|  |  |
| --- | --- |
|  | **Ulrich Mahr**  Geschäftsführender Gesellschafter von M2M Consulting, Ettlingen/Karlsruhe  Ulrich Mahr ist Experte für systemische Führung. Er coacht, berät und trainiert Führungskräfte und Personaler. Das Ziel des Diplom-Theologen und Psychotherapeuten ist es, Arbeiten und Leben erfolgreich und gleichzeitig menschengerecht zu gestalten.  Seit 20 Jahren begleitet er führende DAX-Unternehmen in Entwicklungs- und Veränderungsprojekten. Seine erfahrungsorientierten Seminare und Impulsvorträge sind praxiserprobt und begeistern. Legendär sind auch seine Kolumnen im M2M-Newsletter, in denen er kritisch, inspirierend und humorvoll das Business- und Beraterleben reflektiert. Im Kontext des Themenkomplexes Worklife Balance entwickelte er u.a. die Think balanced™-Strategie.  2001 gründete Ulrich Mahr die systemisch-lösungsorientierte Unter-nehmensberatung M2M Consulting. Gemeinsam mit den 12 M2M-Senior-Consultants führt er unter dem Motto „MIT MENSCHEN MEHR“ Projekte zur Führungskräfte-, Team- und Unter-nehmensentwicklung durch. Die Stadt Ettlingen zeichnete M2M Consulting 2013 für beispielhaftes und vielfältiges familienfreundliches Engagement aus. Ulrich Mahr ist verheiratet, hat zwei Töchter und lebt in Ettlingen/Karlsruhe.  [www.m2m-consulting.de](http://www.m2m-consulting.de) |

**Die Transformation der Worklife Balance**

Das Think balanced™-Modell für Halbmenschen der ökonomisierten Welt

## Igel oder Fuchs?

In Anlehnung an ein griechisches Versfragment unterscheidet der Philosoph Isaiah Berlin zwei Denkstile, den des Igels und den des Fuchses:

Igel besitzen eine einzige Waffe, das ist ihr Stachelkleid. Analog kann der Denkstil des Igels als zielgerichtet, klar und eindeutig beschrieben werden. Der Igel-Denker ist meist von genau einer übergreifenden Idee oder Logik bestimmt und hat die Tendenz zum bewertenden und beurteilenden Typ. Im Sinne einer direkten Zielerreichung sortiert er neue Informationen sehr schnell. Er entscheidet rasch und gerne. Seine Sprache ist unmissverständlich. Er kommt schnell auf den Punkt, ebenso zu Schlussfolgerungen und Ergebnissen. „Es ist völlig klar …“, „erstens …, zweitens …, drittens …“ und „letzten Endes …“ gehören zu seinen Lieblingsformulierungen. Nicht zuletzt deshalb wirkt er auf seine Zuhörer stark und überzeugend. Er gibt gerne den Ton an und man folgt ihm gerne.

Füchsen hingegen steht eine Vielzahl von Optionen zur Verfügung. Als entsprechend vielseitig und vielschichtig kann der Denkstil der Füchse charakterisiert werden. Den Füchsen gelingt es leicht, unterschiedliche Perspektiven einzunehmen. Vielschichtigkeit, Mehrdeutigkeiten oder gar Widersprüche sind für sie kein Problem. Unterschiedliche geistige Zugänge erlauben es ihnen, neue Informationen aufeinander zu beziehen. Auf dem Weg zum Ziel können sie auch Umwege in Kauf nehmen. Als wahrnehmender Typ sprechen sie eher bedächtig und abwägend: Das „einerseits …, andererseits …“, „sowohl … als auch …“ und „schau'n mer mal!“ fordern von ihren Gesprächspartnern Empathiefähigkeit, Geduld und Zeit zum Mitdenken. Eine eindeutige Weltsicht mit zwingenden Schlussfolgerungen ist für die Füchse nicht zwingend.

Interessant sind die beiden Denkstile in Hinblick auf das Thema Worklife Balance. Beide haben diesbezüglich unterschiedliche Realitätskonstruktionen. Dies führt zu ganz unterschiedlichen Bedürfnissen, Einschätzungen und Bewältigungsstrategien.

In der Businesswelt ist die Denkwelt des Igels gefragt. Mit ihr lässt sich schnell analysieren, etwas durchsetzen und Ziele erreichen. Und natürlich ein Geschäft machen.

Meine These ist es, dass genau das in Bezug auf das Thema Worklife Balance ein Problem ist. Die Maßnahmen des Igels greifen nicht nur zu kurz, sie sind manchmal einfach nur Schnellschüsse und verschärfen die Problematik sogar.

Eine tragfähige Worklife Balance lässt sich nicht programmieren, sie lässt sich nicht produzieren und auch nicht beherrschen. Sie benötigt nicht noch mehr Maßnahmen, Checks und Tipps. Eine tragfähige Worklife Balance braucht keine Behandlung, die auf dem rein funktional-rationalistischen Leitbild der Ökonomie beruht.

Was sie braucht, ist eine neue Philosophie des Lebens: Mehrperspektivisches Denken sowie menschen- und lebensfreundliche Haltungen, die das Ganze betrachten. Eine solche Philosophie birgt das Potenzial, die Spannungsfelder der Worklife-Balance zu transformieren. Mehr Füchse sind gefragt.

## Im Würgegriff der Ökonomie: Der Halbmensch

Die Ökonomisierung hat das Leben in nahezu all seinen Bereichen erfasst: Ob Politik, Sport, Wissenschaften oder auch die Künste: Fast alles unterwirft sich dem Diktat der Ökonomie. Doch ihre Leitwerte sind nicht nur die strukturbildenden Kräfte der Gesellschaft, sondern inzwischen auch das Deutungsmuster unseres persönlichen Erlebens geworden.

## Die Sehnsucht nach Worklife Balance und die gescheiterte Antwort

Der Igel steht in seinem Denken und Handeln unter der Prämisse der Leistungs-steigerung. Die Maßnahmen für eine vermeintlich bessere Worklife Balance sind verzweckt. Sie sollen letztlich dazu dienen, die Arbeitsleistung weiter ausbauen, die Anzahl der Langzeiterkrankten zu minimieren oder auch das Unternehmens-image aufzupolieren. Schließlich befindet man sich ja auch im „War for Talents“.

Da das funktional-rationalistische Leitbild der Ökonomie eine angstbesetzte Welt- und Menschenbeziehung stiftet, kann die Heilung der Worklife Balance nicht aus ihren Denkansätzen erfolgen. Maßnahmen greifen zu kurz und gut gemeinte Veränderungsimpulse, die aus einer Haltung vollständiger Rationalität und Machbarkeit hervorgehen, scheitern. Permanente Selbstkontrolle, planmäßige Verbesserungsprozesse mit ständigen Messungen und Reglementierungen sind nicht nur öde, sie verschlechtern sogar die subjektiv empfundene Lebensqualität. Denn all die Versprechen wirken wie die Karotte, die dem Esel vor die Nase gehängt wird. Der Esel rennt und rennt und wird sie doch nie erreichen.

Mehr vom Gleichen hilft nicht. Der Impuls zur Heilung muss aus einer anderen Ebene heraus kommen.

Die Techiken, Tools und To-do-Listen des Igels erscheinen dem Fuchs wie Beruhigungspillen. Sie sind trügerisch und helfen langfristig nicht, im Gegenteil: Zuerst gewöhnt man sich daran und dann muss die Dosis erhöht werden, um überhaupt noch eine Wirkung zu erzielen. Deshalb sind sie sogar schädlich.

Der Fuchs hingegen betrachtet die Herausforderungen der Worklife Balance auf mehreren Ebenen. Er denkt einerseits an Maßnahmen, die kurzfristig Erleichterung schaffen. Darüber hinaus nimmt er auch das größere Ganze in den Blick: Welche eingefahrenen Denkgleise liegen zugrunde? Welche nicht bewussten Paradigmen gelten und welche neuen Denkmuster, Leitbilder und Werte könnten aus dem Dilemma führen?

## Philosophie statt Ökonomie

Und genau das sind Fragen der Philosophie. Nicht kosmetische Korrekturmaßnahmen, sondern die erkenntnistheoretische Dimension ist ihr Gegenstand. Es geht um die Meta-Ebene des Lebens, den Verständnishorizont: die Einsicht in das Phänomen des Denkens und der Erfahrung selbst, um das Wissen, was wir denken und wie wir denken.