Berg mit wunden Fingern bezwingt“. Lust an Leistung erlebt man dann, wenn der Sicherheitstrieb befriedigt wird. Charakteristisch für diese Lust ist, dass sie im Prozess der Leistungserbringung selbst, im „Fließen“ erlebt wird.

Ein weiteres Motiv für Leistung liefert der Aggressionstrieb. Er ist die Triebfeder jeder Machtentfaltung des Menschen, die erst durch das Ziel der Aggression eine moralische Wertung erfährt. Im Unternehmen bedeutet die Durchsetzung von Macht einen höheren Rang, Ansehen und Anerkennung. Aber Anerkennung kann man auf moralische Weise nur durch Leistung erreichen, auch wenn man sie in einer Wohlstandsgesellschaft auch auf unmoralische Weise „kaufen“ kann. Das **zweite Triebmotiv** für Lust an Leistung ist die **Anerkennung**. Das Erreichen von Anerkennung durch Leistung ist somit die humanste Form aggressiver Triebbefriedigung³⁷⁵. Die Kanalisierung der Aggression durch Anerkennung für Leistung ist die erdenklich beste Strategie, schädliches aggressives Verhalten zu reduzieren. Menschen, die etwas leisten – das gilt gleichermaßen in Beruf und Familie – und die für diese Leistung Anerkennung erhalten, sind nicht diejenigen, die zu Gewalt greifen. Anerkennung heißt in jedem Fall Rangerhöhung und wird daher direkt oder indirekt als Sieg empfunden. Und Aggression

³⁷³ Cube, F. v., S. 75

³⁷⁴ Csikszentmihalyi, M., Flow, Das Geheimnis des Glücks, S. 61-62

³⁷⁵ Cube, F. v., S. 77

ist der Trieb zum Sieg. In einer Gruppe von Menschen hat die Aggression den Sinn, einen höheren Rang zu erreichen, Ansehen, Macht und die damit verbundenen Privilegien zu erreichen. In der Evolutionsgeschichte spielte beim Erreichen dieses Zieles der direkte, gewalttätige Kampf eine entscheidende Rolle. In einer zivilisierten, demokratisch organisierten Gesellschaft gibt es andere Methoden, besser zu sein als der Mitwettbewerber im Beruf – durch Leistung. Am Ziel der Aggression hat sich bis heute nichts geändert, aber die Strategien zum Erreichen dieses Zieles sind andere. Wie die gesellschaftliche Diskussion über das Verhalten von Managern zeigt, hat der Mensch inhumane und unmoralische Möglichkeiten gefunden, an Rang und Privilegien heranzukommen. Gerade deshalb, weil der Mensch auch ohne adäquate Leistung „absahnen“ kann, ist Anerkennung für Leistung besonders wichtig. Nur Leistung nützt der Gesellschaft, dem Unternehmen, der Gruppe, deshalb darf nur Leistung Maßstab für Anerkennung sein.

Andererseits wird Anerkennung als Handlungsmotiv der Führungskräfte in unserer Gesellschaft weitgehend tabuisiert. Man verkleidet den Begriff „Anerkennung“ mit dem Begriff „Verantwortung“. Tatsächlich bedeutet aber mehr Verantwortung in der Regel einen Aufstieg in der Hierarchie und damit eben auch mehr Anerkennung. Denn das Streben nach Anerkennung und Aufstieg wird auch heute noch als durchaus aggressiv erkannt. Da aber Aggression durch die Assoziation mit Gewalt politisch nicht korrekt ist, wird dieses Streben nicht zugegeben. Bei keinem anderen Triebgeschehen – auch nicht bei der Sexualität – wird so viel geheuchelt wie bei der Aggression³⁷⁶.

Das **dritte Triebmotiv** für Lust an Leistung ist **Bindung**. Trägt die Leistung des Einzelnen zum gemeinsamen Handeln der Gruppe, des Teams oder der Familie bei, so erfährt er nicht nur Anerkennung, sondern auch Bindung. Die Lust des Bindetriebes ist die evolutionäre Belohnung für den Selektionsvorteil des gemeinsamen Handelns³⁷⁷. Dieses gemeinsame Handeln entsteht durch Gruppenbildung. Voraussetzung für Gruppenbildung ist eine vereinbarte Arbeitsteilung, die idealerweise mit einem ausreichenden Spielraum für Selbstorganisation der Gruppe verbunden sein sollte. Für den Erfolg einer Gruppe ist die Motivation der Gruppenmitglieder zu individueller Leistung für ein Gruppenziel das zentrale Kriterium. Er ist umso größer, je mehr Motive beim einzelnen Gruppenmitglied und der Gruppe als Ganzes mobilisiert werden können. Diese Mobilisierung ist originäre Aufgabe der Führungskraft, sie betraut die Gruppe mit Herausforderungen, die Unsicherheiten enthalten und somit Flow-Erlebnisse auslösen

³⁷⁶ Cube, F. v., S. 90

³⁷⁷ Cube, F. v., S. 78

können. Weitere Motive, die das gemeinsame Handeln der Gruppe antreiben, sind die Vorteile, die der Einzelne am gemeinsamen Handeln hat und die Lust an der Bindung in der Gruppe. Führungskräfte wissen, dass sie durch Bindung die Aggressionspotentiale der von ihnen geführten Gruppen im Griff halten können. Die Gruppe ist dann in einer harmonischen Balance, wenn Aggression und Bindung in einem dynamischen Gleichgewicht gehalten werden können.

Die Leistungsfähigkeit der Gruppe wird verstärkt, wenn es durch das gemeinsame Handeln zu persönlichen Bindungen der Gruppenmitglieder, also zu Sympathiebeziehungen kommt. Die Zuneigung der Einzelnen zueinander, die meist über die beruflichen Beziehungen hinausreicht und bis zu gemeinsamen Freizeitaktivitäten der Familien von Berufskollegen führt, begünstigt die Bildung einer Gemeinschaft und fördert die Bindung an diese Gemeinschaft. In unserer heutigen Arbeitswelt, die zunehmend von Projektarbeit in wechselnden Arbeitsgruppen an unterschiedlichen, oft weit voneinander entfernten Standorten gekennzeichnet ist, werden die persönlichen Bindungen aber abnehmen. Aus diesem Grund gewinnt die Identifikation des Einzelnen mit einer dem Team übergeordneten Gemeinschaft, dem Unternehmen als Ganzes, an Bedeutung. Wie kommt es zu einer Identifikation des Einzelnen mit einem oft nicht mehr überschaubaren, also mehr oder weniger anonymen Unternehmen? Wie wird der Mitarbeiter Teil der Corporate Identity? Die Verhaltensbiologie gibt darauf eine Antwort. **Der Mensch (wie auch das Tier) identifiziert sich mit den Höherrangigen**, den Erfolgreichen. Wenn das Unternehmen, dem man angehört, durch Erfolg, Bedeutung und Macht aus anderen herausragt, kann man stolz auf sein Unternehmen sein. Man hat am Sieg der Gemeinschaft teil, **man siegt mit**. Dies gilt verstärkt für die Mitarbeiter auf der Durchführungsebene, aber auch für mittlere und obere Führungskräfte, wenn sie sich mit den Höherrangigen, in der Hierarchie über ihnen Stehenden und deren Erfolg identifizieren. Die Bindung, die dadurch zustande kommt ist nach Cube³⁷⁸ keine echte auf Sympathie beruhende, sie beruht vielmehr auf Aggressionslust. Der Sieger, mit dem man sich identifiziert, muss kein Großunternehmen sein. Auch mittelständische und kleinere Unternehmen, die ihre Produkte in Nischen anbieten, können hochqualifiziert sein und auf ihrem Gebiet eine Spitzenstellung im Markt einnehmen.

Bindung durch die Unternehmenskultur kann aber nur dann entstehen und erhalten bleiben, wenn diese durch die Zuverlässigkeit, Wahrhaftigkeit und Gerechtigkeit der Führungskräfte getragen wird und diese ihre Führungsaufgabe mit sozialer Kompetenz,

³⁷⁸ Cube, F. v., S. 99

kooperativ, fair, konfliktfähig, vertrauensbildend und solidarisch durchführen. Sie müssen Gemeinsamkeit herstellen und erhalten können, Visionen entwickeln und daraus Ziele formulieren und mit ihren Teams verwirklichen können und nicht zuletzt auch für die Einhaltung der Moral der ihnen Unterstellten sorgen. **Die Fachkompetenz der Führungskräfte ist also ihre qualifizierte soziale Kompetenz.** Ihre nicht delegierbare Führungsaufgabe ist es, die Lebensqualität der Mitarbeiter und den ökonomischen Erfolg des Unternehmens gleichzeitig und gleichrangig zu fördern und zu sichern.

Dieses Anforderungs- und Charakterprofil der Führungskräfte ist besonders in Krisenzeiten gefordert, wenn das Unternehmen oder das Team, durch innere oder äußere Ursachen bedingt, einmal nicht als Sieger dasteht und Misserfolge zu verkraften hat. In Zeiten, in denen den Mitarbeitern zusätzliche Anstrengungen oder gar Gehaltsverzicht abverlangt werden müssen, erweist sich, ob die Führungskräfte die fachliche und soziale Kompetenz besitzen, durch Anerkennung des außergewöhnlichen Einsatzes und durch ihre Vorbildfunktion die Mitarbeiter an sich und das Unternehmen zu binden.

Wenn es ihnen gelingt, sich selbst und ihren Teams ihre Arbeit als Herausforderung zu vermitteln, die nach Art und Schwierigkeit ihren Fähigkeiten angemessen ist und alle Beteiligten in der Bewältigung der Herausforderung einen Sinn für sich selbst erkennen, wird das Handeln der Führungskräfte und das ihrer Mitarbeiter kohärenter. Ihr Kohärenzgefühl wird zumindest in der Phase erhöhter Anspannung zunehmen. Immer wenn die Herausforderungen steigen und die Fähigkeiten, sie zu bewältigen, mitwachsen, ist die Chance groß, dass aus einem gesteigerten Kohärenzgefühl neue Flow-Erlebnisse auf einem erhöhten Herausforderungs-Niveau entstehen.

Die Verhaltenspsychologie hat diese Selbstfindungsprozesse als „Selbstverwirklichung“ beschrieben. Wenn man diesen Begriff von den metaphysisch inspirierten Wunschvorstellungen befreit, die oft damit verbunden sind, kommt man zu der Erkenntnis, die Antonovsky zwar selbst nicht so formuliert hat, die aber sein Salutogenese-Konzept durchaus mitträgt. **In dem beschriebenen Kontext der Triebmotive könnte man Selbstverwirklichung als den reflektierten und damit verantwortlichen Umgang mit den eigenen Trieben verstehen**³⁷⁹, die Antonovsky als Selbstwirksamkeit und Kohärenz beschrieben hat. Nicht die Macht der Führungskraft und das Bestreben, alles unter Kontrolle zu halten ist danach das Entscheidende, sondern das realistische und immer wieder neu aufzubauende Gefühl, mit den Anforderungen aus Außen- und Innenwelt zurecht zu kommen und dafür die jeweils passende Bewältigungsstrategie zu

³⁷⁹ Cube, F. v., S. 100

haben. Eine solche Bewältigungsstrategie für Führungskräfte bedeutet nicht, mit allen Problemen allein fertig werden zu müssen, sondern sie lässt zu, sich Hilfe und Unterstützung in der Familie zu suchen. Sie setzt Emotionalität nicht mit Schwäche, sondern mit Stärke gleich. Nicht der Allmachts-, sondern der flexible Bewältigungsanspruch rückt in den Vordergrund, kombiniert mit einer positiven Einstellung gegenüber den eigenen Fähigkeiten und mit dem Vertrauen auf Möglichkeiten der Hilfe durch ein weitgeflechtes soziales Netzwerk³⁸⁰, das über Familie und Arbeitswelt hinausgeht. Dies gilt für männliche und weibliche Führungskräfte gleichermaßen. Die Machtteilung zwischen Männern und Frauen muss dabei auf einem angemessenen Selbstbewusstsein beider Geschlechter beruhen, sie bedeutet **nicht Herrschaft über andere, sondern über sich selbst**. Sie baut auf die Macht der Beziehungsfähigkeit beider Geschlechter. Untersuchungen von Unternehmensberatungen haben gezeigt, dass gemischtgeschlechtliche Teams bei Problemen zu qualitativ besseren, tragfähigeren Lösungen kommen, als nur männlich oder nur weiblich zusammengesetzte Teams, wobei gleiche Kompetenz beider Geschlechter, die prinzipiell eine geschlechtsunabhängige Fähigkeit ist, vorausgesetzt wird. Die Geschlechterdifferenz ist offensichtlich keine faktische Gegebenheit, sondern Ergebnis einer kognitiven und emotionalen Selbstsozialisation, unterstützt durch soziale und kulturelle Faktoren. Die Beziehungen zwischen Mann und Frau leben selbstverständlich auch weiterhin von gegenseitigen Vorstellungen und Erwartungen, auch wenn Frauen immer mehr Führungspositionen in ehemaligen Männerberufen einnehmen. Aber die Beziehungen werden in Zukunft nicht mehr gesellschaftlich vorprogrammiert, sondern individuell und persönlich sein. Jeder von uns ist für die Ausgestaltung des eigenen Bildes seiner Persönlichkeit, die Wahl seines Handlungsrepertoires, die Art und Weise seiner Selbstverwirklichung und damit des eigenen Bildes von Männlichkeit oder Weiblichkeit selbst verantwortlich.³⁸¹ Diese Auffassung von Selbstverwirklichung als universelle Bewältigungsstrategie in Beruf, Familie und Gesellschaft stünde im Einklang mit den christlichen Tugenden von Weisheit, Klugheit und Mäßigung.

³⁸⁰ Bründel, H., Hurrelmann, K., S. 177

³⁸¹ Hurrelmann, K., Alte und neue Bilder vom Mann und der Männlichkeit, Vortragstext, Universität Bielefeld, 1997

„Der historische Jesus von Nazareth, auch ohne seine religionsstiftende Bedeutung zweifellos eine Führungskraft, überprüfte fortwährend die Bindung zwischen sich und den Folgenden. Er nahm ihre Zweifel ernst. Er vergewisserte sich immer wieder ihrer Zustimmung, ihrer Gefolgschaft, heute würde man sagen: ihres Commitments. Mehrfach ist überliefert, dass er sie fragte: „Seid ihr mit mir?““

Servat Leadership
Reinhard K. Sprenger
S.72

6.5.2. Servant Leadership – Führungskräfteentwicklung als Persönlichkeitsentwicklung

Servant Leadership oder Dienende Führung³⁸² ist eine praktische Führungsphilosophie, in der Dienen im Sinne eines kreativen Altruismus der Ausgangspunkt ist – mit Verantwortung in der Welt zum Wohlbefinden von Menschen und Gemeinschaften beizutragen. Dienende Führung ist kein Konzept, kein Prinzip, keine Technik sondern eine **Lebenshaltung**, die sich auf alle Lebensbereiche – im Kontext unseres Themas also insbesondere auf Arbeitswelt und Familie – erstreckt. Mit ihr wird die Vertrauensbasis gelegt für persönliches und professionelles Wachstum, effiziente Zusammenarbeit, Eigenverantwortlichkeit und Tatkraft³⁸³. In dem uns geläufigen Führungsbegriff geht es um die Frage, wie kann ich Menschen so führen, damit ich meine persönlichen Ziele und/oder die Ziele meines Unternehmens sicherstellen kann. Dienende Führung dreht die Frage um: Was kann ich für andere tun, damit sie sich persönlich weiterentwickeln und die gemeinschaftlichen Ziele erfolgreich realisieren können? Wobei der Mensch Mittelpunkt ist und nicht Mittel. Führung in diesem Sinne basiert auf dienender, transformeller Kraft und nicht auf positioneller Macht³⁸⁴.

6.5.2.1. Konzeptionelle Grundlagen der Dienenden Führung

Der Begriff „Servant Leadership“ wurde erstmals von dem Amerikaner Robert K. Greenleaf in seinem im Jahre 1970 erschienenen Essay „The Servant as Leader“³⁸⁵ geprägt und eingeführt. Heute, fast vierzig Jahre später, beginnt sich diese Führungsphilosophie durchzusetzen. Im Ranking der renommierten „100 Best Companies To Work For“ – Liste, die jährlich vom Fortune Magazin veröffentlicht wird, sind mehr als ein Drittel Servant Leadership geführte Unternehmen vertreten. Bestgeführt bedeutet überdurchschnittlich dauerhaft erfolgreich. Dienen ist für Greenleaf keine Leitungsfunktion, die übertragen werden kann, sondern eine natürliche Lebenshaltung, von der man durchdrungen ist. Dienende Führung richtet sich an alle Menschen, die mit Menschen zu tun haben. Sie beinhaltet die Entwicklung zunehmender Dienstbarkeit und Engagement für das eigene Wachstum und das von anderen, die auf ihre Weise auch dienen und somit Verantwortung übernehmen für ihr eigenes Leben. Dienende Führung

³⁸² Beide Begriffe werden in den folgenden Ausführungen synonym verwendet.

³⁸³ Schnorrenberg, L. J., Servant Leadership – die Führungskultur für das 21. Jahrhundert, in Prinzipien dienender Unternehmensführung, Schnorrenberg u.a., (Hrsg.), Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2007, S. 27

³⁸⁴ Drucker, P.F., They're Not Employees, They're People, Harvard Business Review, USA, Februar, 2002

³⁸⁵ Greenleaf, R.K., Führen ist Dienen- Dienen ist Führen, The Greenleaf Center of Servant Leadership, USA, 2005

folgt einer ganzheitlichen Betrachtung der Qualitäten von Mensch, Arbeit und Gemeinschaftssinn und setzt ein spirituelles Verständnis von Identität, Mission, Vision und Umwelt voraus. Sie verfolgt auch das Ziel, Macht und Sozialenergie (Empowerment) ethisch und moralisch anzuwenden. In diesem Sinne ist Dienende Führung kein neues Phänomen oder ein weiteres Management-Konzept, sondern eine gegenwartsbezogene Neubewertung uralter Lebensregeln: geben, dienen, etwas füreinander bedeuten können.

6.5.2.2. Das Dilemma der Führung

Warum ist diese Lebenshaltung der Dienenden Führung für viele Menschen, selbst wenn sie sie als die Richtige für sich erkannt haben, so schwer nachzuvollziehen und nachzuleben? Die Antwort liegt auf der Hand: Die bisherigen Ausführungen haben deutlich gemacht, dass unser Leben immer ein Leben in Zielkonflikten ist. **Menschliche Handlungsbedingungen sind durch Widersprüchlichkeiten, Ungereimtheiten und Unsicherheit geprägt.** Immerfort müssen wir zwischen Alternativen wählen, die uns beide attraktiv erscheinen und deren Konsequenzen wir oft nicht abschätzen können. Jede Führungskraft kennt dieses Dilemma, aus dem es keinen gesicherten Ausweg gibt. Dem Mitarbeiter zu dienen ist ebenso berechtigt, wie ihn zu beherrschen, ihn zu unterstützen, genauso wie ihn zu sanktionieren, zu belohnen wie zu bestrafen. Einen Mitarbeiter zu entlassen, gehört zur Führungsaufgabe wie jemanden zu befördern. Führung lebt in diesen Widersprüchen, eine Führungskraft weiß, dass beide Alternativen unverzichtbar sind. Führung muss täglich ein neues Gleichgewicht finden und zwischen den Alternativen wählen, die der jeweiligen Situation angemessen sind oder angemessen erscheinen. **Die Festlegung auf eine Handlungsalternative mit Blick auf eine unbekannte Zukunft wird dann „Entscheidung“ genannt.** Denn die praktische Option für eine Alternative bedeutet zugleich die zu rechtfertigende Ausgrenzung der anderen. Also liegt in jeder Entscheidung ein Widerstand, gegen den die Führungskraft anzugehen hat. Derjenige, der diesem Widerstand ausweicht, gilt als entscheidungsschwach. Es ist leider ein Zeichen mangelnder Führungskultur, dass in vielen Unternehmen lautstark kommunizierte Entschlossenheit mehr und mehr Entscheidungen zu ersetzen begonnen hat. Das Vermeiden von Fehlern ist oft weit lohnender als eine Entscheidung in der Sache. Denn die Entscheidung ist immer eine Festlegung auf die eine und der Verzicht auf eine andere Option. Dies gilt auch für Karriereentscheidungen von Führungskräften. Oft weiß man erst nach der Entscheidung, welche Konsequenzen sich daraus ergeben. Die Versuchung ist groß, dass man die getroffene Entscheidung rechtfertigt und die vorhanden gewesenen

Alternativen schlecht redet. Die Psychologie nennt dieses **Verhalten „postdeziplinäre Dissonanz – Reduktion“**³⁸⁶.

Auch der Zielkonflikt zwischen Dienen und Herrschen ist ein Dilemma der Führung. Eine Führungskraft ist zunächst einmal Vertreter des Unternehmens. In Situationen, in denen Interessen im Konflikt zueinander stehen, hat sie zunächst die Interessen des Unternehmens zu vertreten. Das kann sie klug und umsichtig tun und dabei besonnen und balanciert handeln. Sie kann dabei kurzfristige und langfristige Konsequenzen berücksichtigen. Aber bei unlösbaren Konflikten hat sie zu entscheiden. Dadurch wird sie sich auf der einen oder anderen Seite schuldig machen. Aber gerade Widersprüchlichkeit und Entscheidungszwang sind die Existenzvoraussetzungen der Führung. Wer dabei unschuldig bleiben will, ist als Führungskraft ungeeignet. Die Führungskraft ist gut beraten, bei ihren Entscheidungen die Interessen der Mitarbeiter zu berücksichtigen, sie kann sie sogar priorisieren. Aber sie wird auch Entscheidungen zu treffen haben, denen die Mitarbeiter die Zustimmung verweigern.

Wie ist dieses Dilemma zu lösen? Reinhold Sprenger³⁸⁷ gibt darauf eine pointierte Antwort:

„Viele Führungskräfte leben eine hoch loyale Reparaturintelligenz von unten, die sich vom „entweder-oder“ verabschiedet und zum „sowohl-als-auch“ entwickelt. Die keinen Wert absolut lebt, keine Standardlösung akzeptiert. Die sich nicht auf Prinzipien festlegen lässt und sich nicht mit kleinformatigen Kontingenznegationen – wie etwa Leitlinien – beruhigt. Diese Führungskräfte sind Paradoxiekünstler. Sie bedienen sich einer List der Vernunft, die gleichsam mit der „unsichtbaren Hand“ Adam Smiths beide Interessen versöhnt, Langfristiges und Kurzfristiges balanciert, Übermäßiges mildert und Unangemessenes mäßigt. **Sie dienen dem Kapital, indem sie den Mitarbeitern dienen. Nur den beiden? Nein, natürlich nicht. Auch sich selbst.** So ganz nebenbei kann sich dabei auch die Karriere der Führungskraft wunderbar entwickeln. Oder ist das gar der Hauptgrund ihres Handelns? Nein, das wäre dann ja doch zu egoistisch. Da wollen wir lieber edle Gesinnung unterstellen.“

6.5.2.3. Kernelemente der Dienenden Führung

Die Kernfragen über den Effekt der Dienenden Führung weisen auf die relationale Charakterebene von Führenden und Geführten. Es ist eine korrelative Beziehung, die

³⁸⁶ Sprenger, R., Wer führt, ohne dass ihm die Menschen folgen, geht nur spazieren, in Prinzipien dienender Unternehmensführung, Schnorrenberg, L. J., und andere, (Hrsg.), S. 75

³⁸⁷ Sprenger, R., S. 77

nicht auf gegenseitiger Abhängigkeit aufbaut. Dienende Führung handelt mit Achtsamkeit und Empathie, die bei der Führungskraft selbst beginnen sollte. Die Führungskraft muss bereit sein, das zu geben, was sie selbst dringend benötigt: Liebe, Zuneigung, Anerkennung und Bindung. Sie muss das von sich selbst erwarten, was andere von ihr erwarten. Sie muss wie Schnorrenberg³⁸⁸ sagt, „sich selbst dienbar sein.“ Sie muss mehr zu geben bereit sein, als sie selbst verdienen will. Und sie muss ihre natürliche Willenshaltung, siegen zu wollen, in den Dienst anderer stellen. Ein wirkungsvolles Dienen setzt die Fähigkeit zur Reflexion, Sinnsuche, Ehrlichkeit, Authentizität, eigene Grenzen zu bewachen und Loslassen der Eigenbedürfnisse voraus. Anderen zu Diensten zu sein, ist schwerer, wenn sich die Führungskraft als Person unerfüllt fühlt. Sie wird unerfüllt sein, wenn sie nicht gelernt hat, sich selbst zu dienen. In dem Maße, in dem wir unsere eigene Individualität fördern, entwickeln wir eine größere Dienstbarkeit. Denn der beste Dienst, den wir anderen erweisen können, ist dafür zu sorgen, dass wir frei von Abhängigkeiten werden. Dann werden wir frei, unbefangen anderen zu dienen.

Mit dieser Haltung befinden wir uns genau in dem erwähnten Handlungskorridor, um einerseits Konflikte als Führungskraft im Beruf, andererseits als Ehepartner in der Familie handhaben und die Konflikte zwischen beiden Lebensbereichen bewältigen zu können. **Dienende Führung ist ein Schlüssel, die Spannung zwischen Karriere und Familie zu verringern.**

Was sind nun die Kernelemente der Dienenden Führung, mit denen in dem beschriebenen Handlungskorridor agiert werden kann? Larry Spears³⁸⁹, der Präsident des The Robert K. Greenleaf Center for Servant Leadership, Westfield, USA, betrachtet die folgenden zehn Kernelemente Dienender Führung als zentral für die Entwicklung eines Servant Leaders:

1. Aktives Zuhören (Listening)

Von Führungskräften werden Kommunikations- und Entscheidungsfähigkeiten erwartet. Dies sind die wichtigen Fähigkeiten eines Servant Leaders. Doch selbst andere anzusprechen genügt nicht. Genauso wichtig ist es, aufmerksam zuzuhören, d.h. das Gesagte aktiv und vorurteilsfrei zu reflektieren und auch das Nicht-Gesagte, die oft unbewusst versendeten Botschaften, wahrzunehmen. Wie häufig

³⁸⁸ Schnorrenberg, L. J., Servant Leadership, S.30

³⁸⁹ Spears, L.C., Tracing the Past, Present and Future of Servant-Leadership, in Focus on Leadership, The Greenleaf Center of Servant-Leadership, (Hrsg.), John Wiley & Sons, Inc., New York, 2002, S. 4-8

sind wir während des Zuhörens bereits damit beschäftigt, eine Abwehrhaltung einzunehmen, das vom Gesprächspartner Gesagte zu be- oder zu verurteilen und eine passende Antwort vorzuformulieren. Können wir den Inhalt der uns geäußerten Botschaft überhaupt personenneutral zulassen? Das Vermögen, aufmerksam mit Interesse anderen zuzuhören, bedarf immer einer gewissen Art von Demut³⁹⁰, die angibt, dass man nicht alles weiß und offen ist, von anderen lernen zu wollen. Ein aktiver Zuhörer versucht mit der „inneren Stimme“³⁹¹ des anderen in Kontakt zu treten und zu verstehen, was seine Körpersprache, seine Einstellung, seine Denkweise kommunizieren. Zuhören verbunden mit regelmäßigen Perioden der Reflexion bestimmt wesentlich das Wachstum eines Servant Leaders.

2. Empathie (Empathy)

Der Servant Leader ist bestrebt, andere zu verstehen und sich in sie „hineinzufühlen“. Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen sind Menschen, die Verständnis und Wertschätzung brauchen, um sich entwickeln zu können. Menschen entwickeln sich schneller, wenn sie akzeptiert werden wie sie sind, das heißt wenn man ihr Bedürfnis nach Anerkennung, Zuneigung und Einfluss befriedigt. Die erfolgreichsten Servant Leaders sind jene, die gelernt haben, die Gefühle anderer zu erspüren und die ihre Mitarbeiter ermutigen, auf der Gefühlsebene mit ihnen zu kommunizieren – sie sind erfahrene, einfühlsame Zuhörer.

3. Heilung (Healing)

Lernen zu heilen ist nach Spears eine kraftvolle Macht zur Transformation und Integration von Menschen. Eine der größten Stärken eines Servant Leaders ist sein Vermögen, sich selbst und andere zu heilen von den Ängsten, die uns klein und mutlos machen und unser zerbrochenes Selbstvertrauen wieder herstellen können. „Wenn wir uns von unserer eigenen Angst befreit haben, wird unsere Gegenwart auch ohne unser Zutun andere befreien“, sagte Nelson Mandela³⁹² in seiner Antrittsrede vor dem Südafrikanischen Parlament 1994. Wenn wir diesen

³⁹⁰ Schnorrenberg, L. J., Servant Leadership, S. 30

³⁹¹ Spears, L. C., S. 5

³⁹² Mandela, N., Antrittsrede 1994, eigene Quelle

Gedanken in den Führungsalltag übersetzen, geht es darum, die Möglichkeiten und Fähigkeiten der geführten Menschen zur Entfaltung zu bringen und ihre Beziehungskonflikte zu lösen. Der amerikanische Managementberater Lance Secretan³⁹³ spricht davon, dass die Führungskräfte ein „Heiligtum“ schaffen sollen, eine kreative Unternehmenskultur, in der Spontaneität, Dynamik, Spaß, Humor, Befreiung von Versagensängsten, Anreize und gegenseitiges Wohlwollen und kultivierte Umgangsformen das Klima der Zusammenarbeit im Unternehmen prägen, ein Klima „to help make whole“, das die Menschen wieder ganz macht, wie Spears sagt.³⁹⁴

4. Bewusstsein (Awareness)

Bewusstsein ist die Fähigkeit, die Aufmerksamkeit auf sich selbst und auf die Umgebung lenken zu können, um frühzeitig Informationen zu erhalten, die notwendig für jede Führungsentscheidung sind. Erst die richtigen Informationen führen vom Bewusstsein zur Bewusstheit. In dem Augenblick, in dem eine Führungskraft die Verpflichtung eingeht, sich etwas bewusst zu machen, begibt sie sich auf einen manchmal unheimlichen Weg – sie weiß oft vorher nicht, was sie dabei wohl entdeckt. Oder wie Greenleaf³⁹⁵ es formuliert, ist Bewusstsein niemals ein Trostpender, sondern genau das Gegenteil, ein Beunruhiger und Wachmacher. Fähige Führungskräfte sind gewöhnlich hellwach und ziemlich beunruhigt. Sie suchen nicht Trost, wenn sie sich etwas bewusst machen, sondern entwickeln ihre eigene innere Gelassenheit.

5. Überzeugungskraft (Persuasion)

Ein weiteres Kernkriterium für den Servant Leader ist sein Vertrauen in die eigene Überzeugungskraft und weniger in die ihm von der Unternehmensorganisation übertragene Autorität. Eine dienende Führungskraft überzeugt andere nicht durch Macht und Status sondern durch Vorbild und Glaubwürdigkeit. Sie sucht andere zu überzeugen und nicht Zustimmung zu erzwingen, sie ist in der Lage Konsens mit den Geführten zu erzeugen. Macht droht mit Konsequenzen, Überzeugung

³⁹³ Secretan, L., Soul-Management, Lichtenberg 1997

³⁹⁴ Spears, L., C., S. 5

³⁹⁵ Spears, L., C., S. 5

schafft Vertrauen und inspiriert die Mitarbeiter, selbst ihre Ziele zu verfolgen und zu erreichen. Wer andere inspirieren kann, verstärkt das Vertrauen seiner Mitarbeiter in ihre eigene schöpferische Kreativität.

6. Vorstellungskraft (Conceptualisation)

Servant Leaders fördern ihre Fähigkeiten „große Träume zu träumen“ wie Greensleaf sagt. Er hält die Vorstellungskraft für die zentrale Ethik der Dienenden Führung. Sie ist die Fähigkeit, in Gesamtzusammenhängen denken und fühlen zu können und auf das eigene Vorstellungsvermögen zu vertrauen. In komplexen Entscheidungssituationen führt sie dazu, Gelassenheit zu bewahren und Entwicklungen besser vorausdenken zu können. Über die tagtäglichen Ziele hinausdenken zu können und zu einem längerfristigen konzeptionellen Denken zu gelangen, erfordert Disziplin und Erfahrung. Wenn wir lernen, unsere Vorstellungskraft gezielt einzusetzen, können wir bessere Entscheidungen treffen, kreativere Lösungsmöglichkeiten finden und erfolgreicher im Berufs- und Privatleben sein. Sich seiner Vorstellungskraft nicht nur anzuvertrauen, sondern sich von ihr leiten zu lassen, ist zum Teil eine Frage des Glaubens, der Glaube an etwas, das größer ist als wir selbst.³⁹⁶

7. Weitsicht (Foresight)

Eng mit dem Begriff der Vorstellungskraft verbunden ist die Fähigkeit, etwas voraussehen zu können. Weitsicht ist eine Kernkompetenz, die den Dienenden Führer befähigt, die Lektionen der Vergangenheit, die Realitäten der Gegenwart zu verstehen und die Konsequenzen daraus für in die Zukunft gerichtete Entscheidungen abzuleiten. Die Art von Weitsicht ist eng verwurzelt mit dem, was wir unter Intuition und Vision verstehen. Sie beschreibt die Fähigkeit des Servant Leaders, über die Grenzen des operativen Alltags hinauszublicken und ein Gefühl für das übergeordnete Ganze zu entwickeln. Dienende Führer stellen sich die Frage nach ihren Visionen und dem Mut diese zu verwirklichen – mit einer intuitiven Kraft, die möglicherweise ihre eigene Vorstellungskraft übersteigt. Wahre Visionen, die von innen heraus kommen, lassen sich nicht verstehen, ohne

³⁹⁶ Schnorrenberg, L. J., *Servant Leadership*, S. 32

eine Vorstellung vom Sinn des Lebens zu haben. Aus der persönlichen Vision konkrete Ziele und Umsetzungsstrategien abzuleiten, sind dann die nächsten Schritte.

8. Verantwortungsvoller Umgang (Stewardship)

Der Begriff Stewardship ist in der deutschen Sprache nur zu umschreiben. Er bezieht sich auf die Gleichnisse von Jesus, in denen er vom guten Verwalter spricht, der treu seinen Dienst verrichtet. Peter Block³⁹⁷ definiert den Begriff Stewardship als „holding something in trust for another“, etwas treuhänderisch für einen anderen verwalten. Gemeint ist hiermit der verantwortungsbewusste Umgang des Servant Leaders mit dem ihm anvertrauten Unternehmen (nach innen) und zum Wohle der Gesellschaft (nach außen). Das Unternehmen ist eine Gemeinschaft von Menschen und gleichzeitig ein Teil der Gesellschaft. Der verantwortungsvolle Umgang mit ihnen setzt vor allem anderen die Verpflichtung der Führungskraft voraus, den Bedürfnissen der anderen zu dienen. Aus heutiger Sicht muss dieser Umgang mit den anvertrauten Menschen umwelt- und schöpferisch, sozialverträglich, friedensverträglich und generationsverträglich erfolgen. Eine solche von der Führungskraft vorgelebte Unternehmenskultur führt zu einer dienenden Eigenverantwortung, die bei all ihren Handlungen im Auge behält, was sie anderen geben kann.

9. Das Wachstum der Mitarbeiter fördern (Commitment to the growth of people)

Servant Leaders sind davon überzeugt, dass ihre Mitarbeiter einen intrinsischen Wert jenseits ihrer fassbaren Arbeitsbeiträge haben. Aus dieser Erkenntnis leitet sich ihre tiefe Verpflichtung ab, das Wachstum jedes einzelnen Mitarbeiters zu fördern. Sie erkennen die große Verantwortung, alles in ihrer Macht stehende zu tun, das persönliche, berufliche und spirituelle Wachstum aller Mitarbeiter sicherzustellen. In der praktischen Unternehmensführung kann dies nicht nur durch vom Unternehmen finanzierte Personalentwicklungsmaßnahmen geschehen, sondern durch das persönliche Interesse der Führungskraft an den Ideen und Vorschlägen der Mitarbeiter und ihre Partizipation an den zu treffenden

³⁹⁷ Block, P., Stewardship and The Empowered Manager, USA, S. 7

Entscheidungen. Eine Dienende Führungskraft wird auch in der Lage sein, über das eigene Unternehmen hinauszudenken, und Mitarbeitern, denen aus betrieblichen Gründen gekündigt werden muss, behilflich zu sein, in einem anderen Unternehmen eine neue Arbeitsstelle zu finden. Denn Führung ist seriöse verantwortungsbewusste Einmischung in das Leben anderer.

10. Gemeinschaft entwickeln (Building Community)

In den hochtechnisierten Industriegesellschaften bestimmen Großunternehmen die Art und Weise des Zusammenlebens von Menschen. Ihre hierarchischen Strukturen zwingen die Mitarbeiter zu konformem, angepasstem Verhalten. Abhängigkeiten und Konkurrenzstreben lassen wenig Raum für eine dienende, selbstlose Haltung. Aber auch in diesen Unternehmen gewinnt die Erkenntnis Raum, dass unser Verhalten und unsere Entscheidungen auf das Leben anderer Einfluss nehmen können, und dass wir dafür die Verantwortung zu tragen haben. Eine Dienende Führungskraft, der diese Verantwortung bewusst ist, weiß, dass sie von anderen nicht verlangen kann, was sie nicht bereit ist, selbst zu geben. Diese Erkenntnis wird das Bewusstsein der Führungskräfte stärken können, eine Gemeinschaft derjenigen zu bilden, für die sie Verantwortung tragen. Dienende Führer sind aufgefordert, ihren Mitarbeitern die Gemeinschaft als lebenswerte Form des Zusammenlebens näher zu bringen, indem sie Wege aus der Massengesellschaft aufzeigen, die darauf beruhen, dass die Servant Leader ihre eigene unbegrenzte Fähigkeit einsetzen, ganz spezifische gemeinschaftsbezogene Gruppen zu bilden und diesen vorbildhaft zu dienen.

Diese zehn Kernelemente von Servant Leadership sind weder eine erschöpfende Aufzählung noch eine fest umrissene Verhaltensrichtlinie, die uns strukturiert zum Ziel bringt. Die persönliche Bedeutung sowie das inhaltliche Verstehen können nicht losgelöst werden von der Individualität des Betrachters, genauso wie Führung nicht vom Charakter des Führenden losgelöst werden kann. Sie repräsentieren auch keine Methodik zur besseren Zielerreichung, aber sie sind wichtiges Fundament für eine zeitgemäße, menschenverantwortliche Führungsphilosophie. Sie können dazu dienen, die Kraft und das Versprechen, das dieses Konzept anbietet, als Einladung und Herausforderung zu verstehen.

Leo war einer unserer Diener. Dieser unscheinbare Mann hatte etwas so gefälliges,
unaufdringlich Gewinnendes an sich, dass wir alle ihn liebten.

Ich fragte unseren Diener Leo, warum das wohl so sei, dass die Künstler manchmal nur
wie halbe Menschen erschienen, während ihre Bilder so unwiderleglich lebendig
aussähen. Leo sah mich an und sagte: „Bei den Müttern ist es auch so. Wenn sie die
Kinder geboren und ihnen ihre Milch und ihre Schönheit und Kraft mitgegeben haben,
dann werden sie selber unscheinbar, und es fragt niemand mehr nach ihnen. Es ist
vielleicht traurig, und es ist auch schön. Das Gesetz will es so. Es ist das Gesetz vom
Dienen. Was lange leben will, muss dienen. Was aber herrschen will, das lebt nicht
lange.“

„Warum streben dann so viele nach Herrschaft?“

„Weil sie es nicht wissen. Es gibt wenige, die zum Herrschen geboren sind, sie bleiben
dabei fröhlich und gesund. Die anderen aber, die sich bloß durch Streberei zu Herren
gemacht haben, die enden alle im Nichts.“

„In welchem Nichts, Leo?“ „Zum Beispiel in den Sanatorien.“

Hermann Hesse

„Die Morgenlandfahrt“³⁹⁸

³⁹⁸ Hesse, H., „Die Morgenlandfahrt“ zitiert nach Suhrkamp Taschenbuch 750, Erste Auflage Berlin, 1982,
S. 26, 33, 34

6.5.3. Die neue Führungskraft

Der Weg von der Urangst zum Urvertrauen

C. G. Jung unterscheidet zwischen „**erster und zweiter Wirklichkeit**“³⁹⁹. Mit der ersten Wirklichkeit meint er die Bedingtheit des menschlichen Ichs, das sich innerhalb seiner drei Abhängigkeiten von Zeit, Raum und individueller Biographie befindet. In diese Wirklichkeit gehört die **Urangst** mit all ihren Folgen bis hinein in den beruflichen Umgang von Menschen. Das Gefühl der Urangst produziert nun genau die Mechanismen der Angstabwehr, die den Führungskräften alter Prägung den beruflichen Alltag schwer machen. **Die folgenden Erscheinungsformen, von denen sich die durch ihre Urangst getriebenen Führungskräfte Linderung ihres negativen Lebensgefühles versprechen**⁴⁰⁰, **charakterisieren den Führungsstil dieser Menschen:**

- Abwehr von Konfliktbeziehungen durch eine überaus höfliche, gekünstelt freundliche und pseudoharmonische Gesprächshaltung
 - Besonders harte, kantige und abweisende Kommunikationsweise, die eine innere Verhärtung und Unzufriedenheit erkennen lässt
 - Egoistische Grundhaltung im Umgang mit anderen; diese Haltung zeigt sich in der Unfähigkeit, zuhören oder die Gefühle und Bedürfnisse anderer Menschen wahrnehmen zu können – in einem Mangel an Empathie.
 - Zwanghafte, narzistische Tendenz zur Selbstverwirklichung
 - Unreflektierte und unselbständige Beziehung zu Ideologien, so dass Extreme wie Fanatismus und Mitläufertum hervortreten können
 - Selbstgerechtigkeit, die eigenes Tun zur Norm für andere erhebt
 - Pharisäertum, das die Einhaltung einer Norm über die Achtung vor dem anderen stellt
 - Sinnleere des eigenen Lebensentwurfes und die damit verbundene Flucht in Freizeitaktivitäten
 - Besitzdenken, das zu übersteigter materieller Absicherung führt, die Neid- und Geizgefühle produziert
 - Definition des eigenen Selbstwertes ausschließlich durch Leistung, so dass Versagensangst und Perfektionsstreben das Lebensgefühl bestimmen
 - Rationale Kritikabwehr, die eine kritische Selbstreflexion unterbindet
- Unfähigkeit, persönliche Emotionen anderen gegenüber zu verbalisieren

³⁹⁹ Jung, C.G., zitiert nach Staehelin, B., „Urvertrauen und zweite Wirklichkeit“ Theologischer Verlag, Zürich, 1973

⁴⁰⁰ Staehelin, B., „Urvertrauen und zweite Wirklichkeit“, Theologischer Verlag, Zürich, 1973

Ganz offensichtlich müssen diese Verhaltensweisen nicht in einer Person zusammentreffen, aber schon die Verbindung von zwei, diesen Führungsstil prägenden Merkmalen offenbaren einen zutiefst verängstigten Menschen. Ist die metaphysische Dimension bei der Führungskraft von der Urangst besonders spürbar überschattet, so hinterlässt sie schwer auslöschbare Spuren im Persönlichkeitsbild. Damit erscheint aber eine wahre Führungsqualifikation fraglich.⁴⁰¹

Die zweite Wirklichkeit ist nach Staehelin⁴⁰² identisch mit dem Wesen des **Urvertrauens**. Im Elementargefühl des Urvertrauens hat die zweite – die emotionale – Wirklichkeit ihre adäquate Erlebensform gefunden. Führungskräfte, die in ihrer Lebensgestaltung vom Urvertrauen getragen sind, strahlen Zuversicht aus. Sie sind als Dienende Führungskräfte fähig, den Geführten Mut zuzusprechen und sie seelisch aufzurichten. Wir nennen sie die Führungskräfte neuer Prägung. Diese Führungskräfte besitzen:

- die Fähigkeit anderen zu dienen
- Vertrauen, selbst geführt zu werden
- das Verstehen des Alltagsleben aus der Sicht metaphysischer Impulse, weil bei ihnen die Gewissheit einer metaphysischen Zugehörigkeit besteht
- Konstruktive Kommunikationskultur, durch die der Mitarbeiter Zuwendung erfährt
- Gelassenheit im Umgang mit negativen Gefühlen anderer
- Innere Unabhängigkeit von materiellen Werten
- Weitgehend souveräner Umgang mit Leben und Tod
- Positive Interpretation schicksalhafter Erfahrungen
- Liebesfähigkeit im Sinne der Akzeptanz der Bedürfnisse anderer
- einen verantwortlichen Umgang mit der eigenen und der Freiheit anderer

Der Kreis schließt sich. **Die aufgeführten Fähigkeiten und Haltungen der Führungskraft neuer Prägung sind die Copingressourcen, die nach Aaron Antonovsky⁴⁰³ zur Verfügung stehen müssen, wenn ein Konflikt oder eine Entscheidungssituation verstehbar, handhabbar und sinnvoll sein soll.** Das von ihm formulierte Kohärenzgefühl (SOC) beschreibt genau diese globale Orientierung (im

⁴⁰¹ Kirchner, B., „Benedikt für Manager – die geistigen Grundlagen des Führens“, Wiesbaden, 1994, S. 13 f.

⁴⁰² Staehelin, B., „Urvertrauen und zweite Wirklichkeit“ Theologischer Verlag, Zürich

⁴⁰³ Antonovsky, A., „Salutogenese“, Zur Entmystifizierung der Gesundheit, Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie, Tübingen, 1997, S. 36

Berufsleben einer Führungskraft), die ausdrückt, in welchem Ausmaß man ein durchdringendes, andauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, dass die Konflikte, die sich in der Führung ergeben, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind, wenn diese Ressourcen zur Verfügung stehen und die Anforderung an die Führungskraft Herausforderungen sind, die Anstrengung und Engagement lohnen.

„Um sich selbst zu verstehen,
muss man vom anderen verstanden werden.
Um vom anderen verstanden zu werden,
muss man den anderen verstehen.“

*Thomas Hora*⁴⁰⁴

⁴⁰⁴ Hora, T., zitiert nach Raich, M., „Die Philosophie von Ubuntu“ in *Servant Leadership*, Schnorrenberg, L.J., (Hrsg.), Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2007, S. 248

7. Die Geschichte der Zukunft: Die Lösungsansätze⁴⁰⁵ – zwischen Individualisierung und Kollektivierung

Um es in aller Deutlichkeit zu sagen, in diesem Buch soll nicht der Eindruck erweckt werden, dass wir einen neuen Menschen schaffen wollen. Es ist eine gesicherte Erkenntnis, dass genetische Veränderungen des Menschen in evolutionsgeschichtlicher Dimension, also in langen Zeiträumen, ablaufen. Dies gilt auch für das Sozialverhalten des Menschen, das sich seit der Phase, als der frühe Mensch ein eigenes Bewusstsein erlangte, kaum merklich verändert hat, auch wenn sich die Sozialverfassungen, die sich die Menschen im Laufe ihrer Kulturgeschichte gegeben haben, von den frühen Hochkulturen bis zu den heutigen Industriegesellschaften stark verändert haben. Das soziale Verhalten des Individuums – ob in hierarchisch oder demokratisch verfassten Staatswesen – bewegt sich nur unmerklich zwischen zwei Polen, der **Individualisierung** einerseits und der **Kollektivierung** andererseits. Was den einzelnen Menschen in die eine oder andere Richtung drängt, ist vor allem die Erziehung und die Vorbildfunktion der Meinungsbildner einer Gesellschaft (der Führungskräfte der Wirtschaft, der Erzieher in Familie und Schule und der Medien). In einer Zeit, in der christlich-abendländische Wertesysteme zunehmend ihres Sinnes entleert oder gar nur noch als argumentatives Schwert gegen eine vermutete fortschreitende Islamisierung unserer Gesellschaft missbraucht werden, gewinnt eine wachsende Individualisierung die Oberhand. **Wenn der Mensch seine metaphysische Basis, seinen Glauben, zu verlieren beginnt, besteht die Gefahr, dass er zurückgeworfen wird auf eine individuelle Orientierungs- und Machtlosigkeit.**

Wie kann vor dem Hintergrund dieser Ausgangslage die Geschichte der Zukunft des sozialen Verhaltens des Menschen entwickelt werden? Wie können insbesondere in dem für viele Menschen lebensbestimmenden Konfliktfeld zwischen Beruf und Familie Verhaltens- und Bewältigungsszenarien entwickelt werden, die Konfliktlösungen oder zumindest Konfliktverringerung verheißen? Auf diese Fragen haben wir in den vergangenen Kapiteln auf unterschiedlichen Wegen Antworten formuliert, die nun zu einem komplexen Ganzen zusammengefügt werden sollen. **Die theoretische und empirisch abgesicherte Klammer, die alle dargestellten Bewältigungsstrategien miteinander verbindet, ist das Salutogenese-Konzept von Aaron Antonovsky.** Dessen Kern, das Kohärenztheorem, uns zum einen die Basis geliefert hat, die personalen Ressourcen der Partner in der Familie so einzusetzen, dass sich das Beziehungsverhalten

⁴⁰⁵ Siehe Tabelle 8: Prozessdiagramm Balance zwischen Beruf und Familie, S. 277

positiv verändert und weiterentwickelt. Zum anderen war das Kohärenztheorem eine belastbare Plattform, um das Beziehungsverhalten der Führungskräfte in Richtung Dienender Führung weiterzuentwickeln. In beiden Szenarien handelt es sich um Ko-evolutionsprozesse paralleler Entwicklung, gegenseitiger Befruchtung und partnerschaftlicher Unterstützung, aber nicht um Verschmelzungsprozesse des Verhaltens der agierenden Personen.

Es wird in diesem Kapitel noch darzustellen sein, dass Sinn- und Identitätsfindung in Beruf und Familie über das individuelle Kohärenzgefühl hinaus zu einer Gruppenkohärenz führen können. Hiermit haben wir einen Schlüssel zur Hand, den Individualisierungstendenzen unserer Gesellschaft einen kollektiven Nutzen entgegenzusetzen. **Wenn wir anschließend die Konzepte der partnerschaftlichen Führung in der Familie und der dienenden Führung im Beruf, miteinander verschränken, kommen wir zu dem angekündigten komplexen ganzheitlichen Lösungsansatz, der die Geschichte der Zukunft beschreibt.**

7.1. Sinn- und Identitätsfindung in Beruf und Familie als ganzheitlicher Ko-evolutionsprozess

Jede soziale Gruppe wird durch zweierlei Formen von Energie zusammengehalten: Durch die materielle Energie, die Essen, Wärme, Sorge um körperliche Bedürfnisse und Geld liefert, und durch seelische Energie der Menschen, die den Zielen des anderen ihre Aufmerksamkeit widmen. Wenn Eltern und Kinder Gedanken und Gefühle, Aktivitäten, Erinnerungen und Träume nicht miteinander teilen, überdauert die Beziehung nur deshalb, weil sie materielle Wünsche und Bedürfnisse befriedigt. Als seelische Einheit wird sie nur auf sehr niedriger, primitiver Ebene existieren.⁴⁰⁶

7.1.1. Die ungeduldige Gesellschaft

Die seelische Energie des Menschen prägt sein langfristiges Verhalten. Wie aber kann er langfristige Ziele verfolgen, wenn er im Rahmen einer auf Kurzfristigkeit ausgerichteten Wirtschaft lebt. Wie können Loyalitäten und Verpflichtungen dem Staat, dem Unternehmen und der Familie gegenüber aufrechterhalten werden, wenn diese Institutionen in der Gegenwart ständig zu zerbrechen drohen und immer wieder umstrukturiert werden? Wie bestimmen wir, was von bleibendem Wert ist, wenn wir in

⁴⁰⁶ Csikszentmihalyi, M., „Lebe gut“, S. 145 u. 146

einer ungeduldigen Gesellschaft leben, die sich nur auf den unmittelbaren Moment konzentriert? Es ist zu befürchten, durch unseren Lebensstil, den der Konkurrenzkampf in unserem Wirtschaftsleben erzwingt, jede innere Sicherheit zu verlieren und in einen Zustand des „Dahintreibens“⁴⁰⁷ zu geraten. Mütter und Väter erleben den Schrecken des Kontrollverlustes über ihre Kinder, denn der Inhalt ihrer beruflichen Tätigkeit ist für ihre Kinder oft kein Beispiel mehr für moralisches Verhalten. Die Qualitäten guter Arbeit haben mit den Eigenschaften eines guten Charakters oft nichts mehr zu tun. Das objektive Beispiel, das Mütter und Väter ihren Kindern geben könnten, ihr sozialer Aufstieg, ist etwas, das die Kinder als selbstverständlich ansehen, eine Geschichte aus der Vergangenheit.

Das kurzfristige Denken in vielen Unternehmen begrenzt das Reifen von formlosem Vertrauen der Mitarbeiter gegenüber den Führungskräften. Eine besonders markante Erschütterung des Gemeinschaftsgefühles tritt oft ein, wenn Unternehmen verkauft werden. Selbst wenn ein Unternehmen heute als flexibles, lockeres Netzwerk operiert, statt in einer rigiden Befehlsstruktur, wird ein Verkauf die sozialen Beziehungen der Mitarbeiter schwächen. Es entsteht eine Unternehmenskultur, in der starke soziale Bindungen, wie Loyalität, an Bedeutung verlieren. **In einer Wirtschaft, in der Geschäftskonzepte, Produktdesign, Vorsprung vor der Konkurrenz, Kapitalausstattung und Wissen eine immer kürzere Lebenserwartung haben, kann Loyalität, wie es John Kotter⁴⁰⁸ formuliert, sogar zur Falle werden.** Distanz und oberflächliche Kooperationsbereitschaft scheinen ein besserer Panzer im Kampf mit den herrschenden Bedingungen als ein Verhalten zu sein, das auf Loyalität und Dienstbereitschaft beruht.

7.1.2. Konflikt zwischen Charakter und Erfahrung

Es ist die **Zeitdimension** unserer gegenwärtigen Wirtschaftsverfassung, die mehr als High-Tech-Technologie und Globalisierung das Gefühlsleben der Menschen am Arbeitsplatz und auch außerhalb tief berührt. Auf die Familie übertragen würde diese Art von flexibler Gesellschaft bedeuten: In Bewegung zu bleiben, keine Bindungen mehr einzugehen und keine Opfer für andere mehr zu erbringen. In so einer Gesellschaft sind dann für Kinder Verpflichtungen abstrakte Tugenden, die sie an ihren Eltern nicht mehr

⁴⁰⁷ Sennett, R., „Der flexible Mensch“, Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berliner Taschenbuch Verlag, Berlin, 2006, S. 22

⁴⁰⁸ Kotter, J., The New Rules, Dutton, New York, 1995, S. 81 u. 159

wahrnehmen können. Ein Verhalten, das Erfolg oder zumindest Überleben in einer auf kurzfristigen Erfolg ausgerichteten Berufswelt verspricht, trägt daher wenig zu einem neuen elterlichen Rollenmodell bei. Tatsächlich stellt sich für viele Eltern genau das umgekehrte Problem. Wie können sie die familiären Beziehungen vor dem auf Kurzfristigkeit basierenden Verhalten, der Diskussionswut und vor allem dem Mangel an Loyalität und Verbindlichkeit schützen, welche die heutige Arbeitswelt kennzeichnen? **Anstelle der sich ständig wandelnden Werte der Wirtschaft sollte die Kindererziehung Verpflichtung, Verlässlichkeit, Loyalität und Zielstrebigkeit betonen – aber das sind langfristig wirkende Tugenden.**

Wie lassen sich langfristige Ziele in einer kurzatmigen Gesellschaft anstreben? Wie sind dauerhafte sozial Beziehungen aufrechtzuerhalten? Wie kann ein Mensch in einer Gesellschaft, die aus Episoden und Fragmenten besteht, seine Identität bewahren?

Die Bedingungen der heutigen Wirtschaftsverfassung haben einen **Konflikt zwischen Charakter und Erfahrung** geschaffen. Die Erfahrung einer zusammenhanglosen Zeit bedroht die Fähigkeit des Menschen, seinen Charakter zu einer durchhaltbaren Lebensgeschichte zu formen.⁴⁰⁹ Die Kohärenz zwischen Charakter und Erfahrung scheint bei vielen Menschen verlorengegangen zu sein. Der Weg aus diesem Dilemma führt über die Entwicklung eines **Gruppenkohärenzgefühls** zu einem **ganzheitlichen Ko-evolutionsprozess**, der die Einstellung der Akteure zu Beruf und Familie neu ausrichtet.

7.2. Entwicklung eines Gruppen-Kohärenzgefühls

In seinem Buch „Health, Stress and Coping“ hat Aaron Antonovsky das Kohärenzgefühl (SOC) zur Überwindung von Konflikten durchgängig auf das Individuum bezogen, aber anerkannt, dass das Konzept auch auf sozialer Ebene angewandt werden kann: „The sense of coherence, as I suggested, is a concept that is applicable to groups as well as to individuals.“⁴¹⁰ So kann ein starkes Kohärenzempfinden jede soziale Einheit charakterisieren, angefangen von der Familie, einer Nachbarschaft, einer Großstadt, einer Region oder einem Land. **Voraussetzung dafür ist aber, dass die Gruppe als solche so bestimmt werden kann, dass sie eine gemeinsame Sicht der Welt hat. Ist dies der Fall, dann wird diese Art, die Welt zu sehen, eine unabhängige Variable bei der Ausformung des SOC-Niveaus der einzelnen Mitglieder der Gruppe.**

⁴⁰⁹ Sennett, R., S. 37

⁴¹⁰ Antonovsky, A., „Health, Stress and Coping“, New Perspectives on Mental and Physical Well-Being, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1979, S. 132

7.2.1. Gruppenbewusstsein und Gruppenklima

Nach Antonovsky's Überzeugung muss es ein **Gruppenbewusstsein** – die Gesamtheit von Überzeugungen und Empfindungen – geben, das dieser Gruppe gemein ist, bevor es möglich ist, von einem Gruppen-SOC als eine entstehende Gruppeneigenschaft zu sprechen. Der Bezugspunkt ist die Familie, die kleine lokale Gemeinde, der Arbeits- oder Freundeskreis – das heißt eine Primärgruppe. Unserem Thema gemäß haben wir es mit zwei Primärgruppen zu tun: Der Familie und dem Arbeitsteam, das die jüngeren Führungskräfte zu führen haben. Für das Entstehen eines Gruppenkohärenzgefühls spielt wiederum die Zeitdimension eine wichtige Rolle, das heißt die Dauerhaftigkeit des Bestehens der identifizierten Gruppen. Wenn es einen relativ stabilen sozialen Kontext gibt, eine jahrelang anhaltende Beständigkeit der sozialen Bedingungen, während derer es zwar eine Fluktuation in der individuellen Gruppenzusammensetzung geben kann, die subjektiv identifizierbare Gruppe aber bestehen bleibt, kann ein Gruppenkohärenzgefühl entstehen. Es erwächst aus einem kollektiven Verhalten der Gruppenmitglieder, das in den Mythen, den Ritualen, dem Humor, der Sprache und den Zeremonien der Gruppe seinen Ausdruck findet. In einem Ko-evolutionsprozess der gemeinsamen, einander angenäherten Entwicklung stimmen die Gruppenmitglieder ihre Vorstellungen von Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Bedeutsamkeit von Konflikten, die sie gemeinsam durchleben, ab. Je stärker die einzelnen Gruppenmitglieder ihre persönlichen Empfindungen als Empfindungen der Gruppe, sozusagen als **Gruppenklima**⁴¹¹ wahrnehmen, desto größer wird das SOC der Gruppe. Andererseits kann das Gruppen-SOC ein wesentlicher Faktor bei der Herausbildung und Modifizierung des SOC eines Individuums sein. Dies trifft insbesondere für Kinder und Jugendliche zu, die in der Familiengemeinschaft integriert sind. Die an anderer Stelle bereits diskutierten Entwicklungsprozesse zeigen, wie wichtig das soziale Umfeld bei der Vermittlung von Erfahrungen ist, die für das Entstehen eines starken oder eines schwachen SOC entscheidend sind.

7.2.2. Das soziale Setting

In diesem Zusammenhang weist Antonovsky auf weitere Wechselwirkungen zwischen dem Einzel-SOC und dem Gruppen-SOC hin. Er stellt fest, dass einzelne Erwachsene mit einem stabilen SOC-Niveau nicht zufällig von dem einen oder anderen „sozialen

⁴¹¹ Antonovsky, A., „Salutogenese“ S. 159

Setting“⁴¹² angezogen werden. Die Person mit einem starken SOC wird sich eher einer Gruppe mit einem starken SOC anschließen – eine für die Teambildung im Unternehmen wichtige Erkenntnis. Eine kohärent handelnde Gruppe ist besser in der Lage, kohärent handelnde Individuen an sich zu binden. Oder auf die Familie bezogen: Kohärent handelnde Eltern vermitteln nicht nur ihre Erfahrungen besser an ihre Kinder, sondern gewinnen auch an Attraktivität als Gruppe für ihre dann in ihrem SOC erstarkten Kinder. Darüber hinaus wird eine Gruppe mit starkem SOC wahrscheinlicher Situationen strukturieren, die mit der Zeit das SOC ihrer Mitglieder verbessern.

Pearlin und Schooler⁴¹³ weisen darauf hin, dass es eine direkte Beziehung zwischen dem Gruppen-SOC und dem Umgang mit Stressoren gibt. Als Beispiele nennen sie menschliche Probleme in der Berufswelt, die mit individuellem Coping nicht zu lösen sind. Ihre Bewältigung kann eher eine Intervention durch Kollektive als durch Individuen erfordern. Gemeint sind nicht nur Stressoren, mit denen sich Individuen konfrontiert sehen und gegen die sie nichts ohne Inanspruchnahme von Gruppenressourcen ausrichten können, sondern auch kollektive Stressoren und Probleme, die die gesamte Gruppe betreffen. In solchen Fällen ist das SOC des Individuums für die Auflösung der Spannung erheblich weniger wichtig als das Gruppen-SOC. Bei der direkten Bewältigung des kollektiven Stressors kommt es darauf an, was die Gruppe tut.

Die Gruppe haben wir in der Berufswelt als ein von einer Führungskraft geführtes Team definiert, die private Gruppe – die Familie – haben wir als, in der Regel, zwei gleichrangige und gleichwertige Partner definiert, in deren Obhut ein oder mehrere Kinder heranwachsen. Im 6. Kapitel wurden die Bewältigungsstrategien in Beruf (6.5.) und Familie (6.2.) dargestellt und die nach dem heutigen Erkenntnisstand vorhandenen und einsetzbaren Ressourcen diskutiert. **In unseren Darstellungen überschneiden sich die Bewältigungsstrategien in Beruf und Familie, aber sie sind – wie wir gesehen haben – nicht deckungsgleich.**

Ein wichtiger, wenn nicht gar der wichtigste Lösungsansatz für die Ko-evolution von Beruf und Familie wäre, wenn es gelänge, die beiden Bewältigungsstrategien einander weiter anzunähern und dadurch zur Deckung zu bringen, dass wir sie miteinander verschränken. Mehrere Wege zu diesem Ziel erscheinen als gangbar:

⁴¹² Antonovsky, A., „Salutogenese“, S. 160

⁴¹³ Pearlin, L.J., Schooler, C., S. 2-21

7.3. Partnerschaftliche Führung im Beruf

Führung wird typischerweise als eine Leistung verstanden, die ein Individuum hervorbringt. Führungskräfte führen, sie sorgen für eine verlockende Vision, sie weisen den Weg und entscheiden über die Strategie. Sie motivieren und inspirieren ihre Mitarbeiter. Aber um als Unternehmen langfristig erfolgreich zu sein, benötigt Führung eine unternehmensethische Grundlage, sie braucht Systeme und Strukturen und praktische Vorgehensweisen, die die Energien von allen Mitarbeitern mobilisieren. Oft reichen dafür die Ressourcen und Fähigkeiten einer einzigen Führungskraft nicht aus. Als Alternative zur individuellen Führung bietet sich Führung als Partnerschaft an.⁴¹⁴ Eine solche partnerschaftliche Führung erfordert zwei oder mehrere Menschen, die sich ihre Macht teilen und ihre Kräfte bündeln, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen. Es ist eine Beziehung, in der die Menschen gleichberechtigt agieren können. Diese Art von Führung begründet sich darauf, dass die Individuen sich als Partner verhalten, sie entwickeln eine gemeinsame Vision, setzen Ziele und lösen Probleme und geben ihrer gemeinsamen Arbeit einen Sinn.

7.3.1. Konzeptionelle Voraussetzungen

Ob es sich um eine partnerschaftliche Führung in einem Zweierteam von Führungskräften, um die partnerschaftliche Führung von Arbeitsgruppen und Abteilungen oder um die Führung von ganzen Unternehmen in einem partnerschaftlichen Stil handelt, es müssen mehrere Erfordernisse erfüllt sein, wenn dieses Konzept erfolgreich sein soll:

- es muss ein **Gleichgewicht der Macht** zwischen den einzelnen Akteuren herrschen. Wenn eine Person oder Gruppe sich auf Macht beruft, die ihr vom Unternehmen übertragen wurde oder sie Macht über andere an sich reißt, kommt eine partnerschaftliche Führung zum Erliegen. Jedes Individuum muss seine eigene persönliche Macht entfalten können und darf sie nur dazu benutzen, Lösungen anzustreben, die für alle vorteilhaft sind.
- Es muss **gemeinsame Ziele** geben. Auch wenn unterschiedliche Meinungen vorhanden sind, wie ein Ziel erreicht werden kann, müssen alle sich über das Ziel einig sein. Die Beteiligten werden

⁴¹⁴ Moxley, R., „Leadership as Partnership“ in Focus on Leadership, Spears, L., Lawrence, M., (Hrsg.), Wiley, J., Sons, Inc., New York, 2002, S. 47 f.

Meinungsverschiedenheiten und Konflikte durchleben, aber sie müssen lernen, sie zu akzeptieren und die Meinung anderer zu achten.

- Es muss einen **gemeinsamen Sinn für Verantwortung und Verantwortlichkeit** geben. Jedermann ist verantwortlich für seine Arbeit und hat sich und anderen darüber Rechenschaft abzulegen. In einer partnerschaftlichen Führung sind alle, Führer wie Geführte, für die Erzielung des Ergebnisses verantwortlich.
- Partnerschaft erfordert den **Respekt vor dem anderen**. Jede Person in einer Partnerschaft muss an den jeder anderen Person innewohnenden Wert und deren Würde glauben. Die Gaben, Fähigkeiten und die Tatkraft, die jeder im Team anbieten kann, zu erkennen und zu fördern, ist Teil dieser partnerschaftlichen Führung. Die Mannigfaltigkeit der uns umgebenden Menschen zu ehren, erfordert, dass man seine Mitmenschen mit Würde und Respekt behandelt.
- **Führung in Partnerschaft ist unteilbar**. Ein „bisschen“ partnerschaftliche Führung in der einen oder anderen Angelegenheit ist sinnlos. Darin besteht die eigentliche Herausforderung. Wer versucht, sie auf einige Entscheidungssituationen zu beschränken, wird feststellen, dass partnerschaftliche Führung dann in keiner anderen Situation mehr möglich ist.

7.3.2. Die Rolle des Individuums bei partnerschaftlicher Führung

Es sollte nicht der Eindruck entstehen, dass partnerschaftliche Führung das Individuum als Führungskraft ersetzen kann – ganz im Gegenteil: Die Rolle des Individuums gewinnt in diesem partnerschaftlichen Führungskonzept an Bedeutung, denn es betont die Wichtigkeit **aller** Individuen. Gerade weil Führung im Konzept partnerschaftlicher Führung nicht das Tätigkeitsfeld eines einzelnen Individuums ist, bekommt die Persönlichkeit, das Mensch-Sein, jedes Mitarbeiters einen höheren Stellenwert. Die Rolle des Individuums wächst in einer partnerschaftlichen Führung auch durch die entstehenden gegenseitigen Abhängigkeiten. Weil in einem Team der eine als Sprecher, der andere als Organisator und ein dritter als Prozessverantwortlicher interdependent miteinander agieren, entsteht eine starke, wachsende Partnerschaft.

Im Projektmanagement haben die Regeln einer partnerschaftlichen Führung längst Einzug in die Unternehmen gehalten. Aber sie haben sich zu einer Subkultur entwickelt, die eben nur auf die Durchführung von Projekten ausgerichtet ist und die meist wieder zerfällt,

wenn das Projekt beendet wird. Was fehlt, ist eine durchgängige dauerhafte Kultur der partnerschaftlichen Führung im gesamten Unternehmen. Dies erfordert einen Wechsel der Perspektive der Führungskräfte, hin zu mehr Unabhängigkeit im Denken und Handeln für sich selbst und für ihre Mitarbeiter. Wenn die verbissenen Führungspersönlichkeiten, die wir einst als Helden gefeiert haben, die wachsende Notwendigkeit eines inneren Zusammenhaltes aller Mitarbeiter nicht zu akzeptieren beginnen, wird die Zeit über sie hinweggehen. Sie werden sich in einer Welt, in der Individuen und Kollektive gleichermaßen geschätzt werden, nicht mehr zurechtfinden. Sie werden die Geschichte der Zukunft nicht mitschreiben.

7.4. Dienende Führung in der Familie – Dienende Familienführer

Den Begriff der Dienenden Führung haben wir im 6. Kapitel (6.5.2.) als eine praktische Führungsphilosophie bezeichnet, in der Dienen im Sinne eines kreativen Altruismus der Ausgangspunkt ist. Sie beschreibt ein Verhalten, mit Verantwortung in der Welt zu sein und zum Wohlbefinden von Menschen und Gemeinschaften beizutragen. Servant Leadership ist eine Lebenshaltung, die sich auf alle Lebensbereiche erstreckt. Dienende Führung richtet sich an alle Menschen, die mit Menschen zu tun haben. Mit ihr wird die Vertrauensbasis gelegt für persönliches und berufliches Wachstum. In der Familie bedeutet sie ein effizientes Miteinander in Eigenverantwortung und Tatkraft, eine ganzheitliche Betrachtung der Qualitäten von Menschen, die zusammenarbeiten zur Erhaltung der Familie, indem sie den Gemeinschaftssinn fördern. **Dienende Führung in der Familie beinhaltet ein spirituelles Verständnis von Identität, Vision, Auftrag und Gestaltung des Zusammenlebens in der familialen Gemeinschaft und mit der sie umgebenden Gesellschaft.** Aber in welchem Umfang wachsen die Akteure in der Familie, die Ehepartner und ihre Kinder, denen gedient wird, als Menschen? Werden sie gesünder, freier, autonomer? Wollen sie selbst auch Servant Leader werden? Diese Fragen verdeutlichen, dass wirkungsvolles Dienen in der Familie die Fähigkeit zur Reflexion, Sinnsuche, Ehrlichkeit, Empathie, Authentizität, die eigenen Grenzen bewachen, Loslassen der Eigenbedürfnisse voraussetzt. Das kann man in der Familie aber nur von den Erwachsenen in ihrer Beziehung zueinander erwarten, aber nicht von den Kindern. Durch eine beispielgebende Erziehung sollte es den Eltern aber möglich sein, in den Kindern Ehrlichkeit und Empathie zu wecken und den angeborenen Eigennutz zugunsten einer Rücksichtnahme auf alle anderen in Grenzen zu halten.

Väter und Mütter, die sich selbst als Person unerfüllt fühlen, tun sich schwer, ihrem Partner oder ihren Kindern zu Diensten zu sein. Und unerfüllt fühlen sie sich dann, wenn sie nicht gelernt haben, sich selbst zu dienen. Menschen, die sich selbst be-dienen oder sich be-dienen lassen, ver-dienen mit der Zeit die Einsicht, dass sie unfrei, innerlich einsam und unglücklich sind. Solange das Verdienen-Wollen darin besteht, ihre eigenen Interessen um jeden Preis einzufordern, finden sie keinen Frieden mit sich selbst und anderen.⁴¹⁵ Auch sie werden die Geschichte der Zukunft nicht mitschreiben. In dem Maße aber, in dem die Akteure der Familie sich selbst bewusst werden und lernen, sich selbst zu dienen, entwickeln sie auch eine größere Dienstbarkeit anderen gegenüber. Sie erweisen den Dienst anderen dadurch, dass sie selbst und ihre Mitakteure frei von Abhängigkeiten werden.

Sie werden lernen, die Kernelemente der Dienenden Führung: aktives Zuhören, Empathie, Heilung, Bewusstsein, Überzeugungskraft, Vorstellungskraft, Weitsicht, verantwortungsvoller Umgang mit anderen, ihr Wachstum zu fördern und die Gemeinschaft zu fördern, als Ressourcen zu erkennen, ein starkes Gruppen-Kohärenzgefühl in der Familie zu entwickeln. Sie sind auf gutem Wege, zum „**Dienenden Familienführer**“ zu werden, für den Konflikte innerhalb und außerhalb der Familie kohärent im Sinne Antonovsky's, also verstehbar und handhabbar sind und eine sinnvolle Lösung möglich wird.

Die dargestellten Bewältigungsstrategien: Partnerschaftliche Führung im Beruf und dienende Führung in der Familie finden ihre Deckung in dem, was wir als **Dienstbarkeit** beschrieben haben. **Sie ist die Kernessenz für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie. Ko-evolution von Beruf und Familie kann dann gelingen, wenn die Menschen in beiden Lebenssphären integer führen.** Sie pflegen einen Führungsstil, der nicht verbietet, sondern Freiräume für eigene Erfahrung der Beteiligten schafft, der nicht herrscht, sondern dient, der nicht urteilt, sondern nach Einsicht fragt, der nicht leitet, sondern sich orientiert, der nicht dirigiert, sondern erläutert, der nicht belehrt, sondern Erfahrungen teilt, der nicht unterweist, sondern informiert, der nicht beleidigt, sondern respektiert und nicht intrigiert, sondern fair, offen und wahrhaft handelt. Menschen, die integer führen können, werden die Geschichte der Zukunft schreiben, denn bei ihnen decken sich ihre Bewältigungsstrategien in Beruf und Familie.

* siehe Prozessdiagramm S. 277 und 288

⁴¹⁵ Schnorrenberg, L.J., „Servant Leadership“ S. 30

„Der Mensch soll zuerst selbst erkennen, dass die Konfliktsituationen zwischen ihm und anderen in seiner Seele sind und dann soll er diesen seinen inneren Konflikt zu überwinden suchen, um nunmehr als Gewandelter, Befriedeter zu seinen Mitmenschen auszugehen und neue, gewandelte Beziehungen zu ihnen einzugehen. Der Ursprung allen Konfliktes zwischen mir und meinen Mitmenschen ist, dass ich nicht sage, was ich meine und dass ich nicht tue, was ich sage.“

*Martin Buber*⁴¹⁶

⁴¹⁶ Buber, M., zitiert nach Von Brück, M., Wie können wir leben?, München, 2002, S. 162

7.5. Salutogenetische Work Life Balance

Die Ko-evolution der beiden existenziellen Lebensbereiche des Menschen, Beruf und Familie, ist ein lange andauernder Kommunikationsprozess, in dem die Akteure ein gemeinsames Konfliktbewältigungsverhalten miteinander vereinbaren und bei Veränderungen immer wieder nachjustieren. In wiederkehrenden, wenn möglich ritualisierten, Feedback-Gesprächen haben sie dafür zu sorgen, dass sich die Belohnungen, die man aus den als gleichrangig erkannten Lebensbereichen, dem Beruf und der Familie bezieht, die Waage halten. **Dies kann nur gelingen, wenn die Beteiligten dem Ko-evolutionsprozess, bei dem sich äußere und innere Bedingungen ständig ändern, eine dauernde und nicht nachlassende Aufmerksamkeit schenken.** Als die Familie noch durch das äußere Band der sozialen Kontrolle und das innere Band religiöser und ethischer Verpflichtungen zusammengehalten wurde, war das anders. Vertragliche Bindungen hatten den Vorteil, dass sie eine Beziehung vorhersehbar machten und Energie sparten, indem sie andere Wahlmöglichkeiten und die Notwendigkeit ständiger Verhandlungen ausgeschlossen haben. Als die Ehe noch ein Bund fürs Leben war, musste man sich nicht ständig um ihre Aufrechterhaltung bemühen. **Seit die Einheit der Familie aber eine Frage der persönlichen Entscheidung geworden ist, kann sie nur durch regelmäßige Zufuhr von seelischer Energie fortbestehen.**⁴¹⁷

7.5.1. Selbstmanagement und Beziehungsmanagement

Diese neue Form der Familie kann aber nur stabil gehalten werden, wenn sich die Partner intrinsische (durch in der Sache liegende Anreize bedingt) Belohnungen bieten. Wenn sich durch die Interaktion innerhalb der Familie **Flow** einstellt, dann liegt es im Eigeninteresse der Beteiligten, die Beziehung zu erhalten und zu fördern. Doch weil Familien als ganz selbstverständlich hingenommen wurden, haben bisher nur wenige Menschen gelernt, die Partnerbeziehung, die wegen äußerer Verpflichtungen hielt, in eine neue umzuwandeln, die bestehen bleibt, weil man **Freude** an der Beziehung hat.

Dass man in Familienbeziehungen Flow-Erlebnisse findet, verlangt nach Dienen gegenüber dem eigenen Selbst, nach einem **effektiven Selbstmanagement** und nach einem Dienen gegenüber anderen, nach einem **effektiven Beziehungsmanagement**. Die dienende Aufgabe uns selbst gegenüber, liegt dann darin, aus den vorhandenen Talenten und Erfahrungen die eigene Einzigartigkeit zu formen. Dem inneren Selbst zu dienen,

⁴¹⁷ Csikszentmihalyi, M., „Lebe gut“, S. 197

bedeutet, die eigene Identität zu erfahren und das darin enthaltene Potential voll zu entfalten und für den eigenen Weg zu nützen. Ein dienendes und effektives Beziehungsmanagement erwächst aus der Erkenntnis, dass man andere Menschen so nehmen muss, wie sie sind, dass man sie nicht ändern kann. Bedeutsam für ein dienendes Beziehungsmanagement ist die Fähigkeit, sich selbst zurücknehmen zu können, andere glaubhaft spüren zu lassen, dass man sich für mehr interessiert als nur für ihre Leistung, dass man sie als Mensch wertschätzt und dass man ihnen Vertrauen entgegenbringt.

Selbstmanagement und Beziehungsmanagement in der Familie erfordert eine besondere Art von **Flexibilität**. Flexibilität in der Natur bezeichnet zugleich die Fähigkeit des Baumes zum Nachgeben, wie die, sich zu erholen, sowohl die Prüfung als auch die Wiederherstellung seiner Form. Im Idealfall sollte menschliches Verhalten dieselbe Dehnfestigkeit haben, sich wechselnden Umständen anzupassen, ohne von ihnen gebrochen zu werden.⁴¹⁸ Der Anthropologe Edmund Leach hat versucht, die Erfahrung der sich wandelnden Zeit in zwei Arten zu teilen. Bei der einen wissen wir, dass sich etwas wandelt, aber sie scheint eine Kontinuität mit dem Vorausgehenden zu besitzen, bei der anderen tritt ein Bruch aufgrund von Handlungen ein, die unser Leben unwiderruflich verändern.⁴¹⁹ Flexible Partner in Beruf und Familie brauchen einen geschärften Blick für die Veränderungen in ihrem beruflichen und privaten Umfeld. Wenn sie Kontinuität mit der Vergangenheit in ihre Entscheidungen und ihr Handeln einbeziehen, werden sie in der Lage sein, ihre Beziehungen zu erhalten und weiterzuentwickeln. Ein Verhalten, das die Herkunft der Beteiligten einer Beziehung leugnet, birgt in sich die Gefahr des Scheiterns. **Es kommt darauf an, das richtige Maß an eigener Flexibilität zu finden und die Flexibilität des anderen nicht zu überfordern.**

7.5.2. Salutogenetisches Gesundheitsmanagement

Ein oberflächlicher Betrachter mag sich spätestens jetzt die Frage stellen, was für eine Art von **Gesundheitsmanagement** wir in Beruf und Familie brauchen, um eine „Work Life Balance“ zu erreichen. Wenn es um die Optimierung der Produktivität der Familie geht, wird in der Literatur die Gesundheit als Voraussetzung für ein erfolgreiches Selbst- und Beziehungsmanagement genannt. **Danach benötigt ein Gesundheitsmanagement gleichermaßen Verhältnis- und Verhaltensprävention**, d.h. die gesundheitsförderliche Gestaltung der Arbeitsbedingungen im Beruf und der Lebensbedingungen in Haus und

⁴¹⁸ Sennet, R., S. 57

⁴¹⁹ Leach, E., Two Essays Concerning the Symbolic Representation of Time, in Rethinking Anthropology, Atholone, London, 1968, S. 124-136

Heim, wie auch die Bereitschaft der Menschen, sich selbst gesund und gesundheitsfördernd zu verhalten. Eine Work Life Balance wird in dieser Argumentation dann üblicherweise als Ausgleich zwischen den Belastungen des Menschen in Beruf und Familie und seinem Leistungsvermögen bezeichnet. Die Amplituden der Balanceprozesse, die Rhythmen der eigenen Lebensgestaltung sind dann wichtige Variablen der Gesundheit. Dieser Denkansatz sucht einen mehr oder weniger formalen, mengenmäßigen Ausgleich zwischen Be- und Entlastungen des Menschen. Die eigenen Belastungspegel und die der geführten Mitarbeiter zu beobachten und Überlastungen beratend und unterstützend zu vermeiden, wäre dann ein Lösungsansatz. Dieser greift aber nicht weit genug.

Das Salutogenese-Konzept von Aaron Antonovsky⁴²⁰ bietet einen weitergehenden Ansatz. Es bezeichnet Pathogenese und Salutogenese, wie im Kapitel 4.1. beschrieben, als eine komplementäre Beziehung. Seine salutogenetische Orientierung führt dazu, die dichotome Klassifizierung von Menschen als gesund oder krank zu verwerfen und stattdessen ein multidimensionales Gesundheits-Krankheits-Kontinuum zu entwerfen. Anstelle nach den Stressoren zu fragen, die die Pathogenese als Ursachen für eine Krankheit gefunden hat, fragt er danach, welche Faktoren daran beteiligt sind, dass man seine Position auf dem Kontinuum zumindest beibehalten oder auf den gesunden Pol hin bewegen kann. Das heißt, er **stellt die Bewältigungsressourcen ins Zentrum** seiner Betrachtung. Stressoren in Beruf und Familie werden nicht als etwas Unanständiges angesehen, das fortwährend reduziert werden muss, sondern als allgegenwärtig. Darüber hinaus werden von Antonovsky die Konsequenzen von Stressoren nicht notwendigerweise als pathologisch angenommen, sondern möglicherweise sehr wohl als gesund, abhängig vom Charakter des Stressors und der erfolgreichen Auflösung der Anspannung. Entscheidend für Antonovsky ist es, ob die Lebensbereiche von subjektiver Bedeutung für die betreffende Person sind – Familie und Beruf fallen ohne Zweifel hierunter.

In den Kapiteln 6.2 und 6.5 wurden die Bewältigungsressourcen und der Einsatz dieser Ressourcen in Familie und Beruf dargestellt. Der Einsatz der beschriebenen Ressourcen macht für den Menschen in beiden Lebensbereichen Stressoren und die daraus entstehenden Konflikte verstehbar, handhabbar und bedeutsam. Es gelingt den Menschen, ein starkes Kohärenzgefühl (SOC) aufzubauen und aufrechtzuerhalten, wenn in Beruf und Familie die eigenen Gefühle, die unmittelbaren interpersonellen Beziehungen, die eigenen

⁴²⁰ Antonovsky, A., „Salutogenese“, S. 29

Tätigkeit und existenzielle Fragen (Tod, unvermeidbares Scheitern, persönliche Fehler) von Bedeutung sind. Wenn man diesen vier Sphären zugesteht, dass sie im eigenen Leben wichtig sind, bleibt immer noch die Frage, ob sie auch sinnhaft sind, insofern, als dass sie als Herausforderungen wahrgenommen werden, für die sich ein Energieaufwand lohnt. Antonovsky⁴²¹ merkt an, dass es sich hierbei nicht notwendigerweise um eine Frage intrinsischer Befriedigung handelt. Es mag sein, dass ein Mensch wenig Freude an seiner beruflichen Tätigkeit oder daran, einen Haushalt zu führen, empfindet. Wenn er aber davon überzeugt ist, dass seine Arbeit für sein Unternehmen Bedeutung hat und er die geliebte Familie unterstützt, die Kinder versorgt und seine Karriere weiterentwickelt, kann er dennoch über ein starkes Kohärenzgefühl verfügen und sich damit auf dem Krankheits-Gesundheits-Kontinuum in Richtung größerer Gesundheit bewegen.

Wenn also Bewältigungsressourcen in Beruf und Familie, wie Antonovsky postuliert, die Wucht der Stressoren abfedern, wird auch der Konflikt zwischen Berufs- und Familienorientierung beherrschbar. In welchem Maße dieser Konflikt beherrschbar wird und über die Lebensphasen beherrschbar bleibt, hängt in Familie und Beruf von einer Ethik ab, die das Dienen der an der Familienproduktivität Beteiligten in den Mittelpunkt des Verhaltens stellt. Sie setzt ein Verhalten voraus, das auf Wahrhaftigkeit statt Manipulation aufbaut, Konflikte fair klären, statt sie zu unterdrücken oder gewaltsam ausfechten lässt, Beziehungen versöhnt statt sie abzurechen, einander zu dienen statt um die Macht zu kämpfen und den Nutzen für den anderen vor den Eigennutz zu stellen.

„Wer sich mit Liebe wappnet,
überwindet Zorn, Elend, Übermacht und Missgeschick.“

Michelangelo Buonarroti
*genannt: Michelangelo*⁴²²

⁴²¹ Antonovsky, A., „Salutogenese“, S. 39

⁴²² Buonarroti, M., „Dichtungen“, übertragen von Heinrich Nelson, Eugen Diederichs Verlag, Jena, 1914, S. 25

Prozessdiagramm

Balance zwischen Beruf und Familie – Ko-evolution zu effizienter und familienbewußter Führung

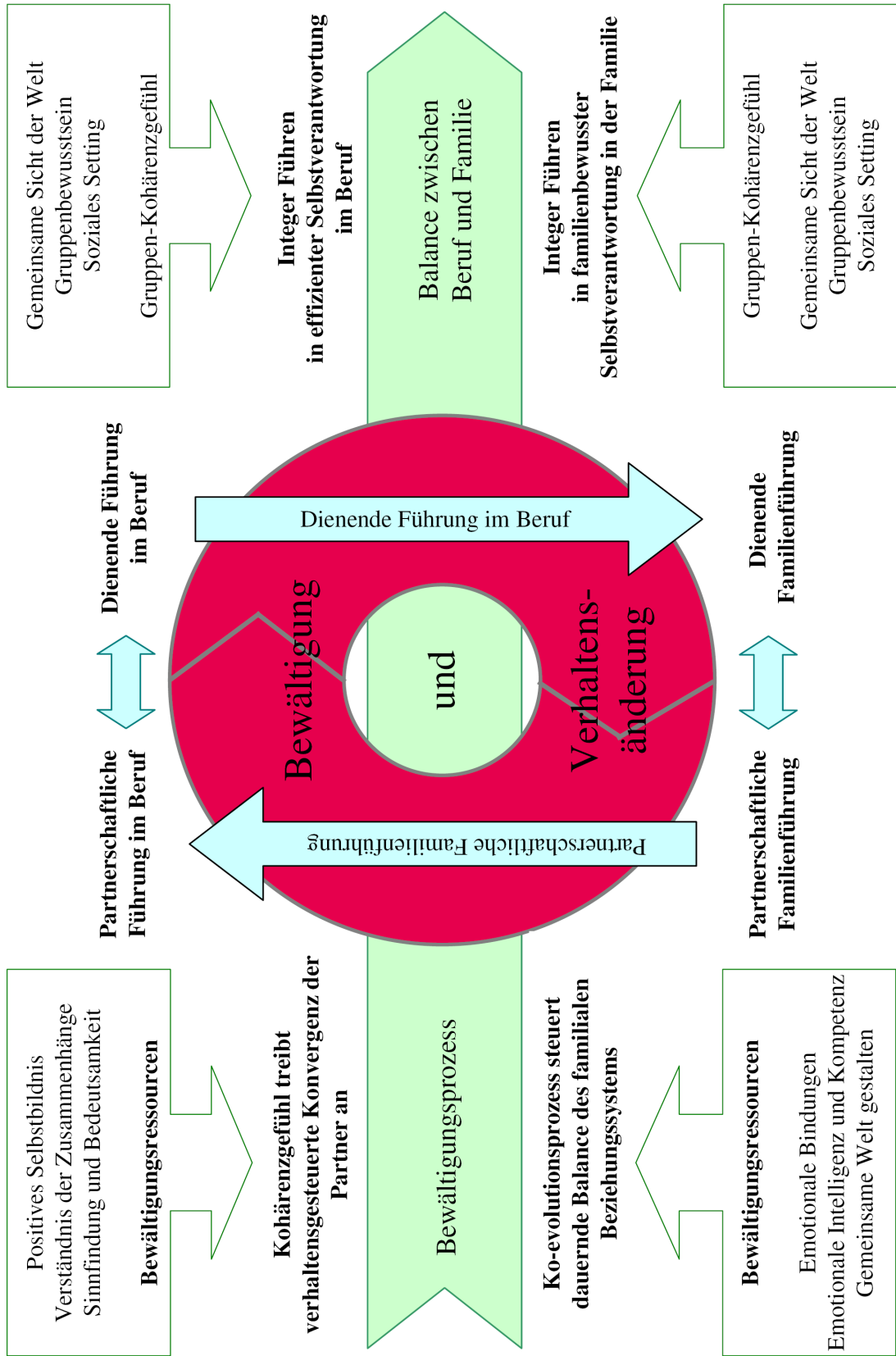


Tabelle 8

8. Synthetische Synopse – Zusammenfassung und Ausblick⁴²³

Wohl kaum ein Konflikt hat in den vergangenen Jahrzehnten unsere europäische Gesellschaft so geprägt wie **das Ringen von Frauen und Männern um Chancengleichheit** in allen gesellschaftlich relevanten Bereichen. Der Zielkonflikt zwischen beruflichem Erfolg und harmonischer Familiengestaltung ist gleichsam der „Hotspot“ dieses Ringens, denn die überwiegende Zahl der Menschen in unserer Gesellschaft ist davon direkt oder indirekt betroffen. Dabei ist unser Ehemodell eigentlich nicht der Standard der Welt, weil die Gesellschaften anderer Kulturen weit weniger auf Paare fokussiert sind. **In unserer paar-zentrierten Gesellschaft machen Arbeit und Beziehung Glück und Zufriedenheit der Menschen aus, wenn sie in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen.** Die gesellschaftliche Realität offenbart jedoch keine Harmonie, sondern ein komplexes **mehrdimensionales Konfliktnetz**, das in unterschiedlichen Lebensphasen verschiedene Ausprägungen durchläuft und Gestaltungszwänge im dyadischen Konstruktsystem von Mann und Frau auslöst. Im Mittelpunkt dieser Diskussion steht der Begriff der „**Vereinbarungskarriere**“, als jene Karrierephase, in der Erwerbsarbeit und Elternschaft – insbesondere die Verantwortung für noch nicht selbstständige Kinder – aufeinandertreffen und gestaltet werden müssen. Die betrachtete Kernzielgruppe umfasst die jüngeren männlichen und weiblichen Führungskräfte mit 5-10 Jahren Berufserfahrung und heranwachsenden Kindern im Vor- und Grundschulalter. In dieser Lebens- und Laufbahnphase entbrennt der Konflikt zwischen Berufs- und Familienorientierung am heftigsten, da sowohl der berufliche Aufstieg, als auch die Fürsorge für die heranwachsenden Kinder höchsten Einsatz erfordern. Die Situation verschärft sich, wenn ein Umbruch der Wertvorstellungen und Lebensverhältnisse eintritt, weil **eine große Zahl berufstätiger Menschen in Deutschland nicht wirklich identisch mit ihren beruflichen Zielen ist**, sondern eine kognitive Dissonanz zwischen Zielsetzung und Identifikation aufgebaut hat, wobei die Frustration mit zunehmendem Lebensstandard steigt und die Menschen sich immer mehr Selbstverwirklichung wenn möglich außerhalb von Beruf und Familie wünschen. **Die Frustrationsdichte**, der die Menschen ausgesetzt sind, bzw. sich selbst aussetzen, **steigt**. Trotz abnehmender Arbeitsmotivation ist Karriere für viele jüngeren Führungskräfte aber ein Lebensziel, das Anerkennung, Einkommen und Macht verschafft. **Die**

⁴²³ Siehe Tabelle 8: Prozessdiagramm Balance zwischen Beruf und Familie, S. 289

Führungskräfte müssen Spitzenleistungen in zwei Welten erbringen, deren Regeln konträr auseinanderliegen. Was in der Berufswelt als Muss-Kriterium gilt, belastbar, widerstandsfähig und unsentimental zu sein, wird in der Familienwelt, in der Zärtlichkeit, Wärme und Einfühlsamkeit gewünscht sind, missverstanden. Mobilitätsanforderungen im Beruf führen außerdem zu einer „Enträumlichung“ sozialer Beziehungen.

Das Spannungsfeld der Doppelbelastung durch Beruf und Familie wächst von Tag zu Tag und, wie dargelegt wurde, auch von Nacht zu Nacht. Entscheiden sich Männer oder Frauen für eine der beiden Seiten, fallen sie aus den Erfolgsmustern der jeweils anderen Seite heraus. Es wird eng zwischen „**Burn-Out**“ und **unverbindlicher „Sozialpartnerschaft“**. Im Beruf beginnen sich bestehende Hierarchien aufzulösen, weil die jüngeren Führungskräfte nicht gleichzeitig ihren Vorgesetzten Gehorsam verweigern und von ihren Untergebenen Subordination fordern können. Der Umbruch der Lebensverhältnisse unserer Gesellschaft ist dadurch gekennzeichnet, dass Selbstentfaltungswerte wie Emanzipation, Genuss, Selbstverwirklichung und Unabhängigkeit die früher vorherrschenden Pflicht- und Akzeptanzwerte wie Gehorsam, Hinnahmefähigkeit, Disziplin und Selbstlosigkeit verdrängt haben. **Die Familie als soziale Gruppe ist zerbrechlicher geworden, weil auch die Machtansprüche der Familienmitglieder steigen. Auf der anderen Seite muss das Werte- und Steuerungssystem, das den Charakter der Führungskräfte bestimmt, neu justiert werden.**

Als Ergänzung der formalen Konzepte, die Staat und Unternehmen zur Bewältigung der Konfliktsituationen zwischen Beruf und Familie heute anbieten, wird in dieser Arbeit ein **Lösungsansatz** vorgelegt, der auf dem **Salutogenese-Konzept von A. Antonovsky** aufbaut. Wir gehen der Frage nach, wie es dem einzelnen Menschen (und nicht der Gesellschaft) gelingen kann, die vorhandene Konfliktsituation angemessen und effektiv in den Griff zu bekommen. **Das Konzept basiert auf der Feststellung, dass Krankheit und Gesundheit heute keine einander ausschließenden Zustände, sondern Extrempole auf einem Kontinuum, vorstellbar als eine ständige Bewegung auf einer Linie zwischen Gesundheit und Krankheit sind, das als Gesundheits-Krankheits-Kontinuum bezeichnet wird.** Im Wechselspiel von protektiven und Risikofaktoren ist der Mensch im Stande, kritische Lebensereignisse bzw. Konflikte zu handhaben, seine Ressourcen zu regulieren, Bewältigungspotentiale für sich zu erschließen und ein Gefühl von Kohärenz, Sinnhaftigkeit, Integrität und Wohlbefinden zu entwickeln. Antonovsky hat durch empirische Untersuchungen belegt, **dass gesunde Menschen über eine geistig-**

seelische Globalorientierung verfügen, die er als Kohärenzgefühl (SOC) bezeichnet hat. Es drückt aus, in welchem Ausmaß man **ein durchdringendes, ausdauerndes und dennoch dynamisches Gefühl des Vertrauens hat, dass Konflikte, in die man hingestellt ist, strukturiert, vorhersehbar und erklärbar sind, einem die Ressourcen zu Verfügung stehen, um den Anforderungen, die die Konflikte stellen, zu begegnen** und dass diese Anforderungen Herausforderungen sind, **die Anstrengung und Engagement lohnen.** Nach Antonovsky verfügt der Mensch über generalisierte Widerstandressourcen, mit denen er den Stressoren begegnen kann. Wenn man das Kohärenzgefühl als stabile Eigenschaft, die nicht durch individuelle, sondern nur durch soziale und kulturelle Bedingungen geprägt ist, definiert, kann man **das Salutogenese-Konzept auf unsere Zielgruppe übertragen** und zuerst zu einem theoretischen **und dann zu mehreren praktischen Lösungsansätzen gelangen.** Der theoretische Lösungsansatz führt uns dazu, dass ein positives Selbstbildnis, soziale Unterstützung, die Erfahrung und Konsistenz (im Sinne von Verständnis für Zusammenhänge) und die Handhabbarkeit der Lebensanforderungen (im Sinne einer Balance zwischen Über- und Unterforderung) verhindern, dass Spannungen in Stress umgewandelt werden. Dies kann durch die **Regulierung von Emotionen**, die das Selbstwertgefühl bestimmen, gelingen. Im Kontext der sozialen Anerkennung, also der Teilhabe an Entscheidungsprozessen im gesellschaftlichen Umfeld, bilden sich **Sinnfindung und das Empfinden von Bedeutsamkeit** heraus. **Selbstachtung, Identität und Selbstwahrung sind weitere wichtige Widerstandressourcen.**

Die praktischen Lösungsansätze verfolgen weitere Spuren. Es wird ein **Ko-evolutionsprozess dargestellt**, der den Weg durch mehrere Bewältigungsszenarien aufzeigt. Er beschreibt komplexe, unterschiedliche, aber **interdependente Entwicklungssysteme**, die trotz Störungen, Hemmungen und Fehlverhalten der agierenden Personen **idealerweise zu einer dauernden Balance der Handhabung unterschiedlicher Beziehungssysteme führen können.** Der den Ausführungen zugrunde liegende Standpunkt ist ein **familienzentrierter.** Wir halten die Entwicklung einer so konfliktfrei wie möglich agierenden Familie für einen Grundpfeiler für den weiteren Erfolg der Volkswirtschaften unseres Markosystems. **Ziel sind familiengerechte Arbeitsverhältnisse – nicht arbeitsgerechte Familien. Ko-evolution bezeichnet in unseren Ausführungen die gegenseitige Beeinflussung der persönlichen Entwicklung von Partnern, die zusammenleben.** Es geht darum, wie sich Menschen im Zusammenleben entwickeln und Wege gehen, die losgelöst vom Partner nicht verstanden

werden können. Je harmonischer die Beziehung, desto mehr weichen die Interessen der Individuen zurück und werden von Interessen überlagert, die sich aus der Partnerschaft entwickeln, **ohne dass der eine im anderen aufgeht**. In dieser dyadisch konstruierten Welt bilden sich zum einen die gesellschaftlichen Verhältnisse ab, zum anderen grenzt sie sich als private gegen die äußere Welt ab. Da ein Mensch nicht nur in der dyadischen, sondern auch in anderen Welten, so der Berufswelt, lebt, muss er **als Mitglied verschiedener Konstruktsysteme deren Gegensätze und Widersprüche in sich integrieren**. Mit dem Salutogenese-Konzept haben wir einen Schlüssel in der Hand, die Konflikte zwischen den beiden Mikrosystemen Familie und Arbeitswelt wesentlich zu verringern. **Wir stellen Copingressourcen und Copingprozesse zur Diskussion, die Wege aufzeigen, dass der Konflikt zwischen Berufs- und Familienorientierung verstehbar, handhabbar und sinnvoll wird.**

In ethischer Hinsicht ist die moderne Familie als intergenerationale personale Lebens- und Wohngemeinschaft zu definieren – Elternschaft, Lebensgemeinschaft und Personalität sind damit gemeint. Die Familie im christlichen Sinne ist als Träger von sozialen, personalen und religiösen Sinngehalten zu verstehen – Liebe, Kultur und Bildung stehen im Mittelpunkt, hier lernen Kinder von Liebe umhegt, leichter die wahre Ordnung der Wirklichkeit. Deshalb bilden Ehe und Familie im christlichen Wertesystem eine untrennbare Einheit. **Die Familienethik gründet sich auf den christlichen Person-Begriff, der den Menschen als „Sein“ und „Mit-Sein“ mit anderen versteht – als individuelles und zugleich soziales Wesen.**

Die Familie steht in einem ehtisch-soziologischen Wandlungsprozess, der von einer weiter zunehmenden Individualisierung geprägt wird. Im Extremfall schält sich unter austauschbar werdenden Familienbeziehungen innerhalb und außerhalb der Familie nur noch die Eigenständigkeit der weiblichen und männlichen Einzelbiographie heraus. Die früheren starken religiösen Bindungskräfte der Familienverbände verlieren wegen einer zunehmenden Säkularisierung der Gesellschaft an Wirkungskraft und Einfluss. **Der Einzelne erfährt sich heute nicht mehr in dem Maße als Teil eines großen übergeordneten Ganzen, sondern zunehmend als Individuum.** Er lebt in keiner einheitlichen Lebenswelt mehr, sondern bewegt sich zwischen verschiedenen Lebenswelten, etwa zwischen seinem hochspezialisierten Arbeitsplatz, dem Leben im öffentlichen Raum und der Familie. Als Folge der Egozentrierung von Mann und Frau erhöht sich das Konfliktpotential in Ehe, Partnerschaft und Familie. Wie kann man diese Spirale durchbrechen? **Die Ehepartner müssen nach individuellen Lösungen suchen,**

müssen miteinander aushandeln – und zwar immer wieder neu – wie sie die Zwänge oder Ambitionen der Versorgungssicherheit, der Karriere und des Berufs mit ihren partnerschaftlichen und familiären Wünschen und Vorstellungen vereinbaren können.

Ein erster Schritt ist die Erkenntnis, dass **die beste Form der Selbstverwirklichung in der menschlichen Begegnung**, insbesondere in der Liebesbeziehung **ihren Ausdruck findet**. Alle Formen der **Selbstverwirklichung**: durch **Selbsterkenntnis**, in der Begegnung mit anderen und in der Verwirklichung **durch eigene Werke und Leistungen** sind Grundlagen der diskutierten Bewältigungskonzepte. Ein zweiter Schritt ist die **Auflösung früherer Rollenzuordnungen und deren Neuverteilung**, die lebensphasenbedingt sein kann, aber generell zu einer größeren Rollenvielfalt für beide Geschlechter führen wird.

In der Zeit des Umbruchs, in der wir uns befinden, ist jeder für die Ausgestaltung des Bildes seiner Persönlichkeit, die Wahl seines Handlungsrepertoires und damit seines Bildes von Männlichkeit und Weiblichkeit selbst verantwortlich. Sobald ein Kind geboren wird, müssen beide Partner in sich nochmals verändernde Rollen hineinwachsen – in eine „**Familienkarriere**“, in der das Paarsystem an die Beziehung der Kinder, die Differenzierung zwischen Partner- und Elternrolle und an eine funktionsfähige Elternallianz angepasst wird. **Die Unterschiede im Bewältigungsverhalten hängen von den verschiedenen Bindungsstilen der Partner und von ihrer Geschlechterrollenorientierung ab. Partnerlandkarten** können das Kennen, Erkennen und Verstehen der Partner vertiefen.

Emotionale Bindungen, Gefühl und Liebe **sind die zentralen Ressourcen zur Konfliktbewältigung**. Emotionen sind die subjektivsten Elemente des menschlichen Bewusstseins. Aber sie und auch genetisch programmierte Emotionen können durch Selbstreflexion gesteuert werden. Die unterschiedlichen Formen die Liebe – von der leidenschaftlichen bis zur romantischen Liebe – erzeugen die für die Paarbeziehung wichtige Bindungswirkung, vor allem auch im Konfliktfall. **Die zentrale Funktion positiver Gefühle besteht darin, das Denk-Handlungs-Repertoire der Partner zu erweitern** und damit dauerhafte, persönliche (psychische, intellektuelle und soziale) Ressourcen aufzubauen. **Als stärkende Kraft muss die Liebe auch unter dem Gesichtspunkt der Spiritualität** und einer philosophischen Betrachtung **gesehen werden**.

Eine nicht weniger wichtige Bewältigungsressource – die Familie und Beruf betrifft – sind **emotionale Intelligenz und Kompetenz**. Was man braucht, um ein gelungenes Leben zu führen ist emotionale Intelligenz, um die eigenen Emotionen zu erkennen und zu kennen, und damit Emotionen handhaben und in die Tat umsetzen zu können. **Emotionale Selbstbeherrschung – Gratifikationen hinauszuschieben und Impulsivität zu unterdrücken – sind Grundlage jeder Art von Erfolg**. Zur emotionalen Intelligenz gehören auch **Empathie**, zu wissen was andere fühlen, und die Kunst mit den Emotionen anderer umzugehen, das heißt **soziale Kompetenz und emotionale Integrität**. Emotional intelligente Eltern vermitteln ihren Kindern Selbstvertrauen, Neugier, Intentionalität, Selbstbeherrschung, Verbundenheit, Kommunikationsfähigkeit und Kooperationsbereitschaft.

Es ist das Verdienst von A. Antonovsky, dass er mit seinem Salutogenese-Konzept den Weg zwischen Temperament und Sozialisation gewiesen und die Dichotomie zwischen Denken und Handeln überwunden hat. **Die Verbindung von Verstehen und handhaben erhöht das Kohärenzgefühl, steigert die Konfliktfähigkeit und die Konfliktlösungsmöglichkeit** – und ist Voraussetzung für das Gestalten einer gemeinsamen Welt der Partner.

Der Einsatz der geschaffenen Ressourcen kann zu einer **Änderung des Beziehungsverhaltens**, zu einer Annäherung von Werten und Einstellungen führen, die wichtiger sind, als die Ähnlichkeiten von Persönlichkeitsmerkmalen. Auf der Grundlage der personalen Ressourcen sind die Partner in der Lage, sich als Ehepartner und als Familie mit Kindern in der von ihnen geschaffenen inneren Welt einzurichten – die **Partner konstruieren miteinander ihre eigene Welt**. Das Kohärenzgefühl stellt dabei eine übergeordnete Ressource dar, die die kognitiven, emotionalen und motivationalen Prozesse in der Paarbeziehung mitbestimmt. **Das Kohärenzgefühl spielt eine Katalysatorrolle in der Festigung der sozialen Widerstandsressourcen – es ist gleichsam der „Treiber“ für die Entwicklungsbereitschaft von Paaren, gemeinsam in einen Prozess verhaltensgesteuerter Konvergenz einzutreten**. Die Partner machen sich auf den Weg, unterschiedliches Beziehungsverhalten wahrzunehmen und zu akzeptieren. Der Eigennutz muss aus eigennützigem Interesse auch dem Fremdnutzen, den Ansprüchen des Partners genügen. Es ist die der Beziehung innewohnende **Gerechtigkeitsbalance und Gleichwertigkeitsbalance** zu beachten – **eine gleichwertige Beziehungsteilhabe**. **Der Prozess der gegenseitigen Beeinflussung ist ein Unterstützen, Begrenzen und Herausfordern**.

Wenn die Partner einzeln oder gemeinsam ihre Fähigkeiten voll einsetzen, um eine Herausforderung zu bestehen, die sie gerade noch bewältigen können, kann sich eine „**Flow-Erfahrung**“ einstellen, ein **Schwebezustand**, den nicht nur Sportler als Hochform des Umganges mit den eigenen Zielen beschreiben. Zu optimalem Erleben gehört ein feines Gleichgewicht zwischen der eigenen Handlungsfähigkeit und den vorhandenen Möglichkeiten zu handeln – nur so gewinnt man Kontrolle über die Qualität von Erfahrungen. Damit gemeinsame Ziele in Interaktion münden, die die Komplexität der Familie verstärken, **muss die Familie zugleich differenziert als auch integriert sein**. In einer integrierten Familie sind die differenzierten Ziele aller jeweiligen anderen wichtig. Rituale schaffen den dafür nötigen Aktionsraum und Demut des Einzelnen sich unterordnen zu können, bestimmt den Erfolg der Familie als Gruppe.

Durch den Einsatz der Ressourcen sollte sich das Beziehungsverhalten von Paaren auch dadurch positiv verändern, dass **Kontrollmechanismen erkannt und beachtet werden**. Da Stressoren allgegenwärtig sind, sind wir permanent zu Coping aufgefordert. In diesem Bewältigungsprozess entwickeln sich die Paarbeziehungen in ständigem Feedback und Korrektur. Die Passung zwischen Persönlichkeit und Partnerschaft ist das Ergebnis **ständiger** Wechselwirkungen oder **Transaktionen**, die über längere Zeiträume wie **Kontrollmechanismen wirken**. Dass diese Transaktionen gezielt verlaufen können, ist eine **Kontrolle des Commitments** aller Beteiligten notwendig. Es muss die Bereitschaft vorhanden sein, die Beziehungen langfristig zu planen und darüber verbindliche Vereinbarungen zu treffen. Diese sollten das Verhältnis von Getrenntsein und Verbundensein, den Umgang mit Kongruenzen und Inkongruenzen, die gemeinsamen und individuellen Außenkontakte der Familienmitglieder in Beruf und Familie und die Rollenverteilung zwischen beruflichen und familialen Rollen regeln. Und **diese Regeln müssen kohärent sein**, das heißt, sie müssen von den Partnern als geordneter, konsistenter, strukturierter und klarer Kommunikationsprozess wahrgenommen werden. Dazu gehört auch eine **positive Streitkultur**, die den Bedürfnissen der Partner, ihrem Wunsch nach freier Bewegung, ihrer Mitgliedschaft in anderen Gruppen, Rechnung trägt, aber auch **gemeinsame Gewohnheiten** zu Symbolen, Sitten und Ritualen verdichtet und vielleicht sogar in der Lage ist, Mythen zu schaffen.

Die Verbindung zur beruflichen Seite des dargestellten Ko-evolutionsprozesses versucht die heutige Unternehmensethik herzustellen, denn jede arbeitsteilige Volkswirtschaft ist immer schon als ein Solidarzusammenhang zu begreifen. Die Erweiterung der Lebensfülle und nicht nur der Güterfülle im Sinne von autonom

wählbaren Entfaltungsmöglichkeiten, rückt in den Blick. Gewünschte **Wirtschaftsbürgerrechte** erfordern als Grundlage eine Wirtschaftsethik, nach der sich der Einzelne bereit erklärt, nur solche Ziele zu verfolgen, **die mit den Legitimitätsbestimmungen einer geordneten Gesellschaft freier und gleicher Bürger vereinbar ist.** Vom Unternehmen ist eine autonome Selbstbindung an die Grundsätze der Geschäftsintegrität im Umgang mit allen Anspruchsgruppen (Stakeholdern) und der ethischen Verantwortung für das Gemeinwohl (Corporate Citizenship) zu fordern. Gegenstand der Unternehmensethik ist die Moral des Unternehmens, die sich in der Unternehmenskultur manifestiert. Die sinnstiftenden Wert- und Denkhaltungen führen zur Ausbildung einer unternehmensspezifischen Identität (Corporate Identity), die in Anerkennungs- und Teilhabesystemen ihre Ausprägung findet. Noch längst nicht alle Unternehmensführer haben erkannt, dass **Anerkennung und Gerechtigkeit im Unternehmen in Zukunft die bestimmenden Erfolgsfaktoren und nicht nur die Beherrschung der Marktmechanismen sind.**

Eine Brücke zwischen Unternehmensethik und Familienethik ist auch damit noch nicht gebaut. Beide stehen nach wie vor wie eiserne Blöcke nebeneinander. **In den verwirklichten Konzepten der Unternehmensethik gibt es nach wie vor ein „Oben und Unten“ im Unternehmen, eine wie immer geartete hierarchische Struktur des Anweisens und Durchführens, während in der Familie von gut ausgebildeten und intellektuell gebildeten Menschen (unsere Zielgruppe) ein partnerschaftliches miteinander Gestalten vorherrscht.**

Der Mensch kann sich nicht mehr in der einen oder anderen Welt einrichten, weil die Gesellschaft und damit auch die Arbeitswelt mit neuen ordnungspolitischen Programmen in die Familie eingreift. Es verschärft sich zumindest der ethische Konflikt zwischen Beruf und Familie, wenn es nicht gelingt, neue ethische Regeln für die Berufswelt zu entwickeln, die sich mit der Familienethik decken. Das Konzept der „Dienenden Führung“ könnte ein solches Regelwerk sein.

Der ethische Kerngedanke, der Schutz des persönlichen Lebensraumes des Arbeitnehmers vor der Kontrolle und Abhängigkeit vom Unternehmen und vom Staat, nimmt immer mehr ab, weil beide mit Familienförderprogrammen tief in den Kern des bisherigen familialen Selbstverständnisses eindringen. **Die Familie wird zusehens durch die Gesellschaft durchdrungen.** Auf der anderen Seite laufen in den Unternehmen Demokratisierungsprozesse ab. Sie haben mit der Delegation von Verantwortung von oben nach unten vor Jahrzehnten begonnen und scheinen sich nun zunehmend

umzukehren, indem eine Individualisierungswelle von unten nach oben die Unternehmensstrukturen und –abläufe verändert. **Es kommt zur Abkehr von Normalarbeitsverhältnissen und zur Gestaltung neuer Lebensentwürfe, zu lebensphasenorientierten Vereinbarungskarrieren, die zu Patchwork-Biographien führen. Wer aber den wachsenden Einfluss der Gesellschaft auf seine Familie nicht will,** wird nur diejenigen Familien-Sozialleistungen des Staates und Familienprogramme des Unternehmens akzeptieren, die ihm ein Höchstmaß an Familienautonomie belassen. **Er wird sich auf die Suche nach eigenen Bewältigungsstrategien im Beruf machen.**

Das Kohärenzgefühl erweist sich bei dieser Suche nicht nur als Persönlichkeitskonstrukt, sondern auch als eine Ressource. **Kohärenzerleben ist eine Ressource von Gesundheit und gleichzeitig ein Bestandteil von Gesundheit.** Die Lösungsansätze für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie folgen zwei Leitbildern, dem der sequentiellen Vereinbarkeit und dem der simultanen Vereinbarkeit. Wenn wir, wie dargestellt, dem Leitbild der simultanen Vereinbarkeit folgen, **haben wir nach personengebundenen Anforderungen, Triebmotiven und Kompetenzen zu suchen,** die Selbstverwirklichungsprozesse in Gang setzen, **die gleichermaßen in Beruf und Familie zu höherer Identifizierung führen.** Triebmotive sind das beschriebene **Flow-Erlebnis, die persönliche Anerkennung,** die auf dem Aggressionstrieb beruht und **die Bindung an die Arbeitsgruppe,** die für Lust an Leistung sorgen. **Die Fachkompetenz der Führungskräfte ist ihre qualifizierte soziale Kompetenz,** die nicht Herrschaft über andere, sondern über sich selbst bedeutet. Sie steht im Einklang mit den christlichen Tugenden von Weisheit, Klugheit und Mäßigung.

Die Führungskräfteentwicklung als Persönlichkeitsentwicklung führt uns zum wichtigsten Lösungsansatz der Konflikte in der Berufswelt, der „Dienenden Führung“. Sie ist kein Konzept, keine Technik, sondern eine Lebenshaltung. Es geht um die Frage: Was kann ich für andere tun, damit sie sich persönlich weiterentwickeln und die gemeinschaftlichen Ziele erfolgreich realisieren können? Dienende Führung, wie sie von Robert Greenleaf 1970 entwickelt wurde, folgt einer ganzheitlichen Betrachtung der Qualitäten von Mensch, Arbeit und Gemeinschaftssinn und setzt ein spirituelles Verständnis von Identität, Mission, Vision und Umwelt voraus. **Mit dieser Haltung befinden wir uns genau in dem individuellen Handlungskorridor, um einerseits Konflikte als Führungskraft im Beruf, andererseits als Ehepartner in der Familie handhaben und die Konflikte zwischen beiden Lebensbereichen bewältigen zu können. Dienende Führung im Beruf ist ein Schlüssel, die Spannung zwischen**

Karriere und Familie zu verringern. Die Kernelemente der Dienenden Führung wurden im Einzelnen beschrieben. Aus ihnen kann sich eine Führungskraft neuen Typs entwickeln, die ihre Urangst ablegt und ein neues Urvertrauen gewinnt, das ihr Kohärenzgefühl im Beruf verstärkt.

Das soziale Verhalten der Individuen unserer westlich verfassten Gesellschaften bewegt sich zwischen zwei Polen, der Individualisierung und der Kollektivierung. Wie wird es sich in Zukunft entwickeln? **Wir fügen unsere Lösungsvorschläge der vergangenen Kapitel zu einem komplexen Ganzen zusammen. Die theoretisch und empirisch abgesicherte Klammer, die alle dargestellten Bewältigungsstrategien verbindet, ist das Salutogenese-Konzept.** Um Sinn- und Identitätsfindung in Beruf und Familie als ganzheitlichen Ko-evolutionsprozess zu begreifen, müssen wir das kurzfristige Denken einer ungeduldigen Gesellschaft und den damit verbundenen Konflikt zwischen Charakter und Erfahrung überwinden. Denn die Erfahrung einer zusammenhangslosen Zeit bedroht die Fähigkeit des Menschen, seinen Charakter zu einer durchhaltbaren Lebensgeschichte zu formen.

Es wird den kommenden Generationen gelingen, ein Gruppen-Kohärenzgefühl zu entwickeln, wenn es der Gruppe, der man angehört, gelingt, zu einer gemeinsamen Sicht der Welt zu gelangen – und zwar in der Familie und in der Berufswelt. Das dafür benötigte Gruppenbewusstsein erwächst aus dem kollektiven Verhalten der Gruppenmitglieder, das in den Mythen, den Ritualen, dem Humor, der Sprache und in den Zeremonien ihren Ausdruck findet.

Die Bewältigungsstrategien, die wir für beide Gruppen – Familie und Arbeitsteam – dargestellt haben, überschneiden sich, sind aber nicht deckungsgleich. Der beste Lösungsansatz für die Ko-evolution von Beruf und Familie wäre, wenn es gelänge, beide Bewältigungsstrategien zur Deckung zu bringen. Mehrere Wege zu diesem Ziel erscheinen als gangbar, wenn wir partnerschaftliche Führung auf die Berufswelt und Dienende Führung auf die Familie beziehen, das heißt beide Bewältigungsszenarien miteinander verschränken:

Der erste beschreibt die **partnerschaftliche Führung im Beruf.** Sie erfordert zwei oder mehrere Menschen, die sich die Macht teilen und ihre Kräfte bündeln, um die gemeinsamen Ziele zu erreichen. Diese Art von Führung begründet sich darauf, dass die Individuen sich als Partner verhalten, eine gemeinsame Vision entwickeln, Ziele setzen und die Verantwortung gemeinsam übernehmen. **Führung in Partnerschaft ist**

unteilbar, muss alle Entscheidungssituationen im Unternehmen umfassen und darf sich nicht nur auf Projektarbeit beschränken.

Der zweite beschreibt die **Dienende Führung in der Familie**. In dem Maße, in dem die Akteure in der Familie lernen, sich selbst zu dienen, entwickeln sie auch eine größere Dienstbarkeit anderen gegenüber. Sie werden lernen, die Kernelemente der Dienenden Führung: aktives Zuhören, Empathie, Bewusstsein, Überzeugungskraft, Vorstellungskraft, Weitsicht und den verantwortlichen Umgang mit anderen als Ressourcen zu erkennen, ein stärkeres Kohärenzgefühl in der Familie zu entwickeln. Sie sind auf gutem Wege zum **„Dienenden Familienführer“**, der den Konflikt innerhalb und außerhalb der Familie als verstehbar, handhabbar und einer sinnvollen Lösung zugänglich erkennt.

Die dargestellten Bewältigungsstrategien: **Partnerschaftliche Führung im Beruf und Dienende Führung in der Familie finden ihre Deckung in dem, was wir als Dienstbarkeit beschrieben haben. Ko-evolution von Beruf und Familie kann dann gelingen, wenn die Menschen in beiden Lebenssphären selbstverantwortlich integer führen.** Das setzt ein Verhalten voraus, das auf Wahrhaftigkeit, statt auf Manipulation aufbaut, Konflikte fair klären, statt sie zu unterdrücken oder gewaltsam ausfechten lässt, Beziehungen versöhnt, statt um die Macht zu kämpfen und den Nutzen für den anderen vor den Eigennutz zu stellen. Ein hehres Ziel? Die Zielerreichung beginnt mit dem ersten Schritt!

Ob die Selbstverantwortung des Einzelnen für die Konfliktlösung auf Dauer freigehalten werden kann von neuen gesellschaftlichen Erwartungen, Beeinflussungen oder gar Zwängen, die dann ein neues Menschenbild postulieren, bleibt abzuwarten.

Prozessdiagramm

Balance zwischen Beruf und Familie – Ko-evolution zu effizienter und familienbewusster Führung

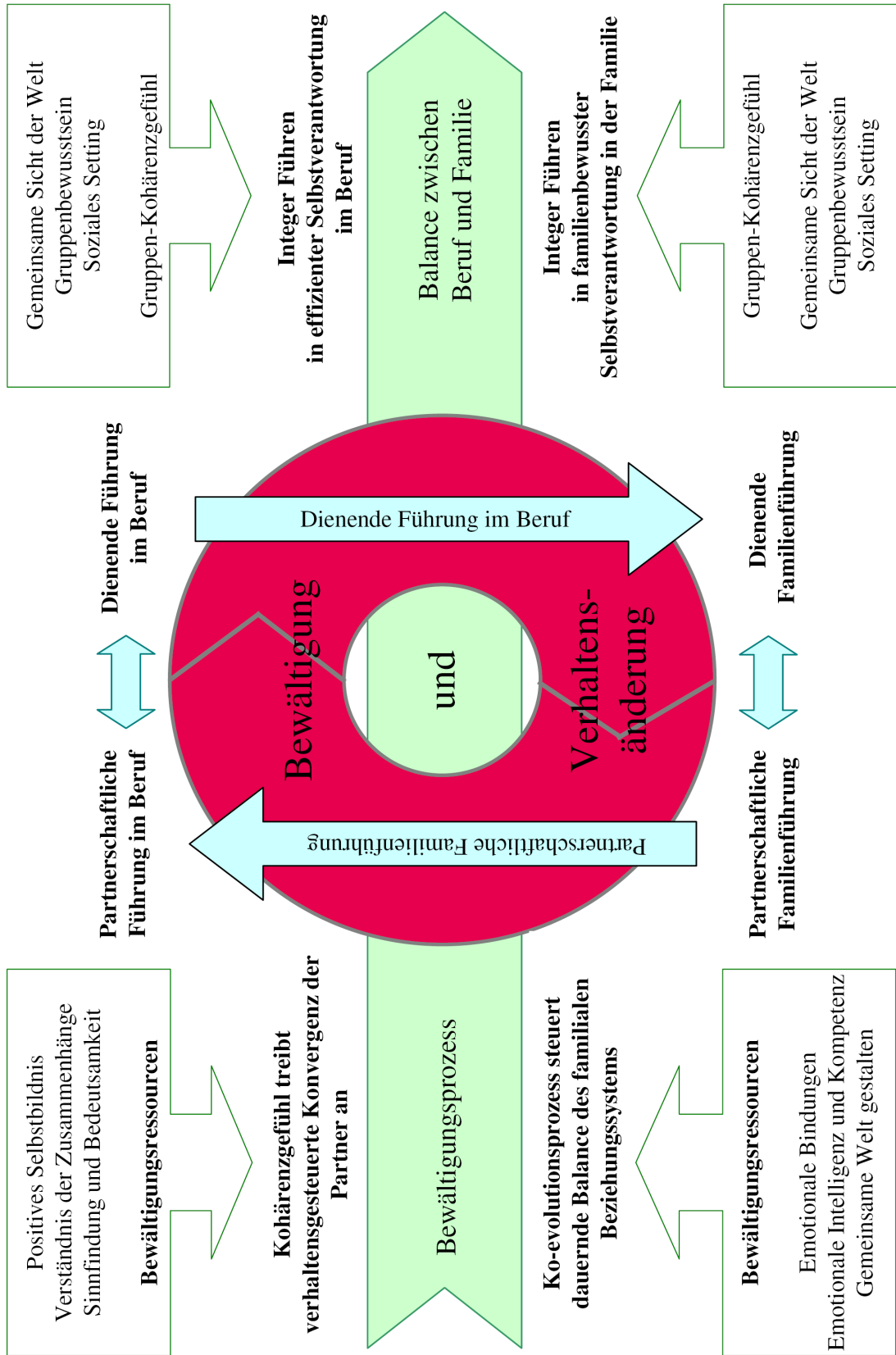


Tabelle 8

Literaturverzeichnis

Adler, A., Praxis und Theorie der Individualpsychologie, Frankfurt, 2001

Aldons, J., Family careers, Rethinking the developmental perspective, Sage, Thousands Oaks, CA, 1996

Anand, M., Tantra oder die Kunst der sexuellen Ekstase, Mosaik, München, 1995, (The Art of Sexual Ecstasy, The Path of Sacred Sexuality for Western Lovers, Tarcher, Los Angeles, 1989)

Antill, J. K., Sex role complementarity versus similarity in married couples, Journal of Personal and Social Psychology, 45, USA, 1983

Antonovsky, A., Sourani, T., Family sense of coherence and family adaptation, Journal of Marriage and the Family, 50, USA

Antonovsky, A., „Health, Stress and Coping“, New Perspectives on Mental and Physical Well-Being, Jossey-Bass Inc., San Francisco, 1979

Antonovsky, A., „Health, Stress and Coping“, New Perspectives on Mental and Physical Well-Being, Jossey-Bass Publisher, San Francisco, 1985

Antonovsky, A., „Salutogenese“ Zur Entmystifizierung der Gesundheit, Deutsche erweiterte Ausgabe, Deutsche Gesellschaft für Verhaltenstherapie, Tübingen, 1997

Antonovsky, A., Unrevealing the Mystery of Health, How People manage Stress and stay well, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1987

Antonovsky, A., „Breakdown, A Needed Fourth Step in the Conceptual Armamentarium of Modern Medicine“, Social Science and Medicine, USA, 1972

Anzeige der Bundesregierung in der Frankfurter Allgemeinen Sonntagszeitung vom 17.12.2006

Anzenbacher, A., (Hrsg.), Christliche Sozialethik. Einführung und Prinzipien, Paderborn, 1998

Auer, M., Vereinbarungskarrieren, Eine karrieretheoretische Analyse des Verhältnisses von Erwerbsarbeit und Elternschaft, Die Deutsche Bibliothek, Hampp, München, 2002

Bandura, A., Social foundations of thought and action, Prentice Hall, Englewood Cliffs, USA, 1986

Bartholomew, K., Avoidance of intimacy, An attachment perspective, Journal of Social and Personal Relationship, 7, USA, 1990

Beck, U., Risikogesellschaft, Auf dem Weg in eine andere Moderne, Frankfurt am Main, 1986

Beck, U., Was ist Globalisierung? Frankfurt, 1997.

Becker, P., Minsel, B., Psychologie der seelischen Gesundheit, Bd. 2, Persönlichkeitspsychologische Grundlagen, Bedingungsanalysen und Fördermöglichkeiten, Hogrefe, Göttingen, 1986

Beck-Gernsheim, E., Das ganz normale Chaos der Liebe, Frankfurt, 1990

Beck-Gernsheim, E., Von der Liebe zur Beziehung? Veränderungen im Verhältnis von Mann und Frau in der individualisierten Gesellschaft, In Berger, J., (Hrsg.), Die Moderne-Kontinuitäten und Zäsuren, Göttingen, 1986

Bem, S.L., Sex-role adaptability, One consequence of psychological androgyny, Journal of Personal and Social Psychology, 31, USA, 1975

Bender, D., Lösel, F., Kohärenzsinn und andere Persönlichkeitsmerkmale als protektive Faktoren der Ehequalität (aus dem Projekt, „Protektive Faktoren der Ehestabilität“) zitiert aus Grau, I., Bierhoff, H.W., Sozialpsychologie in der Partnerschaft, Springer Verlag, Berlin, 2003

Bengel, J., Strittmatter, R., Willmann, H., Was erhält den Menschen gesund? Antonovskys Modell der Salutogenese, Diskussionsstand und Stellenwert, BzGA, Köln, 2001

Berger, P.L., Kellner, H., Die Ehe und die Konstruktion der Wirklichkeit, Soziale Welt 15, 1965

Berger-B., P.L., Berger-H., Kellner, Das Unbehagen in der Modernität, Frankfurt – New York, 1987,

Berkel, K., Konflikttraining. Konflikte verstehen und bewältigen, Berlin, 1995

Block, P., Stewardship and The Empowered Manager, USA

Bodenmann, G., Cina, A., Stress und Coping als Prädiktoren für Scheidung, Eine prospektive Fünf- Jahres-Langzeitstudie. Zeitschrift für Familienforschung, 12

Bodenmann, G., Stress und Coping bei Paaren, Göttingen, Hogrefe-Verlag, Göttingen, 2000, zitiert nach Grau, I., Bierhoff, H.W., Sozialpsychologie in der Partnerschaft, Springer Verlag, 2003

Bodenmann, Kehl, C., An integrative model of family competence, European Review of Applied Psychology, 47(2) 1997

Bornemann, E., „Die Zukunft der Liebe“, Fischer Taschenbuch, 1997

Bosch, G., Zukunft der Erwerbsarbeit, Frankfurt, New York, 1998.

Boszormenyi-Nagy, J., Krasner, B.R., Between Give and Take, A Clinical Guide to Contextual Therapy, Brunner, Mazel, New York, 1986

- Bowlby, J., Trennung, Fischer Verlag, Frankfurt am Main, 1976
- Brazelton, T.B., Vorwort zu „Heart Start“, The Emotional Foundations of School Readiness, Nation Center for Clinical Infant Programs, USA, 1992
- Brink, A., Management und Anerkennung, In, Homann, K., Koslowski, P., Lütge, Ch., (Hrsg.), Wirtschaftsethik der Globalisierung, Mohr Siebeck, 2005
- Bronfenbrenner, U., Die Ökologie der menschlichen Entwicklung, Klett-Cotta, Stuttgart, 1981
- Bründel, H., Hurrelmann, K., Konkurrenz, Karriere, Kollaps, Männerforschung und der Abschied vom Mythos Mann, Kohlhammer, Stuttgart, 1999
- Buber, M., zitiert nach Von Brück, M., Wie können wir leben? München, 2002
- Buber, M., Das dialogische Prinzip, Lambert Schneider, Heidelberg, 1973, 3. Auflage
- Bueb, B., Lob der Disziplin, List Verlag, Berlin , 2006
- Buonarroti, M., „Dichtungen“, übertragen von Heinrich Nelson, Eugen Diederichs Verlag, Jena, 1914
- Burisch, M., Das Burn-Out-Syndrom, Heidelberg, 1994
- Buss, D.M., Selection, evocation and manipulation, Journal of Personality and Social Psychology, 53, USA
- Cina, A., Dyadisches Coping bei verschiedenen Bindungstypen, Unveröffentlichte Lizentiatsarbeit, Fribourg, Institut für Familienforschung und -beratung der Universität Fribourg, 1997
- Corell, W., Psychologie für Beruf und Familie, 18. Aufl., mvg- Verlag, Heidelberg , 2007
- Corell, W., Das Phänomen Konflikt in Psychologie für Beruf und Familie, Heidelberg, 2007
- Csikszentmihalyi, M., Flow – Das Geheimnis des Glücks, Cotta'sche Buchhandlung Nachfolger, Stuttgart, 1992
- Csikszentmihalyi, M., Lebe gut, Wie Sie das Beste aus Ihrem Leben machen, dtv, München, 2001
- Csikszentmihalyi, M., The Psychology of Optimal Experience, Harper, Row, New York, 1990
- Cube, F. v., Lust an der Leistung, Die Naturgesetze der Führung, Piper Verlag, München, 1998
- Czwalina, J., Walker, A., Karriere ohne Sinn, Gräfelting, 1998

- Dahrendorf, R., Elemente einer Theorie des sozialen Konfliktes, in Gesellschaft und Freiheit, München, 1969
- Davidson, R., in Singer, J.L., (Hrsg.), Repression and Dissociation, University Press of Chicago, Chicago, 1990
- Dessler, G., Organisation und Management, A Contingency Approach, Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1976
- Deutsch, M., Konfliktregelung, München, Basel, 1976
- Diamond, L.M., What does sexual orientation orient? A behavioural model distinguishing romantic love and sexual desire, Psychological Review, 110, USA
- Die deutschen Bischöfe – Kommission für gesellschaftliche und soziale Fragen, (Hrsg.), Mehr Beteiligungsgerechtigkeit, Beschäftigung erweitern, Arbeitslose integrieren, Zukunft sichern, Neun Gebote für die Wirtschafts- und Sozialpolitik, Bonn, 1998
- Drucker, P.F., They're Not Employees, They're People, Harvard Business Review, USA, Februar, 2002
- Eagly, A. H., Sex differences in social behaviour, A social role interpretation, Hillsdale, NJ., 1987
- Engelen, E.-M., Erkenntnis und Liebe, Zur fundierten Rolle des Gefühls bei den Leistungen der Vernunft, Vandenhoeck, Ruprecht, Göttingen, 2003
- Erikson, E.H., Growth and crisis of the healthy personality, Psychological Issues 1, USA, 1959
- Erikson, E.H., Identität und Lebenszyklus, Suhrkamp, Frankfurt, 1973
- Fauth-Herkner, A., Ergebnisse des Förderprojektes, Familienbewusste Arbeitswelt in Bayern, Bayer. Staatsministerium für Arbeit, Vereinigung der Bayer. Wirtschaft, (Hrsg.), 2007
- Feeney, J., Noller, P., Adult attachment, Sage, Thousand Oaks, CA,
- Feeney, J.A., Issues of closeness and distance in dating relationships, Effects of sex and attachment style, Journal of Social and Personal Relationships, 16, USA, 1999
- Frankl, V.E., Grundriss der Existenzanalyse und Logotherapie, Urban, Schwarzenberg, München, 1972, zitiert in Riemeyer, J., Logotherapie Frankls, V., Eine Einführung in die sinnorientierte Psychotherapie, Quell, Gütersloh, 2002
- Freud, S., Die Traumdeutung, Frankfurt, 1961
- Freud, S., Studienausgabe Bde. I bis X und Ergänzungsband, Fischer, Frankfurt am Main, 1969 f.

- Freund, A., Keil, A., „Ein Grund zu bleiben“ Liebe aus psychologisch-funktionaler Sicht, in „Tell me about Love“, Kultur und Natur der Liebe, Mentis, Paderborn, 2006
- Fromm, E., Haben oder Sein, Deutsche Verlags-Anstalt, München, 1976
- Gardner, H., Multiple Intelligence, The Theory in Practice, New York, Basic Books, 1993
- Glaserfeld, E.v., Einführung in den radikalen Konstruktivismus, in Watzlawick, (Hrsg.), „Die erfundene Wirklichkeit“, Piper, München, 1984
- Glasl, F., Konfliktmanagement, Handbuch für Führungskräfte und Berater, Bern, Stuttgart, 1980
- Goeudevert, D., Die Herausforderungen der Zukunft, Management, Märkte, Motoren, München, 1990
- Goleman, D., „Emotionale Intelligenz“, Carl Hanser Verlag, München, Wien, 1996
- Goleman, D., Empathie, Anfänge in der individuellen Entwicklung und ihre Neurologie, Artikel in der New York Times vom 28. März 1989
- Gonzaga, G., et al, Love and the commitment problem in romantic relations and friendships, Journal of Personality and Social Psychology, 81, USA, 2001
- Gottman, J.M., Silver, N., The Seven Principles for Making Marriage Work, Random House Inc., New York, 1999
- Gottman, J.M., „Die 7 Geheimnisse der glücklichen Ehe“ Econ Ullstein List Verlag, München, 2000
- Gottman, J.M., The roles of conflict engagements, escalation and avoidance in marital interaction, A longitudinal view of five types of couples, Journal of Consulting and Clinical Psychology, 61, USA, 1993
- Gottman, J.M, A theory of marital dissolution and stability, Journal of Family Psychology, 7, USA, 1993
- Gottman, J.M., What predicts divorce? The relationship between marital processes and marital outcomes, Laurence Erlbaum Associates, Hillsdale, N.J., 1994
- Gottmann, J.M., Silver, N., Die 7 Geheimnisse der glücklichen Ehe, Marion von Schröder Verlag, München, 1999
- Greensleaf, R. K., Führen ist Dienen- Dienen ist Führen, The Greensleaf Center of Servant Leadership, Wiley, J., Sons, New York, 2005
- Gruber, H.-G., Familie und christliche Ethik, Wissenschaftl. Buchgesellschaft, Darmstadt 1995

- Habisch, A., (Hrsg.), Familienorientierte Unternehmensstrategie, Beiträge zu einem zukunftsorientierten Programm, dnwe Schriftenreihe, Folge 1, Rainer Hampp Verlag, München, Mering, 1995
- Habisch, A., (Hrsg.), Familienorientierte Unternehmenspolitik, Schlusswort des Herausgebers
- Hazan, C., Shaver, P.R., Romantic love conceptualized as an attachment process, Journal of Personality and Social Psychology, 52, USA
- Heckhausen, H., Motivation und Handeln, Lehrbuch der Motivationspsychologie, Springer Verlag, Berlin, 1980
- Hesse, H., „Die Morgenlandfahrt“ zitiert nach Suhrkamp Taschenbuch 750, Erste Auflage Berlin, 1982
- Hibbard, J.H., Poe, C.R., The quality of social roles as predictors of morbidity and morality, Social Science and Medicine 36, USA, 1993
- Hipp, C., Ethik-Charta 1999, in Wertsteigerung durch Wertschöpfung, Tagungsband des Münchner Management Kolloquiums, Wildemann, H., (Hrsg.), Hofmann, Traunreut, 2007
- Hollstein, W., Die Männer, Vorwärts oder zurück? Deutsche Verlagsanstalt, Stuttgart, 1990
- Hora T., zitiert nach Raich, M., „ Die Philosophie von Ubuntu“ in Servant Leadership, Schnorrenberg, L. J., (Hrsg.), Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2000
- Hurrelmann, K., Alte und neue Bilder vom Mann und der Männlichkeit, Vortragstext, Fakultät der Gesundheitswissenschaften der Universität Bielefeld, 1997
- Hüther, G., Biologie der Angst, Wie aus Streß Gefühle werden, Vandenhoeck, Ruprecht, Göttingen, 2002
- James, W., The Principles of Psychology, Holt, Rinehart, Winston, New York, 1890, 2 vols., o.J.
- Jellouschek, H., Wie Partnerschaft gelingt – Spielregeln der Liebe, Herder, Freiburg im Breisgau, 3. Auflage 1999
- Jerusalem, M., Gesundheitspsychologie, Zur Mehrdimensionalität der Salutogenese, in Seelbach, H., Kugler, J., Neumann, W., (Hrsg.), Von der Krankheit zur Gesundheit, Huber, Bern, o.J.
- Johannes Paul II., Enzyklika Centesimus annus Nr. 43, o.J.
- Jung, C.G., zitiert nach Staehelin, B., „Urvertrauen und zweite Wirklichkeit“ Theologischer Verlag, Zürich, 1973
- Jung, C.G., „Die Wiederkehr der Seele“. GW 16, Walter, Düsseldorf, 1971

- Kast, V., „Der Schatten in uns“. Die subversive Lebenskraft, Walter, Düsseldorf, 2003
- Kehl, M., Psychologie als religiöse Heilslehre, Selbstverwirklichung im New Age, in Frielingsdorf, K., Kehl, M., (Hrsg.), Ganz und heil, Unterschiedliche Wege zur „Selbstverwirklichung“, Echter, Würzburg, o.J.
- Kelly, G., die Psychologie der persönlichen Konstrukte, Jungfermann, Paderborn, 1986
- Keupp, H., Ermutigung zum aufrechten Gang, dgvt-Verlag, 1997
- Kirchler, E., Reiter, L., Interaktion und Beziehungsdynamik in der Familie, in Familienbericht 1989 des Österreichischen Bundesministeriums für Umwelt, Jugend und Familie
- Kirchner, B., „Benedikt für Manager – die geistigen Grundlagen des Führens“, Wiesbaden, 1994
- Korff, W., Institutionstheorie, Die sittliche Struktur der gesellschaftlichen Lebensformen, In Handbuch der christlichen Ethik, Bd. 1, Basel, Wien, 1993
- Kotter, J., The New Rules, Dutton, New York, 1995
- Kurtz, H.-J., Konfliktbewältigung im Unternehmen, Köln, Dt. Inst.-Verlag, 1983
- Lamparter, U., Deneke F.W., Stuhr, U., Die „Hamburger Gesundheitsstudie“ in Lamprecht, Johnen, Salutogenese, Ein neues Konzept in der Psychosomatik?, Kongressband, o.J.
- Larsson, G., Kallenberg, K.O., Sense of coherence, socio-economic conditions and health, European Journal of Public Health No. 6, o.J.
- Laubscher, M., Frau und Mann – Geschlechterdifferenzierung in Natur und Menschenwelt, in Schubert, V., (Hrsg.), Eos Verlag, Erzabtei St. Ottilien, 1994
- Lazarus, R.S., Folkman, S., „Stress, appraisal and coping“, Springer, New York, 1984
- Lazarus, R.S., Launier, R., Streßbezogene Transaktionen zwischen Person und Umwelt, In, Nitsch, J., (Hrsg.), Streß, Huber, Bern, 1981
- Lazarus, R.S., Emotion and Adaption, Oxford University Press, London, 1991
- Leach, E., Two Essays Concerning the Symbolic Representation of Time, in Rethinking Anthropology, Atholone, London, 1968
- Lenz, H.-J., Männerbildung, Ansätze und Perspektiv in Möller, K., (Hrsg.), Nur Macher und Macho? Geschlechtsreflektierende Jungen- und Männerarbeit, Juventa, Weinheim, 1997
- Lewin, K., „Die Lösung sozialer Konflikte“, Christian, Bad Nauheim, 1953

Lindberg, O., Childhood conditions, SOC, social class and adult ill health: exploring their theoretical and empirical relations, *Social Science and Medicine*, 44, USA, o.J.

Logan, R., The "flow experience" in solitary ordeals, *Journal of Humanistic Psychology*, 25 (4), USA, 1985

Lorenz, R., Salutogenese, Grundwissen für Psychologen und Mediziner, Gesundheits- und Pflegewissenschaftler, Ernst Reinhardt Verlag, München 2004

Luhmann, N., *Kopierte Existenz und Karriere zur Herstellung von Individualität*, Frankfurt, 1994

Lüscher, K., *Die postmoderne Familie: Familiäre Strategien und Familienpolitik in einer Übergangszeit*, Konstanz, 1988

Lüscher, K., *Familie und Familienpolitik im Übergang zur Postmoderne*, (Hrsg.), Konstanz, 1990

Lykken, D.T., Tellegen, A., Is human mating adventitious or the result of a lawful choice? A twin study of mate selection, *Journal of Personality and Social Psychology*, 6, USA, 1993

Mandela, N., *Antrittsrede 1994*, eigene Quelle, o.J.

Margalit, A., *Politik der Würde, Über Achtung und Verachtung*, Berlin, 1997

Maslow, A., *Motivation and Personality*, New York, Harper, 1954

Matthias, H., *Scheidungsursachen im Wandel*, in *Frauenforschung*, 8, Bielefeld, 1990

Mandry, Ch., *Handbuch der Ethik*, Düwell, M., Hübenthal, Ch., Werner, M.H., (Hrsg.), Verlag Metzler, Stuttgart, Weimar, 2002

Marx, R., *Das Kapital, Ein Plädoyer für den Menschen*, Pattloch Verlag, München, 2008

Mayer, J.D., Stevens, A., An emerging understanding of the reflective (Meta) Experience of Mood, unveröffentlicht, 1993, zitiert nach Goleman, D., *Emotionale Intelligenz*, Carl-Hanser Verlag, München, Wien, 1996

Mentzos, S., *Neurotische Konfliktverarbeitung, Einführung in die psychoanalytische Neurosenlehre unter Berücksichtigung neuer Perspektiven*, Fischer, Frankfurt am Main, 1997

Mikula, G., Stroebe, W., *Theorien und Determinanten der zwischenmenschlichen Anziehung*, in Amelang, M., Ahrens, H.J., Bierhoff, H.W., (Hrsg.), *Attraktion und Liebe, Hogrefe*, Göttingen, o.J.

Moxley, R., „Leadership as Partnership“ in *Focus on Leadership*, Spears, L., Lawrence, M., (Hrsg.), John Wiley & Sons, Inc., New York, 2002

Neyer, F.J., Persönlichkeit und Partnerschaft, zitiert aus Grau, I., Bierhoff, H.-W., (Hrsg.), Sozialpsychologie in der Partnerschaft, Springer-Verlag, Berlin, Heidelberg, 2003

Nezu, A., Nezu, C.M., Psychological distress, problem solving and coping reactions, Sex role differences, Sex roles, 16, USA, 1987

Nicholls, A.R., Polman, R.C.J. and Holt, N.L., The effects of individualized imagery interventions on golf performance and flow states, Athletic Insight: the Online Journal of Sport Psychology, 7(1), Hrsg. 6. Januar 2006, from www.athleticinsight.com/Vol.7Iss1/ImageryGolfFlow.htm

Ornstein, S., Making sense of careers, Journal of Management S. 243-267, Los Angeles, 1993

Pakenham, K.J., Couple Coping and adjustment, Family Relations, 47, USA, o.J.

Päpstlicher Rat für Gerechtigkeit und Frieden, (Hrsg.), Kompendium der Soziallehre der Kirche, Freiburg im Breisgau, 2006

Pearlin, L.J., Schooler, C., „The Structure of Coping“, Journal of Health and Social Behaviour, 19, USA, 1978

Perrez, M., Familienstress und Gesundheit, Familienleitbilder und Familienrealitäten, Leske, Budrich, 1997

Petri, H., Geschwister-Liebe und Rivalität, Die längste Beziehung unseres Lebens, Kreuz Verlag, Zürich, 1994

Petzhold, H.G., Steffan, A., Gesundheit, Krankheit, Diagnose- und Therapieverständnis in der „Integrativen Therapie“, Jubiläumsausgabe 2001

Petzold, H.G., Integrative Therapie, Modelle, Theorien und Methoden für eine schulenübergreifende Psychotherapie, Bde 1-3, Jungfermann, Paderborn, 1993

Pistole, C., Adult attachment styles, Some thoughts on closeness-distance struggles, Family Process, 33, USA. o.J.

Pius XI., Enzyklika Quadragesimo anno, Nr. 79, In, Bundesverband der Katholischen Arbeitnehmer – Bewegung, (Hrsg.), TKSL, Köln, 1982

Pümpin, C., Kobi, J.-M., Wüthrich, H.A., Unternehmenskultur, in Die Orientierung, Band 85, 1985

Ratzinger, J., Zur Theologie der Ehe, In, Krems, G., Mumm, R., (Hrsg.), Theologie der Ehe, Regensburg, Göttingen, 1969

Revenson, T.A., Social support and martial coping with cronical illness, Annals of Behavioural Medicine, 16, USA, 1994

Pakenham, K.J., Couple coping and adjustment... Family Relations, 47, USA, o.J.

Rimann, M., Udrys, I., Kohärenzerleben (SOC), Zentraler Bestandteil von Gesundheit und Gesundheitsressource? In Handbuch der Salutogenese, Konzept und Praxis, Schüffel, W., und andere, (Hrsg.), Ullstein Medical, 1988

Roth, S. J., Würde, Einkommen und Arbeit in der sozialen Marktwirtschaft, Roman Herzog Institut, Position 4, o.J.

Röttger-Rössler, B., Engelen, E.-M., (Hrsg.), „Tell me about love“, Kultur und Natur der Liebe, mentis Verlag, 2006

Rusche, T., Aspekte einer dialogbezogenen Unternehmensethik, in Ethik und Wirtschaft im Dialog, EWD Band 4, Lit Verlag, Münster, Hamburg, London, 2002

Rüttiger, R., Transaktionsanalyse, Arbeitshefte zur Führungspsychologie, Heft 10, Heidelberg, 1980

Rüttinger, B., Konflikt und Konfliktlösen, Neues Lernen – Studienbücher, Psychologie im Betrieb, 1980

Sack, M., Lamprecht, F., Lässt sich der SOC durch Psychotherapie beeinflussen, in Salutogenese, ein neues Konzept in der Psychosomatik, VAS, 1997

Salovey, P., Mayer, J.D., „Emotional Intelligence“, Imagination, Cognition and Personality, 9, USA, 1990

Schelp, T., Karriere und persönliche Kompetenz, 1994

Schenk, H., Freie Liebe – wilde Ehe, über die allmähliche Auflösung der Ehe durch die Liebe, München, 1988

Schmidt, H.-L., Leben als Wagnis, Hilfe zur Bewährung und Bewährungshilfe, Festvortrag anlässlich des 25 jährigen Bestehens des Vereins, Förderung der Bewährungshilfe in Schwaben e.V., diritto Publikation, Eichstätt, 2003

Schmitz, E., Hanke, G., Sinnerfahrung, innere Langeweile und die Modi der Stressverarbeitung, In, Integrative Therapie, Bd. 1, o.J.

Schmitz, H., zitiert nach Lorenz, R., Salutogenese, Ernst Reinhardt Verlag, München, Basel, 2004

Schneewind, K.A., Wunderer, E., Prozessmodelle der Partnerschaftsentwicklung, In, Sozialpsychologie der Partnerschaft, Grau, J., Bierhoff H.-W., (Hrsg.), Springer-Verlag, Berlin, 2003

Schneewind, K.A., Graf, J., Gerhard, A.-K., (Hrsg.), Paarbeziehungen, Entwicklung und Intervention, o.J.

Schneider, N., Limmer, R., Ruckdeschel, K., Familie und Beruf in der mobilen Gesellschaft, Frankfurt 2002

- Schneider, W., Streitende Liebe, Zur Soziologie familialer Konflikte, Leske, Buderich, Opladen, 1994
- Schneider-Düker, M., Kohler, A., Die Erfassung von Geschlechtsrollen – Ergebnisse zur deutschen Neukonstruktion des Bem Sex-Role Inventory, Diagnostica, 34, 1988
- Schnorrenberg, L.J., „Servant Leadership – die Führungskultur des 21. Jahrhunderts“, in Servant Leadership, Prinzipien dienender Unternehmensführung, Hinterhuber H.H., Schnorrenberg, L.J. und andere (Hrsg.), Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2007
- Schüffel, W., (Hrsg.), Handbuch der Salutogenese, Konzept und Praxis, Beitrag 3, Brucks, M., Wahl, W.-D., Schüffel, W., Ullstein Medical, 1998
- Schumacher, J., Gunzelmann, T., Brähler, E., „Deutsche Normierung der Sense of Coherence Scale von Antonovsky; erschienen in Diagnostica, 46, 2000
- Schwarz, G., Gedanken zum Konfliktmanagement, Harvard Manager, H.1, USA, 1984
- Secretan, L., Soul-Management, Lichtenberg 1997
- Seligman, M., Learned Optimism, Knopf, New York, 1991
- Selye, H., Stress mein Leben, Erinnerungen eines Forschers, Kindler Verlag, München, 1979
- Sennett, R., „Der flexible Mensch“, Die Kultur des neuen Kapitalismus, Berliner Taschenbuch Verlag, Berlin, 2006
- Shaver, P.R., Collins, N., Clark, C.L., Attachment styles and internal working models of self, Shoda, Y., Mischel, W., Paeke, P.K., Predicting adolescent cognitive and self-regulatory competences from preschool delay of gratification, Development Psychology, 26, 6, USA, 1990
- Shoda, Y., Mischel, W., Paeke, P.K., Predicting adolescent, cognitive and self-regulatory competences from preschool delay of gratification, Development Psychology, 26, 6, USA, 1990
- Siegrist, J., Selbstregulation, Emotion und Gesundheit – Versuch einer sozialwissenschaftlichen Grundlegung in Lamprecht, F., Johnen, R., Salutogenese, Kongressband VAS, Frankfurt, 1997
- Siegrist, J., Soziale Krisen und Gesundheit, Hogrefe, Göttingen, 1994
- Simonton, O.C., Simonton, M.S., Creighton, J., (Hrsg.), Wieder gesund werden, Eine Anleitung zur Aktivierung der Selbstheilungskräfte für Krebspatienten und ihre Angehörigen, Rowohlt, Reinbek bei Hamburg, 1995
- Snyder, C.R. et al., The will and the ways: development and validation of an individual – differences measure of hope, Journal of Personality and Social Psychology, 60, 4, USA, 1991

Spears, L.C., Tracing the Past, Present and Future of Servant-Leadership, In, Focus on Leadership, The Greenleaf Center of Servant-Leadership, (Hrsg.), John Wiley & Sons, Inc., New York, 2002

Sprenger, R., Wer führt, ohne dass die Menschen folgen, geht nur spazieren, Servant Leadership, Prinzipien dienender Unternehmensführung, Erich Schmidt Verlag, Berlin, 2007,

Stahelin, B., „Urvertrauen und zweite Wirklichkeit“ Theologischer Verlag, Zürich, o.J.

Statistisches Bundesamt, Leben in Deutschland, Haushalte, Familien und Gesundheit – Ergebnisse des Mikrozensus, 2005

Stern, D., The Interpersonal World of the Infant, Basic Books, New York, 1987

Thadden, E., Gesucht Fachkraft mit Familiensinn, Die Zeit, 45, Dossier, o.J.

Tölke, A., Das Zusammenspiel von Familienentwicklung und Erwerbsverhalten von Frauen, Zeitschrift für Familienforschung 2, 1990

Tournier, P., Aus Vereinsamung zur Gemeinschaft, Basel, o.J.

Turgeon, L., Julien, D., Dion, E., Temporal linkage between wives' pursuit and husbands' withdrawal during marital conflicts, Family Process, 37, USA, 1998

Tyrell, H., Probleme einer Theorie der gesellschaftlichen Ausdifferenzierung der privatisierten modernen Kernfamilie, in Zeitschrift für Soziologie 5, 1976

Ulrich, P., Integrative Wirtschaftsethik, Grundlagen einer lebensdienlichen Ökonomie, Bern, Stuttgart, Wien, 2001

Watson, D., Hubbard, B., Wiese, D., Self-other agreement in personality and affectivity: The role acquaintanceship, trait visibility and assumed similarity, Journal of Personality and Social Psychology, 78, USA, 2000

Weber, M., Wirtschaft und Gesellschaft, 1922 (posthum)

Weimer, W., Credo – Warum die Rückkehr der Religion gut ist – Deutsche Verlagsanstalt, München, o.J.

Wickler, W., Auszug aus dem Vorwort zur deutschen Ausgabe von „Das egoistische Gen“ von Dawkins R., Spektrum Akademischer Verlag, Heidelberg, 2008

Willi, J., „Psychologie der Liebe“, Rowohlt Taschenbuchverlag, Reinbek bei Hamburg, 2002

Willi, J., Ko-evolution – Die Kunst des gemeinsamen Wachsens – Rowohlt Verlag, Reinbek bei Hamburg, 1985

Willi, J., Wendepunkte im Lebenslauf, Klett-Cotta, Stuttgart, 2007

Willi, J., Was hält Paare zusammen? Der Prozess des Zusammenlebens in psychologischen Sicht, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg, 9. Auflage, 2004

Willi, J., Die Zweierbeziehung, Rowohlt Taschenbuch Verlag, Hamburg, 16. Auflage, 2004

Zillmann, D., Neutral Control of Angry Aggression, In, Wegener, D.M., Pennebaker, J., (Hrsg.), Handbook of Mental Control, Guilford, New York, 1993

Zuschlag, B., Thielke, W., Konfliktsituationen im Alltag, Verlag f. Angewandte Psychologie, Göttingen, 1998

Zweites Vatikanisches Konzil, Pastorale Konstitution über die Kirche in der Welt von heute, Gaudium et Spes, o.J.

Verzeichnis der Tabellen

Tabelle 1: Schmidt, W., Gewichtung der Konfliktursachen im Zeitablauf 1981 – 2009.....	25
Tabelle 2: Corell, W. und eigene Quellen, Die fünf Grundmotive, 2007.....	33
Tabelle 3: Sack, M., Lamprecht, F., Vergleich Behandlungsbeginn / Behandlungsende, Lässt sich der SOC durch Psychotherapie beeinflussen, in Salutogenese, ein neues Konzept in der Psychosomatik, VAS, 1997, S. 189, Tabelle 4.	60
Tabelle 4: Schmidt, W., Anerkennung und Gerechtigkeit im Unternehmen, 2009.....	218
Tabelle 5: Fauth-Herkner, A., Spannungsfelder Work-Life , Ergebnisse des Förderprojektes, Familienbewusste Arbeitswelt in Bayern, Bayer. Staatsministerium für Arbeit, Vereinigung der Bayer. Wirtschaft, (Hrsg), 2007, S.10.....	224
Tabelle 6: Fauth-Herkner, A., Vom Standard- Erwerbsleben zur Patchwork- Biographie, Ergebnisse des Förderprojektes, Familienbewusste Arbeitswelt in Bayern, Bayer, Staatsministerium für Arbeit, Vereinigung der Bayer. Wirtschaft, (Hrsg), 2007, S.14	226
Tabelle 7: Rimann, M., Udris, I., Kohärenzerleben (SOC) und Hierarchieposition, Kohärenzerleben (SOC), Zentraler Bestandteil von Gesundheit und Gesundheitsressource? In Handbuch der Salutogenese, Konzept und Praxis, Schüffel, W., und andere, (Hrsg.), Ullstein Medical, 1988	230
Tabelle 8: Schmidt, W., Prozessdiagramm – Balance zwischen Beruf und Familie, 2009.....	269/ 281

Überleitung zum II. Buch

Das gesamte Werk ist in ein I. Buch und ein II. Buch gegliedert. Während im I. Buch das Thema und die persönlichen Erfahrungen und Erkenntnisse des Autors dargestellt und die Lösungsansätze diskutiert wurden, werden im II. Buch zusätzliche Informationen zu Teilaspekten des I. Buches angeboten.

Diese Informationen reichen von der Darstellung des Lebenswerkes von A. Antonovsky und der Beschreibung der Normierungsstichprobe zu Verifizierung des Kohärenztheorems bis hin zu in Fachmedien publizierten auf Teilaspekte des Themas fokussierte Aussagen aktueller anderer Autorenbeiträge.

Die letztgenannten Beiträge beleuchten schlaglichtartig einzelne Themen, die die gegenwärtig ablaufenden gesellschaftlichen Wandlungsprozesse aus verschiedenen Blickwinkeln betrachten. Diese geben jeweils die Meinung ihrer Verfasser wieder, die nicht in jedem Fall der Meinung des Autors entsprechen. Deshalb sind die Verfasser nicht im Literaturverzeichnis, sondern in den Artikeln der Anlagen genannt. Der Leser kann diese Anlagen als zusätzliche Informationen zu Bildung seiner eigenen Meinung heranziehen.

II. Buch

Verzeichnis der Anlagen

- Anlage 1: Über den Autor der Salutogenese
- Anlage 2: Deutsche Normierung der Sense of Coherence Scale von Antonovsky
- Anlage 3: Risse in der Glasdecke
- Anlage 4: Gebremste Gipfelstürmer
- Anlage 5: Im Zweifel für den Mann
- Anlage 6: Family Business
- Anlage 7: Zwischen Mumps und Meetings
- Anlage 8: Das erschöpfte Ich
- Anlage 9: Anzeige der Bundesregierung
- Anlage 10: „Wir dachten die setzen sich durch – die sind ja Jungs!“
- Anlage 11: Auf der Verliererstrasse lauter Männer
- Anlage 12: Die Angst der Männer vor der Familie
- Anlage 13: Die Powerfrau
- Anlage 14: Die Familie lebt
- Anlage 15: „Wir finden immer eine Lösung“
- Anlage 16: Streifzüge im Reich der Plastikknirpse
- Anlage 17: Kultur der Maßlosigkeit
- Anlage 18: Geschlecht als Heterogenitätsmoment – ein Überblick
- Anlage 19: Eine Einladung: Ehe und Familie aus kirchlicher Sicht
- Anlage 20: Die Sicht der bayerischen Wirtschaft: Für eine Familienpolitik aus einem Guss!
- Anlage 21: Paarkommunikation – Einfluss der Paarbeziehung auf Beruf und Arbeitswelt, ein Beratungsprojekt der katholischen Kirche (Auszug)
- Anlage 22: Mobile Arbeitswelt, Partnerschaft und Familie: Die berufsbedingte Trennung – eine Herausforderung für Paare, Eltern und Kinder
- Anlage 23: Familienfreundlichkeit als Wettbewerbsfaktor in wirtschaftlichen Krisenzeiten

Anlagen

Anlage 1: Über den Autor der Salutogenese

Alexa Franke

Aaron Antonovsky wurde 1923 in Brooklyn geboren. Nach dem Besuch des Brooklyn-College begann er ein Studium der Geschichte und Wirtschaft an der Yale-Universität. Dieses musste er während des Zweiten Weltkriegs für den Dienst in der US-Armee unterbrechen. Eher zufällig kam er durch ein Referat und eine Nebenverdienstarbeit mit Hollingshead, der Medizinsoziologie und der Stressforschung in Kontakt. 1952 erwarb er in der Abteilung für Soziologie der Yale-Universität seinen M.A., 1955 einen Ph.D. Von 1955 bis 1959 unterrichtete er Abendklassen am Brooklyn-College, 1956 wurde er Leiter der Forschungsabteilung des Anti-Diskriminierungsausschusses des Staates New York. 1959 bis 1960 war er Fulbright Professor für Soziologie an der Universität Teheran.

1960 emigrierte er gemeinsam mit seiner Frau Helen, einer Entwicklungspsychologin, nach Israel. In Jerusalem übernahm er zunächst eine Stelle als Medizinsoziologe am Institut für angewandte Sozialforschung. Neben der Lehre wandte er sich hier vor allem der Stressforschung und der Erforschung latenter Funktionen der Institutionen des Gesundheitswesens zu. Thematische Schwerpunkte waren: Epidemiologie der Multiplen Sklerose; psychosoziale Risiken jüdischer Emigranten aus den USA in Bezug auf koronare Herzerkrankungen; präventives Zahnpflegeverhalten; ethnische Unterschiede in der Verarbeitung der Menopause bei in Israel lebenden Frauen. Unter diesen befanden sich auch Frauen, die in nationalsozialistischen Konzentrationslagern überlebt hatten. Dass sie es geschafft hatten, ihr Leben neu aufzubauen, empfand er als Wunder – und der Erforschung dieses Wunders, des Wunders des Gesundbleibens, widmete er von da an seine Arbeit und sein Engagement.

Ab 1972 hatte er entscheidenden Anteil am Aufbau einer gemeindeorientierten medizinischen Fakultät an der Ben-Gurion-Universität des Negev. Er war zuständig für die verhaltenswissenschaftlichen und soziologischen Anteile des Curriculums und stand neun Jahre dem Zulassungsausschuss vor, für den er ein Auswahlverhalten entwickelte, in dem es mehr auf Einstellung, Engagement und Verantwortungsübernahme als auf Schulnoten und Testergebnisse ankam.

1977/78 und 1983/84 übernahm er im Rahmen von Forschungssemestern eine Gastprofessur an der Abteilung für Public Health der Universität Berkeley. Seine letzten

Forschungsarbeiten befassten sich mit den Auswirkungen der Pensionierung auf die Gesundheit.

Aaron Antonovsky starb am 7. Juli 1994 in Beer-Sheba (Israel).

Anlage 2: Deutsche Normierung der Sense of Coherence Scale von Antonovsky

Jörg Schumacher, Thomas Gunzelmann und Elmar Brähler

Erschienen in DIAGNOSTICA, 46 (2000), 208-213

Zusammenfassung

Berichtet werden alters- und geschlechtsspezifische Normwerte (Prozentränge) für die Sense of Coherence Scale von Antonovsky, die auf der Basis der Daten einer im Jahre 1998 in Deutschland durchgeführten bevölkerungsrepräsentativen Erhebung (N=1944; Alter 18-92 Jahre) ermittelt wurden.

Einleitung

Das im Mittelpunkt des Salutogenese-Modells von Antonovsky (1987) stehende Konzept des Kohärenzgefühls (Sense of Coherence, SOC) wird als eine dispositionelle Bewältigungsressource betrachtet, die Menschen widerstandsfähiger gegenüber Stressoren macht und damit zur Aufrechterhaltung und Förderung der Gesundheit beiträgt. Zur empirischen Überprüfung seiner theoretischen Annahmen entwickelte Antonovsky (1987) die Sense of Coherence Scale, die 29 Items umfaßt (SOC-29) und auch in einer Kurzform mit 13 Items (SOC-13) vorliegt. Beide Skalen sind in zahlreichen Studien testtheoretisch überprüft worden (z.B: Antonovsky, 1993; Schmidt-Rathjens, Benz, Van Damme, Feldt & Amelang, 1997). Dabei fanden sich zumeist befriedigende bis gute Konsistenzkoeffizienten. Die von Antonovsky (1987) aus seinen Vorüberlegungen abgeleiteten SOC-Subskalen (Verstehbarkeit, Handhabbarkeit, Sinnhaftigkeit) ließen sich bisher allerdings nicht in befriedigender Weise faktorenspezifisch reproduzieren (z.B. Frenz, Carey & Jorgensen 1993; Sandell, Blomberg & Lazar, 1998). Wegen der mangelnden Replizierbarkeit der theoretisch postulierten Skalenstruktur und der hohen (negativen) Korrelation der SOC-Skala mit Skalen zur Messung von Ängstlichkeit, Depressivität, Neurotizismus oder negativer

Affektivität (z.B. Struempfer, Gouws & Viviers, 1998) sind die SOC-Skala und damit auch das SOC-Konzept vielfach kritisiert worden (z.B. Becker, 1998). Trotz aller Kritik erfreut sich Antonovskys Theorie jedoch nach wie vor großer Beliebtheit und die SOC-Skala wird in zahlreichen empirischen Studien eingesetzt (vgl. Bengel, Strittmatter & Willmann, 1998). Weder für die SOC-29 noch für die SOC-13 sind allerdings bisher in Deutschland Normwerte verfügbar. Diese Lücke will der vorliegende Beitrag schließen.

Normierungsstichprobe

Die Daten für die Normierung wurden Ende 1998 im Rahmen einer bevölkerungsrepräsentativen Studie erhoben. Detaillierte Angaben zu den soziodemographischen und sozioökonomischen Merkmalen der Untersuchungsstichprobe sind Tabelle 1 zu entnehmen. Die Erhebung der Untersuchungsdaten erfolgte durch ein Meinungsforschungsinstitut in Form einer Mehrthemenumfrage (96 Sample-Points in den neuen und 105 in den alten Bundesländern). Die in die Studie aufgenommenen Personen wurden von geschulten Interviewern zuhause aufgesucht und dort befragt (Face-to-face-Interviews). Im Rahmen dieser Interviews wurde die SOC-Skala von den Probanden selbstständig beantwortet. Die Zufallsauswahl der Haushalte erfolgte nach dem Random-Route-Verfahren, wobei die im Haushalt zu befragende Zielperson ebenfalls nach dem Zufallsprinzip ermittelt wurde. Die Repräsentativität der Stichprobe wurde durch die Ziehung von ADM-(Arbeitskreis Deutsche Marktforschungsinstitute)-Stichproben und durch Vergleiche mit den Angaben des Statistischen Bundesamtes gesichert. Das ADM-Stichprobenverfahren (vgl. Arbeitsgemeinschaft ADM-Stichproben & Bureau Wendt, 1994; Koch, 1997) basiert auf Daten der Wahlbezirksstatistik des Statistischen Bundesamtes und sieht eine dreistufige geschichtete Zufallsauswahl mit den Auswahlstufen „Wahlbezirke“, „Haushalte“ und „Zielpersonen“ vor. Prinzipiell ist es zur Repräsentation jeder Grundgesamtheit geeignet, die in Privathaushalten identifiziert werden kann. In unserer Erhebung stellte die Grundgesamtheit die in Privathaushalten lebende deutsche Wohnbevölkerung ab 18 Jahren dar.

Tabelle 1: Beschreibung der Normierungsstichprobe

		Gesamt (N=1.944)	Männer (N=855)	Frauen (N=1.089)
Alter	M	49,93	49,86	49,99
	SD	16,85	16,32	17,26
	Range	18-92	18-90	18-92
Altersgruppen	18 bis 40 Jahre	659 (33,9%)	275 (32,2%)	384 (35,3%)
	41 bis 60 Jahre	676 (34,8%)	316 (37,0%)	360 (33,1%)
	älter als 60 Jahre	609 (31,3%)	264 (30,8%)	345 (31,6%)
Wohnsitz	Ostdeutschland	977 (50,3%)	424 (49,6%)	553 (50,8%)
	Westdeutschland	967 (49,7%)	431 (50,4%)	536 (49,2%)
Partnerschaft	Ja (mit Partner)	1.222 (62,8%)	600 (70,2%)	621 (57,0%)
	Nein (ohne Partner)	723 (37,2%)	255 (29,8%)	468 (43,0%)
Schulabschluß	Ohne Abschluß	36 (1,9%)	12 (1,4%)	24 (2,2%)
	Hauptschule/ 8. Kl.	916 (47,1%)	401 (46,9%)	515 (47,3%)
	Realschule/ 10. Kl	637 (32,8%)	265 (31,0%)	372 (34,2%)
	Fachschule	81 (4,2%)	37 (4,3%)	44 (4,0%)
	Abitur/o. abgeschl.	110 (5,7%)	53 (6,2%)	57 (5,2%)
	Studium Abgeschl. Hoch-/FH-Studium	164 (8,3%)	87 (10,2%)	77 (7,1%)
Beruf	Nie berufstätig	36 (1,9%)	3 (0,4%)	33 (3,1%)
	Arbeiter	210 (11,2%)	55 (6,7%)	155 (14,7%)
	Facharbeiter	585 (30,1%)	396 (48,1%)	189 (17,9%)
	Landwirte	28 (1,5%)	15 (1,8%)	13 (1,2%)
	Freie Berufe	24 (1,3%)	9 (1,1%)	15 (1,4%)
	Selbstständige	90 (4,8%)	57 (6,9%)	33 (3,1%)
	Angestellte	835 (44,4%)	238 (28,9%)	597 (56,5%)
	Beamte	71 (3,8%)	50 (6,1%)	21 (2,0%)
Erwerbstätigkeit	In Ausbildung	65 (3,3%)	32 (3,7)	33 (3,0%)
	Voll- /Teilzeittätig	882 (45,4%)	460 (53,8%)	422 (38,8%)
	Wehr- / Zivildienst	14 (0,7%)	3 (0,4%)	11 (1,0%)
	Mutterschutz /Erziehungsurl./	173 (8,9%)	64 (7,5%)	109 (10,0%)
	Arbeitslos / Kurzarbeit	175 (9,0%)	3 (0,4%)	172 (15,8%)
	Hausfrau / -mann	635 (32,7%)	293 (34,2%)	342 (31,4%)
	Rente / Vorruhestand			
Haushaltseinkommen (Netto)	<2.500 DM / Monat	654 (36,1%)	223 (28,0%)	431 (42,4%)
	2.500 – 5.000 DM / Monat	968 (53,4%)	466 (58,5%)	502 (49,4 %)
	>5.000 DM / Monat	191 (10,5%)	107 (13,5%)	84 (8,2%)

Angaben zum Beruf liegen von N=1.879 und zum Haushaltseinkommen von N=1.813 Personen vor

Item- und Skalenwerte

In Tabelle 2 sind die Mittelwerte und Standardabweichungen der SOC-Items sowie die korrigierten Trennschärfekoeffizienten sowohl bezogen auf die SOC-29 als auch auf die SOC-13 dargestellt. Die Mittelwerte, Standardabweichungen, Konsistenzkoeffizienten sowie Split-Half-Reliabilitätskoeffizienten der SOC-Skalen sind Tabelle 3 zu entnehmen. Die Korrelation zwischen SOC-29 und SOC-13 beträgt $r = .94$. Die von Antonovsky (1987) postulierten drei SOC-Subskalen (Verstehbarkeit, Handhabbarkeit und Sinnhaftigkeit) ließen sich in unserer Studie faktorenanalytisch nicht reproduzieren. Die berichtete Normierung bezieht sich deshalb ausschließlich auf den jeweiligen Gesamtwert (Summenwert aller Items) der SOC-29 bzw. SOC-13.

Tabelle 2: Itemkennwerte

	ITEM	M	SD	r_{ig}	r_{ik}
1	Wenn Sie mit anderen Leuten reden, haben Sie dann das Gefühl, dass Sie nicht verstanden werden? (habe nie dieses Gefühl – habe immer dieses Gefühl)	5.46	1.53	.45	
2	Wenn Sie in der Vergangenheit etwas tun mussten, das von der Zusammenarbeit mit anderen Menschen abhängig war, hatten Sie dann das Gefühl, es würde...(sicher nicht erledigt – sicher erledigt werden)	5.15	1.49	.49	
3	Einmal abgesehen von den Menschen, die ihnen am nächsten stehen: Wie gut kennen Sie die meisten Leute, mit denen Sie täglich zu tun haben? (sie sind Ihnen völlig fremd – Sie kennen sie sehr gut)	5.41	1.32	.45	
4	Haben Sie das Gefühl, dass es Ihnen ziemlich gleichgültig ist, was um Sie herum passiert? (sehr selten oder nie – sehr oft)	5.55	1.48	.49	.45
5	Ist es in der Vergangenheit vorgekommen, dass Sie vom Verhalten von Menschen überrascht waren, die Sie gut zu kennen glaubten? (das ist nie passiert – das ist immer wieder passiert)	3.95	1.54	.26	.29
6	Ist es vorgekommen, dass Sie von Menschen enttäuscht wurden, auf die Sie gezählt hatten? (das ist nie passiert – das ist immer wieder passiert)	3.96	1.60	.33	.36
7	Das Leben ist... (ausgesprochen interessant – reine Routine)	5.11	1.61	.50	
8	Bis jetzt hatte ihr Leben...(überhaupt keine klaren Ziele – sehr klare Ziele)	5.53	1.31	.57	.48
9	Haben Sie das Gefühl, daß Sie ungerecht behandelt werden? (sehr oft – selten oder nie)	5.05	1.58	.54	.54
10	War Ihr Leben in den letzten 10 Jahren...(voller Veränderungen, ohne das Sie wussten, was als nächstes passiert – ganz beständig und klar)	4.00	1.89	.32	
11	Das meiste, was Sie in Zukunft tun werden, wird wahrscheinlich...(völlig faszinierend sein – todlangweilig sein)	4.51	1.41	.53	
12	Haben Sie das Gefühl, dass Sie in einer ungewohnten Situation sind und nicht wissen, was Sie tun sollen? (sehr oft – selten oder nie)	5.27	1.51	.59	.56
13	Was beschreibt am Besten, wie Sie das Leben sehen? (Man kann für die schmerzvollen Dinge im Leben immer eine Lösung finden – Es gibt für die schmerzvollen Dinge im Leben keine Lösung)	5.16	1.50	.56	

14	Wenn Sie über Ihr Leben nachdenken, ist es dann oft so, dass...(Sie spüren, wie schön es ist, zu leben – Sie sich fragen, wieso Sie überhaupt leben)	5.49	1.39	.68	
15	Wenn Sie vor einem schwierigen Problem stehen, dann ist die Wahl einer Lösung...(immer unsicher und schwer zu treffen – immer völlig klar)	4.56	1.45	.57	
16*	Die Dinge die Sie täglich tun, sind für Sie...(eine Quelle tiefer Freude und Befriedigung – eine Quelle von Schmerz und Langeweile)	5.14	1.23	.62	.52
17	Ihr Leben wird in Zukunft wahrscheinlich...(voller Veränderungen sein, ohne daß Sie wissen was als nächstes passiert – ganz beständig und klar sein)	4.37	1.66	.32	
18	Wenn in der Vergangenheit etwas unangenehmes geschah, neigten Sie dazu...(sich deswegen aufzureiben oder innerlich „aufzuzehren“ – zu sagen: „ nun gut, so ist es eben. Damit muß ich leben“ und weiterzumachen)	4.89	1.58	.52	
19	Wie oft sind Ihre Gefühle und Gedanken ganz durcheinander? (sehr oft – sehr selten oder nie)	5.33	1.47	.62	.63
20*	Wenn Sie etwas tun, das Ihnen ein gutes Gefühl gibt,...(dann ist es bestimmt so, dass Sie sich auch weiterhin gut fühlen werden – dann wird bestimmt etwas passieren, das dieses Gefühl wieder verdirbt)	5.42	1.32	.59	
21	Kommt es vor, dass Sie Gefühle in sich haben, die Sie lieber nicht spüren würden? (sehr oft – sehr selten oder nie)	5.01	1.65	.55	.56
22	Sie erwarten für die Zukunft, dass Ihr eigenes Leben...(ohne jeden Sinn und Zweck sein wird – voller Sinn und Zweck sein wird)	5.65	1.37	.66	
23	Denken Sie, dass es immer Menschen geben wird, auf die Sie in der Zukunft zählen können? (Sie sind sicher, dass es die geben wird – Sie bezweifeln, dass es die geben wird)	5.63	1.51	.52	
24	Kommt es vor, dass Sie das Gefühl haben, nicht genau zu wissen, was demnächst geschehen wird? (sehr oft – sehr selten oder nie)	4.53	1.64	.53	
25	Viele Leute – auch solche mit einem starken Charakter – fühlen sich in bestimmten Situationen als traurige Verlierer. Wie oft haben Sie sich in der Vergangenheit so gefühlt? (sehr oft – sehr selten oder nie)	4.93	1.53	.64	.63
26	Wenn etwas passierte, hatten Sie dann im allgemeinen den Eindruck, dass Sie dessen Bedeutung...(über- oder unterschätzten – richtig einschätzten)	4.91	1.39	.50	.48
27	Wenn Sie an Schwierigkeiten denken, denen Sie bei wichtigen Dingen im Leben wohl begegnen werden, haben Sie das Gefühl, dass ..(es Ihnen immer gelingen wird, die Schwierigkeiten zu überwinden – Sie es nicht schaffen werden, die Schwierigkeiten zu überwinden)	5.12	1.33	.61	
28	Wie oft haben Sie das Gefühl, dass die Dinge, die Sie im täglichen Leben tun, wenig Sinn machen? (sehr oft – sehr selten oder nie)	5.17	1.51	.62	.60
29	Wie oft haben Sie Gefühle, bei denen Sie sich nicht sicher sind, ob Sie die unter Kontrolle halten können? (sehr oft – sehr selten oder nie)	5.39	1.46	.54	.56

Erläuterungen: Hinter jeder Itemformulierung sind die beiden Pole des siebenstufigen Antwortmodells für dieses Item aufgeführt. Die mit einem * gekennzeichneten Items müssen bei der Auswertung umgepolt werden (N = 1.944)

M Mittelwert (Range 1-7)

SD Standardabweichung

r_{ig} part-whole korrigierte Trennschärfekoeffizienten des Items in Bezug zur SOC-29

r_{ik} part-whole korrigierte Trennschärfekoeffizienten des Items in Bezug zur SOC-13

Tabelle 3: Kennwerte der SOC-Skalen

Skala	Range	M	SD	α	r_{tt}	Schiefe	Kurtosis
SOC-29	29-203 (1-7)	145.66 5.02	24.33 (0.84)	.92	.90	-.118	-.460
SOC-13	13-91 (1-7)	65.19 (5.01)	11.60 (0.89)	.85	.80	-.147	-.461

Anmerkungen: N= 1944

M Skalenmittelwert (in Klammern ist der an der Itemzahl relativierte Skalenmittelwert aufgeführt)

SD Standardabweichung (in Klammern ist die Standardabweichung des relativierten Skalenmittelwertes aufgeführt)

α Interne Konsistenz (Cronbach's Alpha)

r_{tt} Split-Half-Reliabilitätskoeffizient (Spearman-Brown)

Alters- und geschlechtsspezifische Normierung

Da sich das Ausmaß des Kohärenzgefühls als abhängig erwies sowohl vom Alter (alterskorrelierte Abnahme des SOC) (für SOC-29; $F=11.13$; $df = 5/1938$; $p(F) < .001$; für SOC-13, $F = 3.37$; $df = 5/1938$; $p(F) < .05$) als auch vom Geschlecht (niedrigerer SOC bei Frauen) (für SOC-29; $F=16.43$; $df = 5/1938$; $p(F) < .001$; für SOC-13, $F = 13.40$; $df = 5/1938$; $p(F) < .001$), berechneten wir alters- und geschlechtsspezifische Prozentrang-Normen. Diese sind den Tabellen 4 und 5 zu entnehmen. Zusätzlich sind für die einzelnen Untergruppen die Skalenmittelwerte und Standardabweichungen aufgeführt. Die Mitteilung von Normen sowohl für die Lang- als auch für die Kurzform der SOC-Skala.

Tabelle 4: Prozentrang-Normen für die SOC-29

PR	Männer (N = 855)			Frauen (N = 1.089)		
	18-40 (N = 275)	41-60 (N = 316)	61-90 (N = 264)	18-40 (N = 384)	41-60 (N = 360)	61-90 (N = 345)
5	112	110	103	106	107	99
10	118	115	111	114	112	108
15	123	122	115	118	116	112
20	129	127	119	123	122	117
25	135	132	124	128	127	119
30	139	135	130	133	130	125
35	142	139	133	135	134	130
40	145	144	136	139	137	133
45	149	146	141	142	139	136
50	151	149	144	145	143	140
55	154	152	147	148	145	143
60	159	156	151	151	149	146
65	162	158	153	154	151	151
70	165	162	155	157	155	156
75	169	167	159	162	159	160
80	173	171	163	167	164	164
85	176	174	169	172	168	170
90	180	178	176	178	174	174
95	186	185	182	184	183	181
100	203	203	203	203	203	203
M	151.31	149.34	143.56	145.82	144.03	140.93
SD	24.35	23.38	24.43	23.96	23.01	25.61

Tabelle 5: Prozentrang-Normen für die SOC-13

PR	Männer (N = 855)			Frauen (N = 1.089)		
	18-40 (N = 275)	41-60 (N = 316)	61-90 (N = 264)	18-40 (N = 384)	41-60 (N = 360)	61-90 (N = 345)
5	44	47	45	44	47	43
10	50	51	48	49	49	47
15	53	53	51	51	51	50
20	55	56	53	53	54	53
25	59	58	55	56	56	54
30	60	60	57	58	58	56
35	62	62	59	59	59	58
40	63	64	61	60	60	60
45	65	65	63	62	61	62
50	67	66	65	64	63	63
55	70	67	66	65	64	65
60	71	69	67	67	67	66
65	73	71	68	69	68	68
70	74	72	70	70	69	70
75	76	74	72	72	71	72
80	78	76	73	73	73	74
85	79	79	75	77	76	76
90	81	80	78	79	78	79
95	83	84	84	82	81	82
100	91	91	91	91	91	91
M	67,7	67,25	65,05	65,05	64,8	64,45
SD	11,53	10,9	11,35	11,34	10,82	11,77

Erläuterungen:

PR Prozentrang
M Standardmittelwert
SD Standardabweichung

Anlage 3: Risse in der Glasdecke

Kuls, Norbert / Schäfer, Daniel / Theurer, Marcus

Frankfurter Allgemeine Zeitung, Samstag, 20. Mai 2006, Nr. 117/ Seite 13

An die Spitze deutscher Finanzdienstleister schaffen es kaum Frauen, an der Wall Street sind die unsichtbaren Netzwerke der Männer aufgebrochen

Michael Diekmann geriet in die Defensive. Der Vorstandschef des Münchner Finanzdienstleisters Allianz wollte im vergangenen Jahr auf einer Versammlung bei der kalifornischen Tochtergesellschaft Fireman`s Fund die weiblichen Angestellten aus der Reserve locken. Nachdem länger keine Frau eine Frage gestellt hatte, fragte Diekmann: „Wo sind die Frauen“? Eine meldete sich und gab die Frage postwendend zurück. Denn Diekmanns Delegation bestand ausschließlich aus Männern. „Wir haben Frauen, aber wir haben sie zuhause gelassen“, konterte Diekmann. Dieser Versuch, die Situation mit Humor zu retten, misslang. Diekmann musste einräumen, dass es für Frauen schwierig sei, in den Vorstand, den „Old Boy`s Club“, vorzudringen.

Mittlerweile hat Diekmann die Brisanz des Themas erkannt. „Ich möchte nicht mehr in einer Männer-WG wohnen“, sagte er jüngst auf der Allianz-Hauptversammlung. Wie weit dieser Herrenclub aber noch reicht, kann man im Geschäftsbericht betrachten. Dort sind die 25 Mitglieder des „International Executive Committee“ abgebildet, ein erweiterter Vorstand, in dem die Chefs von Tochtergesellschaften vertreten sind. Frauen befinden sich nicht darunter. Sieht so die Globalisierung eines deutschen Finanzdienstleisters aus? Tochtergesellschaften ohne Töchter an der Spitze? „Sie sind ganz klar noch nicht so weit, wie sie sein sollten“, sagt Marna Whittington, die für das Tagesgeschäft der Vermögensverwaltungssparte Allianz Global Investors zuständig ist. Andere deutsche Finanzgiganten schneiden nicht besser ab. Am Tisch des erweiterten Führungskreises der Deutschen Bank sitzt keine Frau. Das gilt auch für die Vorstände von Münchner Rück und Commerzbank.

Zwar arbeiteten im Jahr 2004 nach Zahlen des Bundesverbands Deutscher Banken (BdB) schon 12.000 weibliche Führungskräfte für die privaten Banken – zwölfmal mehr als 1980. Doch diese tummeln sich in unteren Führungsebenen. Der Weg nach ganz oben ist den Frauen oft durch unsichtbare Barrieren versperrt – Arbeitspsychologen nennen dies eine gläserne Decke.

Doch die Glasdecke zeigt Risse. Denn deutsche Banken beginnen zu erkennen, dass sie gutausgebildete Frauen nicht aus ihrem Talentereservoir ausschließen sollten. Und so

stellen die Finanzdienstleister immer mehr junge Hochschulabsolventinnen ein. Schon aus rein wirtschaftlichen Gründen; Frauen sind ein zunehmend wichtiger Kundenkreis.

Die Novizin im Männerorden

An der Wall Street, obwohl traditionell ebenfalls ein Männerclub, ist man etwas weiter. Einer Umfrage des Branchenverbandes SIA zufolge stellen Frauen immerhin 15 Prozent der Spitzenmanager bei Investmentbanken. Auch bei Tochtergesellschaften amerikanischer Banken in Deutschland machen Frauen stärker Karriere. Die Citibank Privatkunden AG etwa wurde bis vor Kurzem von Christine Licci geleitet. Und die Nachfolgerin heißt Sue Harnett. Auch der Deutschland-Ableger von Morgan Stanley hat mit Dagmar Kollmann eine weibliche Spitze. „Amerikanische Unternehmen haben schon vor einigen Jahren begriffen, dass es sinnvoll ist, eine vielfältige Führungsmannschaft zu haben, wenn man ein globales Geschäft aufbauen will“, sagt Whittington.

Es ist nicht nur die Hoffnung auf besseres Geschäft, sondern auch die Angst vor Klagen, die Banken auf Minderheiten und Frauen achten lässt. In Amerika gibt es harte Antidiskriminierungs-Gesetze. „Man biegt sich rückwärts, um den juristischen Anforderungen zu genügen“, sagt die in New York lebende deutsche Autorin Barbara Bierach. Einige Investmentbanken, darunter Merrill Lynch und Morgan Stanley, hatten zuletzt wegen Diskriminierung von Frauen am Arbeitsplatz Vergleiche in mehrstelliger Millionenhöhe geschlossen. Das jüngste Ziel einer solchen Klage in Amerika ist die Investmentbank Dresdner Kleinwort Wasserstein (DrKW) – eine Tochtergesellschaft der Allianz.

Eine Frage bekommt Doris Höpke immer wieder zu hören: „Wie kommt denn dein Mann damit zurecht?“ Wenn Höpke das erzählt, lacht sie nur. „Der findet`s prima“, antwortet sie immer. Ihr Lebensgefährte ist wie sie Jurist in einem Unternehmen, doch wie die Frau an seiner Seite das finde, wurde er noch nie gefragt. Das Beispiel zeigt: Frauen, die im Beruf erfolgreich sind, haben immer noch Exotenstatus. Und erfolgreich ist Höpke, die zwar keine Kinder hat, diese aber wie sie sagt, nicht als Karriere-Hindernis ansieht. Vor sechseinhalb Jahren kam sie zur Münchner Rück, dem zweitgrößten Rückversicherer der Welt. Heute, mit 39 Jahren, ist Höpke in der „Ebene 1“ angekommen, so heißt in der Münchner Rück die Führungsmannschaft einer Stufe unter dem Konzernvorstand. Im Sommer übernimmt Höpke die Leitung eines eigenen Geschäftsbereichs. Sie ist unter anderem für die gesamte Luft- und Raumfahrt-Rückversicherung und die

Tochtergesellschaft in der Schweiz verantwortlich und damit für ein Milliardenvolumen an Umsatz.

Die Ebene 1 ist ein Männerorden: Rund 53 Führungskräfte gehören ihr an, darunter nur vier Frauen. Zugleich ist die Hierarchieebene das Sprungbrett nach ganz oben. Die Münchner Rück ist 126 Jahre alt, doch in den Vorstand schaffte es bisher nur eine Frau. Wäre Höpke erfolgreicher, wenn sie ein Mann wäre? „Ich habe diese Hürden so nie erlebt“, sagt sie. Und doch war Höpke meist die erste: „In nahezu allen meinen Positionen war mein Vorgänger ein Mann und viel älter.“ Andererseits könne man das für sich nutzen. Wer als Frau im Kundengespräch weiß, wie ein Bremskraftverstärker funktioniert, der beeindruckt stärker als ein Mann, der auch im Bilde sei. „Es ist aber nicht mein Karrieremotto, Klischees zu widerlegen oder vermeintliche Erwartungen zu erfüllen“, so Höpke abgeklärt.

Gleich sind im Berufsleben erfolgreiche Frauen und Männer nach ihrer Beobachtung dennoch nicht. „Männer sagen meistens, ich will die Position xy in der Unternehmenshierarchie haben, Frauen sagen fast immer, ich würde mich für den Markt x oder das Thema y interessieren. Das ist kein Zufall.“ Die Männer, die nach Macht und Status streben, und die Frauen, die sich für Inhalte interessieren, ist das nicht auch ein Klischee? „Ich habe bisher nur einmal erlebt, dass mir eine Frau sagte, ihr gehe es darum, eine bestimmte Position zu erreichen“, sagt Höpke. Und was will sie selbst – in den Vorstand der Münchner Rück? Höpke runzelt die Stirn: „Das ist eine männliche Sichtweise. Ich frage mich nicht, welche Position ich erreichen will, sondern welche Themen mir Spaß machen“.

Die Hoch-Springerin

Die mächtigste Frau an der Wall Street ist Sallie Krawcheck. Die 41 Jahre alte Managerin ist seit anderthalb Jahren Finanzchefin der Citigroup, des größten amerikanischen Finanzdienstleisters. Sie bekleidet damit die zweitwichtigste Position im Konzern. Krawcheck ist aber nur eine von mehreren Frauen in hochkarätigen Rollen an der Wall Street. Auch das globale Privatkundengeschäft der Citigroup wurde bis zu ihrem Abtritt im vergangenen Jahr lange von einer Frau, Majorie Magner, geführt. Kopräsidentin bei der Investmentbank Morgan Stanley und damit ebenfalls Anwärtlerin auf den Spitzenjob ist Zoe Cruz, die langjährige Chefin der Abteilung für festverzinsliche Wertpapiere. Und es gibt noch eine Reihe weiterer Beispiele in New Yorks Finanzzentrum.

Aber Sallie Krawcheck führt die Liste von Frauen in Top-Positionen an der Wall Street an. Sandy Weill, der Architekt und ehemalige Vorstandschef der Citigroup, hatte Krawcheck 2002 von der Spitze des Wertpapierhauses Sanford C. Bernstein abgeworben. Das war damals ein öffentlichkeitswirksamer Coup. Interessenskonflikte und geschönte Empfehlungen von Analysten hatten den Ruf der Banken an der Wall Street schwer geschadet. Krawcheck, die eigentlich Journalistin werden wollte, dann aber als Analystin an die Wall Street ging und rasch Karriere machte, galt damals als „letzte ehrliche Analystin“. Das befand das Wirtschaftsmagazin „Fortune“, wo Krawcheck einmal ein Praktikum absolviert hatte, auf der Titelseite. Prominenter geht es nicht. Ende der neunziger Jahre galt die auf Investmentbanken spezialisierte Krawcheck als beste Analystin ihres Fachs und bewegte mit ihren Einschätzungen mühelos die Aktienkurse von Finanzgiganten. Sogar ihr späterer Mentor Weill musste sich damals von ihr vorhalten lassen, dass er zuviel für die Investmentbank Salomon Brothers gezahlt hatte. Persönlich getroffen hatte sie Weill allerdings vor dem Ruf zur Citigroup nur einmal: eines der beiden Kinder von Krawcheck fuhr Weill auf der New Yorker Madison Avenue mit dem Kinderwagen gegen das Schienbein.

Die in Charleston im Bundesstaat South Carolina aufgewachsene Krawcheck verpackt ihren messerscharfen Verstand in eine charmante und humorvolle Art. Für Verhandlungspartner ist das gefährlich. „Lass dich nicht von ihrem Lächeln täuschen“, hatte einmal ein Manager einer Wall-Street-Bank auf seinen Notizblock geschrieben, um die bohrenden Fragen der Analystin zu überstehen. Auf der Oberschule war Krawcheck als Leichtathletin aufgefallen. Sprint und Hochsprung waren ihre besten Disziplinen. Die dafür nötigen Qualitäten hat sie auch im Geschäftsleben unter Beweis gestellt. Die Latte für den Sprung an die Spitze der Citigroup liegt gar nicht mehr so hoch.

Die Finanz-Exotin

Frau. Dokortitel in Mathematik. Spitzenjobs in Politik, an Universität und Wall Street. Zwei erwachsene Töchter. „Ich weiß, dass die Leute mich für etwas ungewöhnlich halten“, sagt Marna Whittington, Chief Operating Officer der Allianz Global Investors (AGI). Sie ist seit Anfang 2002 die Nummer zwei des zweitgrößten Vermögensverwalters der Welt und damit die höchstrangige Frau bei dem Münchner Finanzkonzern.

Ihr Exotenstatus gilt für Deutschland mehr als für ihre amerikanische Heimat, da es an der Wall Street mehr Frauen in Spitzenpositionen gibt. Whittington ist ihre Rolle seit langem gewohnt. Einst habe die Regierung des Bundesstaats Delaware sie als erstes

Kabinettsmitglied gewürdigt, das ein Baby bekam. Als sie von University of Pennsylvania, wo sie Finanzchefin war, zu einer Fondsgesellschaft wechselte, blieb sie Vorreiterin. Die 58 Jahre alte Managerin versteht es, sich in einer Männerwelt durchzusetzen. Seit 1992 arbeitet sie in der Investmentbranche, zuerst als Teilhaberin einer Fondsgesellschaft. Nach deren Übernahme durch Morgan Stanley war sie fünf Jahre lang für das Tagesgeschäft bei der Vermögensverwaltungssparte bei der Wall-Street-Bank verantwortlich. „Die Wall Street war traditionell eine sehr von Männern geprägte Welt“, sagt Whittigton. Aber Amerikas Geschäftswelt habe sich für Frauen geöffnet – obgleich die Situation immer noch nicht perfekt sei.

Dagegen vermisst sie bei der Allianz Frauen in Top-Führungsrollen. Bei Tochtergesellschaften wie AGI spielen Frauen schon an der Spitze mit. Whittigton ist eine von zwei Frauen im neunköpfigen Vorstand des Vermögensverwalters. Die zweite ist Europa-Chefin Elisabeth Corley. Die Britin ist bezeichnenderweise von der amerikanischen Investmentbank Merrill Lynch zu AGI gewechselt. Der Schlüssel zum Erfolg sei es, talentierte Frauen zu halten, nachdem sie eine Familie gegründet haben, glaubt Whittigton. Deswegen gibt es bei AGI Kinderbetreuung, flexible Arbeitszeiten und Arbeitsplatzteilung. „Deutschland hatte traditionell nicht die Infrastruktur, um Frauen zu unterstützen, die nach der Geburt ihrer Kinder ins Geschäftsleben zurückkehren wollten“, sagt sie.

Von Quoten für Frauen hält sie nichts. Entscheidend sei die Leistung. Aber sie wolle sicherstellen, dass qualifizierte Frauen bei der Auswahl für Führungsstellen im Kandidatenkreis seien. Das gilt auch für den Konzernvorstand. „Die Allianz braucht ganz klar einen Vorstand, der das Top-Talent weltweit repräsentiert, und die Hälfte dieser Talente sind doch weiblich“, sagt Marna Whittington. Es müsse nicht die Hälfte des Vorstands aus Frauen bestehen. „Aber Frauen sollten dort vertreten sein. Das ist überfällig“.

Die Welten-Wanderin

12- bis 14-Stunden-Tage, arbeiten unter hohem Stress, nicht selten auch nachts oder am Wochenende. Auch abseits der Klischees ist der Alltag für Investmentbanker kein Zuckerschlecken. Wie ist es da möglich, Kind und Karriere zu verbinden? Diese Frage ist typisch deutsch, in Amerika oder Großbritannien würde sie so kaum gestellt. Annette Messemer hat den kulturellen Unterschied erlebt. Die 41 Jahre alte Investmentbankerin

zieht ihre zwei Töchter in Frankfurt groß. Wäre sie nicht noch in London gewesen, als die erste Tochter auf die Welt kam – sie wäre wohl jetzt raus aus dem Job.

Am Arbeitgeber hätte dies nicht gelegen. Messemer ist in Deutschland eine der sechs Senior Banker der Investmentbank J.P. Morgan. Zwar gibt es hierzulande in der Branche nur eine Handvoll weiblicher Investmentbankerinnen mit vergleichbarem Rang. Für die amerikanische Bank sind Frauen in Top-Positionen jedoch längst Alltag. Die Schwierigkeit lag woanders: „Im Gegensatz zu Deutschland verfügt Großbritannien über einen etablierten Markt für professionelle Kinderbetreuung.“ Auf der britischen Insel seien „Nannies“ dank niedriger Sozialabgaben auch bezahlbar. In Deutschland dagegen sind sie schwer zu finden und kosten viel Geld. Zurück in Frankfurt, hielt sich Messemer daher nicht lange mit der Suche nach einem Kindermädchen auf. Behende brachte sie ihre Nanny aus London mit – was den angenehmen Nebeneffekt hat, dass ihre drei und fünf Jahre alten Töchter zweisprachig aufwachsen.

Kinder wollte Messemer auf jeden Fall. Der intellektuelle Kick einer Karriere reizte sie aber auch. Nach einem Doppelstudium der Politik und Ökonomie in mehreren Ländern und der Promotion fing sie mit 29 Jahren bei J.P. Morgan an. Heute betreut sie vor allem die öffentliche Hand, aber auch DAX-Unternehmen und Finanzinstitute. Pausen hat sich die Bankerin, die mit 35 Jahren das erste Kind bekam und deren Mann ebenfalls als Investmentbanker arbeitet, nur in homöopathischen Dosen genehmigt. Kaum drei Monate war sie nach den beiden Geburten aus dem Job draußen – und setzte sich selbst während dieser Zeit häufig zwei, drei Stunden am Tag vor den Computer. Weil ihr der Beruf einfach Spaß mache, sagt sie.

Anlage 4: Gebremste Gipfelstürmer

Nicola Holzapfel

SZ Beruf und Karriere, 1. Juli 2006

Frauen haben einen großen Marktvorteil: Sie verdienen weniger. Doch das nützt ihnen nichts.

Deutschlands Frauen kommen nicht voran. Ihr Anteil an Führungspositionen ist seit Jahren konstant niedrig. Dabei haben sie ihren männlichen Kollegen gegenüber einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil: Sie verdienen weniger. Das zeigt wieder einmal eine Studie, diesmal vom Deutschen Institut für Wirtschaftsforschung in Berlin (DIW). Die Volkswirtschaftlerin Elke Holst hat die Gehälter von Beschäftigten in Tätigkeiten, die eine hohe Qualifikation erfordern, und von Angestellten mit umfassenden Führungsaufgaben untersucht. Neu an der Studie: die Auffächerung in qualitative Aspekte wie Familienstand und Alter.

Demnach werden in Deutschland 30 Prozent der höheren Positionen von Frauen besetzt. In Führungspositionen liegt der Frauenanteil bei 22 Prozent. Der Verdienstunterschied zwischen den Geschlechtern steigt mit der Position. Vollzeitbeschäftigte Männer verdienen im Schnitt 4200 Euro monatlich – 27 Prozent mehr als Kolleginnen. Bei den echten Führungsjobs macht der Unterschied 33 Prozent aus. Männer verdienen 5300 Euro brutto, Frauen 4000 Euro. Wie stark die Frauenverdienste hinterherhinken, hat selbst die Wissenschaftlerin überrascht. So nimmt etwa der Verdienst mit dem Alter zu, die größten Zuwächse gibt es aber zu Karrierebeginn. Ein hoher Bildungsabschluss rentiert sich für Frauen eher als für Männer.

Auch der Familienstand wirkt sich aufs Gehalt aus. Allerdings profitieren davon vor allem die Männer: Verheiratete Führungskräfte verdienen 1000 Euro mehr als ihre ledigen Kollegen. Für Frauen ist der Ehe-Bonus dagegen kaum spürbar. Auch Familienväter mit kleinen Kindern liegen beim Gehalt deutlich über dem Durchschnitt. Bei Frauen spielt ein möglicher Kindersegen dagegen keine Rolle. „Ein Mann hat in der Regel eine Frau zu Hause, die ihm den Rücken freihält. Frauen können im seltensten Fall auf diese Ressource zurückgreifen. Wenn sie Nachwuchs bekommen und Elternzeit nehmen, entgeht ihnen Einkommen. Die Männer arbeiten dann weiter – und sogar eher mehr als vorher“, sagt Holst. Wie ihre Studie zeigt, sind Frauen in Führungspositionen häufiger kinderlos und unverheiratet als ihre männlichen Kollegen. „Die hohe zeitliche Beanspruchung in Führungspositionen lässt Frauen und Männer kaum Zeit für die Erfüllung ihrer Aufgaben in der Familie“, heißt es in der Studie. Für die Mehrheit der Führungskräfte gehören

Überstunden zum Alltag. Die durchschnittliche wöchentliche Arbeitszeit liegt bei 52 Stunden, wobei Männer etwas länger arbeiten als Frauen.

Ein entscheidender Faktor für die Erlangung eines Chefpostens scheint in Deutschland eine lange Unternehmenszugehörigkeit zu sein. Führungspositionen werden offenbar vor allem intern besetzt. Sowohl Frauen wie Männer mit Führungsaufgaben arbeiten schon mehr als zehn Jahre bei ihrem Unternehmen.

Frauen machen vor allem im öffentlichen Dienst und im Dienstleistungsgewerbe Karriere. Häufig arbeiten sie in einem kleineren Unternehmen mit bis zu 200 Mitarbeitern. Die Verdienst-Unterschiede variieren der Studie zufolge je nach Branche. So verdienen weibliche Chefs vor allem im Handel und im Gastgewerbe sowie im Bereich öffentlicher und privater Dienstleistungen deutlich weniger.

Alter, Branche, Familienstand, Unternehmensgröße sind nur einige der Faktoren, die das Gehalt beeinflussen. Ergebnis bleibt in jedem Fall: ein deutlicher Unterschied zwischen Männer- und Frauengehältern.

Holst will bei den Verdienstunterschieden nicht unbedingt von Diskriminierung sprechen. „Es könnte auch Gründe geben, die wir wissenschaftlich nicht beobachten können“, sagt Holst. Das könnten zum Beispiel im Alltagswissen begrabene Vorurteile sein. Außerdem handele es sich immer um Durchschnittsgehälter. Es gebe durchaus auch vereinzelt Frauen, die mehr verdienen als Männer. Doch: Wenn es wirklich keine Benachteiligung gäbe, müssten Frauen in Führungspositionen stärker nachgefragt werden. Denn – so zynisch es klingen mag – die geringere Bezahlung sollte für sie ein großer Marktvorteil sein. „Wenn Frauen für weniger Geld arbeiten, müsste es eigentlich einen Run auf sie geben. Aber dem ist nicht so“ so Holst.

In den vergangenen Jahren ist der Anteil von Frauen in Top-Positionen um gerade mal ein Prozent gewachsen. Während größere Arbeitgeber ihren weiblichen Mitarbeitern etwas mehr Verantwortung übergeben, ist die Zahl der Chefinnen im Mittelstand geschrumpft. Holst kann über die Einstellungspolitik der Unternehmen nur den Kopf schütteln. „Wenn das so weitergeht, gibt es vielleicht in 200 Jahren Gleichstellung in Führungspositionen.“

Anlage 5: Im Zweifel für den Mann

Heinrich Wefing

Frankfurter Allgemeine Zeitung, Mittwoch 12. Juli 2006, Nr. 159 / S. 33

Deutsche Großkanzleien bleiben frauenfreie Zone

Die Zukunft gehört den Frauen. Heißt es. Spätestens in ein paar Jahren, wenn der demographische Wandel die Arbeitsmärkte leergefegt haben wird und hochqualifizierte junge Leute zur raren Spezies geworden sind, müsse auch der konservativste Personalchef gut ausgebildete Damen umgarnen, ihnen innovative Karrieremuster maßschneidern und weiblichen Bewerbern überhaupt jeden Wunsch von den Lippen ablesen. Noch freilich ist es nicht soweit. Noch gibt es ganze Berufsfelder, die frauenfreien Inseln gleichen und von ihren männlichen Bewohnern hartnäckig verteidigt werden. Große deutsche Rechtsanwalts-Kanzleien sind solche Reservate der Männlichkeit. Man muß nur einmal die Briefköpfe oder die Internetauftritte der international operierenden Sozietäten mit ihren zungenbrecherischen Namensketten und eigentümlichen Akronymen durchsehen, um die Lage zu erkennen. Frauen tauchen dort nur vereinzelt, beinahe aus Versehen, auf. Die Fachzeitschrift „Juve“ hat unlängst in einer Studie herausgefunden, daß kaum zehn Prozent der Partner in großen deutschen Kanzleien Frauen sind. Mancherorts sind es nicht einmal drei Prozent. Wie viele dieser Partnerinnen neben dem Beruf auch eine Familie haben, ist kaum erforscht. Aber manches deutet darauf hin, daß es sich bei den Müttern innerhalb der ohnehin kleinen Gruppe der Partnerinnen wiederum um eine Minderheit handelt.

Zwar werden mittlerweile auch in den elitären Wirtschaftssozietäten häufiger als noch vor ein paar Jahren junge Anwältinnen eingestellt, aber wenn es um den Eintritt in die Partnerriege geht, also um Einfluß auf die Kanzleipolitik und sehr viel Geld, dann funktionieren immer noch die alten Ausschlußmechanismen. „Glass Ceiling“ heißen solche informellen Trennlinien zwischen Spitze und Mittelbau im amerikanischen Sprachgebrauch, „Glasecke“ zu deutsch, unsichtbare Barrieren also, an denen der berufliche Aufstieg für Frauen endet. Wer nichts von ihnen weiß, wird sie kaum erkennen. Wer sie aber zu durchstoßen versucht, kann sich böse verletzen.

Dabei geht es gar nicht um bewußte Benachteiligung. Viel wichtiger sind Traditionen, Netzwerke, hergebrachte Rollenmuster und schlichte Vorurteile. So gehört es zum gern gepflegten Selbstbild der Wirtschaftsjuristen, ständig erreichbar sein zu müssen für die Mandanten, rund um die Uhr, selbstverständlich auch am Samstag und Sonntag. Kinder, die abends zu Bett gebracht werden wollen, Kinder, die auch einmal krank werden

können, Kinder die schlicht nicht im Takt dieser mörderischen Omnipräsenz funktionieren, stören da vermeintlich nur. Dabei sollten doch eigentlich die in Großkanzleien üblichen Gehälter ausreichen, Heerscharen von Nannys zu beschäftigen.

Nun sind institutionelle Beharrungskräfte nirgends leicht zu überwinden, und Almosen darf in der Ellbogenwelt der Top-Kanzleien ohnehin niemand erwarten. Erstaunlich ist nicht, daß sich viele Kanzleien sträuben, mehr Partnerinnen aufzunehmen. Erstaunlich ist vielmehr, daß sie es tun, obwohl sie damit offenkundig den eigenen Interessen schaden. Die besten Juristen nämlich sind weiblich. Sowohl im ersten wie im zweiten Staatsexamen liegen die Prüfungsergebnisse der angehenden Juristinnen durchweg deutlich vor denen ihrer männlichen Mitbewerber. In der Justiz und in kleineren Anwaltskanzleien hat sich das längst bemerkbar gemacht. Dank Förderprogrammen und ungerührter Karriereplanung haben sich Frauen beispielsweise die Hälfte aller Nachwuchsrichterstellen erobert.

Ausgerechnet dort aber, wo intellektuelle Brillanz vergöttert wird und Traumnoten hochbezahlt werden, in den Kanzleien, die Millionendeals begleiten, wird auf die Fähigkeiten der Juristinnen bislang verzichtet. Wie diese Institutionen, die sich als exquisite und strikt ergebnisorientierte Dienstleister verstehen, ihren Mandanten auf Dauer erklären wollen, dass sie ihnen die besten Juristen gerade zu systematisch vorenthalten, ist schwer zu sagen. Die Beflissenheit allerdings, mit der die für Personalentwicklung innerhalb der Großkanzleien verantwortlichen Männer über eine bessere „work-life-balance“ sprechen und beteuern, Juristinnen seien hoch willkommen, verrät ein schlechtes Gewissen – und Ratlosigkeit.

Man setzt nicht auf Quotenregelungen oder kanzleiweite Förderprogramme, heißt es häufig ausweichend, sondern auf individuelle Lösungen. Es gebe da zum Beispiel im Stuttgarter Büro – oder war es in Düsseldorf? – eine junge „Equity Partnerin“, die für sich ein Teilzeitmodell entwickelt habe, das prima funktioniere. Erst im vertraulichen Gespräch räumen die Juristen ein, dass die Kanzleien sich extrem schwer tun, hochqualifizierte, engagierte Juristinnen, die gleichwohl nicht auf Kinder verzichten wollten, in ihre Arbeitsabläufe und in ihr Selbstverständnis zu integrieren. Für Leute, die sich als professionelle Problemlöser vermarkten, ein ziemlich bitteres Eingeständnis.

Mit großer Aufmerksamkeit wird daher verfolgt, was sich anderswo, zumal in den Vereinigten Staaten, tut. Ein vielzitiertes Beispiel ist die „No Glass Ceiling Initiative“ des Anwaltsvereins von San Francisco. Mittlerweile sechsundsiebzig „law firms“ und Rechtsabteilungen haben sich rings um die Bucht von San Francisco öffentlich

verpflichtet, dafür zu sorgen, dass mindestens ein Viertel ihrer Partner weiblich sind. Laut der letzten Umfrage aus dem vergangenen Sommer haben fast zwei Drittel der Teilnehmer dieses Ziel tatsächlich erreicht, ein deutlicher Fortschritt gegenüber 2003, und ein drastischer Unterschied zu den landesweiten Zahlen: im amerikanischen Durchschnitt sind nur sechzehn Prozent der Partner Frauen.

Der Erfolg der Initiative hat rasch Nachahmer gefunden: mittlerweile gibt es ein ähnliches Vorhaben für ganz Kalifornien, und Anwaltsvereine und Juristinnen-Verbände suchen das Modell auch auf andere Städte und Bundesstaaten Nordamerikas zu übertragen. Nichts spricht dagegen, dass ein System aus Selbstverpflichtungen, öffentlicher Kontrolle und publikumswirksamen Festakten, bei denen die erfolgreichsten Kanzleien ausgezeichnet werden, auch hierzulande funktionieren könnte. In San Francisco jedenfalls ist die Teilnahme an der „No Glass Ceiling Initiative“ längst zu einem Aushängeschild für die engagierten Kanzleien geworden. Gute Werbung.

Anlage 6: Family Business

Eva Buchhorn

managermagazin 1/2007

Unverheiratete Manager waren einst chancenlos. Heute scheinen Singles und kinderlose Paare einen Starvorteil zu haben. Bremst die Familie die Karriere ?

Zehn Jahre lang haben sie diskutiert. Zehn lange Jahre, die ihm heute wie ein einziges endloses, fruchtloses Streitgespräch erscheinen. Sie stritten über die Partnerschaft und berufliche Träume, über seine Karriere und ihren Haushalt, über Fairness und Enttäuschungen und darüber, dass sie doch eigentlich alles ganz anders geplant hatten – damals, 1980. Beide studierten Maschinenbau in Aachen, und er bewunderte sie heimlich: als eine von nur fünf Frauen im Jahrgang, technisch ebenso glänzend begabt und nicht minder ehrgeizig.

Als sie ihr Diplom in der Tasche hatte, spielten zu Hause schon die Tochter und der Sohn, die Kinderbetreuung an der Uni war vorbildlich gewesen. Er trat seinen ersten Job in einem Münchener Konzern an, sie wollte sich mit spätestens 30 ebenfalls eine Stelle suchen.

Mit diesem Ziel war es aus, als sich 1990 ungeplant das dritte Kind einstellte. Ein Jahr später erhielt er ein verlockendes Jobangebot aus Niedersachsen. Diese Chance auszuschlagen, so sahen sie es damals beide, wäre idiotisch gewesen. Die Familie zog aufs Dorf bei Hannover, er arbeitete fortan rund um die Uhr, um sich als jüngster Bereichsleiter im neuen Umfeld Respekt zu verschaffen. Sie saß zu Hause mit dem Baby. Und die Streitereien begannen.

Vorwerfen möchte Klaus H. seiner Frau die anstrengenden Auseinandersetzungen nicht: „Ich hatte unseren gemeinsamen Traum verlassen und machte mein Ding, sie fühlte sich ausgebremst. Doch mit Schrecken denkt er an all die Jahre zurück, in denen er versuchte, beiden Seiten gerecht zu werden: der Karriere und seiner Familie.

Wie er sich abhetzte, um wenigstens zweimal pro Woche zum Abendessen zu Hause zu sein und die Kinder ins Bett zu bringen. Wie er sich um das im Unternehmen gerne gesehene Wochenendprogramm - Sport mit Kollegen, gegenseitige Einladungen und Stadionbesuche mit wichtigen Kunden – herumzudrücken versuchte, damit sich seine Frau auch mal ausruhen konnte.

Das ständige Taktieren zerrte an seine Nerven, laugte ihn regelrecht aus. Seine Ambitionen auf einen Geschäftsführerposten begrub er stillschweigend. Umso glücklicher war H., als sich Ende der 90er Jahre eine Lösung für den familiären Dauerzwist

anzukündigen schien: Nach einem Aufbaustudium nahm seine Frau tatsächlich einen Job an.

Ein Jahr später stellte sie ihm ihren neuen Freund vor: einen bärtigen Professor, der „mir einfach mal zuhört“.

So wurde der Schlusstrich unter eine Ehe gezogen, die anfangs schön gewesen war und später schwer, nur eines ganz und gar nicht: untypisch.

Die Geschichte des Klaus H. trägt sich so oder ähnlich in ungezählten Managerhaushalten zu. Es ist die Geschichte von gebrochenen Versprechen, faulen Kompromissen und endlosem Streit. Es geht um den Partisanenkrieg zwischen Mann und Frau, der irgendwann ausbricht, wenn das Ideal einer modernen, gleichberechtigten Partnerschaft mit den Ansprüchen der Berufswelt kollidiert.

Viele junge, ambitionierte Führungskräfte fühlen sich wie in der Falle, aus der es kaum ein Entkommen gibt. Sie sind mit Frauen verheiratet, die ihre Lebensaufgabe nicht mehr ausschließlich darin sehen, „ihm den Rücken frei zu halten“. Sie wissen, dass Partnerschaft und Familie nur dann funktioniert, wenn sie mit Zeit und Engagement gepflegt werden – einerseits. Andererseits sind die Gesetze der Managerwelt so, beruflicher Aufstieg ist nur für den zu haben, der sich total in den Dienst der Firma stellt. Bremst die Familie also die Karriere, nachdem sie jahrhundertlang die Voraussetzung des Aufstiegs war? Hat gar der Eigentümer des Edelkaufhauses Harrods, Mohamed al Fayed recht, wenn er sagt: „Familie und Beruf sind nicht vereinbar, sie schließen sich gegenseitig aus.“

Fest steht zumindest, dass es Singles oder kinderlose Paare einfacher haben. Schließlich konkurrieren familiäre und berufliche Ambitionen um die knappste aller Ressourcen eines Managers: Zeit. Dabei verschieben sich inzwischen traditionell karriereorientierte Wertesysteme massiv.

Nur noch weniger als 60 Prozent der deutschen Manager räumen heute nach einer repräsentativen Umfrage des Bielefelder TNS Emnid Instituts unter männlichen Führungskräften dem beruflichen Vorankommen Vorrang gegenüber der Familie ein. 42 Prozent sagen, dass sie aus Rücksicht auf Frau und Kinder bereits auf Karrierechancen verzichtet hätten.

Allerdings wollen viele Führungskräfte diesen Preis nicht auf Dauer bezahlen. Die Flucht aus der empfundenen familiären Enge verläuft dann meistens in sehr klassischen Bahnen. Status und Macht innerhalb eines Unternehmens verschaffen Topmanagern

schon seit jeher genügend Möglichkeiten, Ehefrau Nummer eins durch Ehefrau Nummer zwei zu ersetzen. Hilmar Kopper (71) und Jürgen Schrempp (62), die als Aufsichtsratsvorsitzender der Deutschen Bank beziehungsweise als Chef des Daimler-Konzerns ihre derzeitigen Frauen kennen und lieben lernten, sind nur zwei der prominenten Beispiele.

Auch Klaus H., heute 47, ist inzwischen neu verheiratet. Gattin Nummer zwei ist „ein ganz anderer Typ: lieb, anschiemig, beruflich wenig ambitioniert, aber sehr künstlerisch“. Eigentlich, sagt H. nicht ohne Ironie, es gehe ihm heute besser als je zuvor. Sein Leben sei einfacher geworden, beruflich könne er wieder durchstarten. Und fast scheint es ihm, als habe alles zwangsläufig so kommen müssen.

Vor der Erfüllung kommt die Scheidung – fast schon der Regelfall auch in der Generation zwischen 35 und 50. Thomas Kreuz (47), Deutschland-Chef der Private-Equity-Gesellschaft Permira – geschieden. Stefan und Renate Krümmer (beide 50), er ist Managing Director beim Investmenthaus 3i, sie vertritt die deutschen Interessen des US-Investors J.C. Flowers – geschieden.

Mathias Krahl (45), einer der Hoffnungsträger bei der Boston Consulting Group, einst verheiratet mit einer Jill Sander Managerin – geschieden und neu verliebt in Fernsehstarlet Barbara Schöneberger (32). Peter (40) und Loretta (34) Würtenberger, das einstige Powerpaar der New Economy – mit weniger karriereorientierten Partnern jeweils neu gebunden, in beiden Beziehungen sind Kinder unterwegs.

Anwälte, Investmentbanker, Berater – das mobile Dienstleistungspersonal der globalen Wirtschaft scheint am anfälligsten für den Scheidungsvirus. Doch folgt man den Beobachtungen von Familienrechtsanwälten und Paartherapeuten, so steuern auch die Ehen angestellter Manager in Richtung Endstation.

Der Alltag vieler Führungskräfte ist durch einen schier unlösbaren Zielkonflikt geprägt: Das Privatleben steht gegen die beruflichen Ambitionen – Karriere kontra Ehe, Vertriebstagung versus Fußballturnier des Sohnes, Bilanzdeadline kontra Schiurlaub, Aufsichtsratsitzung gegen Hochzeitstag. Von Dresdner-Bank-Chef Herbert Walter (53) wird berichtet, dass er es zur Taufe eines seiner Kinder gerade noch rechtzeitig in die Kirche schaffte. Das anschließende Festessen fand dann allerdings ohne ihn statt.

In der Firma unersetzbar, zu Hause unerreichbar – so lautet das Mantra des Managers. Zugute kam ihm dabei jahrzehntelang das klassische Ehemodell, wie es Nicola Sievers, Personalberaterin bei Board Consultants International in Hamburg beschreibt: Er zieht hinaus ins feindliche Leben, sie managt die Familie und zieht ihr Selbstbewusstsein aus

seinen Erfolgen. „Seine Karriere garantiert ihr Wohlstand und Status, ihre Aufopferung im Hintergrund sichert seine Leistungskraft.“

Das war einmal. Spätestens seit Frauen die Hälfte aller Uniabsolventen stellen, melden sie massive Ansprüche an: nach partnerschaftlicher Aufteilung der Hausarbeit, nach Mithilfe bei der Erziehung und immer öfter auch nach einem eigenen Job, einer eigenen Karriere.

All das würde der Manager ja gerne unterstützen: er weiß selbst, dass sein ständig abwesender Vater kein gutes Vorbild war, ihm ist klar, dass Kinder beide Eltern brauchen, auch einen Beruf gönnt er ihr – doch er findet auch, dass seine Arbeit ein intensives Engagement zu Hause nicht zulässt. Mehr als samstags der wöchentliche Großeinkauf, ab und zu ein Abend im Kino oder Theater, ein gemeinsames Glas Wein, mehr ist nicht drin, vor allem keine anstrengenden Diskussionen.

Gegen das Murren seiner Frau bringt er allerlei Argumente vor, die sein schlechtes Gewissen beruhigen sollen: Sieht sie denn nicht ein, wie viel Stress es bedeutet, über Handy und Blackberry selbst beim Sonntagsfrühstück und im Urlaub stets erreichbar zu sein? Versteht sie denn nicht, dass er mit Männern konkurriert, die auf die Belange einer Familie keine Rücksicht zu nehmen brauchen, weil sie Singles sind, kinderlos leben oder schlicht zu einer Generation gehören, die bedingungslos sich aufopfernde Gattinnen hat?

Sie antwortet mit dem spitzten Hinweis, dass zumindest seine Golfrunden und Rennstreckenbesuche am Wochenende doch eher zerstreuen Charakter hätten. „Akquise, Schätzchen“, gibt er dann zurück. „Die Kunden stehen nun mal drauf.“

Wobei er genauso gut weiß wie sie, dass sie in vielen Punkten recht hat.

Den Ehrenkodex der Managerwelt, dass nur der ein guter Manager ist, der sich rund um die Uhr für das Unternehmen plagt, findet er selbst fragwürdig. Es gibt Kollegen, die scheinen geradezu darauf zu hoffen, dass man sie aus dem Urlaub zurückruft, um einen wirklich wichtigen „Deal“ zu stemmen. Doch soll er aus diesem Wettkampf ausscheren? Der Job ist halt so – und sichert am Ende beiden ein komfortables Leben.

Und insgeheim macht es ihm ja wirklich mehr Spaß, mit anderen Männern übers Grün zu ziehen, als zu Hause die Waschmaschine zu bedienen.

Auch der abendliche Wettbewerb, wer wohl heute als letzter das Büro verlässt, ist keineswegs nur dem hohen Arbeitsaufkommen geschuldet – die Chancen auf einen entspannenden Abend bei einem guten Glas Rotwein stehen eben deutlich besser, wenn die Kinder schon im Bett sind.

Er muss schließlich seine Batterien wieder aufladen. Vom Topmanager einer großen deutschen Bank etwa ist überliefert, dass er ins Hotel zog, als seine Frau mit dem Neugeborenen aus der Klinik kam – Managerschlaf ist heilig.

So kommt es, dass auch in jüngeren Managerfamilien das Ideal der partnerschaftlichen Ehe kaum gelebt wird. Eine Längsschnittstudie des Bamberger Soziologen Hans-Peter Bloßfeld, der 30 000 Paare aus 12 Ländern zu ihrer privaten Arbeitsteilung befragte, belegt, wie fest die traditionellen Geschlechterrollen noch in den Köpfen stecken: „Je höher der Mann auf der Karriereleiter klettert, desto mehr wächst der Druck auf die Frau, ihren Alltag nach seinen Bedürfnissen auszurichten.“

Wobei mancher Manager grundsätzlich nichts dagegen hätte, wenn auch seine Frau ein eigenes Leben neben der Familie führen könnte, zum Beispiel einen Job annehmen, sobald die Kinder aus dem Gröbsten heraus sind. Nur auf seine Unterstützung darf sie dabei nicht zählen, will sie sich nicht mit dem Vorwurf aussetzen, seine Erfolge zu riskieren. Oder wie es eine mit einem vielbeschäftigten Consultant verheiratete Frankfurter Ärztin beschreibt: „Wenn er am Wochenende nach Hause kommt, verhält er sich wie ein typischer Unternehmensberater. Er fliegt ein, macht ein paar Verbesserungsvorschläge und reist am Sonntagabend dem nächsten Auftrag hinterher.“

In diesem Punkt machen es sich Managerfrauen allerdings auch selbst schwer. Der deutsche Muttermythos schränkt ihre Freiheit stärker ein, als es eigentlich nötig wäre: „Das Paradigma der privaten Kindheit, das in erster Linie der Familie – und innerhalb der Familie im Besonderen der Mutter – die Hauptaufgabe der Kinderbetreuung zuschreibt“, dominieren in Deutschland noch immer die Erziehungsvorstellungen, stellen die Familienforscher Tanja Mühling und Harald Rost im jüngsten Familienreport des Landes Bayern fest. Karl Bosshard, Mitglied der Geschäftsleitung und Partner der Kienbaum Executive Consultants, fasst Beobachtungen im eigenen Klientenkreis so zusammen: „Je höher die Schicht, desto grotesker der Tanz um die Kinder.“ In Zeiten, in denen Mandarin-Sprachunterricht schon für Dreijährige in Mode kommt, seien gerade in Managerfamilien die Ansprüche an die Hege des eigenen Nachwuchses immens gestiegen, so Bosshard. Also muss Mutti persönlich ran, um das Vollwertmittagessen zu kochen und die Fortschritte beim Flötenunterricht zu überwachen.

Gerät die Ehe erst einmal in diese verhängnisvollen Bahnen, kann es nicht weiter verwundern, wenn die im Stillen gezogene Zwischenbilanz der gemeinsam verbrachten Jahre aus der Perspektive der Ehefrau ernüchternd ausfällt.

Irgendwann boykottiert sie seine Aufstiegspläne, weigert sich, nur Anhängsel zu sein.

Er heimst in der Firma Erfolg um Erfolg ein, was sein Selbstbewußtsein spürbar steigen läßt. Sein Prestige auch im Freundeskreis wächst, bei den Kindern hat er leichtes Spiel, so lange er sich als verständnisvoller und kreativer Sonntagsvater inszeniert. Sie dagegen räumt die Alltagsprobleme aus dem Weg, kämpft stets auf verlorenem Posten und kann immer weniger verstehen, was er sich auf seine Leistungen einbildet.

Und so kommt es, dass sie irgendwann seine Aufstiegspläne zu boykottieren beginnt – vor allem wenn sie mit einem Umzug verbunden seien, sagt der Münchener Personalberater Frank Beyer: „Wir erleben immer häufiger, dass Manager Karrierechancen nicht wahrnehmen, weil die Familie Druck macht“

Viele Führungskräfte fühlen sich wie in einer Falle, aus der es kein Entrinnen gibt.

Zur Jobbeschreibung des Headhunters gehört inzwischen, den inoffiziellen dritten im System zu befriedigen: die Ehefrau. So versucht Beyer, Tretminen früh aufzuspüren, indem er während des Auswahlprozesses auch mal zu Hause anruft und die Stimmung der Gattin testet. „Frauen sagen oft recht deutlich, was sie von der Option halten.“

Wie sehr die Männer innerlich unter Druck stehen, spürt er an Versuchen, die Modalitäten des Jobs zu ihren Gunsten zu wenden. „Da heißt es dann: Als Vertriebler bin ich doch eh immer unterwegs, da ist es doch egal, wo ich wohne.“

So wächst der Frust, Streitereien nehmen zu, und irgendwann ist der Zeitpunkt erreicht, an dem die Sache zu eskalieren beginnt.

Sie läßt ihn bei abendlichen Repräsentationsterminen im Stich, will sich nicht mehr – auf seine Anweisung hin – jede halbe Stunde auf die Damentoilette zurückziehen, um brav aufzuschreiben, was ihr der unvorsichtige Tischnachbar eben anvertraut hat. Zu dienstlichen Empfängen und privaten Einladungen unter Kollegen muß er jetzt häufiger alleine gehen.

Sie fängt an ihr eigenes Leben zu leben. Irgendwann ist der Vorrat an Gemeinsamkeiten endgültig aufgebraucht, und einer der beiden zieht die Reißleine. Immer häufiger beendet sie die Beziehung, die längst keine mehr ist, hält ihm, wie es die Frau eines Dax-Vorstandschefs kürzlich tat, vor, dass er nicht mehr der Mann sei, den sie geheiratet habe, und trennt sich von ihm.

Meist hat der Manager nicht einmal mitbekommen, dass seine Partnerschaft längst dahinsiecht.

Der Psychologe Rainer Niermeyer, Mitglied der Geschäftsleitung und Partner bei Kienbaum Management Consultants, trifft sie immer wieder in seinen Seminaren, jene Führungskräfte, die „nach einem langen Schlaf ein böses Erwachen erleben“ und überrascht feststellen, dass ihr emotionales Zuhause in Rauch und Trümmern liegt. Manager lernten nun einmal im Job, sehr fokussiert zu denken, und gäben der Lösung aktueller beruflicher Herausforderungen im Zweifel den Vorzug vor schwelenden Dauerkonflikten an der Heimatfront: „Die sagen sich, es ist momentan gar nicht sinnvoll, dass ich mir Gedanken über meine Beziehung mache – bis es zu spät ist.“

Manchmal merkt das Umfeld schneller als der Manager selbst, was los ist. Da bleiben private Gespräche in unangenehmer Erinnerung, wie etwa nach einem Opernabend in Salzburg.

Eine Runde von Wirtschaftsgrößen sitzt nach der Vorstellung im Restaurant zusammen, anwesend ist unter anderem auch der Chef einer bedeutenden deutschen Bank. Die Stimmung ist locker, man lacht und irgendwann beginnt die Frau des Bankers mit ihrem Nebenmann zu flüstern. Als er wissen will, worum es geht, platzt sie heraus: „Wir reden über Sex. Du kannst weghören. Von dem Thema verstehst Du ja eh nichts.“
Peinliches Schweigen, das Paar ist inzwischen geschieden.

Mancher Leistungsträger entscheidet sich nach dem Ausbruch aus den privaten Kalamitäten für einen Neuanfang der traditionellen Art: Plötzlich ist die junge, hübsche und pflegeleichte Gefährtin angesagt, die ihn maßlos bewundert und ihm garantiert nicht im Wege steht.

Öffentlich wird dies vor allem in der Politik: CDU-Mann Friedbert Pflüger (51) will nach seiner ersten Ehe mit der Politikprofessorin Margarita Mathiopoulos (49) seine 29-jährige Sekretärin heiraten: Niedersachsens Ministerpräsident (47) startet mit einer Mitarbeiterin der Pressestelle von Continental (33) ins zweite Glück.

Der einstige Bundesbankpräsident Ernst Welteke (64) vermählte sich schon vor 7 Jahren mit einer 20 Jahre jüngeren Mitarbeiterin – und trennte sich von ihr zwischenzeitlich bereits wieder. Von einem prominenten M&A-Anwalt wird erzählt, dass er seit der Trennung von seiner Ehefrau zu gesellschaftlichen Anlässen mit einem polnischen Modell aus einer Escort-Agentur auftauche.

Der Extremfall war vor kurzer Zeit vor einem Münchener Familiengericht zu beobachten. Otto Eckart (70), ehemaliger Patriarch des Knödelproduzenten Pfanni,

verabschiedete sich von Gattin Nummer zwei, einst als Sekretärin für ihn tätig. Grund für die Scheidung: Die derzeitige Lebensgefährtin Eckarts, 22 Jahre jünger als er und wie ihre Vorgängerin die Sekretärin des Unternehmers.

Beruflicher Erfolg nur zum Preis des persönliche Bankrotts? Gibt es wirklich keine Chance, Karriere zu machen, ohne das private Glück aufs Spiel zu setzen? Muß, wer die Liebe retten will, seine beruflichen Ambitionen zwingend einschränken?

Er muß nicht, wenn sich im Laufe der Beziehung die Prioritäten seiner Gattin ändern. Das gemeinsame Prosperieren, der gesellschaftliche Status und das Glück des Zusammenlebens mit Kindern söhnt auch heute noch viele Managergattinnen aus. Gefährlich wird es nur, wenn sie sich über Gebühr zurückgesetzt und zum reinen Dienstleistungsbetrieb für seinen Aufstieg degradiert fühlt.

Meist bekommt es der Mann nicht einmal mit, dass seine Ehe dahinsiecht.

Das Mindeste, was er dagegen tun kann, ist, ihre im Privaten erbrachten Leistungen anzuerkennen. An diesem Punkt scheiterten viele Langzeitehen, warnt der bekannte Paartherapeut und Führungskräfte-Coach Hans Jellouschek. Mit der Dauer der Ehe wachse die Gefahr, den Partner und seine Rolle in der Beziehung für selbstverständlich zu halten:

„Der gegenseitige Respekt nimmt ab, das Bemühen umeinander lässt nach.“ Das Paar bringt sich zu wenig „positive Resonanz“ entgegen, die eine Ehe aber dringend brauche.

„Männer lernen von Kind an, dass es verdienstvoll ist, Spitzenleistungen zu bringen und sich ohne Rücksicht auf Verluste beruflich zu etablieren.“ Deshalb ist es für Manager schwierig, allein aus Rücksicht auf die Familie auf weitere Karriereschritte zu verzichten.

Der Wunsch des Mannes, den Helden zu geben, kann denn auch in der Ehekrise das Einfallstor für die neue Partnerin sein. Die 20 Jahre jüngere Sekretärin lauscht noch hingebungsvoll den Geschichten aus dem entsagungsvollen Leben des Managers, die seine Gattin schon in tausendfacher Variation kennt – inklusive des Preises, den sie für seine Heldentaten zu zahlen hat.

Jedem Manager, der seine Familie erhalten will, bleibt kein anderer Weg, als die Prioritäten wenigstens manchmal in Richtung Familie zu verschieben. Zeit für die Geburtstagsfeier des Sohnes im Terminkalender genauso unverrückbar einzuplanen wie

die Abteilungsleiterbesprechung, der Ehefrau und sich selbst ab und zu mal einen gediegenen Kurzurlaub ohne Kinder zu gönnen – kleine, aber wichtige Gesten.

Andrea Leifeld (44) und ihr Mann etwa sind sogar ein paar Schritte weiter gegangen. Eigentlich könnten Leifelds rund um die Uhr arbeiten, sie und ihr Gatte sind Partner bei der Unternehmensberatung The Boston Consulting Group. Doch als sich vor neun Jahren Zwillinge einstellten, merkten die jungen Eltern: Kinder zu bekommen und sie dann komplett an Dienstleister outzusourcen, das ist nicht unser Weg.

Ein Jahr nach der Geburt reduzierte Andrea Leifeld ihre Arbeitszeit; ihr Mann zog noch nach. Seither kämpfen beide vor allem gegen die „Schere im Kopf“, sagt die Beraterin: „Wenn man viele Jahre lang so intensiv gearbeitet hat wie wir, muss man erst einmal lernen, loszulassen und tatsächlich Zeit für die Familie zu reservieren.“

Für ihre Kunden sind die beiden nach wie vor immer erreichbar, aus der Verantwortung für innere Abläufe haben sie sich allerdings weitgehend zurückgezogen. Die Firma legte ihren Pionieren in Sachen Work-Life-Balance offenbar keine Steine in den Weg, im Gegenteil: Einige weitere Berater und Partner haben im Interesse ihrer Familien ähnliche Arrangements getroffen.

So gut läuft es in den meisten Unternehmen nicht. Manager, die die Spielregeln ihres Unternehmens verändern wollen, sollten nicht auf den Beifall aus dem Kollegen- und Vorgesetztenkreis hoffen – das alte Denkmuster, familienorientierter Mann ist gleich Weichei, ist noch zu präsent. Aus-der-Reihe-Tänzer brauchen jede Menge Mut und großes Durchhaltevermögen, um ihre Pläne immer wieder gegen Kritiker und Hindernisse zu verteidigen. Eine erfüllte Existenz jenseits von Geld und Macht ist nicht umsonst zu haben.

Anlage 7: Zwischen Mumps und Meetings

Thomas Reinhold

Frankfurter Allgemeine Zeitung, 13. Januar 2007, Nr. 11, C1

Männer sind allzeit bereit, Männer bestechen durch ihr Geld und ihre Lässigkeit. So wurde es uns immer gesungen. Aber wehe, Führungskräfte wollen wegen der Familie ihre Arbeitszeit reduzieren. Wenn ihre Chefs sich nicht dagegen sperren, lästern die Kollegen. Allenfalls langsam ändert sich das. Ganz langsam.

Was sagt das aus über das Rollenverständnis und Ansehen der Väter im deutschen Wirtschaftsleben: Wenn ein wenig glamourös erscheinender Schwarzbrot-Hersteller aus Ostwestfalen – und nenne er sich auch „lifestyle bakery“ – einen Preis auslobt für den „Spitzenvater des Jahres?“ Wenn diese Großbäckerei Mestemacher „das praktische partnerschaftliche Ehe- und Familienmodell“ wie schon 2006 bald wieder mit 5000 Euro würdigt; wenn die Bundesfamilienministerin sich als Schirmherrin dieser symbolischen Geste anbietet? Das heißt: Führungskräfte in Teilzeit, Väter ganz besonders – ein Schwarzbrot-Thema. Es gilt als gesellschaftlich gesund, ABER VIELEN Unternehmen mühselig zu verdauen.

Das wird nur ganz langsam anders. Professor Ulrike Detmers, Mitgesellschafterin der Unternehmensgruppe, Initiatorin mehrerer Gleichstellungsprojekte und Betriebswirtschaftsdozentin an der Fachhochschule Bielefeld, sagt über ihre jüngste Idee: „Die Arbeitgeber sollen stärker provoziert werden, mehr für die Gleichberechtigung zu tun.“ Gleichstellung für Männer wohlgedacht. Ein neues Rollenmodell soll etabliert werden. Eines für Männer, die aus Verantwortung gegenüber der ähnlich gut ausgebildeten Ehefrau und aus dem Wunsch nach Nähe zum gemeinsamen Nachwuchs ihre Arbeitszeit verringern wollen. Für Männer, die von Chefs und Kollegen immer noch als „Weicheier“ und „Latzhosenträger“ verunglimpft werden.

Oft sind die Schmähungen heimlich mit Neid und Bewunderung derer gepaart, die sich nicht trauen. Der Wunsch nach Teilzeit ist unter männlichen Führungskräften nicht gewachsen – der gesellschaftlichen Debatte zum Trotz. Manche können es sich finanziell nicht leisten, aber auch der Gruppendruck wirkt. Detmers hat deshalb den Väterpreis als Unternehmerin ausgelobt, nicht als Professorin. Denn was sich in der akademischen Welt längst verbreitet hat, wird in der Wirtschaft eher zögerlich akzeptiert: Familiäres Engagement ist nicht peinlich, sondern dient Frauen, Männern – und Unternehmen. Manager in Teilzeit sind rare, aber ökonomisch nutzbringende Wesen.

So wie Benedikt Schmaus, Projektleiter bei Booz Allen Hamilton. Der 28 Jahre alte Unternehmensberater gehört zu denen, die beides wollen: Familie und Karriere. Männer wie er suchen sich Arbeitgeber aus, die das ermöglichen. Vor viereinhalb Jahren ging der Betriebswirt frisch von der Uni zu einem Unternehmen, in dem heute selbst unter den „Principals“, den Mitgliedern der Geschäftsführung, zehn Prozent in Teilzeit arbeiten. Vor zweieinhalb Jahren wurde Schmaus' Sohn geboren. Der junge Vater ging drei Monate in Elternzeit und arbeitete ausschließlich 80 Prozent – an vier Tagen die Woche, die höchst selten nach acht Stunden enden. Trocken sagt er: „die Arbeitszeit und den Lifestyle nimmt man in Kauf in der Beratung, aber nicht mit Familie.“ Seine Frau schließt gerade ihr Medizinstudium ab, sie ist im praktischen Jahr, fünf Tage in der Klinik: Er ist von montags bis donnerstags in Wien, deshalb seien ihm drei volle Tage mit dem Kind in Witten bei Bochum wichtig. Nachteile für die Karriere: keine. „Das wird positiv aufgenommen.“

Vor einem Jahr wurde er zum Projektleiter befördert, erzählt er, als sei das gar nicht anders zu erwarten gewesen. Jeder vierte Berater, heißt es bei Booz Allen, nimmt im Laufe seiner Karriere ein Sabbatical- oder Teilzeit-Angebot an. „Das ist angenehm, aber sicherlich nicht repräsentativ“, überlegt Schmaus und sagt, was seine Vorgesetzten gern hören: „Das habe ich noch bei keinem anderen Unternehmen so gesehen, das hält mich hier.“ Und es macht andere Bewerber mutig. Selbst im ersten Vorstellungsgespräch fragen manche schon nach solchen Extras.

Als Mittel im Wettbewerb um Fachkräfte könnte das mal Regel werden, hoffen die Kühnen und fürchten die Konservativen. Tatsächlich wird Familienfreundlichkeit von Unternehmen in Deutschland meist als Sozialleistung diskutiert. Unternehmen, denen es gut geht, schmücken sich damit, um leichter Mitarbeiter zu gewinnen. Doch betriebswirtschaftlich galt das lange nicht als notwendig.

Der Personalvorstand eines im deutschen Aktienindex Dax notierten Konzerns behauptet gar, dass allein die Männer-Debatte über die Vereinbarkeit von Familie und Beruf die Wettbewerbsfähigkeit Deutschlands gefährde, weil sich Konkurrenten in Osteuropa und Asien nicht damit belasten. Uwe Loof, Personalchef der Hamburg-Mannheimer Versicherung, sagt konzilianter, eine Unternehmen sei gut beraten, auch männlichen Führungskräften die Option anzubieten, aber die Männer müssten Mumm aufbringen, als Vorreiter nicht nur mit Applaus rechnen und sich klar sein über die Folgen: „Jedes Handeln im Leben hat seinen Preis.“ Bezogen aufs Familieneinkommen sei das auch wörtlich zu verstehen. Loof rechnet damit, dass sich unsere Arbeitswelt ohnehin

radikal verändern werde. Seine 50 Mitarbeiter arbeiten schon heute in 15 Zeit-Modellen. Es gelte, die Vielfalt zu stärken, nicht nur die Gruppe. Deshalb, so glaubt er, werde „das Thema Väter in Teilzeit gesellschaftlich etwas zu stark betont“.

Aber es gibt sie nun mal, die Debatte, und sie hat die Väter voll erfasst. Wer den Druck erzeugt hat? „Die Frauen“, ist Anke-Schicketanz-Dey sicher, Geschäftsstellenleiterin im nordrhein-westfälischen Verbund für Unternehmen und Familie, „nicht die Gesellschaft, nicht die Unternehmen, nicht die abstrakte demographische Debatte.“

Dabei hatten es Männer bisher leichter als Frauen. Sie wurden auf der Karriereleiter nicht nach Kindern gefragt, irgendjemand würde ihnen schon den Rücken freihalten, lautete die unausgesprochene Erwartung. Die Kehrseite: Wenn die Männer eines Tages doch Kinder hatten, wurde es nicht gewünscht, dass sie wegen der Mumps-Erkrankung ihres Nachwuchses eher aus dem Meeting huschen. Männer müssen sich selbst ein bisschen Flexibilität oft erst erkämpfen.

An solchen Baustellen arbeitet die gemeinnützige „berufundfamilie GmbH“ in Frankfurt, eine Initiative der Hertie-Stiftung, mit Ihren Audit-Zertifikaten zur öffentlichen Anerkennung strategischer Unternehmenspolitik, die auch Bedürfnisse der Mitarbeiter berücksichtigt. „Wir sprechen von familienbewusster Personalpolitik, nicht von Familienorientierung. Die Unternehmen sind kunden- und gewinnorientiert. Aber sie sollen ein neues Bewusstsein entwickeln“, sagt Geschäftsführer Stefan Becker, „das ist kein Sozialklimbim.“

Bernhard Riehm musste seinem Chef nicht lange erklären. Der heute 41 Jahre alte Entwicklungsleiter der Perbit Software GmbH, eines Anbieters von Personalmanagement-Systemen, kam aus München nach Trossingen in die Heimat seiner Frau, als seine Tochter ein halbes Jahr alt war. „Wir wollten eigentlich beide zu Hause bleiben, aber sie hatte den Still-Vorteil und ich fand zuerst eine Stelle, also musste ich arbeiten“, sagte er ironisch. Als seine Tochter fünf war und seine Frau, eine Sozialpädagogin, eine 60-Prozent-Stelle bei einem kirchlichen Verband bekam, reduzierte Riehm seine Bürozeit. An zwei freien Nachmittagen ist er nun für seine Tochter da – und glücklich. Harte Arbeit sei es gewesen, sich wirklich Freiräume zu schaffen, „aber dazu bin ich der Leiter, ich muss delegieren“. Seine Führungsrolle bleibt unangefochten, zwei Kollegen aus dem zehnköpfigen Team haben es Riehm für einige Zeit nachgemacht.

Das klingt nach Vorteilen für alle, doch Förderer der Gleichstellung kämpfen darum, rauszukommen „aus der Benefit-Ecke, hin zum betriebswirtschaftlichen Denken“. Effekte

müssen doch mit Zahlen unterfüttert werden, fordern sie. Eine Prognos-Studie sollte das 2003 leisten, bestellt vom Bundesfamilienministerium. Das Ergebnis: Familienfreundlichkeit rechnet sich. Das untermauert das Forschungszentrum Familienbewusste Personalpolitik (FFP), eine wissenschaftliche Einrichtung an der Universität Münster. Das FFP hat ermittelt, dass sich „in sehr engagierten, familienfreundlichen Unternehmen“ Mitarbeiter seltener krank melden, nach der Elternzeit schneller wieder integriert werden. Und: „Im Unternehmen mit einem umfassenden Angebot familienbewusster Maßnahmen ist die Wertschöpfung pro Mitarbeiter höher.“ Will heißen: Männer, die mal eine Familie mit Kindern gemanagt haben, können effektiver mit Zeit umgehen, sind belastbar und wissen als Koch, Chauffeur, Organisator, Spielkamerad und Putzkraft, was Multi-Tasking ist.

Etliche Unternehmen akzeptieren gerne, dass ihre Manager-Männer ein vielfältiges Leben führen, darunter nicht nur namhafte wie die Commerzbank. Das Credo von Vorstandschef Klaus-Peter Müller lautet: Wenn man verstehen wolle, was der Markt will, müsse man so heterogen aufgestellt sein wie seine Kunden. Ohne solch einen Chef ist alles nichts. Deshalb sagt Personalmanagerin Barbara David: „Es kann sich nicht rechnen, wenn man seinen Mitarbeitern nicht entgegenkommt.“ Die Auditorin Schicketanz-Dey ist sicher: „Es gibt keine Unternehmen, die mit der Haltung gescheitert sind.“

„Spitzenväter 2006“ wurden übrigens ein Metall-Facharbeiter mit zwei Kindern, dessen Ehefrau während seiner Teilzeitarbeit ihr Steuerberater-Examen gemacht hat, und unter den Akademikern ein im Krankenhaus angestellter Radiologe mit drei Kindern, dessen Frau ihre Karriere als Wirtschaftsprofessorin aufgebaut hat. 2007 könnte ein Informatiker oder Wirtschaftsprüfer geehrt werden, deutete Ulrike Detmers an. Mehr als 100 löbliche Vorschläge sind in Gütersloh eingereicht worden. Am 1. März wird der Preis im Dachgartenrestaurant des Berliner Reichstagsgebäudes verliehen: Schwarzbrot-Väter in Deutschland.

Anlage 8: Das erschöpfte Ich

Frank Gerbert

Focus, 49/2006

Immer mehr Deutsche fragen sich: Bin ich bloß gestresst – oder habe ich BURN-OUT? Experten entwickeln ein hilfreiches neues Verhältnis des Phänomens „Ausgebranntsein“

Peter Neumann ist nun schon seit fünf Wochen in der Klinik. „Am Anfang hatte ich über meinen Fall noch nicht reden können, aber jetzt kann ich es, und es tut mir gut.“ Der 44-jährige Anlageberater sitzt neben der 29-jährigen Susanne Schwab (beide Namen sind geändert) in einem Gesprächsraum der Roseneck-Klinik in Prien am Chiemsee.

„Ich bekam am Tag 120 E-Mails – ich sollte immer sofort reagieren. Gleichzeitig musste ich Präsentationen vorbereiten, über 500 Makler ausbilden und die Regionaldirektoren beraten. So war das nicht vorgesehen, man hat mich bei der Einstellung reingelegt.“ Doch Neumann, Führungskraft bei einem Finanzdienstleister im nördlichen Deutschland, gab nicht auf. Hatte er früher, als selbständiger Anlageberater, nicht auch mächtig rangeklotzt? Außerdem musste er sein Haus abbezahlen.

„Ich habe mich schlafen gelegt und bin nachts um zwei wieder aufgewacht. Ich bekam nach und nach Verspannungen, Nackenschmerzen, Rückenschmerzen, Magenschmerzen. Ich konnte den Druck nicht mehr aushalten. Ich wurde so aggressiv, dass ich meine Frau geschlagen habe.

Susanne Schwabs Geschichte klingt kaum erfreulicher. Sie ist Angestellte einer Immobilienfirma in einer süddeutschen Großstadt und hat Hunderte von Wohnungen zu verwalten: Abnahme bei Mieterwechsel, Entgegennahme von Beschwerden, Durchsetzung von Mieterhöhungen – viel Ärger, wenig Freude. „Ich habe von früh um sechs bis abends um acht gearbeitet und immer noch mehr Objekte dazubekommen. Als ich mich beschwerte, sagte mir mein Chef: „Ich möchte das nicht hören.“

Schuften bis der Arzt kommt. Bald litt die junge Frau unter Erschöpfung, Konzentrationsschwäche, Rückenschmerzen, Schlafproblemen. Sie zog sich zurück, ging abends nicht mehr aus, verließ auch an Wochenenden kaum noch die Wohnung.

Neumann wie Schwab hatten sich ärztlich behandeln und phasenweise krankschreiben lassen; nach längeren Wartezeiten durften sie ihren Aufenthalt in der renommierten psychosomatischen Fachklinik in Oberbayern antreten und gehören nun einer gemeinsamen Therapiegruppe an.

„Etwa ein Drittel unserer Patienten ist mit einer Symptomatik hier, die man landläufig Burn-Out-Syndrom nennt“, sagt Oberarzt Andreas Hillert. Sein Fachkollege Manfred Sigwart von der Habichtswald-Klinik in Kassel schätzt den Wert dort auf „ein Drittel bis die Hälfte, ihr Anteil hat zugenommen“. Immer Jüngere seien betroffen. „Als Patienten haben wir Lehrer, Ärzte, Psychotherapeuten, Priester, Rechtsanwälte, Richter, Leute aus der Werbebranche.“

Brennt die Gesellschaft des 21. Jahrhunderts aus? Es scheint so, auch wenn man die wachsende Zahl von Prominenten betrachtet, die tatsächlich oder angeblich Burn-Out-Opfer wurden.

Weit über 100 Bücher zum Thema sind hierzulande lieferbar, darunter „Essen und Trinken gegen den Burn-Out“ sowie „Homöopathie für die Seele“. Suchmaschinen finden „Burn-Out“ auf deutschen Web-Seiten rund 1,5 Millionen mal: Kliniken, Psychotherapeuten und Coachs preisen sich an, aber auch von sibirischem Ginseng und „Vitalpilzen“ ist angeblich Hilfe zu erwarten.

Nicht zuletzt legen Statistiken nahe, dass Burn-out um sich greift. Ein Drittel der deutschen Lehrer soll daran leiden; nur noch etwa jeder Zehnte dieses Berufsstandes erreicht die Altersgrenze, rund 50 Prozent der Frühpensionierten zeigen Ausbrenn-Symptome. 40 bis 60 Prozent der Pflegekräfte in Kliniken und sozialen Einrichtungen, das ergaben Befragungen, sollen betroffen sein. Der Frauenanteil liegt jeweils etwas höher als der von Männern.

Seit Beginn der 1990er-Jahre hat sich der Anteil der Krankschreibungen auf Grund psychischer Leiden, wozu die Burn-Out-Syndrome gezählt werden, in etwa verdreifacht. Noch 1993 wurde noch jede sechste vorzeitige Verrentung mit einer seelischen Erkrankung begründet, im Jahre 2004 war es schon jede dritte.

Stellt sich indes die Frage, was Burn-Out denn nun wirklich ist. Kann man schon davon sprechen, wenn man, wie Jürgen Klinsmann, eine herbe Enttäuschung erlebt, weil ein angestrebtes Ziel verpasst wurde? Handelt es sich um Burn-Out, wenn man ein paar Monate lang die Arbeitsfreude verliert, wie es Tim Mälzer passiert ist? Oder muss dazu eine tiefe seelische Krise kommen, wie sie die Radfahrerin Hanka Kupfernagel erlebt hat?

Über Burn-Out forschen seit drei Jahrzehnten unzählige Psychologen – mit durchwachsenem Erfolg. Schon die Anfänge des Begriffs sind kurios.

Afrikanische Lektion. Offenbar war es der große britische Schriftsteller Graham Green, der „Ausbrennen“ erstmals psychologisch verwendet hat, im 1961 veröffentlichten Roman „A Burnt-Out Case“ („Ein ausgebrannter Fall“). Darin geht es um einen

erfolgreichen Architekten und Frauenhelden, der sich am Ende fühlt. Durch freiwillige Arbeit auf einer afrikanischen Leprastation findet er wieder Sinn im Leben, wird jedoch tragischerweise – nach einem Missverständnis – von einem eifersüchtigen Ehemann erschossen.

1974 kam Burn-Out endlich zu akademischen Ehren, dank Herbert J. Freudenberger (1926-1999), einem gebürtigen Frankfurter, der vor den Nazis nach New York geflohen war und dort Psychoanalytiker wurde. Abends arbeitete er zusätzlich und ehrenamtlich in einer „Free Clinic“ im Stadtteil Harlem wo er versuchte, Junkies und Prostituierten zu helfen. Die Arbeitsüberlastung – und auch wohl die mäßigen Erfolge - führten ihn in eine schwere Krise, die er als „Burn-Out“ in einem Buch beschrieb.

Freudenberger ging unwissenschaftlich vor, traf aber einen Nerv, und in kurzer Zeit machte der Begriff Karriere. Noch heute ist Freudenbergers Beschreibung der Symptome in vielen Publikationen zu finden:

- Zunächst großer Ehrgeiz bei Verfolgung eines Ziels, die eigenen Bedürfnisse werden vernachlässigt.
- Misserfolge werden verdrängt, die Anstrengungen weiter vermehrt. Folge: Überarbeitung, Erschöpfung, reduzierte Leistungsfähigkeit.
- Innere Verhärtung, Intoleranz. Plötzlich distanziert man sich von den Menschen, für deren Wohl man arbeitet, beginnt sogar zu hassen, wird einzelgängerisch.
- Probleme im Privatleben, Sinnkrise, eventuell auch Suizidneigung

Bald stellt man fest, daß zum Krankheitsbild auch verschiedenste psychosomatische Beschwerden gehören. Der Umkehrschluss ist natürlich nicht zulässig – wer Rückenschmerzen oder Tinnitus hat, ist nicht deshalb gleich ausgebrannt.

Zunächst galt Burn-Out als Geißel der sozialen Berufe: bei Lehrern, die von aufsässigen Schülern in die Verzweiflung getrieben werden, Priestern, die in leeren Kirchen predigen, Krankenpflegern, denen ihre Schützlinge immer gleichgültiger werden und die sie – in Einzelfällen – sogar umbringen. Inzwischen finden sich Burn-Out-Fälle auch in der freien Wirtschaft zuhauf.

Eine Frage des Typs? Doch nicht alle Menschen, die unter schwierigen Bedingungen arbeiten, sind gleichermaßen betroffen. Was unterscheidet den Ausbrenner vom Resistenten, war schon bald ein zentrales Thema der Forschung. Man wurde fündig: Gefährdet sind vor allem die (allzu) Ehrgeizigen, die Idealisten, die Perfektionisten, die Einzelgänger, außerdem die Dünnhautigen, Sensiblen.

Als Schutz vor dem Ausbrennen gilt vor allem eine gute Work-Life-Balance. Wer seinen Selbstwert ganz aus dem Job bezieht, gerät durch einen Misserfolg viel leichter aus dem Gleichgewicht als jemand, der sich nach Feierabend in die Gesellschaft eines netten Partners, lieber Kinder und guter Freunde zurückziehen kann.

Die Vorstellung, Beruf und Karriere seien das Wichtigste im Leben, ist eine historisch eher neue Erscheinung und beruht wohl auf der protestantisch-calvinistischen Ethik. Nur in der modernen westlichen Kultur lebt man, um zu arbeiten – außerhalb von ihr war (und ist) es meist umgekehrt.

Nicht nur individuelle Züge spielen eine Rolle. Matthias Burisch, Psychologe an der Uni Hamburg und früher deutscher Experte für Burn-Out, unterscheidet zwei Extremtypen, zwischen denen viele Mischungen auftreten können: „Im ersten Fall beruht Burn-Out zu 100 Prozent auf der persönlichen Disposition und braucht und braucht keinen besonderen Anlass. Im anderen Fall ist Burn-Out alleine durch äußere Umstände veranlasst: ein neuer Chef, oder der Betrieb geht Pleite, Sie haben eine Familie zu versorgen, und es gibt weit und breit keinen anderen Job.“

So gesehen, kann die Zunahme des Phänomens schon alleine von der Lage auf dem Arbeitsmarkt herrühren: Weil Wechseln so schwierig geworden ist, sitzen viele Arbeitnehmer unglücklich in der Falle.

Unter Fachleuten gilt freilich als ausgemacht, dass auch der Realisierungsdruck infolge Globalisierung und Shareholder-Ansprüche für das wachsende Ausmaß von Burn-Out verantwortlich ist. „Immer weniger Mitarbeiter sollen immer mehr leisten“, beklagt beispielsweise Andreas Hillert und stellt polemisch die Gleichung auf: „Leistungssteigerung mal Flexibilität minus Sicherheit ist gleich Burn-Out.“

Manchmal erwischt es sogar diejenigen, welche den Lauf der Dinge vorantreiben. Unter seinen Patienten, so der Klinikarzt Hillert, habe er Menschen angetroffen „die schon Hunderte ihrer Kollegen erfolgreich wegrationalisiert haben“. Vor kurzem wurde ein ganz neuer Burn-Out-Kandidat auf das Feld der Diskussion gezerrt.

„Ist die Burn-Out-Forschung ausgebrannt?“, fragt die streitbare Ulmer Ethnologin Ina Rösing in einer kritischen Analyse. Und Andreas Hillert sowie sein Priener Kollege Michael Merwitz wollen sogar das B-Wort selbst in die Frühpension schicken.

Alles Burn-Out, oder was? Hillert und Marwitz weisen zunächst einmal auf neue Befunde hin, die dem klassischen Verständnis widersprechen:

Burn-Out-Phänomene können nicht nur bei Über-, sondern auch bei Unterforderung auftreten.

- Nicht nur Hochleistungswillige, sondern auch unauffällige Zeitgenossen brennen aus.
- Viele Betroffene lassen – entgegen der Definition Freudenbergers – Zynismus und Aggressivität vermissen und sind nur depressiv.
- Der Begriff wird mehr und mehr auch außerhalb des Arbeitslebens verwendet. Selbst überforderte Schüler und frustrierte Hausfrauen bezeichnen sich als ausgebrannt. Wo ist die Grenze?
- Seelische Krisen, die Burn-Out ähnlich sind, hat es schon in früheren Zeiten gegeben, sie kommen auch heute noch unter anderen Namen in anderen Kulturen vor. Hillert und Marwitz ziehen daraus radikale Konsequenzen.
- Es gäbe ein weites Feld von psychischen Störungen, in denen Demotivation, Stress, Angst und Depression einen Rolle spielen. Burn-Out sei darin nicht klar abzugrenzen, deshalb solle man auf den Begriff ganz verzichten.
- Der Mythos vom „Ausgebranntsein“ beschönigt bloß die Tatsache, dass es sich um eine echte Erkrankung handle. Er führe dazu in die Irre und erschwere die Therapie.

Verschiedenen depressiven Krisen liegen offenbar ähnliche Vorgänge im Gehirn zu Grunde. Der Freiburger Universitätsarzt und Psychiater Joachim Bauer (der sich allerdings nicht zu den „Burn-Out-Rebellen“ zählt) skizziert den biochemischen Mechanismus: „Motivations- und Stresssysteme unseres Gehirns gleichen einer Waage. Botenstoffe, die freigesetzt werden, wenn die Motivationssysteme aktiv sind, beruhigen das Stresssystem. Wenn die Motivation sinkt, weil Beachtung und Anerkennung ausbleibt, steigt die Stressanfälligkeit.“ Das steigere das Risiko für körperliche und psychische Erkrankungen.

Bauer: „Eine häufige typische Folge nach einem Zusammenbruch der Motivationssysteme bei gleichzeitiger Aktivierung der Stressbiologie ist die Depression.“

Die Waage kippt. Der Medizinsoziologe Johannes Siegrist beschreibt in seinem „Modell der beruflichen Gratifikationskrise“ ähnliche Zusammenhänge. Hoher Stress ist nur bei hoher Motivation auszuhalten. Erhält der Arbeitende aber keinerlei Anerkennung mehr (gleich ob als Gehaltserhöhung, Aufstieg, Lob des Chefs, Respekt der Kunden oder Erfolg des Projekts), erlebt er die tägliche Belastung als Überforderung und stürzt ab in depressive Zustände.

Das heißt: Individuelle Resistenz spielt zwar eine Rolle, doch im Prinzip kann bei jedem Menschen unbewältigbarer Stress in eine Depression umkippen. Vermeintlich Hartgesottene sollten nicht allzu sehr über „Weicheier“ spotten – wann auch eine feste Schale platzt, ist nur eine Frage des Drucks.

Betroffenen müsste es eigentlich egal sein, welchen Namen ihr Leiden trägt: Burn-Out, Schaffenskrise, Sinnkrise, Midlife-Crisis, Depression. Wichtig ist es, das Anfangsstadium zu erkennen und Gegenmaßnahmen zu ergreifen, zum Beispiel durch vorbeugende Aktivitäten. Spätestens wenn der Gang zur Arbeit Angst und Widerwillen auslöst sowie erste Fehltage hinzukommen, ist es aber Zeit, ärztliche oder psychotherapeutische Hilfe zu suchen. Peter Neumann, Patient in der Priener Roseneck-Klinik, hat sich indes nicht getraut, am Arbeitsplatz das Schreckenswort Depression fallen zu lassen: „Da wäre mein Job als Führungskraft in Gefahr gewesen. In der Firma habe ich gesagt, ich hätte Burn-Out plus Magenprobleme.“ Er habe nun gelernt, sich zu entspannen, dank des „hervorragenden Essens“ drei Kilo zugenommen und sei dabei, seine „Glaubenssätze“ zu ändern: „Zum Beispiel den, dass ich nie nein sage, wenn man etwas von mir verlangt.“

Mitpatientin Susanne Schwab nimmt immer noch Medikamente gegen ihre Depression. Aber auch die Therapiesitzungen haben ihr geholfen: „Vor dem Klinikaufenthalt habe ich mich fast jeden Tag nach dem Sinn des Lebens gefragt. Jetzt habe ich schon so viel Positives mitbekommen, dass ich den erkenne.“

Burn-Out-Klinikpatienten seien oft so hoch zur Genesung motiviert, dass sich sogar alte Muster durchzusetzen drohen, beklagt Manfred Sigwart, Arzt in der Kasseler Habichtswald-Klinik: „Es besteht die Gefahr, dass sie sozusagen von Entspannung zu Entspannung hetzten. Aber wir achten darauf, dass sie sich nicht überfordern.“

Anlage 9: Anzeige der Bundesregierung

Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung; 17. Dezember 2006



Die
Bundesregierung

Es geht voran in Deutschland



Neue Chancen für Familien.

- Elterngeld verbessert die wirtschaftliche Situation junger Eltern.
- Mehr Kinderbetreuungskosten steuerlich absetzbar.
- Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf.
- Mehr Familienfreundlichkeit in Unternehmen.

Die Politik der Bundesregierung ist auf Kurs.

1. Januar 2007: Elterngeld kommt.

Eltern können sich für ihre Kinder, die ab dem 1. Januar 2007 geboren werden, mit finanzieller Unterstützung durch das neue Elterngeld mehr Zeit nehmen. Das neue Elterngeld beträgt bis zu 14 Monate 67 Prozent des Nettoeinkommens – mindestens 300 Euro, maximal 1 800 Euro pro Monat.

Kinderbetreuungskosten besser absetzbar.

Bereits seit Januar 2006 lassen sich Kinderbetreuungskosten vom ersten Euro an steuerlich absetzen. Bis zu 4 000 Euro pro Kind. Das kommt vielen Familien zugute.

Ausbau der Kinderbetreuung.

Die Bundesregierung unterstützt Städte und Gemeinden dabei, mehr Betreuungsmöglichkeiten für Kleinkinder zu schaffen. Bis 2010 sollen 230 000 neue Plätze für Kinder unter drei Jahren entstehen.

Bessere Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Kindergärten müssen so lange geöffnet sein, dass Mütter und Väter keine Probleme mit ihren Arbeitszeiten bekommen. Mehr als 350 „Lokale Bündnisse für Familie“ sorgen inzwischen für mehr Rücksicht auf Familien. Eine Initiative der Bundesregierung. Moderne Unternehmen beteiligen sich an Betreuungsangeboten für Kinder und bieten familienfreundliche Arbeitszeiten an. Die Bundesregierung unterstützt dies mit dem Netzwerk „Erfolgsfaktor Familie. Unternehmen gewinnen“. Mehr Familienfreundlichkeit führt auch zu mehr Wachstum und mehr Arbeitsplätzen.

Schutz von Kindern vor Vernachlässigung und Misshandlung.

Die Bundesregierung stellt 10 Millionen Euro für ein Frühwarnsystem bereit. Hebammen, Ärzte und Jugendhilfe arbeiten enger zusammen, damit Hilfe nicht zu spät kommt.

Weitere Informationen unter www.bundesregierung.de

Anlage 10: „Wir dachten die setzen sich durch – die sind ja Jungs!“

Henrike Rossbach

Jugendforscher Klaus Hurrelmann über schwierige Jungen, frauendominierte Schulen und die Verantwortung der Wirtschaft

Frankfurter Allgemeine Zeitung, Samstag, 25. August 2007, Nr. 197 / Seite 10

Jungen machen seltener Abitur als Mädchen, bilden die Mehrheit der Haupt- und Sonderschüler und gehen öfter als ihre Klassenkameradinnen ganz ohne Abschluss von der Schule. Sie bleiben häufiger sitzen, haben schlechtere Noten und mehr Schwierigkeiten einen Ausbildungsplatz zu finden. Angesichts solcher Statistiken zeigte sich jüngst auch der Deutsche Industrie- und Handelskammertag besorgt. Klaus Hurrelmann, Professor für Sozial- und Gesundheitswissenschaften der Universität Bielefeld, ist einer der bekanntesten Jugendforscher Deutschlands. Seiner Ansicht nach wurde Jungen viel zu lange viel zu wenig Aufmerksamkeit geschenkt.

Herr Hurrelmann, sind die heutigen Jungs allesamt Sorgenkinder?

In den 1960er, 1970er Jahren drehte sich die öffentliche Diskussion um die Frage, warum Mädchen im Schulsystem so schlecht abschnitten. Jetzt haben wir spiegelbildlich die gleiche Situation.

Warum sind die Jungen ins Hintertreffen geraten?

Wahrscheinlich ist es so, dass die Bildungssysteme und auch die Familien die Jungs unbewusst benachteiligen. Wir müssen nach den Gründen fahnden, warum Jungen nicht das gleiche Ausmaß an Unterstützung erhalten wie Mädchen.

Welche Gründe vermuten Sie?

Es wären Untersuchungen fällig, ob die Unterrichtskonzeption entscheidend darauf abstellt, dass man diszipliniert folgt, sich konstruktiv verhält, still sitzt. Das würde den Jungen nicht entgegenkommen. Es würde sie in ihren typischen Verhaltensmustern benachteiligen. Eine zweite Spur ist die Tatsache, dass in den vergangenen 20 Jahren der Anteil von weiblichen Lehrkräften an den Grundschulen immer mehr gestiegen ist.

Früher war der Unterricht noch stärker auf Disziplin ausgerichtet, und Jungen waren trotzdem erfolgreicher.

Aber der Anteil von Männern unter den Lehrkräften war deutlich höher. Frauen haben sich zudem durch die Frauenbewegung kollektiv mit ihrem Geschlecht auseinandergesetzt. Das haben Männer nicht nötig gehabt – glaubten sie jedenfalls. Heute leiden darunter vor allem junge Männer mit einem niedrigen Bildungshintergrund und geringem Reflexionsgrad. Die große Mehrheit dieser Jungen stellt sich nicht der Tatsache, dass man nicht mehr selbstverständlich in einen Beruf hineinkommt, nur weil man ein Mann ist. In den Familien werden die Söhne auf ein traditionelles Männerbild eingestellt, und dann kommen sie in die Schulen und werden von cleveren, flexiblen Mädchen geradezu deklassiert. Damit können sie nicht umgehen.

Kommen die schwierigen Jungs aus den „bildungsfernen Schichten“?

In diesen Gruppen sehnen sich die jungen Männer sehr stark nach einer Dominanzrolle. Sie glauben, sie stünde ihnen zu. Sich diese Rolle aber mit den heute gefragten Mitteln zu erarbeiten, nämlich mit Selbstdisziplin, mit Anpassung an die sozialen Verhältnisse, damit tun sie sich schwer. Deswegen bekommen sie ihre Abschlüsse nicht. Und ohne Abschlüsse haben sie keine Chance.

Ist es das, was Mädchen den Jungs voraushaben? Dass sie sich anpassen können?

Jahrelang wurden die anpassungsbereiten Mädchen kritisiert, die in der Schule alles schlucken. Heute wissen wir, das war nur die Oberfläche. Dahinter steht ihre Bereitschaft, auf ihre eigenen Vorteile zu schauen, eine Strategie zu entwickeln, wie sie weiterkommen, wie sie flexibel mit Rückschlägen umgehen. Diese Fähigkeit zur selbstkritischen Betrachtung ist bei jungen Männern unterentwickelt. Sie überschätzen sich.

Zumindest das Berufsleben ist aber nach wie vor von Männern dominiert.

Das hat etwas damit zu tun, dass Mädchen und junge Frauen hier nicht die Durchsetzungsfähigkeit haben, die sie bräuchten. Sie trauen sich nicht, sich einen Arbeitsplatz zu erkämpfen – trotz sehr guter Qualifikationen. Im Berufsleben kommt der ganze Stil den Männern entgegen. Frauen werden sich aber durchsetzen, das ist der nächste Schritt. Sie haben viel investiert und sind auf den Geschmack gekommen.

Sie standen ja auch lange genug im Fokus von Politik und Wirtschaft.

Das, was für Mädchen getan wird, sollte unbedingt im Programm bleiben. Jungenförderung macht keinen Sinn, wenn sie auch nur in Nuancen auf Kosten der Mädchenförderung geht. Nun merken wir aber, wir haben die Jungs gar nicht gefördert. Wir haben geglaubt, die setzen sich alleine durch, die sind ja Jungs – das stärkere Geschlecht! Das war ein Irrglaube. Wir müssen jetzt bei den Ausbildungsinstitutionen anfangen, hier sind die schnellsten Korrekturen möglich.

Und wenn wir das unterlassen?

Das Problematische ist die Dynamik der Entwicklung. Im Moment gewinnen die Mädchen beim Abitur jedes Jahr fast einen Prozentpunkt hinzu, die Jungen fallen einen Prozentpunkt ab. Das würde bedeuten, dass in Kürze hochqualifizierte Jungen fehlen werden, die wir in der Wirtschaft brauchen. Vielleicht springen ja die Mädchen an diese Stelle. Besonders zeigen sich die Folgen aber am anderen Ende des Spektrums. Die Jungs, die heute in den Hauptschulen und Sonderschulen die riesige Mehrzahl bilden, haben keine Anschlussmöglichkeiten im Ausbildungs- und Arbeitsmarkt. Damit können sie nicht umgehen, zumal sie dem traditionellen Männerbild des Brotverdieners anhängen. Ihre Unzufriedenheit bearbeiten sie durch Aggression, die Suche nach Sündenböcken und auch durch Depression und Niedergeschlagenheit. Es entsteht eine Gruppe die sozial abgehängt ist. Wir sprechen hier von 15 bis 20 Prozent der jungen Männer, die wirtschaftlich nicht einsetzbar sind. Ihre Kompetenzen sind auf sehr niedrigem Niveau. Das ist eine für die Wirtschaft nicht mehr holbare Gruppe, wenn sie nicht früh in sie investiert.

Wie können Unternehmen in diese Jungen investieren?

Sie können zum Beispiel Bündnisse mit den Schulen schließen. Solche Kooperationen von Wirtschaft und Hauptschule gibt es schon in vielen Städten. Dadurch werden Anschlussmöglichkeiten für die Jungen sichtbar. Aber entscheidend ist das Mutmachen. Die Jungs bräuchten das Signal: Wir wollen euch! Wenn ihr euch so weiterentwickelt, dann könnt ihr zu uns kommen! Wenn Wirtschaftsvertreter aber in die Schule kommen und sagen: „Wir brauchen Leute, die einen Computer bedienen können, die auf bestem Niveau lesen, schreiben und rechnen, so ist das heute bei uns im Tischlereigewerbe...“, dann ist das entmutigend.

Haben wir es überhaupt mit einem jungen Phänomen zu tun?

Seit etwa 15 Jahren kann man diesen Trend sehen. Viele der Jungs sind mittlerweile in einem Alter, in dem eine Umkehr schwierig ist. Aber wegen des Überangebots an Arbeitskräften hat sich bisher kein Mensch um diese 10 bis 20 Prozent eines Jahrgangs gekümmert.

Langsam werden die Arbeitskräfte aber knapp.

Ganz genau. Viele Unternehmen haben dieses Problem erkannt. Es wird ein Wettbewerb um die sehr leistungsfähigen Jugendlichen einsetzen. Ob aber auch die Schwachen nun eine Chance auf dem Arbeitsmarkt haben, kann man noch nicht mit Sicherheit sagen.

Anlage 11: Auf der Verliererstrasse lauter Männer

Sandra Kegel

Ein Gespräch mit dem Entwicklungspsychologen Wassilios Fthenakis über die soziale Ordnung der Geschlechter

Frankfurter Allgemeine Zeitung, Freitag, 12. Oktober 2007, Nr. 237/ Seite 48

Warum steht niemand auf und protestiert? Die systematische Benachteiligung von Jungen müsste uns erschüttern, meint der Wissenschaftler Wassilios Fthenakis.

Während die Leistungen von Mädchen immer besser werden, stecken die Jungen in der Krise; sie bevölkern Haupt- und Sonderschulen, sehen Gewaltvideos, brechen die Schule ab. Warum?

In den siebziger Jahren galt dem „katholischen Mädchen vom Land“ die Sorge des Bildungssystems, heute sind es die Jungen, vor allem jene aus Migrantenfamilien und sozial schwachen Schichten. Eine Erklärung findet die Forschung in der Art der Sozialisation der Jungen. Mädchen entwickeln früh die Neigung, Einfluss auf andere zu nehmen, wodurch sie differenzierte Interaktionstechniken entwickeln. Diesen Sozialisationsweg tragen die Jungen meist nicht mit, was ihnen Nachteile in unserer postmodernen Gesellschaft bringt. Dass Jungen wenig verbalisieren, schlägt sich in einer reduzierten Lese- und Sprachkompetenz nieder.

Was löst das geschlechtstypische Verhalten aus, die Umwelt, die Gene?

Es ist biologisch bestimmt. Aber wir wissen, dass in hohem Maße ein sozialer Einfluss wirkt. Deshalb muss unser Bildungssystem die soziale Konstruktion der Geschlechter zurückfahren. Ich kenne kein Gebiet, wo mehr Kreativität verloren geht als bei der sozialen Ordnung der Geschlechter. Die Botschaften, die wir Kindern über Filme, Geschichten, Materialien vermitteln, sind verheerend. „Dornröschen“ ist dafür ein Beispiel: Die Prinzessin bleibt passiv, allein dem Prinzen kommt die Rolle der Bewältigung zu.

Aber das Gegenteil ist doch heute der Fall. Es gibt zahllose Förderprogramme für Mädchen – „Girls Days“ an Schulen, „Mädchenfreiräume“ auf Spielplätzen, „Mädchen-Ermutigungs-Kurse“ in Jugendzentren. Anders als Socken strickende Jungs, werden Mädchen ermuntert, Computer zu programmieren.

Es ist der Verdienst der Frauen des zwanzigsten Jahrhunderts, dass hier überhaupt ein Wandel eingetreten ist. Dabei haben wir es aber versäumt, die Männer mit einzubeziehen. Dass etwa Männer ebenso Probleme haben mit der Nichtvereinbarkeit von Familie und Beruf wie Frauen, thematisieren wir nicht. Auch nimmt die Gesellschaft den Wandel, den Männer als Väter in den vergangenen dreißig Jahren vollzogen haben, nicht wahr.

Welchen Anteil an den Problemen der Jungen hat die Verweiblichung der Schulen? Mehr als achtzig Prozent der Grundschullehrer sind Frauen, in Kindergärten gibt es kaum männliche Erzieher.

Das Problem fehlender Modelle von Männlichkeit haben wir nicht nur in Bildungseinrichtungen. Auch nachmittags begegnen Kinder mit ihren Müttern in Krabbelgruppen oder an der Supermarktkasse wieder nur Frauen. Die skandinavischen Länder haben deshalb sehr viel getan, um mehr Männer in den Bildungsbereich zu integrieren, mit Erfolg: In Dänemark sind zwanzig Prozent der Erzieher männlich. Unser Problem ist hier ein doppeltes: Das Niveau der Ausbildung ist zu niedrig und deshalb die Bezahlung zu schlecht. Und die Anerkennung von Berufen, in denen viele Frauen arbeiten, ist gering.

Es gibt Untersuchungen wonach Jungen bei gleicher Leistung von Lehrern schlechter benotet werden als Mädchen.

Genauso wie Männer in der Vergangenheit in Netzwerken ihren Machtstatus untermauert haben, bevorzugen heute Frauen jene, die mehr dem eigenen Ansatz entsprechen: Die Mädchen. Deshalb sind Jungen heute die gefährdete und benachteiligte Gruppe. Es müsste eine Gesellschaft erschüttern, wenn ein Geschlecht, egal welches, diese systematische Benachteiligung erfährt. Aber niemand steht auf und protestiert. Es herrscht statt dessen ein merkwürdiges Schweigen.

Hat sich die Beurteilung verändert, zum Nachteil der Jungen? Wer früher auf dem Schulhof raufte, galt als „Lausbub“, während dies heute von Pädagogen als „sozial defizitär“ gesehen wird.

Die diagnostische Kompetenz der Lehrer ist schlecht, und die Folgen sind verheerend. Dass unser Bildungssystem enorme Ungerechtigkeiten für Jungen produziert, ist empirisch längst nachgewiesen. Weil wir zu lange am Modell der Industriegesellschaft und ihrer Fixierung der Rollen festgehalten haben. Heute sind nur noch fünfzehn Prozent

der Europäer in der klassischen Industrie tätig. Der Rest ist Teil der Informationsgesellschaft, die eine andere Logik verfolgt, andere Zeitakte und Flexibilitäten erfordert.

Mädchen haben es leichter, weil sie es anderen leichter machen: Weil sie lesbare Handschriften haben, die Tafel putzen, das Klassenfest organisieren. Aber Mädchen haben auch Probleme, vor allem in der Pubertät. Wieso wirkt sich das weniger auf die Leistungen aus?

Bei Mädchen, die komplexe Interaktionen entwickeln, sind auch die Kosten ungleich höher, als bei Jungen, denen diese Fähigkeiten fehlen. Das ist die Kehrseite der Medaille. Neurotisch sind nur Menschen, die auch differenziert sind.

Beachtet die Pädagogik womöglich die Entwicklungsunterschiede zwischen Jungen und Mädchen zu wenig?

Es gibt seit zwanzig Jahren eine geschlechtersensible Pädagogik. Aber sie ist bei der Dichotomie geblieben. Ich bin heute so weit, zu sagen, dass das Geschlecht eine irrelevante Größe ist. Es ist nur relevant für die Reproduktion. Für das soziale Zusammenleben ist es unerheblich. Es kommt vielmehr darauf an, wie man seine Entwicklung entwirft. Deshalb haben die Menschen auch kein Problem, gleichgeschlechtliche Partner zu finden. Das Geschlecht, dem wir solche Bedeutung beimessen, hat das nicht verdient.

Ein irritierender Gedanke...

...wir haben keine Alternative. Wir haben bisher das Geschlecht kontrolliert, indem wir ihm eine Rolle zugewiesen haben. Heute sind die Menschen nicht mehr bereit, die geschlechtliche Zuordnung politischen und wirtschaftlichen Instanzen zu überlassen.

Jungen und Mädchen wieder getrennt zu unterrichten wäre demnach verfehlt?

Modelle, die mit Strukturen arbeiten, sind generell zum Scheitern verurteilt.

Erwachsene mit einem Baby auf dem Arm sind vorsichtiger, wenn Sie glauben es sei ein Mädchen. Auch überwiegt, zumindest in der westlichen Welt, heute der Wunsch nach einer Tochter.

Der beste Beweis für den anhaltenden Prozess der sozialen Konstruktion. Denn das ist nicht individuell erzeugt, sondern sozial produziert. In Gesellschaften, in denen Jungen

eine ökonomische Rolle für die Eltern spielen, sind sie das erwünschte Geschlecht. Bei uns, wo weibliche Kompetenzen wie Interaktion, Kommunikation und Emotionalität gefragt sind, werden Mädchen bevorzugt.

„Wenn wir wollen, dass es unsere Töchter einmal leichter haben, müssen wir es unseren Söhnen schwerer machen“ – das stand vor zwanzig Jahren in der „Emma“.

Das ist die Philosophie des Geschlechterkampfes, die völlig anachronistisch ist und nichts gebracht hat. Es geht nicht darum, ein Geschlecht gegen das andere auszuspielen. In beiden stecken enorme Potentiale, Kompetenzen und eine hohe Diversität. Die Diversität innerhalb eines Geschlechts ist mindestens so groß wie zwischen den Geschlechtern, diese Vielfalt sollte man nutzen.

Hormonforscher verdächtigen das Sexualhormon Testosteron, das bei männlichen Föten gebildet wird, die Weichen gerade schicksalhaft zu bestimmen.

Es gibt Gesellschaften, in denen Männer die Erziehung der Kinder übernehmen; das wäre nach dieser Theorie nicht möglich.

Nicht nur Jungen stecken in der Krise, auch Männer sind oft gewalttätig, sterben früher, bringen sich öfter um. Ist das moderne Verlierertum männlich?

Die moderne Männerbiographie birgt eine Menge Risiken, und die Kosten für die Männer sind ungleich höher als für die Frauen. Früher waren Frauen gefährdeter, medizinisch ohnehin, weil viele bei der Geburt eines Kindes starben. Dank der modernen Medizin sind Frauen heute das robustere Geschlecht. Und die Männer sehen sich neben ihrer biologischen Schwäche nun auch noch einem höheren sozialen Risiko ausgesetzt: Ob das der Stress ist oder die fehlende soziale Einbettung, die bei Männern nachweislich geringer ist als bei Frauen: Viele Männer sterben nach der Pensionierung, weil sie sich primär über den Erwerb definieren. Sie sind nicht gut darin, Übergänge zu bewältigen. Die Immunschwäche bei Männern infolge von Konflikten wie Scheidung oder Kündigung ist enorm.

Was sind die Folgen, wenn wir die Probleme nicht in den Griff bekommen?

Die Zunahme von ehelicher Instabilität und Krankheiten, was hohe Kosten im Versicherungswesen und in der wirtschaftlichen Produktion verursacht. Kaum ein Bereich

der Gesellschaft bleibt unberührt von der misslungenen Sozialisation der Männer in einer Gesellschaft, die andere Anforderungen an sie stellt als das Modell, dem sie folgen.

Anlage 12: Die Angst der Männer vor der Familie

Peter Thelen

Handelsblatt, Mittwoch 27 Februar 2008, Nr. 41/ Seite 5

Expertenkommission der Bertelsmann-Stiftung begibt sich auf Ursachensuche

„Die Ursachen von Kinderlosigkeit in Deutschland sind zu einem großen Teil männlich.“ Belege für diese These lieferte schon im vergangenen Jahr eine Repräsentativerhebung von Allensbach bei rund 2000 Erwachsenen. Mehr als ein Drittel der Männer sind danach kinderlos. Fast die Hälfte aller Männer unter 45 glaubt, dass sie keine Familie gründen müssen, um ein glückliches Leben zu führen. In der Generation ihrer Väter waren nur 28 Prozent dieser Meinung. Entsprechend beklagen sich rund 30 Prozent der Frauen, ihren Kinderwunsch nicht verwirklichen zu können, weil sie nicht den passenden Partner finden.

Eine Expertenkommission der Bertelsmann-Stiftung hat sich vorgenommen, den Ursachen dieser männlichen Angst vor der Familie auf den Grund zu gehen. Noch ist die Auswertung der Daten, die die Kommission erhoben hat, am Anfang. Doch erste Ergebnisse gibt es bereits. Von vier Ursachenbündeln berichtete gestern der Chef des deutschen Jugendinstituts, Thomas Rauschenbach, der dem 17-köpfigen Gremium angehört.

Erziehung sei immer noch überwiegend Frauensache. Das beginne bei der Mutter und setze sich in Kindergarten und Grundschule fort. Sogar an den Gymnasien sei schon mehr als die Hälfte des Lehrpersonals weiblich. Damit fehle es männlichen Heranwachsenden an Vorbildern für die künftige Vaterrolle. Hinzu komme, dass das dominante Muster der Männlichkeit darin bestehe, die Kindheit zu überwinden. Dazu passe es kaum, die mit dem Erwachsenwerden verbundene Freiheit für eine Familie aufzugeben.

Härter wiegen die ökonomischen Faktoren: Volle ökonomische und berufliche Autonomie erreichen die meisten Männer heute erst mit 30 Jahren. Doch dann stünden sie nicht selten vor der Aufgabe, ihre gerade begonnene Berufskarriere voranzutreiben. Die zusätzliche Verantwortung für Kinder würde da nur stören.

Ex-Familienministerin Renate Schmidt (SPD) zählt die Familien sogar zu den Verlierern der Globalisierung. Der wachsende Wettbewerbsdruck fordere den jungen Berufstätigen ab, der Karriere Vorrang zu geben und jederzeit bereit zu sein, für den neuen, besseren Job den Wohnort zu wechseln. Dies stehe im krassen Gegensatz zum Bedürfnis der Familie nach ökonomischer und örtlicher Stabilität.

Nach ihrer Ansicht reicht es nicht, Betriebskindergärten und Kinderkrippen zu bauen, um gewünschte Stabilität der Familie und geforderte Flexibilität der Wirtschaft unter einen Hut zu bringen. Dazu müsse sich die Einstellung von Unternehmen zu Familienvätern ändern. Denn auch die neuen, modernen jungen Väter zeigten zunehmend „Überforderungssymptome“. Sie hätten fatale Ähnlichkeit mit der „Doppelbelastung“ junger Mütter – der wissenschaftlich gut untersuchten Zerrissenheit junger Frauen zwischen Familie und Beruf.

„Unsicherheit“. Diese Begründung, berichtet die Chefin der Expertenkommission, Liz Mohn, hätten ihr die Piloten auf ihrem Flug von Gütersloh zur Expertensitzung nach Berlin als Begründung für deren Kinderlosigkeit genannt.

Da sei viel dran, meint Experte Rauschenbach. Er glaubt, dass die „Erosion“ der sozialen Bedeutung des Mannes als Familienvater, der das Geld nach Hause bringt, zu tiefer Verunsicherung der Männer geführt hat. „Jenseits der Alleinverdienerrolle entdecken viele kein attraktives Lebensmuster mehr.“ Da sie diese Rolle aber oft schon aus ökonomischen Gründen nicht mehr spielen könnten, blieben sie allein oder verzichteten auf Kinder.

Die Familienanwältin Lore-Maria Peschel-Gutzeit stützt die These von der juristischen Seite. Noch nach dem Krieg sei der Mann auch rechtlich der Chef der Familie gewesen. „Er entschied alles, wofür das Geld ausgegeben wird und welchen Beruf die Kinder ergreifen.“ Erst 1959 sei ihm durch ein Urteil des Bundesverfassungsgerichts dieses Letztentscheidungsrecht genommen worden. Seine Vaterrolle wurde danach nicht nur durch die Emanzipationsbewegung geschwächt. So durfte er nach der Scheidung zwar den Unterhalt für Frau und Kind leisten, die Erziehung der Scheidungskinder aber war lange das Vorrecht der Mütter.

Erst vor zehn Jahren habe der Gesetzgeber das gemeinsame Sorgerecht der Eltern nach der Scheidung zum Normalfall gemacht. Und erst vor kurzem sei das Unterhaltsrecht so geändert worden, dass Männer ökonomisch die Chance haben, nach einer gescheiterten Ehe eine neue Familie zu gründen. Es gebe also viele Gründe für die Angst der Männer vor der Familiengründung, so Peschel-Gutzeit.

Anlage 13: Die Powerfrau

Helga Einecke

Süddeutsche Zeitung, Montag 09.Juni.2008, Nr. 132 / Seite 18

Umtrieblichkeit mit Folgen – Karin Katerbau ist eine Art Vordenkerin im Privatkunden-Geschäft der Commerzbank

In der Frankfurter Zentrale der Commerzbank kommt man ziemlich schnell nach oben. Der Fahrstuhl braucht in die oberste Etage nur ein paar Sekunden. Im 47. und 48. Stock arbeitet der Vorstand, finden Besprechungen statt. Bei gutem Wetter reicht die Fernsicht über das halbe Bundesland Hessen. Karin Katerbau, 44, ist bei der Commerzbank auch schon ziemlich weit nach oben gekommen, auf eine Stufe unterhalb des Vorstands.

Ihre Visitenkarte weist sie aus als Chief Operations Officer, kurz COO, im Unternehmensbereich Privat- und Geschäftskunden. Sie ist eine Art Vordenkerin, soll diesen Kernbereich der zweitgrößten deutschen Bank möglichst profitabel machen. Katerbau verwendet viele Fremdwörter, um ihre Tätigkeit zu erklären. Da wimmelt es von Controlling, Prozessmanagement, Treasury, Retail und einer virtuellen Holding.

Diese Vokabeln gehören in der Bankenwelt zum guten Ton und vermutlich auch zum Selbstverständnis. Mann passt sich internationalen Maßstäben an, pflegt die englische Fachsprache. Dabei wirkt die Frau, die aus der Nähe von Kaiserslautern stammt und ihre Herkunft nicht leugnet, bodenständig. Von sich selbst sagt sie einfach: „Ich kann sehr gut mit Menschen umgehen.“ Es macht ihr Freude, ihre Mitarbeiter zu Teams zusammenzustellen, zu schauen ob das gut läuft und ob die Ziele gemeinsam erreicht werden. Das versteht sie unter managen oder auch coachen, um im Jargon der Banker zu bleiben.

Anglophil ist Katerbau keineswegs, eher frankophil. Nach dem Abitur hat sie erst eine Banklehre und dann ein binationales Studium absolviert. An den Universitäten Reutlingen und Reims war das möglich. Das Auswahlverfahren war hart, gute Abi-Noten allein halfen nicht. Charaktere mit einem gewissen Drive waren gefragt, erzählt die Bankerin. Sie spricht im Rückblick davon, wie viel ihr diese Auslandserfahrung gebracht hat. Sie habe einen anderen Blick auf Deutschland, auf sich selbst gewonnen. Sie lernte sich schneller auf neue Dinge und Menschen einzustellen, verschiedene Perspektiven einzunehmen. All das konnte sie später im Berufsleben gut gebrauchen.

Gemeinsam mit französischen Kommilitonen gründete sie eine Vereinigung, brach zu einem Projekt nach Südostasien auf samt anschließendem Trekking in Nepal. Da waren

naturgegeben schon einige Gipfel in der Nähe, aber sie kam nur ins Basislager des Mount Everest.

Später packte sie noch häufiger das Fernweh, fremde Kulturen zu erforschen reizt sie bis heute, auch wenn häufig die Zeit dazu fehlt. Dagegen verblasst der Kindheitstraum, wie Heinrich Schliemann in Griechenland oder Howard Carter im ägyptischen Tal der Könige zu graben und Schätze zu heben.

Im Jahr 1990 wandte sich Katerbau wieder der Finanzwelt zu, startete in Frankfurt bei der französischen Bank Société Générale, wechselte vier Jahre später zur Commerzbank nach Ungarn. „Das war ein perfekter Match“, schwärmt sie noch heute. Sie habe in Buda gewohnt, in Pest gearbeitet, betreute große Firmen, war für die Finanzierung von Projekten zuständig.

Bei ihrer nächsten Station in der Frankfurter Zentrale kam sie mit Wertpapiergeschäften in Berührung. Es war die hohe Zeit der Börsengänge in Deutschland. Die Filialen der Commerzbank mussten für mögliche Börsenkandidaten sensibilisiert und für den Verkauf von Wertpapieren fit gemacht werden.

Ein wichtiger Vertriebspartner ist die Commerzbank-Tochter Comdirect. Als dort eine Bereichsleiterin fehlte, griff Katerbau zu. Schon vorher hatte ihr das junge Team im norddeutschen Quickborn gefallen. Analog zu Buda und Pest lebte sie in Hamburg und arbeitete auf dem platten Land. Sie lernte schnell, gestaltete Webseiten, kaufte Produkte ein, machte sie den Kunden schmackhaft.

Ihre Umtriebigkeit blieb nicht ohne Folgen. „Sie bringt Power ins Team“, lobten damals ihre Förderer. Im Dezember 2004 war es dann soweit. Sie rückte in den Vorstand der Comdirect auf. Es gab Sekt, viele freuten sich mit ihr, die Anerkennung tat ihr gut. Vorstandstitel sind für Frauen in Banken noch immer eine Rarität. Katerbau hat sich intensiv mit dieser Rolle beschäftigt.

Verantwortung übernehmen, strategisch denken, das Unternehmen voranbringen, das wollte sie, und das hat sie geschafft. „Ich brauche immer etwas zu denken, also Futter für die grauen Zellen“, erklärt sie ihr Vorankommen. Von Kehrseiten mag sie nicht reden. Aber Rückschläge kennt sie schon. Am schwersten fielen ihr Trennungsgespräche mit Mitarbeitern. „Das sind Zeiten, die sehr schnell erwachsen machen“, umschreibt sie ihre Erfahrung damit.

Inzwischen ist sie eine Stufe weiter nach oben gerückt. Die Comdirect rangiert nun in Katerbaus Welt nur noch als eine Einheit von mehreren im Universum der privaten und der Geschäftskunden der Bank. Analytisch denken hat sie gelernt, Zahlen gehören zu

Ihrem Alltag. In allen Management-Funktionen müsse man intensiv mit Zahlen umgehen, sagt sie eher beiläufig. Schon in der Schule war sie in Mathe gut.

Die Werte, die das Geldhaus allen Mitarbeitern ans Herz legt, gefallen ihr als moralisches Korsett. Dazu gehören Integrität, Respekt, Teamgeist, Marktorientierung, Leistung. „Hinter denen kann ich mich gut versammeln“, meint Katerbau, fügt noch Offenheit hinzu. Visionen hält sie für fern und staatstragend. Politisch interessiert zeigt sie sich, aber nicht engagiert. Die Debatte über Managergehälter in Deutschland verfolgt sie, registriert, dass die Deutschen „eine spezielle Sicht“ zu diesem Thema hätten.

Engagement versteht die Bankerin nah und praktisch. Ihren beruflichen Verantwortungsbereich wolle sie in die richtige Richtung bringen, die richtigen Entscheidungen treffen. Sie unterstützt den Bundesverband Kinderhospiz, ein anspruchsvolles Thema, wie sie sagt. Eigene Kinder gibt es nicht, aber eine große Familie mit vielen Nichten und Neffen.

Anlage 14: Die Familie lebt

Elisabeth Roudinesco

Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung, Sonntag 13.Juli.2008, Nr. 28 / Ansichten

13

Einst wurde sie bespöttelt und bekämpft. Nun sehnen sich selbst jene nach ihr, die sie als ein Mittel der Unterwerfung abtaten

Als am 15. November 1999 in Frankreich die eingetragene Lebenspartnerschaft für Homosexuelle gesetzlich geregelt wurde, tauchten in den Debatten völlig unerwartete Fragen auf, mit denen weder die Anthropologen noch die Psychoanalytiker, weder die Philosophen noch die Soziologen und Historiker gerechnet hatten: Warum liegt den Homosexuellen beiderlei Geschlechts so viel an einer herkömmlichen Lebensform? Und warum fordern sie die Rechte der „Normalen“: das Recht, eine Ehe zu schließen, Kinder zu adoptieren oder Kinder mittels künstlicher Befruchtung zu bekommen? Was ist in den vergangenen dreißig Jahren geschehen, dass sie plötzlich just jene Lebensform – die Familie – für sich in Anspruch nehmen möchten, die so sehr zu ihrer Misere beigetragen hat? Warum dieser Wunsch nach Familie, wo doch die Homosexuellen die Institution Ehe und die Fortpflanzung seit je massiv abgelehnt hatten?

Vor nicht allzu langer Zeit galt die Familie den Homosexuellen als Hemmschuh auf dem Weg zur Entfaltung des Begehrens und zur sexuellen Freiheit. Man verglich sie mit einer Unterwerfungsinstanz, denn in ihr herrschten offensichtlich sämtliche Untugenden und Laster, die für patriarchale Unterdrückung kennzeichnend waren: Frauen war es nicht gestattet, körperliche Lust zu erleben, Kinder wurde die ungehemmte Lust am eigenen Körper untersagt, Ausgegengenen erlaubte man nicht, ihre Phantasien und perversen Praktiken auszuleben.

Ödipus samt Freud waren nichts anderes als Komplizen eines bürgerlichen Kapitalismus, von dem man sich befreien musste, wollte man nicht unter das konservative Joch gespannt werden. Hatte nicht eine lange Tradition der Utopisten und Freigeister davon geträumt, die Familie abzuschaffen? Heute werden solche Deklarationen von den Betroffenen als überholt betrachtet und gelten sogar als abträglich für die neue bürgerliche Moral, die nach Normen verlangt und ein neues Familiendogma sucht. Denn es sieht so aus, als habe die so ungeduldig erwartete Öffnung hin zur echten Gleichheit der Rechte im Bereich sexueller Praktiken ihr Gegengewicht gefunden. Es besteht nicht im Bruch mit der angestammten Ordnung, sondern im Gegenteil in dem ausdrücklichen Wunsch, in eine bislang verabscheute Norm integriert zu werden.

Dieses Streben der früher verfolgten Minderheiten sorgt für Unruhe und Besorgnis, denn jeder befürchtet, es sei nichts anderes als das erste Anzeichen eines Werteverfalls, der die traditionelle Familie, die Schule, die Nation und das Vaterland trifft. Vor allem aber herrscht die Angst, es könnten auch die Vaterschaft, der Vater, sein Gesetz und seine Autorität in allen ihren Erscheinungsformen von diesem Verfall betroffen sein.

Ohne väterliche Ordnung, ohne symbolisches Gesetz, so glaubte man, könnte die Familie ihre Funktion als kleinste Einheit der Gesellschaft nicht mehr erfüllen. Sie würde dem Hedonismus anheimfallen, einer Ideologie, die kein Tabu kennt. Die Ein-Eltern-Familie, die Familie mit homosexuellen Eltern, die immer wieder neu zusammengesetzte Patchworkfamilie, die auseinandergerissene, geklonte, künstlich erzeugte Familie, von innen heraus attackiert durch Menschen, die, wie man annahm, den Geschlechtsunterschied leugnen – diese Familie also wäre nicht mehr zur Weitergabe ihrer spezifischen Werte in der Lage, und als Konsequenz würden das jüdisch-christliche Abendland, das Staatswesen und die Demokratie insgesamt auseinanderfallen.

So produziert unser Zeitalter im Blick auf die Familie eine tiefergehende Beunruhigung. Dies alles geschieht in einem Moment, da die Macht des Sexus größer zu sein scheint als je zuvor, während gleichzeitig eine Wirtschaftsliberalität herrscht, die mehr und mehr dazu tendiert, den Menschen auf seinen Wert als Ware zu reduzieren.

Die abendländische Familie, deren Grundlage jahrhundertlang die uneingeschränkte Autorität des Vaters gewesen war, musste sich im 19. Jahrhundert mit dem Aufstieg des Weiblichen auseinandersetzen. Damals, und parallel zum Aufstieg des Bürgertums, verwandelte sich die Familie in eine biologische Zelle, in der das Mütterliche eine zentrale Bedeutung erhielt. Die neue Familienordnung sorgte dafür, dass die Bedrohung durch diesen Siegeszug des Weiblichen eingedämmt werden konnte, allerdings ging dies auf Kosten der bisherigen patriarchalen Macht.

Aus dem Verfall des Patriarchats erwuchs eine Emanzipationsbewegung: Die Frauen konnten durchsetzen, in ihrem Anderssein akzeptiert zu werden, die Kinder wurden nun als eigenständige Persönlichkeiten betrachtet. Diese Bewegung löste eine ganz spezifische Angst aus, die Ordnung geriet aus den Fugen, verknüpft mit der Schreckensvorstellung, der Geschlechtsunterschied könne abgeschafft werden, was am Ende zur Auflösung der Familie führen müsste.

All denen, die heute die Auflösung oder die Zerstörung der Familie befürchten, kann man entgegenhalten, dass sie recht gesund zu sein scheint. Sie ist „horizontal“ ausgerichtet und

eher Netzwerk als hierarchische Struktur, doch kommt sie ihrer Aufgabe, nachfolgende Generationen zu produzieren, durchaus korrekt nach.

Von den Gegnern der legalisierten Abtreibung wurden deren Befürworter als Mörder der menschlichen Rasse bezeichnet, doch die von ihnen prophezeite Apokalypse trat nicht ein. Die Ehe hat all den Glanz eingebüßt, den ihr einst ihr Status als geheiligte Institution verliehen hatte, und liegt in einem stetigen Abwärtstrend. Heute steht die Ehe für einen Modus des Zusammenlebens, dessen Basis die Zuneigung ist. Durch die Ehe schützen sich die Partner – die sich manchmal dafür entscheiden, nicht Eltern werden zu wollen – vor eventuellen Anfeindungen von Seiten ihrer jeweiligen Familien oder vor den Unbilden der Außenwelt. Geheiratet wird spät und erst nach reiflicher Überlegung, und der Eheschließung geht häufig eine Phase voraus, in der man „ohne Trauschein“ zusammenlebt, andere Formen gemeinschaftlichen Lebens ausprobiert oder die Erfahrung des Alleinlebens macht.

Kinder werden immer häufiger außerhalb der Ehe geboren, und jedes dritte Kind nimmt an der Hochzeit seiner Eltern teil. Diese sind nun durch das Band der Ehe verbunden, doch nicht mehr auf Lebenszeit, sondern in mehr als einem Drittel der Fälle für einen unbestimmten Zeitraum, der mit einer Scheidung beendet wird, die einvernehmlich oder im Streit erfolgen kann oder auch durch eine leidenschaftliche Affäre erzwungen wird. Dadurch geraten die Frauen in eine Situation, die man „alleinerziehend“ nennt. Denn es sind die Frauen, die in erster Linie die Folgen einer Scheidung zu tragen haben, auch wenn sie diese heute öfter als die Männer einreichen. Die Macht der Mütter ist eine zweischneidige Waffe.

Den Utopiegläubigen, die meinen, die Zeugung könne eines Tages so völlig vom fleischlichen Akt losgelöst werden, dass ein Kind außerhalb des Leibes der biologischen Mutter gezeugt, mit einem Samen befruchtet, der nicht mehr der des Vaters ist, und in einem Leih-Uterus ausgetragen werden könnte, kann man entgegen, dass jenseits aller Unterscheidungen zwischen Geschlecht und Geschlechtsrolle, zwischen Mütterlichkeit und Weiblichkeit, zwischen psychischer Sexualität und biologischem Leib der Wunsch nach einem Kind auch in Zukunft immer irgendwie mit dem Geschlechtsunterschied zusammenhängen wird. Davon zeugen die Erklärungen homosexueller Eltern, denen das nicht reicht für die Kinder, die sie erziehen: nur zwei Mütter, deren eine die Vaterrolle übernimmt, oder zwei Väter, von denen einer sich als Mutter verkleidet.

Und den Pessimisten schließlich, die glauben, die Zivilisation sei in Gefahr, von Klonen, bisexuellen Barbaren oder Vorstadtkriminellen, gezeugt von verstörten Vätern und

ruhelosen Müttern, verschlungen zu werden, darf man sagen, dass solche Dinge nicht neu sind – auch wenn sie sich jetzt in neuem Gewand zeigen.

All das verhindert nicht, dass die Familie heute als die einzige Sicherheit gilt, auf die niemand verzichten kann und will. Die Familie wird geliebt, erträumt und begehrt, und das von Männern, Frauen und Kindern, unabhängig von ihrer jeweiligen sexuellen Orientierung oder Lebenssituation.

Es kann jedoch nichts darüber täuschen, dass das Prinzip der Autorität – und das Prinzip des trennenden Logos -, auf dem die Familie seit je gegründet war, in der westlichen Gesellschaft in eine Krise geraten ist. Trotzdem scheint für den Einzelnen nur die Familie in der Lage zu sein, mit diesem Konflikt fertig zu werden und die Entstehung einer neuen symbolischen Ordnung zu begünstigen. Deshalb weckt die Familie heute, angesichts des weitläufigen Friedhofs ausgemusterter patriarchaler Bezugspunkte – Armee, Kirche, Nation, Vaterland oder Partei -, so große Sehnsüchte. Obwohl selbst in prekärer Notlage, scheint sie doch imstande zu sein, ein Ort des Widerstandes gegen die Aufspaltung der globalen Gesellschaft in organisierte Stämme zu werden, in denen Recht und Gesetz nicht respektiert werden. Und das wird ihr auch gelingen, zumindest wenn sie es vermag, das Prinzip des Gleichgewichts zwischen dem einen und den vielen aufrechtzuerhalten, das jedes Individuum benötigt, um eine eigene Identität zu entwickeln.

Anlage 15: „Wir finden immer eine Lösung“

Catrin Boldebuck

Stern, Nr. 32, 31.07.2008, S.32

Nur wenige deutsche Unternehmen engagieren sich ernsthaft für die Vereinbarkeit von Karriere und Familie – sowie der Outdoor-Ausstatter Vaude

Teilzeit / Vollzeit – Wolfgang Ungelert und seine Frau wählen sich die Arbeitszeitmodelle, wie es gerade zu ihrer Familiensituation passt. „Als meine Frau studierte, habe ich voll gearbeitet, anschließend hatten wir beide Ganztagsjobs und nun arbeite ich halb“, erzählt der 36-Jährige. Nur eines war für beide immer klar: Keiner bleibt ganz zu Hause. Zurzeit hat Wolfgang Ungelert seine Arbeitszeit drastisch reduziert, damit er ab mittags für die vier Kinder da sein kann. Er arbeitet im Produktmanagement beim Outdoor-Spezialisten Vaude in Tett nang am Bodensee. Seine Frau Antje von Dewitz, 35, macht derweil Karriere: Sie ist Marketingleiterin bei Vaude und übernimmt demnächst die Geschäftsführung des Unternehmens, das ihr Vater gegründet hat. Kein Problem für den Ingenieur: „Ich bin zwar schon so erzogen worden: Der Mann ist der Ernährer der Familie. Aber Antje macht das auch ganz gut.“ Sie versucht, mittags mit den Kindern zu essen und Besprechungstermine nicht zu spät zu legen. „Es gab viele Sitzungen, in die ich meine Kinder mitgenommen und gestillt habe.“, erzählt Antje. Sobald die Kinder größer sind, will auch Wolfgang wieder mehr arbeiten. Flexible Arbeitszeiten sind bei Vaude kein Privileg für den Schwiegersohn des Chefs, sondern völlig normal. In der Region am Bodensee herrscht Vollbeschäftigung, da müssen sich die Arbeitgeber etwas einfallen lassen, um attraktiv zu sein. Personalleiter Helmut Norwat sagt: „Wenn ein Mitarbeiter zu mir kommt und sagt, dass er eine Zeit lang weniger arbeiten will, dann finden wir eine Lösung.“ Denn nur zufriedene Mitarbeiter seien produktive Mitarbeiter.

Gerade hat er einen EDV-Experten eingestellt, der im Vorstellungsgespräch klarstellte: Ich brauche Zeit für meine Familie. Bei anderen Unternehmen wäre das Gespräch an dem Punkt zu Ende gewesen. Personalleiter Norwat machte dem EDV-Administrator ein Angebot: Bis zur Geburt seines Kindes im Dezember arbeitet er voll, dann geht er vier Monate in Elternzeit. Sobald sein Kind mit sechs Monaten einen Platz im Betriebskindergarten, dem Vaude-Kinderhaus, bekommt, steigt er wieder ein – mit einer 50-Prozent-Stelle. Der Mann hat unterschrieben.

Flexible Arbeitszeitmodelle wie bei Vaude sind in Deutschland selten. Nur etwa ein Drittel der Unternehmen in Deutschland kümmert sich ernsthaft um das Thema

Vereinbarkeit von Karriere und Familie. Gerade mahnte EU-Sozialkommissar Vladimir Spidla zum wiederholten Male, Deutschland müsse endlich mehr dafür tun.

Ute Lysk prüft und vergibt im Auftrag der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung das „Audit Beruf und Familie“. Sie beobachtet: „Vor allem die Chefs kleinerer Firmen fürchten, dass sie Drückeberger anlocken, die ihr Unternehmen ruinieren, wenn sie mehr Flexibilität zulassen.“ Von den 3,3 Millionen Unternehmen in Deutschland haben bisher gerade mal 600 das „Prüfsiegel“ erhalten, das jährlich unter der Schirmherrschaft des Familienministeriums vergeben wird. „Da gibt es noch sehr viel Aufklärungsarbeit zu leisten“, sagt Unternehmensberaterin Ute Lysk.

Anlage 16: Streifzüge im Reich der Plastikknirpse

Sven Astheimer

Frankfurter Allgemeine Zeitung, Samstag, 8. November 2008, Nr. 262/Seite C3

In der Vermarktung der Playmobil-Figuren fand sie ihre Erfüllung. Auch als Chefin will Andrea Schauer auf eigene Eindrücke im Weihnachtsgeschäft nicht verzichten.

Zumindest in einer Beziehung ist Andrea Schauer noch sehr nah an ihrer Zielgruppe dran: „Wenn die schönste Zeit des Jahres kommt, dann muss ich raus in die Spielwarenabteilungen“, sagt die 48 Jahre alte Managerin, da gehe es ihr wie den Kindern. Im vergangenen Jahr musste sie wegen der Belastungen einer Kieferoperation, von der bis heute eine Zahnsperre zeugt, notgedrungen die Vorweihnachtszeit im Büro verbringen. Doch in den kommenden Wochen wird Andrea Schauer wieder auf Achse sein: heute ein Kaufhaus in England, morgen der Fachhandel in den Niederlanden. Der Ablauf folgt dabei einem festen Muster: Schauer streift durch die Regale auf der Suche nach den blauen Spielzeugkartons mit den markanten rundlichen Schrifttypen. Playmobil eben, ein Kult in Kinderzimmern, längst nicht mehr nur in deutschen.

Hat sie die Ecke mit den daumengroßen Kunststoffknirpsen gefunden, geht sie auf Beobachtungsposten. Wie gehen die Kinder auf die Ware zu? Suchen die Eltern gezielt nach bestimmten Produkten? Oder wird spontan gekauft? Alle Fragen rund um die Konsumenten bewegen sie. „Ich will einen Gesamteindruck bekommen von dem, was da passiert“, sagt sie. Steht dieses Bild, geht es ins nächste Geschäft, 15 Läden in zwei Tagen sind nichts Besonderes. Abends falle sie dann todmüde ins Bett, schlafen könne sie häufig trotzdem nicht. Denn meistens fühle sie sich wie ein vollgesogener Schwamm, die Erfahrungen des Tages müssen verarbeitet werden. Trotz der Anstrengungen, missen möchte Schauer diesen Kontakt zur Basis – dem „point of sale“, wie Marketingexperten sagen – auf keinen Fall. „Das Weihnachtsgeschäft ist die wichtigste Inspiration für mich im gesamten Jahr.“

Für Geobra Brandstätter, den Hersteller der Playmobil-Welten, sind die beiden letzten Monate des Jahres ebenfalls von entscheidender Bedeutung. Denn rund die Hälfte des Jahresumsatzes entfällt auf diese Periode. Die falsche Produktpalette im Weihnachtsgeschäft – und das fränkische Unternehmen hätte ein ernsthaftes Problem. Bislang war dies nicht der Fall, im Gegenteil, in den vergangenen Jahren startete neben Klassikern wie der Ritterburg und dem Piratenschiff ein Artikel derart durch, dass die

Produktion nicht mehr nachkam: 2008 wird der Nachfolger von Tierklinik und Raumstation noch gesucht.

Dabei wurde Horst Brandstätter, der legendäre Firmengründer, zu Beginn der siebziger Jahre auf der Nürnberger Spielwarenmesse noch für seine bunten Plastikmännchen mit den steifen Armen und der markanten Zackenfrisur verspottet. Das Lachen aber ist der Konkurrenz längst vergangen. Rund 2,1 Milliarden Figuren sind bis heute per Spritzgusstechnik aus Granulatkörnchen hergestellt worden – das sind deutlich mehr, als es Chinesen auf der Welt gibt, wie findige Zeitgenossen festgestellt haben. Trotz dieser imposanten Zahl von Untertanen, wie eine Kaiserin residiert Andrea Schauer beileibe nicht. Im Gegenteil, ihr Büro in der Zirndorfer Unternehmenszentrale unweit von Nürnberg wirkt auffällig zurückgenommen. Auf den ersten Blick lässt wenig vermuten, dass von hier aus das Riesenreich regiert wird. Dafür sieht es nach Arbeit aus. Produkte der Konkurrenz werden auf Herz und Nieren geprüft, Verkaufsstatistiken liegen auf dem Schreibtisch. Seit neun Jahren ist Schauer Geschäftsführerin, ihre Wurzeln hat sie jedoch nie vergessen. Das Marketing, die intensive Beziehung zum Kunden, sieht sie nach wie vor als ihre eigentliche Berufung an.

Schon als Kind greift sie zur Schere und zerschnippelt Avon-Kataloge, wenn sie der Meinung ist, dass Pflege-Kollektionen anders zusammengestellt werden müssen. Ihre Eltern haben ein Baugeschäft in Franken. Dort bekommt sie mit, wie Investitionsentscheidungen ausgebrütet werden, dass Kundenbindung und Qualität wichtig sind, damit die Mund-zu-Mund-Propaganda auf dem Land funktioniert. Sorgen mit Angestellten bleiben ihr ebenso wenig verborgen wie die Anforderungen, die die rasche Expansion während des Baubooms der sechziger Jahre mit sich bringt. Die Tochter ist immer dabei und redet fleißig mit – „ich weiß gar nicht, wie meine Eltern das ausgehalten haben“, sagt sie heute.

Nach der Schulzeit entsteht der diffuse Wunsch, in die Werbung zu gehen. Bei der Wahl ihrer Studienfächer entscheidet sie sich jedoch für Sprachen und Volkswirtschaft. Aus dieser Zeit stammen die ersten Kontakte mit Playmobil. Regelmäßig fährt sie am Wochenende vom Studienort Heidelberg in die fränkische Heimat. Um dem wesentlich jüngeren Bruder eine Freude zu machen, bringt sie ihm gelegentlich eine dieser Figuren mit. Die Begeisterung, die Cowboy, Polizist oder Bauarbeiter auslösen, bleibt Andrea Schauer im Gedächtnis haften.

Während der Semesterferien klappert sie als Praktikantin spätere Tätigkeitsfelder ab. Mal bringt sie im Supermarkt Bratkartoffeln an den Mann, mal entwickelt sie Super-8-Filme

oder verteilt Zigaretten. Ein breiter Strauß an Erfahrungen, die ihr im ersten Job zugute kommen. Für Staedler, einen Nürnberger Schreibgerätehersteller, betreibt sie Marketing für den nordamerikanischen Markt – vom heimischen Schreibtisch aus. Als sie nach drei Jahren anmerkt, dass sie die Kunden und den Zielmarkt gerne mal kennenlernen möchte, macht man ihr klar, dass sie als junge Frau für Dienstreisen nicht in Frage kommt. Die Entscheidung für einen Wechsel steht fest.

Von einem Extrem fällt Schauer dann ins andere. Denn als Marketingexpertin von Aesculap, einem Hersteller medizinischer Laser, sieht sie ihr Büro nur selten. Auf Medizinkongressen rund um die Welt versucht sie, Ärzten die teuren Geräte schmackhaft zu machen. Ein abwechslungsreicher Job, der aber zur Belastung wird, nachdem Schauer einen Sohn bekommt. „Arbeit oder Familie, irgendwas blieb immer auf der Strecke.“ Sie sucht wieder etwas Neues, die Branche ist ihr egal, nur im Markenartikelbereich soll es sein. Die neue Geobra-Zentrale kennt sie nur vom Vorbeifahren, hält das Gebäude zunächst für ein Sanatorium, bevor sie auf die Stellenanzeige stößt, in der eine Marketingfachkraft gesucht wird. Obwohl sie Alternativen hat, reizt sie die Aufgabe bei Playmobil. Die „Spielwelt 1900“ wird zu ihrer ersten Herausforderung. Das historische Thema mit zahlreichen Motiven stand damals wie Blei in den Regalen. Schauer fällt bei Tests auf, dass Jungs die Figuren aus der Kaiserzeit für jeden ordentlichen Ritter links liegenlassen; dass die Mädchen sich auf das große Puppenhaus geradezu stürzen. Ihre Empfehlung lautet: die Produktlinie entschlacken und klar für Mädchen positionieren! Nach anfänglichem Zögern willigt Firmenchef Brandstätter ein. Schauers Konzept geht auf; auch dank einer neuen Werbekampagne wird aus dem Ladenhüter ein Verkaufsschlager, der Playmobil zur Nummer eins für Puppenhäuser macht. Ein perfekter Einstand.

Anregungen für ihre Arbeit zieht sie immer wieder aus ihrer Lebenswelt. So entspringt die Idee des Playmobil-Adventskalenders einem Versuch in der eigenen Familie. Sie hat als Marketingleiterin noch viele Ideen, da konfrontiert sie Firmeninhaber Brandstätter Ende der neunziger Jahre mit der Idee, als Geschäftsführerin sein Erbe anzutreten. Das Angebot kommt nie direkt, sondern wird beiläufig eingestreut. Zunächst ist Schauer irritiert, gerät ins Grübeln. Als aber ihr Sohn ernsthaft erkrankt, rückt der Aufstieg in die Führungsrolle in weite Ferne. Im Gegenteil: Ob der Dringlichkeit bittet sie Brandstätter per Fax in dessen Amerikaurlaub um eine berufliche Auszeit, um sich der Familie widmen zu können. „Ich dachte damals, er sagt nein.“ Doch das Gegenteil ist der Fall. Brandstätter willigt ein und bittet sie zu bleiben, und wenn es nur eine Stunde in der

Woche ist. Es wird schließlich eine Drei-Tage-Woche, und nachdem sich der Zustand ihres Sohnes stabilisiert hat, fühlt sich Andrea Schauer auch für die Führungsrolle gereift. Seit der Rückkehr vor rund neun Jahren verantwortet sie nun die Bereiche Entwicklung, Marketing und Vertrieb, ein Partner in der Geschäftsführung kümmert sich um den kaufmännischen Bereich.

Ein Leben ohne die mondgesichtigen Plastikpüppchen scheint für sie derzeit nicht denkbar. Sich noch einmal beruflich umorientieren, darüber werde sie erst nachdenken, wenn ihr nichts mehr Neues einfällt. „Solange meine kreative Kapazität nicht abgewürgt wird, mache ich mir da aber keine Gedanken.“ Für Spielzeug sei man schließlich nie zu alt.

Und der Renner im Weihnachtsgeschäft 2008? Andrea Schauer überlegt kurz. Doch, die Pyramide aus der neuen Ägypten-Kollektion hat ihrer Ansicht nach das Potential dazu. Ob die Kassen auch wirklich wie erhofft klingeln, darüber wird sie sich in den nächsten Wochen selbst ein Bild machen.

Anlage 17: Kultur der Maßlosigkeit

Daniela Kuhr

Süddeutsche Zeitung, Freitag, 4. November 2008, Nr. 265/Seite 4

Der Staat kann das Problem exzessiver Managergehälter nur lindern, aber nicht lösen

Für Deutschlands Manager wird es offenbar ernst. Jahrelang standen ihre astronomischen Gehälter in der Kritik, sie scheinen die Gesellschaft zu spalten. Jetzt will die Bundesregierung das Problem tatsächlich angehen. Die Voraussetzungen könnten kaum besser sein. Angesichts der Finanzkrise sind Manager derzeit in der Defensive. Nie brauchten sie den Staat mehr als heute. Den Plänen, ihre Bezüge zu regeln, haben sie wenig Handfestes entgegenzusetzen. Diese Stimmung wollen Union und SPD nutzen und vielleicht schon Anfang 2009 ein Gesetz auf den Weg bringen. Zwar verhandeln sie noch, doch die grobe Richtung ist bereits bekannt. Das Gesetz wird das Problem lindern, aber nicht beheben – denn das können Manager nur selbst.

Der Staat hat ohnehin nur begrenzte Handhabe. In unserer Wirtschaftsordnung ist es immer noch Sache der Eigentümer einer Firma, wie viel sie ihren Führungskräften zahlen wollen. Wenn das Unternehmen nicht gerade staatliche Hilfe in Anspruch nimmt – wie beim Rettungspaket für die Finanzbranche, das den hilfeschenden Managern maximal 500 000 Euro pro Jahr zubilligt – dann gibt es keinen Grund, der einen Einfluss des Gesetzgebers auf die Höhe des Gehalts rechtfertigen würde. Zu Recht beschränken sich die Vorschläge aus der Politik daher auf kleinere Eingriffe.

So soll der Staat Vorgaben bei Bonuszahlungen und Abfindungen machen können, ohne dass der sie gleich der Höhe nach begrenzt. Auch soll das Verfahren transparenter werden, nach dem ein Unternehmen die Bezüge für seine Vorstände findet. Das macht Manager noch nicht arm, es werden allenfalls ein paar Millionen weniger fließen. Aber das Gesetz kann das Bewusstsein schärfen, dass etwas aus dem Ruder gelaufen ist. Die größte Verantwortung liegt ohnehin bei den Managern selbst: Sie müssen erkennen, dass maßlose Gehälter in der Führungsspitze dem ganzen Konzern schaden.

Ein Angestellter, dessen Vorstandschef einen zweistelligen Millionenbetrag im Jahr verdient, bekommt nicht gerade das Gefühl vermittelt, dass es auf jeden Cent ankommt. Im Gegenteil: „Wir ham’s ja“, ist wohl eher der Eindruck, der bei ihm entsteht. Und das hat Folgen: Es wird sich bei seinen Spesenabrechnungen genauso auswirken wie bei der Wahl des Hotels auf Dienstreisen, seinen Fahrtkosten oder der Weihnachtsfeier. Manchmal wird bei einzelnen Angestellten auch das Gefühl dafür verschwimmen, was im Wirtschaftsleben noch erlaubt ist und was nicht. Warum soll man nicht mal eben diesen

schicken Locher für daheim mitnehmen, wo es dem Konzern doch offensichtlich so gut geht? Oder warum soll man sich eigentlich nicht ein wenig schmieren lassen?

Maßlosigkeit an der Spitze setzt sich zwangsläufig nach unten fort. Sie wird Teil der Unternehmenskultur. Wenn sich diese Erkenntnis bei Managern durchsetzt, erst dann besteht tatsächlich Hoffnung auf ein Ende der Exzesse.

Anlage 18: Geschlecht als Heterogenitätsmoment – ein Überblick

Die Thematisierung des Geschlechts im Rahmen des Bildungssystems hat nach einer linearen, wenngleich von Unterbrechungen gekennzeichneten Entwicklung seit dem ausgehenden letzten Jahrhundert einen qualitativen Sprung gemacht. Dieser besteht darin, dass die Problematik der Gleichberechtigung bzw. Gleichstellung von Frauen durch die Thematisierung der Kategorie Geschlecht als solche abgelöst wurde.

So war die zweite Hälfte des 19. Jahrhunderts durch die Auseinandersetzungen um ein Wahlrecht für Frauen und damit die politische Gleichheit gekennzeichnet. Im Bildungssystem musste für Mädchen bzw. junge Frauen der Zugang zu höherer Bildung, zum Universitätsstudium, zum Lehrberuf, also allgemein zu einer akademischen Berufsausbildung überhaupt erst erstritten werden. Die erste Hälfte des 20. Jahrhunderts bis in die 1950er und 1960er Jahre hinein folgte im Wesentlichen derselben Logik. Nach einer insbesondere im Kaiserreich und in der ersten deutschen Diktatur durchgesetzten Subordination der Frau konnte in der Bundesrepublik Deutschland erst im Jahr 1958 die Gleichberechtigung gesetzlich abgesichert werden. Dieser Wandel war die juristische Voraussetzung dafür, sich nunmehr auch mit den materiellen Bedingungen der Gleichberechtigung zu befassen. So war das Jahrzehnt nach der Studentenbewegung im Wesentlichen dadurch gekennzeichnet, materielle Diskriminierungsformen für Frauen im Bildungssystem aufzudecken, wie einen „heimlichen Lehrplan“, der in Curricula, Schulbüchern und dem konkreten Unterricht als sexistisch akzentuiert aufgefunden wurde. Folgerichtig waren die 1980er Jahre im Wesentlichen durch Bemühungen um eine Kompensatorik zugunsten im Bildungssystem benachteiligter Mädchen und Frauen gekennzeichnet. Als prototypisch kann die Untersuchung der Benachteiligung von Mädchen in naturwissenschaftlichen Fächern und die daraus abgeleitete Forderung nach einer zumindest teilweisen Aufhebung der Koedukation in diesen Fächern gewertet werden, die erst in den 1970er Jahren als Mittel für den Ausgleich der Benachteiligung von Mädchen durchgesetzt worden war.

Im Zusammenhang mit dem Versuch, die Gleichberechtigung der Frauen in allen Bereichen zu etablieren, entwickelte sich in den 1970er Jahren ausgehend von Universitäten in den USA eine eigenen Forschungsrichtung, die Gender Studies. Grundlage dieser Forschung war die Differenzierung von biologischem und sozialem Geschlecht: die biologische Geschlechtszugehörigkeit (im Englischen: sex) als ein

unveränderbares Konstrukt wird dabei von der sozialen Dimension von Geschlecht (im Englischen: gender) unterschieden.

Das soziale Geschlecht ist durch die gesellschaftliche und kulturelle Umwelt konstruiert und wird damit als veränderbar angesehen. Trotz der notwendigen Trennung von sozialem und biologischem Geschlecht sind beide Dimensionen eng miteinander verbunden: „Weibliche“ und „männliche“ Eigenschaften, Fertigkeiten und Lebensweisen knüpfen teilweise an die biologischen Unterschiede zwischen den Geschlechtern an, z.B. an die Fähigkeit, Kinder zu gebären.

Die Differenzierung zwischen sozialem und biologischem Geschlecht behält bis zum heutigen Zeitpunkt ihre Bedeutung bei und so wird in den Sozialwissenschaften vor allem das soziale Geschlecht und damit die gesellschaftlich bedingten Unterschiede zwischen Frauen und Männern in den Blick genommen.

Auch durch diese klare begriffliche Trennung setzten sich in den 1990er Jahren kompensatorische Maßnahmen fort und wurden um generelle Revisionen im inhaltlichen Bereich des Bildungssystems ergänzt, beispielsweise durch den Versuch, die Darstellung traditioneller Familienmuster (Berufstätigkeit des Vaters/häusliche Tätigkeit der Mutter) in Lehrplänen und Unterrichtsmedien zu verändern. Es wurden entweder geschlechtsneutrale Darstellungsformen gesucht, oder solche, die die Differenz der Geschlechter bei gleichzeitiger Gleichberechtigung ihrer Grundbedingungen betonen.

In den letzten Jahren fand in den Sozialwissenschaften ein Paradigmenwechsel statt, der darin bestand, dass die Perspektive eines grundsätzlich weiblichen Defizits innerhalb des Bildungssystems, das zu kompensieren ist, durch die Vorstellung einer Differenz zwischen den Geschlechtern abgelöst wird. Diese Differenz zwischen den Geschlechtern kann auf diese Weise zu einem Heterogenitätsmuster unter anderen (Schicht, Ethnie, Familienstand, Einkommen usw.) werden. Das Alleinstellungsmerkmal „weibliches Geschlecht“ als besonderes Benachteiligungsmuster fügt sich damit in ein Ensemble von Differenzkategorien ein, die, je auf ihre Weise, Benachteiligungen für die Angehörigen der durch solcherart Merkmale gekennzeichneten gesellschaftlichen Teilgruppen werden. Erst durch diese Entwicklung ist es in den letzten Jahren möglich geworden, die inzwischen in etlichen Bereichen eklatante Minderbeteiligung von Jungen an höheren Formen des Bildungsgeschehens bzw. ihre Misserfolge selbst bei einfachen Abschlüssen in den Blick zu nehmen.

Das Heterogenitätsmoment „Geschlecht“ zeigt gegenüber dem Moment „Sozialschichtzugehörigkeit“ oder „ethnische Zugehörigkeit“ eine unterschiedliche Ausprägung und Entwicklung: Während die sozialen und ethnischen Disparitäten bereits beim Eintritt in das Bildungssystem existieren und durch dieses nur unzulänglich korrigiert, geschweige denn ausgeglichen werden, ergibt die Betrachtung der zahlreichen empirischen Daten zu Geschlechterdifferenzierung ein abweichendes Bild. Es ist ein Effekt im Lebenslauf zu konstatieren, der darin besteht, dass in den allerersten Lebensjahren der Kinder die Geschlechterdifferenzierung keine determinierende Wirkung zu haben scheint, so dass von weitgehend identischen Ausgangsbedingungen vor dem Eintritt in das Bildungssystem gesprochen werden kann. Am Ende des Prozesses lebenslangen Lernens sind die Verhältnisse ähnlich: So reduzieren sich beispielsweise Geschlechterdifferenzierung hinsichtlich der Weiterbildungsmotivation. Demgegenüber driften Qualität und Quantität von Bildungsbeteiligung der Geschlechter zwischen dem Eintritt in vorschulische Erziehungs- und Unterrichtsformen und dem Hochschulstudium bzw. der Berufsausbildung deutlich auseinander.

Das vorliegende Gutachten beginnt seine Darlegungen in Kapitel 2 damit, die Differenzierung zwischen der hohen Bildungsbeteiligung der Mädchen und der immer noch zu verzeichnenden Benachteiligung der Frauen in den Bereichen Erwerbsbeteiligung und Einkommen sowie der familialen Arbeitsteilung aufzuzeigen. Folgende Ursachen führen zu diesem Missverständnis: Erstens lassen sich noch immer ausgeprägte traditionelle Geschlechterrollenverteilungen z. B. in der Familie konstatieren. Zweitens sind eine geschlechtsspezifische Berufs- und Ausbildungswahl und damit eine horizontale Segregation zu verzeichnen. Und drittens zeigt sich ab der Geburt des ersten Kindes eine deutliche Verringerung der Arbeitszeiten – vor allem auf der Seite der Frauen – mit negativen Auswirkungen auch auf das Einkommen.

Um der keineswegs ausgerotteten Vorstellung, die Geschlechterdifferenzierung sei das Produkt einer phylogenetischen, womöglich gar „natürlichen“ Entwicklung und Konstellation, zu begegnen, werden in den Kapiteln 2.2, 2.3, und 2.4 kumulierte soziologische, neurowissenschaftliche und psychologische Befunde zum geschlechtsspezifischen Rollenverhalten, zur Nichtdifferenz hirnanatomischer und physiologischer Sachverhalte und zur ontogenetischen, psychologischen Entwicklung von Geschlechtsstereotypen dargelegt.

Eines ist vollkommen unstrittig: Es existiert keine angeborene neurologische oder psychologische Differenz zwischen den Geschlechtern, mit denen etwa das Bildungssystem zu kämpfen hätte, sondern die sich später massiv auswirkenden Geschlechterdifferenzen zu Lasten beider Geschlechter entwickeln sich erst im Laufe der Kindheit und Jugend und werden durch das Bildungssystem zu diesem brisanten Zeitpunkt nicht aufgefangen.

Auf dieser Grundlage beginnt ein Durchgang durch die für die Geschlechterdifferenz bedeutsamen Phasen des Lebens- bzw. Bildungsverlaufs.

In den frühen Lebensjahren (Kapitel 3 und 4) können vor allem Gemeinsamkeiten zwischen Mädchen und Jungen beobachtet werden. Betrachtet man allerdings bewusst die Differenzen, können sich erste geschlechtsspezifische Interessen und Verhaltensweisen – auch durch den elterlichen Einfluss sowie durch die Wirkung von Erziehern – etablieren. Bei der Herausbildung unterschiedlicher Kompetenzen kann geschlechtergetrenntes und geschlechtsspezifisches Spielverhalten – beispielsweise bei der Entwicklung von räumlichem Vorstellungsvermögen und von Sprachkompetenz – eine bedeutende Rolle spielen. So zeigen sich bereits in der frühkindlichen Phase Interessensunterschiede, die sich auf den weiteren Bildungsverlauf und auf Berufsentscheidungen auswirken können und einen regulativen Eingriff notwendig machen.

In der Primarschule (Kapitel 5) sind deutlich Ungleichheiten zwischen Mädchen und Jungen bezüglich der Einschulungsquoten zu verzeichnen: Jungen werden zu größeren Anteilen verspätet eingeschult und besuchen zu geringeren Anteilen die Schule vorzeitig. Beim Übergang von der Grundschule in den Sekundarbereich (Kapitel 6) wird eine Benachteiligung der Jungen deutlich: Diese müssen für eine Gymnasialempfehlung eine höhere Leistung erbringen als Mädchen. Dies führt zu einer ungerechten Verteilung der Mädchen und Jungen auf weiterführende Schulen. Jungen sind im Gymnasium unterrepräsentiert und in der Hauptschule überrepräsentiert. Hinzu kommt, dass sie zu deutlich höheren Anteilen sogar ohne jeglichen Schulabschluss die Schule verlassen.

Differenzen im Primar- und Sekundarbereich lassen sich durch aktuellste empirische Studien (IGLU, TIMSS und PISA) auch in den Leistungen feststellen: in der Kompetenz Lesen zugunsten der Mädchen und in den Kompetenzen Mathematik und Naturwissenschaften zugunsten der Jungen.

Zu Lasten der Mädchen findet sich im Grundschul-, aber auch im Sekundarschulalter eher eine stereotype Attribuierung vom Typus „männlich = natur-/technik- wissenschaftlich“. Obwohl differenzierte Untersuchungen zeigen, dass Leistungsfähigkeit und teilweise auch Motivation nicht geschlechtsspezifisch verteilt sein müssen, bestehen auch hier geschlechtsspezifische Disparitäten, wenngleich nicht von der massiven und folgenreichen Ausprägung wie im Falle der Lesekompetenz bei Jungen.

Dementsprechend muss eine Revision von Unterricht und Curricula an den Stellen erfolgen, die geeignet sind, Geschlechterdisparitäten zu erzeugen oder zu verstärken. Dabei bedarf es auch einer expliziten Förderung der Jungen in der Schlüsselkompetenz „Lesefähigkeit“. Von der Auswahl des Lesestoffs über die Vermittlung von Lesetechniken bis hin zu stereotypen Assoziationen auf dem Kontinuum von „Weichheit“ und „Härte“ gibt es einen reichhaltigen Interventionsbedarf, der teilweise – aber deutlich – bereits vor der Grundschule existiert.

Für beide geschlechtsspezifischen Einseitigkeiten gibt es einen Interventionsbedarf, der auf die gemeinsame Formel neuer Lernformen und –konzepte, ja neuer Erfahrungschancen in den einzelnen Bereichen gebracht werden kann.

Beim Übergang aus dem Sekundarbereich in die Berufsausbildung (Kapitel 7) haben Jungen größere Schwierigkeiten als Mädchen. Durch die schlechten bzw. fehlenden Schulabschlüsse der Jungen befinden sich diese häufiger in Übergangsmaßnahmen. Die geschlechtsspezifische Berufswahl zeigt eine weitere Problematik: Gravierend und zu erheblichen Teilen beeinträchtigend für die Lebensqualität wirkt sich der Stereotypieffekt im dualen System aus, wenn beispielsweise völlig überlaufene Dienstberufe, wie Friseurin, wegen ihrer Konnotation mit Weiblichkeit eine hohe Resonanz bei Schulabgängerinnen finden, die auf diese Weise eine Selbstselektion in Richtung Arbeitslosigkeit vornehmen. Umgekehrt wirkt sich die Männlichkeitsstereotypie in Bezug auf technische Berufe angesichts der demografischen Entwicklung für die Unternehmen problematisch aus, weil aus Gründen der geschlechtsspezifischen Attribuierung die Hälfte potenzieller Auszubildender, nämlich die Mädchen, schlicht nicht in Betracht kommt. Auf diese Weise perpetuiert sich im Übrigen ein geschlechtsspezifischer Effekt bei den Aufstiegschancen: Stark nachgefragte und nur von Männern besetzte Berufe erhalten höhere Aufstiegs- und Einkommensmöglichkeiten, während dieses für überlaufene Dienstberufe nicht gilt.

Im Hochschulbereich (Kapitel 8) beginnt der Anteil der weiblichen Studierenden den der männlichen zu übersteigen, ohne dass beim wissenschaftlichen Personal die gleichen Verhältnisse existieren. Und auch hier schlagen sich hinsichtlich einzelner Fachwahlen Geschlechtsstereotype massiv durch, so beispielsweise bei Fächern wie Grundschulpädagogik oder Veterinärmedizin, wo offensichtlich ein stereotypes Berufsbild steuernde Wirkungen auf die Studienfachauswahl ausübt. Teilweise spielt bei der Studienfachwahl bei jungen Frauen eine große Rolle, ein Studienfach und einen Beruf zu wählen, der mit den Aufgaben in der Familie am ehesten vereinbar zu sein scheint, wie die der Grundschullehrerin.

Diese Antizipation hat fatale Folgen, nicht nur für die ungleiche Verteilung von Berufschancen, sondern auch für die Akzentuierung der Berufe selber, die damit einseitige „Images“ erhalten.

Im Gegensatz zu den vorherigen Bildungsphasen sind die Geschlechterdifferenzen im Bereich der Weiterbildung (Kapitel 9) eher gering. Von einer Benachteiligung der Männer kann nicht mehr gesprochen werden. Wie in der Erwerbsbeteiligung zeigt sich auch hier eine geringere Beteiligung der Frauen an Weiterbildungsmaßnahmen ab der Geburt des ersten Kindes.

Da es offenbar nicht gelingt, tief sitzende Geschlechterstereotype, traditionelle Familienmuster und mit beiden verbundene Differenzen hinsichtlich der Lebenschancen auszugleichen und der Benachteiligung der Jungen entgegenzuwirken, wird es eine der Hauptaufgaben des Bildungssystems sein müssen, die Disparitäten entlang der Linie „Geschlechterdifferenz“ zurückzunehmen und nicht – wie bislang – zu verstärken.

In Kapitel 10 werden deshalb Handlungsempfehlungen an die Politik gegeben, wie die Geschlechterdifferenzen im Bildungssystem ausgeglichen werden können. Dieses wird aus Gründen der Geschlechtergleichheit wie aus Gründen der Erhaltung von Wirtschaftskraft eine der wichtigsten Aufgaben der Zukunft sein müssen.

Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (Hrsg.) „Geschlechterdifferenzen im Bildungssystem“, Jahresgutachten 2009 des Aktionsrat Bildung (Prof. Dr. Dieter Lenzen et al.)

Anlage 19: Eine Einladung: Ehe und Familie aus kirchlicher Sicht

Kirchliche Position und gesellschaftliche Entwicklung: Widersprüche?

Das Faktum, dass sich die Kirche für Ehe und Familie einsetzt, dürfte unstrittig sein. Nicht unumstritten sind aber die Positionen, die die Kirche bei ihrem Engagement für Ehe und Familie vertritt. Gesellschaftliche Entwicklungen und kirchliche Aussagen zu Ehe und Familie scheinen unversöhnlich nebeneinander zu stehen, ja sich sogar fundamental zu widersprechen. Der Sieger in dieser Auseinandersetzung steht offenbar auch schon fest, denn nicht wenige gehen davon aus, dass die Übermacht des Faktischen bereits schon zu Ungunsten der kirchlichen Position entschieden habe. Während die Kirche im Zusammenhang mit dem Thema „Familie“ zentral immer noch von einer auf Dauer und Nachkommenschaft angelegten Lebensgemeinschaft von Mann und Frau spricht, die ihr Fundament in der sakramentalen Ehe hat (in der Umgangssprache und dem als terminus technicus verwandten Begriff „kirchliche Trauung“ subsumiert), sei die Wirklichkeit und damit auch die Wahrheit eine ganz andere. Wer sich mit dem Thema Familie auseinandersetzt, der habe sich doch bitte schön an Folgendem zu orientieren: steigende Ehescheidungszahlen, sinkende Zahlen bezüglich Eheschließungen, gleichgeschlechtliche Lebenspartnerschaften, Patchworkfamilien, etc.

Wer in diesem Kontext dann noch von der kirchlichen Idealvorstellung sprechen mag, der ist nach der Ansicht so mancher ZeitgenossInnen entweder hoffnungslos weltfremd oder penetrant rechthaberisch, was letztendlich denen gegenüber verletzend oder bevormundend wirken mag, die sich um ein gelingendes Leben nach eigenen Vorstellungen bemühen, aber eben anders denken als die Kirche.

Sieht man einmal davon ab, dass nicht immer und überall davon auszugehen ist, dass die Zahl der Lebensentwürfe, die nicht der kirchlichen Überzeugung entsprechen, jene überragt, die ihr entsprechen, so gilt es eindeutig festzuhalten:

Erstens: Die Tragfähigkeit von Überzeugungen, Werten sowie Visionen hängt nicht allein von der Zahl derer ab, die ihr zustimmen oder nicht. (So gesehen ist das Festhalten der Kirche an ihren Überzeugungen zu Ehe und Familie der ernste Versuch, in der Gesellschaft eine der zentralen Menschheitsfragen offen zu halten: Was ist Wahrheit?)

Zweitens: Die Moralität derjenigen, die eine Überzeugung vertreten, bemisst sich nicht an der sprachlichen Geschmeidigkeit, mit der sie diese Überzeugungen passgenau und „marktgerecht“ unter die Menschen bringen, so dass sie möglichst leicht zu „schlucken“

sind. Die Moralität misst sich an dem konkreten Handeln, das diejenigen an den Tag legen, die überzeugen wollen: Ob sie etwas nur erzwingen wollen oder kontinuierlich einen offenen Diskurs führen; ob sie sich auch für die einsetzen, die zwar die Überzeugungen teilen, aber nicht so leben können; ob sie mit denen zum Wohl des Ganzen kooperieren, die andere Überzeugungen haben, aber dennoch gesprächsbereit sind. (In diesem differenzierten Kontext sind die zahlreichen unterstützenden und begleitenden Angebote der Kirche für Ehe und Familie bedeutsam.)

Drittens: Wer Überzeugungen hat und diese auch trotz gegenteiliger Meinungen anderer vertritt, will nicht gleich bevormunden oder verletzen. Erst das Durchhalten der jeweils eigenen Position ermöglicht Diskussion, Austausch und Gespräch. Andernfalls könnte man sich entweder nur gemeinsam anschweigen, weil man eh schon dieselbe Meinung hat oder es wäre nur die Wiederholung des Ewiggleichen möglich, weil es ja eine Vielfalt der Standpunkte dann nicht geben könnte. (Vor diesem Hintergrund empfiehlt sich das andauernde Gespräch zwischen Kirche und unterschiedlichen gesellschaftlichen Gruppierungen zum Thema Ehe und Familie.)

Kirchliche Überzeugung und gesellschaftliche Grundlagen: Gemeinsamkeiten?

Trotz aller zumindest auf den ersten Blick vermeintlichen Gegensätzlichkeit zwischen gesellschaftlicher Entwicklung und kirchlicher Positionierung in Sachen Ehe und Familie lohnt sich ein zweiter, intensiverer Blick. Dabei kann sich abzeichnen, dass gesellschaftliche Interessen und kirchliche Überzeugungen nicht grundsätzlich gegeneinander stehen, sondern Bezüge vorhanden sind und die Kirche für die Gesamtgesellschaft wichtige Positionen einbringt.

Einer vitalen Gesellschaft ist es kaum möglich, sich von diesen Fragestellungen zu dispensieren: Nach welchen Grundsätzen/Grundlagen gestaltet sich eine Gesellschaft? Welche Optionen verfolgt eine Gesellschaft? Was begründet die Zukunft einer Gesellschaft?

Zunächst zu den Grundsätzen einer Gesellschaft:

Damit eine Gesellschaft bestehen kann und nicht in kürzester Zeit zerbricht, braucht es einige unabdingbare Eigenschaften, Fähigkeiten sowie Einstellungen ihrer einzelnen Glieder. Dazu gehören Toleranz, Durchhaltevermögen im Miteinander, Vertrauen, ein gewisses Maß an Selbstlosigkeit und Treue genauso wie Nächstenliebe,

Leistungsbereitschaft nicht nur zum Eigennutz, Wertschätzung der anderen und Identifikation. All diese „Dinge“ fallen nicht einfach vom Himmel. Sie bedürfen der Einübung. Sie müssen im persönlichen Lebensvollzug erlernt werden. Sie stellen die Basis einer gesellschaftlichen Wertorientierung dar.

Einer der zentralen Orte schlechthin, an denen es diese Wertorientierung immer wieder im alltäglichen Vollzug zu aktualisieren gilt, ist die auf Dauer angelegte Lebensgemeinschaft von Mann und Frau, die Ehe. Gerade weil auf Dauer angelegt, werden hier Beliebigkeit, Egozentrismus, Flüchtigkeiten um Lebensstil, Verantwortungslosigkeit und reine Nutzenorientierung Grenzen gesetzt.

Damit wird auch der originäre Ort des Aufwachsens von Kindern geprägt. Im elterlichen Kontext wird das eingeübt, worauf der Bestand einer Gesellschaft angewiesen ist. Sicherlich: Diese Grundsätze/Grundlagen können ebenso bei anderer Gelegenheit nicht nur zur Sprache gebracht, sondern auch zum Leben erweckt werden. Aber wo anders als in einer auf Dauer angelegten Lebensgemeinschaft werden sie so alltäglich, so persönlich treffend, so gefühlsgebunden intensiv, so ohne Ausflüchte praktiziert?

Wenden wir uns der Zukunft der Gesellschaft zu.

Gerade vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung in Deutschland, ja ganz Europa, ist es wieder verstärkt in das öffentliche Bewusstsein getreten, dass Kinder die Zukunft sind. Auch wenn jetzt bei dem einen oder anderen ein ungutes Gefühl aufkommen mag, weil der Gedanke von Kindern in Verbindung mit gesellschaftlicher Zukunft die Sorge aufkommen lässt, Kinder werden hier gesellschaftlich verzweckt, so gilt dennoch:

Jede Gesellschaft braucht Kinder, um nicht im wahrsten Sinne des Wortes auszusterben; jedes Kind, jeder Mensch braucht die Gesellschaft, um sich mit deren Hilfe und in deren Kontext zu entfalten und in der Kommunikation mit anderen sich zu verwirklichen. Kinder erwachsen aus der Beziehung von Mann und Frau, daran ändern zumindest in absehbarer Zeit auch noch so große medizinisch-technische Fortschritte nichts.

Natürlich: Dieses Faktum in Verbindung mit der Notwendigkeit für die Gesellschaft (und auch für Kinder selbst), dass es (auch noch andere) Kinder gibt, kann nicht bedeuten, dass jeder Mann und jede Frau zwangsweise in einer aktiven heterosexuellen Beziehung leben müssen. Aber rechtfertigt dies zugleich, dass die Verantwortung für Nachkommenschaft

zwar nicht mehr wie in früheren Zeiten auf den Storch, dafür aber zunehmend auf Zuwanderungsprozesse oder grundsätzlich die „anderen“ abgeschoben wird?

Die Optionen einer Gesellschaft können ganz unterschiedlich sein. Auf der einen Seite stehen z.B. die gewiss nicht grundsätzlich zu verachtende Funktionalität, Konkurrenzfähigkeit, Wirtschaftlichkeit. Hierbei handelt es sich sozusagen um rein „innerweltliche“ Größen. Auf der anderen Seite steht aber auch das, was darüber in gewisser Weise hinausschauen lässt. Dazu lässt sich zählen: die Frage nach Sinn und Orientierung, die Frage nach Gründen der Hoffnung und Zuversicht trotz aller erfahrbarer Widerwärtigkeiten, die Frage nach dem, was am Ende des Lebens bleibt, etc. Diese Seite ist im Vergleich zur anderen nicht gering zu schätzen, denn reine Funktionalität beispielsweise macht nicht glücklich und, ohne glücklich zu sein, kann man auf Dauer auch nicht seinen Mann/seine Frau im Alltag stehen. Bloße Konkurrenzfähigkeit ohne Sinn und ohne die Möglichkeit, grundsätzlich hoffnungsfroh ins Leben schauen zu können, macht auf längere Zeit gesehen schlapp.

Mit der sakramentalen Ehe wird nach kirchlichem Verständnis ganz zentral dieser Themenzusammenhang aufgegriffen. Die sakramentale Ehe, das vor und mit Gott geknüpfte Band zwischen Mann und Frau, diese Liebesbeziehung ist ein Zeichen dafür, wie Gott den Menschen liebt. Die Liebe zwischen Mann und Frau zeigt, was es heißt, dass Gott die Menschen liebt. So wie Mann und Frau sich lieben, so liebt Gott die Menschen: treu, zuverlässig, fürsorglich, sensibel für den anderen, engagiert. Damit wird eine Grundaussage über das Leben des Einzelnen ja, der ganzen Welt getroffen: Das Leben ist schön, das Leben ist lebenswert, weil es grundsätzlich nie verloren gehen kann, weil immer einer an der Seite steht, der stärker ist als Tod, Missgunst oder widrige Umstände. In diesem Sinn wird die sakramentale Ehe nicht nur als Zeichen, sondern auch gewissermaßen als Werkzeug verstanden, das die Gemeinschaft zwischen Gott und den Menschen und der Menschen untereinander stärkt.

Gewiss: Die Option, die die sakramentale Ehe zum Ausdruck bringt und für die Gesellschaft wie ein Leuchtfeuer werden kann, ist außerhalb der sakramentalen Ehe nicht absolut und in jeder Hinsicht hinfällig. Wo sonst aber wird wie bei der gottesdienstlichen Feier anlässlich der sakramentalen Eheschließung ausdrücklich und sinnfällig jene Option gesetzt? Wo anders als im Kontext der sakramentalen Eheschließung wird eine auf einer so langen Tradition und eingehenden Reflexion beruhende, gesellschaftlich

relevante und den Einzelnen bewusst in seiner ganzen Überzeugungs- und Glaubenskraft herausfordernde Option gesetzt?

Kirche und Gesellschaft: Bleibende Aufgaben

Das kirchliche Verständnis von Ehe und Familie ist eingebettet in ein Glaubenssystem, in dem es vor allem um das Wirken Gottes in der Welt und die Teilhabe des Menschen am Wirken Gottes sowie die Gemeinschaft mit ihm geht. Wer diesen damit zum Ausdruck gebrachten Glauben nicht teilt, wird somit nahezu folgerichtig auch Schwierigkeiten haben, das kirchliche Verständnis von Ehe und Familie voll zu teilen.

Nichtsdestotrotz gehören die schon erwähnten Bezüge kirchlichen Ehe- und Familienverhältnisses zu den Notwendigkeiten bzw. Interessen einer Gesellschaft. Und hier liegen auch die gemeinsamen Aufgaben von Kirche und Gesellschaft.

Selbst unter der Rücksicht, dass nicht alle Glieder dieser Gesellschaft sich als Gläubige verstanden wissen wollen, sollte jene Gesellschaft die kirchliche Position nicht vorab als irrelevant, als Relikt aus vergangener Zeit abtun. Umgekehrt wäre es dem kirchlichen Selbstverständnis nicht zuträglich, wenn die Kirche sich gegenüber Anfragen und kritischen Anmerkungen grundsätzlich verschließen würde.

Ideale im Sinne von Leitvorstellungen – wie z.B. das kirchliche Verständnis von Ehe und Familie – bedürfen trotz aller Schwierigkeiten ihrer Realisation immer wieder der Bewusstmachung im Alltag. Andernfalls beschränkt sich das Leben auf das kurzfristige Eingehen auf das, was gerade kommt, ohne die Möglichkeit, aus dem dahinter stehenden Reiz-Reaktions-Schema herauszukommen.

Ideale bedürfen aber nicht nur der beständigen Bewusstmachung. Sie brauchen auch die Reflexion darüber, wie sie unter den unterschiedlichen Zeitbedingungen realisiert werden können. Andernfalls wirken Ideale nur abschreckend, weil sie als inkompatibel zum jeweiligen Lebenskontext und damit als unzumutbare Belastungen erscheinen.

Im Diskurs über Ideale und deren Realisierung im Alltag leisten Kirche sowie Gesellschaft bzw. die unterschiedlichen gesellschaftlichen Kräfte gemeinsam einen wertvollen Dienst an den Menschen. Indem sich Kirche und Gesellschaft dem Menschen verpflichtet wissen, bauen sie gemeinsam eine gute Zukunft für uns alle.

Katholisches Büro Bayern, „Mut zur Familie“, Gemeinsame Schrift der Freisinger Bischofskonferenz vertreten durch das Katholische Büro Bayern, der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. und des bbw – Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e.V., München, 2008

Anlage 20: Die Sicht der bayerischen Wirtschaft: Für eine Familienpolitik aus einem Guss!

Mütter oder Väter werden heute gerne als Manager von Familienunternehmen bezeichnet – ein trügerisches Bild, denn die eigenen Familie ist in erster Linie ein Ort, an dem anstelle von Umsatz und Rendite vor allem Gefühle eine große Rolle spielen. Und zwar die Gefühle eines jeden einzelnen Familienmitglieds. Egal, ob Elternteil oder Kind – die meisten Menschen nehmen im Lauf ihres Lebens sowieso beide Rollen ein und noch ein paar andere dazu: Jeder Einzelne nimmt die Welt mit eigenen Augen und sehr individuell wahr. Es entstehen unterschiedliche Wertmaßstäbe. In der Familie treffen sie auf engstem Raum aufeinander und sorgen hier für intensive Emotionen. Das gesamte Gefüge wird daher über unterschiedliche Erfahrungen auch unterschiedlich geprägt. Heute hat sich das Bild der Familie zu einem facettenreichen Begriff entwickelt. Die traditionelle Alleinverdienerfamilie gibt es immer seltener. Häufig sind beide Elternteile berufstätig und teilen sich Hausarbeit und Kinderbetreuung. Auch wird der Familienbegriff immer weniger ausschließlich mit Ehe und eigenen leiblichen Kindern in Verbindung gebracht. Immer größer wird die Zahl der Alleinerziehenden und Patchwork-Familien.

Auf diese veränderten Formen müssen wir uns einstellen. Denn die Bedeutung von Familie für unsere Gesellschaft ist nach wie vor groß. Unter guten Bedingungen – egal in welcher Konstellation – werden hier Fähigkeiten entwickelt und Glauben und Werte vermittelt, die für die Zukunft unseres Zusammenlebens unerlässlich sind. Nicht zuletzt die Unternehmen sind davon abhängig, dass in den Familien die Einstellungen und „Soft-skills“ weitergegeben werden, die in der Arbeitswelt so wichtig sind: Teamfähigkeit, Toleranz, Respekt, Rücksichtnahme und Verantwortung.

Wie also können wir Familien unterstützen, ihren Lebensweg zu finden? Dieser Frage müssen sich Politik, Wirtschaft, Kirche und Gesellschaft stellen – jeder in seinem Verantwortungsbereich. Für die Realisierung ihrer Lebensentwürfe sind die Familien in erster Linie selbst verantwortlich. Hierfür brauchen sie aber Rahmenbedingungen, die ihnen langfristige Planungssicherheit für ein Leben mit Kindern bieten. Deshalb brauchen wir ein familienpolitisches Gesamtkonzept, in dem die einzelnen Familienmodelle gleichwertig nebeneinander stehen.

Vereinbarkeit von Erwerbsleben und Familie

Gleichzeitig kommen einschneidende Veränderungen auf uns zu: Wir werden mit den Herausforderungen (wie den Vorteilen) einer global vernetzten Welt leben, wir müssen uns auf eine alternde Gesellschaft einstellen und wir ahnen sehr wohl, dass auch unsere Wertvorstellungen einem Wandel unterworfen sein werden. Im Zuge all dieser Veränderungen zeigt sich eine wesentliche Herausforderung bereits besonders deutlich: Erwerbstätigkeit und Familie gut zu vereinbaren, wird für viele Familien immer wichtiger. Denn Familien übernehmen Verantwortung für sich selbst. Sie wollen nicht von staatlichen Leistungen abhängen, sondern ihren Lebensunterhalt für sich und ihre Kinder selbst erzielen. Sie sind sich bewusst, dass vor dem Hintergrund der notwendigen Sanierung der staatlichen Haushalte die eigene Erwerbstätigkeit und Beschäftigungsfähigkeit die beste soziale Absicherung sind. Dies gilt in besonderem Maße für Alleinerziehende. Gerade sie sind auf die Erzielung eines eigenen Einkommens besonders angewiesen, haben aber kaum Möglichkeiten sich die Verantwortung für ihr Kind oder ihre Kinder mit dem anderen Elternteil gleichwertig zu teilen. Für viele ist die Vereinbarkeit von Kindererziehung und Erwerbstätigkeit schlichtweg eine Existenzsichernde Notwendigkeit. Hinzu kommt, dass insbesondere Frauen sich nicht mehr zwischen Kind und Karriere entscheiden wollen. Frauen sind heute mindestens so qualifiziert wie ihre männlichen Kollegen, sie legen Wert auf ihre finanzielle Unabhängigkeit und auf ihre berufliche Entwicklung. Für sie stellt sich nicht die Frage, ob sondern wie sie Kind und Beruf am besten gerecht werden können. Aber auch die Männer wollen die Verantwortung für die Kinderbetreuung stärker mit ihren Partnerinnen teilen.

Um den Trend konstant niedriger Geburtenraten zu durchbrechen, müssen wir jungen Paaren eine Perspektive für Beruf und Kinder bieten. Denn eine Gesellschaft ohne Kinder hat keine Zukunft. Und der Wirtschaft fehlen dann junge, aufbruchbereite und gut (aus)gebildete Köpfe, die die Welt, wenn nicht aus den Angeln heben, so doch verändern wollen. Es ist dieser Drang der Jugend zur Veränderung, der eine Gesellschaft vorantreibt und unsere Zukunft gestaltet. Fehlen uns die Kinder, gehen uns mit ihnen auch Innovationsbereitschaft, der Mut zum Risiko, Unternehmertum und Neugierde verloren.

Schrumpfende Bevölkerung – Gefahr für die soziale Sicherung

Auch die volkswirtschaftlichen Folgen müssen wir bedenken: Die Zahl der geborenen Kinder hat enorme Auswirkungen auf das Gesamtgefüge einer Gesellschaft. Der Anteil der Erwerbstätigen an der Gesamtbevölkerung geht dramatisch zurück, rechnet das Institut der deutschen Wirtschaft vor: von 51 Prozent der Bevölkerung im Jahr 2000 auf 42,5 Prozent im Jahr 2050. Eine zahlenmäßig schrumpfende Bevölkerung mit immer weniger Erwerbstätigen führt in der Tendenz zu einem geringeren Wirtschaftswachstum. Die demographische Belastung schlägt sich nicht nur auf die Innovationsfähigkeit der Unternehmen, sondern auch auf die öffentlichen Finanzen sowie unsere gesamten gesellschaftlichen Strukturen nieder. Davon sind vor allem unsere sozialen Sicherungssysteme betroffen. Renten-, Kranken- und Pflegeversicherung sind auf Grund ihrer im Umlageverfahren organisierten Finanzierung zwingend auf nachwachsende Generationen angewiesen. In dieser Konstellation ist es für die Stabilisierung der sozialen Sicherungssysteme entscheidend, dass junge Paare ihre Kinderwünsche auch realisieren. Solange am Umlageverfahren festgehalten wird, können steigende Geburtenraten die Solidarität zwischen den Generationen stärken, indem sie die Zukunftslasten auf mehrere Schultern verteilen.

Familienfreundlichkeit: Standortfaktor der Zukunft

Die Arbeitswelt verändert sich in einem geradezu atemberaubenden Tempo. Um hier mithalten zu können, müssen die Menschen sich weiterbilden und ständig am Ball bleiben und ihre Beschäftigungschancen sichern. Gleichzeitig führt der Bevölkerungsrückgang unweigerlich zu einem Arbeits- und Fachkräftemangel.

Die Unternehmen in Bayern haben daher ein gesteigertes Interesse daran, bereits bestehendes Know-how sowie intern bereits geprägte Kompetenzen im Unternehmen zu halten und stetig weiter zu entwickeln. Wer also gut ausgebildete Mitarbeiter halten und neue, leistungsstarke Köpfe für sein Unternehmen gewinnen will, muss die Familienfreundlichkeit seines Unternehmens auf Herz und Nieren prüfen und den Schritt in eine Neugestaltung dieses Bereiches wagen. Es gilt, in die Mitarbeiterbindung zu investieren, konzeptionell und tatkräftig. Es lohnt sich, auch hierzulande bislang unerprobte Wege in Sachen Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu gehen. So wächst die Chance, mit fähigen Mitarbeitern die Voraussetzung dafür zu schaffen, im internationalen Wettbewerb bestehen zu können.

Die damit verbundenen Konsequenzen für die betriebswirtschaftliche Situation der Unternehmen sind zunächst erheblich. Mit einer familienfreundlichen Personalpolitik können sich Unternehmen aber wichtige Wettbewerbsvorteile sichern: Sie sind für hoch qualifizierte Fachkräfte als Arbeitgeber attraktiv, das positive Klima im Betrieb motiviert die Mitarbeiter zusätzlich, und Mitarbeiter mit Kindern werden schneller in den Beruf zurückkehren. Messbar wird der Erfolg einer solchen Politik in deutlich geringeren Personalkosten: Anwerbungs-, Auswahl- und Einstellungskosten sowie Kosten für die Einarbeitung entfallen bei einer raschen Berufsrückkehr. Die prognos AG berechnete 2003, dass familienfreundliche Maßnahmen zu einem Return on Investment von 25 Prozent führen können.

Die Wirtschaft steht zu Beruf und Familie!

Familienfreundliches Engagement von Unternehmen ist kein Lippenbekenntnis mehr. Über 95 Prozent der Unternehmen in Deutschland bieten ihren Mitarbeitern familienfreundliche Maßnahmen an.¹ Die bayerische Wirtschaft ist bereit, ihren Beitrag zu leisten. Seit dem Jahr 2001 unterstützen wir unsere Unternehmen durch Projekte, die konkrete Handlungsansätze bieten. Dazu gehört das bundesweit einzigartige Projekt „Familienbewusste Arbeitswelt – Betriebliche Beratung“ genauso wie die Kinder-Ferienbetreuung „SOMMERKINDER“. Im Mai 2008 startete außerdem das Förderprojekt „eff – effizient familienbewusst führen. Führungsinstrumente zukunftsfähig gestalten“, das wir gemeinsam mit dem Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen unterstützen. Unsere Projekterfahrung zeigt deutlich: Initiativen, die darauf abzielen, Unternehmen gezielt zu helfen sind passgenauer als verbindliche, starre staatliche Vorgaben. Sie führen deshalb für Beschäftigte und Unternehmen gleichermaßen zu einem besseren Ergebnis. Die Verbesserung der Wiedereinstiegssituation, eine familienfreundliche Arbeitsorganisation sowie eine lebensphasenorientierte Personalentwicklung können wichtige Impulse geben. Und wenn heute viele Unternehmen nach ihren Möglichkeiten ihre Mitarbeiter bei der Kinderbetreuung unterstützen, verdient dieses Engagement gesellschaftliche Anerkennung und darf nicht

¹ Vgl. Institut der deutschen Wirtschaft (2006): Unternehmensmonitor Familienfreundlichkeit „Wie familienfreundlich ist die deutsche Wirtschaft?“. Neuauflage des „Unternehmensmonitors Familienfreundlichkeit“ – Stand, Fortschritte, Bilanz – in Kooperation mit dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend sowie Spitzenverbänden der deutschen Wirtschaft (BDA, BDI, DIHK und ZDH).

als Selbstverständlichkeit angesehen werden. Kinderbetreuung ist und bleibt zuallererst eine staatliche Aufgabe. Deshalb halten wir strikt am Primat der Freiwilligkeit fest.

Der Handlungsauftrag an die Politik: Planungssicherheit für Familien

Um attraktive Rahmenbedingungen für Familien zu schaffen, ist aber in erster Linie die Politik gefordert. Handlungsbedarf besteht vor allem bei der außerfamiliären Kinderbetreuung. Sie ist Grundvoraussetzung, damit Familie und Beruf überhaupt vereinbar sind. Zugleich sind Förderung und Bildung im frühkindlichen und vorschulischen Bereich für jedes Kind die Eintrittskarte in einen erfolgreichen, kontinuierlichen und lebenslangen Bildungsverlauf. Denn auf den Anfang kommt es an!

Aus diesen Gründen sollte eine qualitativ hochwertige Betreuung und Unterstützung bei der Erziehung für alle Eltern planbar, kalkulierbar und finanzierbar sein. Im Einzelnen bedeutet dies, dass der Ausbau der Kinderbetreuung für die unter Dreijährigen zügig vorangebracht werden muss. Bayern ist mit einer Betreuungsquote von 15 Prozent auf einem guten Weg, die politisch festgelegte Zielmarke von 30 Prozent bis 2013 zu erreichen. Bedarfsgerechte Kinderbetreuung betrifft aber nicht nur die Kleinsten. Der Ausbau der Kindertagesbetreuung muss sich auch im Kindergarten- und Schulbereich mit zusätzlichen Ganztagesangeboten fortsetzen. Bayernweit stehen nur für 23 Prozent der Schüler Betreuungsplätze zur Verfügung, davon ungefähr die Hälfte in Mittagsbetreuung – also zeitlich sehr begrenzt. Der Ausbau qualifizierter Ganztageschulen steht in Bayern noch ganz am Anfang. Wir brauchen ein durchgängiges, qualitativ hochwertiges Betreuungskonzept vom Kleinkind- bis ins Jugendalter. Ansonsten werden die Familien bei jedem Übergang wieder vor das Betreuungsproblem gestellt.

Dabei muss das Angebot nicht zwangsläufig vom Staat bereitgestellt werden. Er muss lediglich gewährleisten, dass eine Betreuung von hoher Qualität für alle zugänglich ist. Weitere Überlegungen sind notwendig, um mehr Wettbewerb und damit auch mehr Kreativität und Qualität auf dem Betreuungsmarkt zuzulassen. Familien müssen unter alternativen Angeboten das für sie passende wählen können – unabhängig davon, ob dieses wohnortnah oder betriebsnah erfolgt oder die Kommune bereits Angebote vorhält.

Damit sich junge Menschen langfristig auf die Lebensgestaltung mit Kindern einstellen können, brauchen sie außerdem Klarheit, welche finanziellen Leistungen Familien zustehen. Ausschlaggebend ist dabei nicht allein die Höhe der Leistungen, sondern

insbesondere deren Wirksamkeit – und die lässt hierzulande Wünsche offen. In Deutschland werden jährlich 189 Milliarden Euro für Familien ausgegeben. Dennoch schlägt sich dieses Ausgabevolumen nicht in einer höheren Geburtenrate nieder. Die Effekte verpuffen, weil die Vielzahl der Maßnahmen von den Menschen in ihrer Wirkung nicht mehr überschaut werden können. Das Bundesfamilienministerium zählt 145 familienbezogene Leistungen und acht ehebezogene Leistungen mit engem Bezug zur Familienpolitik.² Nicht enthalten sind darin länderspezifische Leistungen wie beispielsweise das bayerische Landeserziehungsgeld (rund 112 Millionen Euro im Jahr 2007).³ Widersprüche in der Zielbesetzung, regelmäßige Kurswechsel und föderale Unterschiede gehen auf Kosten der Transparenz, Effizienz und Effektivität der Förderung.

Deshalb müssen die politischen Akteure auf allen Ebenen gemeinsam eine Neuordnung der familienpolitischen Leistungen forcieren. Klare und einfache Förderrichtlinien würden verlässliche Rahmenbedingungen für Familien schaffen. Grundsatz muss dabei sein, dass die Aufgabenteilung innerhalb der Familie bei der Ausgestaltung der Familienpolitik keine Rolle spielen darf. Dies bedeutet aber auch, dass jedes Instrument darauf zu prüfen ist, ob der Anreiz zu arbeiten nicht durch staatliche Maßnahmen ausgehebelt wird. Eine Bündelung familienpolitischer Leistungen, z.B. in einer Familienkasse, könnte die heute völlig verworrene Situation auflösen.

Wir brauchen eine Familienpolitik aus einem Guss, die den Familien transparente finanzielle Unterstützung und bedarfsgerechte, qualitativ hochwertige Betreuungsmöglichkeiten bietet. Die Familien müssen spüren, dass sie der Gesellschaft etwas wert sind. Denn nur eine familienfreundliche Gesellschaft ist eine lebenswerte Gesellschaft für alle Bürger. Und nur eine familienfreundliche Gesellschaft bietet das positive Zukunftsbild, das Deutschland braucht.

Vereinigung der deutschen Wirtschaft (vbw), „Mut zur Familie“, Gemeinsame Schrift der Freisinger Bischofskonferenz vertreten durch das Katholische Büro Bayern, der vbw –

² Vgl. Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2008): Zukunft für Familie. Arbeitsbericht des Kompetenzzentrums für familienbezogene Leistungen im Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend.

³ Vgl. Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie und Frauen: Ausgewählte Bayerische Familienleistungen, abgerufen am 31. Mai 2008 unter: <http://www.stmas.bayern.de/familie/politik/leistungen.htm>.

Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. und des bbw – Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e.V., München, 2008

Anlage 21: Paarkommunikation – Einfluss der Paarbeziehung auf Beruf und Arbeitswelt, ein Beratungsprojekt der katholischen Kirche (Auszug)

Paare, die bereit sind, das Reden miteinander zu trainieren, sind zufriedener in Familie, Beruf und Arbeitswelt. Wissenschaftlich evaluierte Kommunikationstrainings wie EPL und KEK sind in der Erzdiözese München und Freising für Paare entwickelt worden, die wissen, dass trotz aller Wünsche und Vorsätze die Kommunikation miteinander nichts Selbstverständliches ist, sondern eine Kunst, die gelernt werden kann und muss.

Die Lebenswelten Beruf und Paarbeziehung werden zunehmend komplexer und erfordern immer höhere Anpassungsleistungen. Im Beruf und in der Arbeitswelt wird immer mehr gefordert: mehr Wissen, mehr Kreativität, mehr Flexibilität, mehr Mobilität usw. Dies hat zur Folge, dass auch das Privatleben, in erster Linie Partnerschaft und Familie „gemanaged“ werden muss, um den wachsenden beruflichen Anforderungen gerecht werden zu können.

Andererseits sind auch die Erwartungen an eine Partnerschaft und das familiäre Zusammenleben anspruchsvoller geworden, so dass das berufliche Engagement darauf abgestimmt werden muss. Beide „Welten“, die berufliche wie die private, beeinflussen sich auf vielfältige Weise gegenseitig, so dass z.B. beruflicher Misserfolg zu Missstimmungen in der Partnerschaft führen kann oder familiäre Konflikte sich in der Regel negativ auf die Arbeitsleistung auswirken, bis hin zu deutlich erhöhten Fehlzeiten wegen stressbedingter größerer Krankheitsanfälligkeit.

Wenn es beiden Partnern gelingt, sich bezüglich ihrer jeweils individuellen Vorstellungen und Bedürfnisse für ihre Beziehung und für ihren Beruf klar zu verständigen, gemeinsam faire Kompromisse zu finden und sich auch gegenseitig zu unterstützen, dann sind auch die häufig miteinander rivalisierenden Lebensbereiche, Partnerschaft, Familie und Beruf, besser unter einen Hut zu bringen.

Im Übergang zur Elternschaft wird die Beziehung stark auf die Probe gestellt. Partnerschaftliche Probleme werden sicherlich nicht leichter, wenn Kinder da sind.

Letzten Endes ist es aber wieder das Paar selbst mit seinen individuellen Beziehungsfertigkeiten und kommunikativen Kompetenzen, die ausschlaggebend dafür sind, wie solche Übergänge im Lebenszyklus bewältigt werden. Nur wenn beide mit ihren Schwierigkeiten und Enttäuschungen aber auch mit ihren positiven Erlebnissen und Gefühlen miteinander im Dialog bleiben, kann die Zufriedenheit in der Beziehung aufrecht erhalten werden.

Notwendigkeit präventiver Paarprogramme

Wirksame Hilfen sind also angebracht zur Vorsorge und Pflege der Partnerschaft mit erlernbaren und konkreten Mitteln. Das Schlüsselwort dafür lautet „Kommunikation“: Ob nun gegenseitige Missverständnisse, Enttäuschungen, Streitigkeiten oder große Konflikte auftauchen, in zahlreichen Studien zeigte sich übereinstimmend, dass ein guter Kommunikationsstil zwischen Partnern, Eltern, und Kindern am besten dazu dient, die Krise zu meistern. Langzeitstudien aus dem Bereich der Partnerschaftsforschung belegen, dass sowohl die Qualität als auch die Stabilität von Partnerschaften am stärksten durch das Kommunikationsverhalten der Partner beeinflusst werden.

Genau hier setzt das Institut für Forschung und Ausbildung in Kommunikationstherapie⁴ in München (www.institutkom.de) an. Mit verschiedenen, wissenschaftlich überprüften Programmen werden Hilfen angeboten zur Prävention und Bewältigung von Beziehungsstörungen und zur Bereicherung von Partnerschaft und Familie.

[...]

Wünschenswert ist es, wenn sich alle Verantwortlichen bewusst sind, dass präventive Maßnahmen stärker entwickelt und gefördert werden müssen. Denn eine Kommunikation, die andere wertschätzt, die fähig ist zur sachgerechten Verständigung und zum Kompromiss, wird zunehmend bedeutsamer werden für eine zukunftsfähige Gesellschaft. Wenn Paare damit selbst beginnen, wird sich das positiv und gewinnbringend auswirken auf die Familie, das soziale Umfeld und die Arbeitswelt.

⁴ Das Institut für Forschung und Ausbildung in Kommunikationstherapie ist eine nachgeordnete Einrichtung des Erzbischöflichen Ordinariats München und dem dortigen Seelsorgereferat angegliedert. Die beiden wichtigsten Arbeitsfelder des Institutes sind zum einen die Aus- und Fortbildung von Ehe-, Familie- und LebensberaterInnen für die katholischen Beratungsstellen, zum anderen die angewandte Forschung im Bereich Prävention und Behandlung von Beziehungsstörungen. In unserem Hause treffen sich also die praktischen Erfahrungen aus der Eheberatung und die Ergebnisse der psychologischen Partnerschaftsforschung.

Institut für Forschung und Ausbildung in Kommunikationstherapie e.V., „Mut zur Familie“, Gemeinsame Schrift der Freisinger Bischofskonferenz vertreten durch das Katholische Büro Bayern, der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. und des bbw – Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e.V., München, 2008

Anlage 22: Mobile Arbeitswelt, Partnerschaft und Familie: Die berufsbedingte Trennung – eine Herausforderung für Paare, Eltern und Kinder

Die moderne Arbeitswelt erwartet von ihren Arbeitnehmern Mobilität und Flexibilität, auch wenn diese in fester Beziehung leben oder Familie haben. Für den verantwortungsvollen Arbeitgeber muss sich die Frage stellen, wie Paare, Eltern und Kinder vorbereitet und begleitet werden können, wenn eine Fernbeziehung aus beruflichen Gründen unumgänglich wird. Das Projekt „Mobilität und Familie“ am Zentralinstitut für Ehe und Familie in der Gesellschaft (ZFG) der Katholischen Universität Eichstätt-Ingolstadt zeigt, wie die Unterstützung mobiler Arbeitnehmer im Familienalltag gelingen kann.

Zunächst wurde ausgehend von den Auslandseinsätzen der deutschen Bundeswehr geforscht und entsprechende Perspektiven entwickelt, wie Paare eine berufsbedingte Trennung möglichst schadlos überstehen bzw. eine gelingende Fernbeziehung führen können. Ein hoher Prozentsatz mobiler Arbeitnehmer findet sich nämlich auch bei der Bundeswehr, bedingt durch zahlreiche Lehrgänge, durch die vielen Versetzungen mit der Folge von Wochenendbeziehungen und durch die steigende Anzahl von Auslandseinsätzen. Deshalb finanzierte die Katholische Militärseelsorge dieses Forschungsprojekt.

Ein Kernproblem der räumlich getrennten Beziehung ist beispielsweise, dass die beiden Partner bei jedem Wiedersehen aus meist gänzlich verschiedenen Alltagen kommen – und so bei der Rückkehr des einen zwei verschiedene Lebenswelten aufeinanderprallen. Die zentralste aller Herausforderungen für das Paar ist es daher, eine eigenen Art und Weise in der Kommunikation entwickeln zu müssen.

Zunehmend meldeten sich aber auch betroffene Elternpaare zu Wort mit der Frage, wie Kinder diese schwierige Situation verkraften. Was bedeutet es konkret für die Kindererziehung, wenn eine partnerschaftliche, gemeinsame Erziehung im Alltag nicht möglich ist bzw. nur am Wochenende oder im Urlaub beide Elternteile für die Kinder verfügbar sind? Die Forschungsfragen waren, ob und welche Verhaltensveränderungen oder Defizite Kinder aufweisen können, deren Väter aufgrund der Auslandseinsätze vorübergehend in der Familie fehlen.

Basierend auf den Forschungsergebnissen wurden für Paare und für Eltern Hilfestellungen für den Alltag in Zeiten berufsbedingter Trennung (mit der Folge einer Wochenend- oder einer Fernbeziehung) entwickelt, die in folgenden Publikationen mündeten:

Wendl, Peter: Gelingende Fern- Beziehung. Entfernt zusammen wachsen. Freiburg 2006
und

Johanna Mödl: Wir schaffen das! Eine Hilfestellung für Eltern, die mit ihren Kindern die Zeiten berufsbedingter Trennung meistern wollen. Berlin 2006

Darüber hinaus werden mit betroffenen Paaren und Eltern vor der bevorstehenden beruflich bedingten Trennung Intensivveranstaltungen durchgeführt. Dabei erfahren Paare, wie es gelingen kann, dass die Partnerschaft trotz der bevorstehenden Trennung bestehen bleibt, ja vielleicht sogar an Qualität gewinnen kann. Eltern dagegen werden für den Umgang mit ihren Kindern sensibilisiert, damit die Eltern-Kind-Beziehung keinen Bruch erleidet. Neben den vielen Informationen erhalten Teilnehmerinnen und Teilnehmer auch die Möglichkeit zum Austausch untereinander, sodass Netzwerke entstehen oder ausgebaut werden können. Die Betroffenen fühlen sich nicht allein gelassen und lernen besser mit der Situation umzugehen und diese zu bewältigen. Ein wichtiges Ergebnis der bisherigen Arbeit ist, dass eine gute Vorbereitung auf die bevorstehende „Fernbeziehung“ die beste Hilfestellung für Betroffene ist. Diese gezielte Unterstützungsarbeit für von der Mobilität besonders betroffene Familien bei der Bundeswehr hat sich bewährt und steht dafür, wie „Familienseelsorge“ in Zusammenarbeit von Wissenschaft und Kirche gelungen ist.

Die berufsbedingte Trennung mit der „Fern-Beziehung“ als Folgeerscheinung ist jedoch nicht nur ein Problem der Bundeswehr. Viele Arbeitnehmer sind heute durch die weite Entfernung oder durch ihre Arbeit an Auslandsstandorten der Firmen zu dieser Lebensform gezwungen. Eine Thematik also, die für die moderne Arbeitswelt insgesamt hochrelevant ist. Möglichkeiten zu suchen, betroffene Arbeitnehmer und ihre Familien durch bewusste Begleitung zu unterstützen, sollte zur Verantwortung eines jeden Unternehmens gehören.

Johanna Mödl, Zentralinstitut für Ehe und Familie in der Gesellschaft, KU Eichstätt-Ingolstadt, „Mut zur Familie“, Gemeinsame Schrift der Freisinger Bischofskonferenz vertreten durch das Katholische Büro Bayern, der vbw – Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft e.V. und des bbw – Bildungswerk der Bayerischen Wirtschaft e.V., München, 2008

Anlage 23: Familienfreundlichkeit als Wettbewerbsfaktor in wirtschaftlichen Krisenzeiten

Finanzkrisen, konjunkturschwache Zeiten und Gewinnrückgang bedeuten für viele Unternehmen Einsparungen oder Restrukturierung. Oft gehen damit Stellenabbau und Kürzungen von sozialen Leistungen für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einher. Gerade in wirtschaftlich schwierigen Zeiten werden deshalb Nutzen und Ertrag einer familienfreundlichen Unternehmenspolitik in Frage gestellt. Work-Life-Balance und Familienfreundlichkeit am Arbeitsplatz werden dann gerne als „Sozialklimbim“ abgetan. Vor allem in der Vergangenheit hatten diese Themen keinen Stellenwert, wenn eine unternehmerische Sondersituation zu meistern war. Immer mehr Führungskräfte erkennen jedoch inzwischen die Vorteile, die die Vereinbarkeit von Familie und Beruf für das Unternehmen mit sich bringt – auch und gerade in Krisenzeiten.

Familienfreundlichkeit bedeutet nicht gleichzeitig höhere Kosten

Die weit verbreitete Meinung, dass eine familienbewusste Unternehmenspolitik in Krisenzeiten nicht umsetzbar und nutzbringend ist, resultiert meist aus der Überzeugung, dass familienfreundliche Maßnahmen Kosten verursachen. Die EU-Familienexpertin Alice Pitzinger-Ryba ist anderer Meinung: „Familienfreundlichkeit heißt nicht per se, dass sie Geld kostet.“ Eine Arbeitszeitgestaltung und –organisation, die auch die Interessen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit Familienpflichten berücksichtigt, bedeutet schließlich nicht zwingend einen finanziellen Mehraufwand. Es ist sogar möglich, mit Familienfreundlichkeit Kosten einzusparen. Der Präsident der Deutschen Industrie- und Handelskammer (DIHK), Ludwig Braun, bestätigt: „Es ist ein Irrtum zu glauben, die Unternehmen zahlen bei familienfreundlichen Maßnahmen zwangsläufig drauf. Im Gegenteil: Sie können dadurch auf lange Sicht sogar Kosten einsparen“ – und damit ihre Renditen steigern. Bei Etablierung und Umsetzung familienfreundlicher Maßnahmen entsteht zwar kurzfristig organisatorischer Aufwand, eine Studie des Bundesfamilienministeriums hat aber nachgewiesen, dass mittel- und langfristig durch familienfreundliche Maßnahmen die Rendite um bis zu 25 Prozent gesteigert werden kann. Die Studie weist nach, dass sich für mittelgroße Unternehmen Einsparpotenziale in Höhe von mehreren 100.000 Euro ergeben können.

Vereinbarkeit von Familie und Beruf zahlt sich aus

Gerade in schwierigen Zeiten sind verschiedene Arbeitszeitmodelle ein hilfreiches Instrument, die bestehenden Kapazitäten an die aktuellen Gegebenheiten anzupassen. Durch eine effiziente Anwendung der Zeitkonten, wie derzeit in der Automobilindustrie zu sehen, haben die Unternehmen weitreichende Möglichkeiten, sich an die veränderten betrieblichen Bedürfnisse anzupassen. Jahresarbeitszeit, Teilzeit und Langzeitkonto erweitern den Handlungsspielraum des Unternehmens und können so den verantwortungsbewussten Umgang mit den verfügbaren Personalkapazitäten zeigen. So kann der Stellenabbau reduziert und damit Wissen und Erfahrungen im Betrieb gehalten werden. Dies ist gerade unter dem Vorzeichen des Fach- und Führungskräftemangels von großer Bedeutung, der auch aktuell in der Rezession anhält. Randolph Rodenstock, Präsident des Verbands der Bayerischen Wirtschaft, sieht angesichts des hohen Fachkräftebedarfs als Folge des demographischen Wandels ein besonderes Interesse der Wirtschaft, qualifizierte Arbeitskräfte anziehen und binden zu können. Rodenstock: „Auf unsere Unternehmen kommt in Zukunft ein Mangel an Arbeitskräften zu. Laut unserer Studie Arbeitslandschaft 2030 werden, wenn wir nichts unternehmen, in den nächsten gut 20 Jahren in Deutschland 5,5 Millionen Arbeitskräfte fehlen, 1,5 Millionen davon in Bayern. Umso mehr müssen wir uns für weitere Verbesserungen bei der Vereinbarkeit von Familie und Beruf bemühen. Nur so können wir auch in schwierigen Zeiten unsere Spitzenstellung im Wettbewerb am Standort Bayern halten.“

Motiviertes und leistungsfähiges Personal ist gerade in der Krise besonders wichtig

Die Investition in familienbewusste Arbeitsbedingungen stärkt Motivation und Leistungsfähigkeit. Mit engagierten und zufriedenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern schaffen Führungskräfte die Basis für einen Geschäftserfolg und ziehen somit finanzielle Vorteile daraus, wie die bereits genannte Studie nachweist. Unternehmen, die in Sachen Familienfreundlichkeit gut aufgestellt sind, bekommen als Gegenleistung flexibles und kreatives Personal, was in einer Krise besonders hilft. Darüber hinaus sind viele Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine familienfreundliche Personalpolitik bereit, an anderen Stellen Abstriche zu machen. Insbesondere bei Berufseinsteigern ist das Gehalt nicht mehr das entscheidende Kriterium für die Wahl des Arbeitsplatzes. Eine Studie der Macromediahochschule für Medien und Kommunikation belegt, dass bereits Absolventen Familienfreundlichkeit im Job erwarten. Den Wert einer familienfreundlichen Personalpolitik für berufstätige Eltern macht eine Studie der Gesellschaft für

Konsumforschung (GfK) im Auftrag des Bundesfamilienministeriums deutlich. Für 92 Prozent der Berufstätigen Eltern ist Familienfreundlichkeit wichtiger bzw. genauso wichtig wie das Gehalt. Überraschender noch ist, dass selbst zwei Drittel der Beschäftigten ohne Kinder dieses Kriterium mehr oder genauso stark bei der Wahl des Arbeitgebers berücksichtigen, wie das Gehalt. Mit motivierten und zufriedenen Arbeitskräften haben Unternehmen niedrigere Fluktuationsraten, weniger Krankenstände und so weniger Überbrückungs- und Wiedereingliederungskosten. Wenn Familienfreundlichkeit in der Krise auf der Strecke bleibt, dann gehen kluge Köpfe zur Konkurrenz. Spätestens nach Überwindung der Krise beginnen die mühsame Suche und der Kampf um gut ausgebildetes Personal und Führungskräfte. Familienfreundliche Unternehmen haben somit einen klaren Wettbewerbsvorteil.

Familie ist in Krisenzeiten die wichtigste Stütze

Die positiven Auswirkungen durch familienfreundliche Maßnahmen begründen sich in der Tatsache, dass für die große Mehrheit der Deutschen in unsicheren Zeiten vor allem die eigenen Familie die wichtigste Stütze ist. Das hat eine Umfrage von Infratest-Dimap ergeben. 68 Prozent der Befragten gaben an, dass ihnen ihre Familie den größten Halt gebe. An zweiter Stelle nannten die Befragten mit acht Prozent Glaube und Religion. Sieben Prozent nannten Freunde. Die Umfrage zeigt, welche Bedeutung der Familie in unserer Gesellschaft zukommt, die sich Unternehmen auf eine positive Weise mit familienfreundlichen Maßnahmen zu Nutze machen können.

Um auch in der Zukunft erfolgreich und handlungsfähig zu bleiben, ist eine nachhaltige Unternehmensführung unerlässlich und im eigenen Interesse einer Firma. Ein Beitrag der Unternehmen zur nachhaltigen Entwicklung ist heute den Kinderschuhen entwachsen und gilt bei vielen Firmen schon längst als Standard. Ludwig Braun: „Familienfreundliche Angebote betrachte ich nicht als Zuckerle, sondern als einen elementaren Bestandteil verantwortungsvollen unternehmerischen Handelns.“

eff – Ein Projekt des Kompetenzzentrum Work-Life in Zusammenarbeit mit Fauth-Herkner & Partner, München, 2009

- 1987 - Gründung der InterMedia, Gesellschaft für Management- und Personalberatung mbH, Führung und Ausbau der Gesellschaft als Geschäftsführender Gesellschafter mit 10 Mitarbeitern und Partnern, eines der namhaften Unternehmen dieser Branche in Deutschland
- Persönlicher Coach internationaler Führungskräfte
- 1993 - Gründungsgesellschafter des SearchNet International, eines weltweiten Personalberater-Netzwerkes mit 65 Partnern in 30 Ländern, weltweite Executive Search Projekte branchen- und positionübergreifend, Mitinhaber des Netzwerkes und Director im Governing Board
- 1995 - Vorstand der Familienunternehmer (ASU), einer Vereinigung von 6.000 mittelständischen Unternehmern in Deutschland, zuständig für München und Bayern
- 1999- Ehrenamtliche Mitarbeit in verschiedenen sozialen Einrichtungen
- 2004- Mitglied im Bildungsausschuss der Vereinigung der Bayerischen Wirtschaft (vbw)
Zahlreiche Publikationen in Fachzeitschriften und Buchbeiträge zum Thema „Führung und Human Resources Management“
- Wissenschaftliche Arbeiten zum Thema „Karriere und Führungskräfteentwicklung“: Empirische Untersuchungen von 1981 bis 2009: ca. 12.500 eigene persönliche Interviews und Interviews von Mitarbeitern mit Führungskräften zu Work-Life-Balance Themen mit den Schwerpunkten: Führungsstile in Beruf und Familie, Verantwortungs- und Rollenverteilung, Entscheidungsfindung und Mobilität in der Familie und Karriere-Konzepte im Beruf
- 2006-09 Promotionsstudium zum Dr. phil. an der Katholischen Universität Eichstätt bei Prof. André Habisch und Prof. Erwin Möde
Thema der Dissertationsschrift: „Balance zwischen Beruf und Familie. Ko-evolution zu effizienter und familienbewusster Führung“