

# 3+2023

Damit Leben in der  
Wirtschaft gelingt.

## faktor c

### Genug zu tun für alle

---

Glauben:

#### **Workshop**

Wie aus jedem Werktag ein  
Sonntag wird → S. 12

---

Generationen:

#### **Alte Hasen und junge Wilde**

Generationengerechtigkeit beginnt  
zu Hause → S. 16

---

Gesellschaft:

#### **Der ganz private Klimawandel**

Die Rheingold-Studie und ihre  
Konsequenzen für Führungskräfte → S. 20



Gedanken von  
Friedbert Gay,  
Vorsitzender  
von faktor c

Die Zeichen stehen auf Sturm: Deutschland hat sich nach unten gearbeitet und ist derzeit die einzige große Industrienation, deren Wirtschaft schrumpft. Dazu haben wir eine Teuerungsrate, wie wir sie Jahrzehnte nicht kannten. Vor Kurzem hatte ich in einem Hotel eine Zufallsbegegnung mit einer Führungskraft aus dem Baugewerbe. Der große mittelständische Betrieb beschäftigt derzeit noch halb so viele Menschen wie vor einem Jahr! Das hat mir nochmal die Augen geöffnet, wie dramatisch die Situation in einzelnen Sparten ist.

Die Gefahr lauert nun darin, dass wir wie Kaninchen vor der Schlange erstarren, Weltuntergangsszenarien frönen und in den Abgesang auf den Standort Deutschland einstimmen. Aber das würde mir sehr widerstreben. Was wir tatsächlich brauchen, ist eine nüchterne Analyse der Situation sowie den klaren Blick nach vorn.

Die Menschen in früheren Zeiten haben ständig mit Bedrohungen aller Art gelebt. Sie hatten sehr viele Gefahren auf dem Schirm, wie ein eindrucksvoller Gebetsvers des Reformators Martin Luther zum Vaterunser zeigt. Luther dichtet: „Gib uns heut unser täglich Brot / und was man b'darf zur Leibesnot; / behüt uns Herr, vor Unfried, Streit / vor Seuchen und vor teurer Zeit, / dass wir in gutem Frieden stehn, / der Sorg und Geizens müßig gehen.“ In diesem Gebet ist alles drin: Ukraine-Krieg, Corona, Inflation – und das Problem des Menschen, sein Ego über das Gemeinwohl zu stellen.

Beter erwarten Hilfe von Gott. Das tue ich auch. Hinter mir liegen sehr erfolgreiche Jahre. Ich habe hart dafür gearbeitet. Aber das haben andere ebenfalls – und mussten vielleicht trotzdem Insolvenz anmelden. Deshalb sollten wir uns gerade – aber nicht nur! – in Krisen darauf besinnen, wem wir unser Leben und unser Unternehmen zu verdanken haben. Gottvertrauen ist zwar keine Garantie, aber der sicherste Schlüssel, um eine Krise zu überwinden. Dieses Vertrauen wünsche ich uns allen.

---

### **faktor c ist eine Initiative von Christen in der Wirtschaft**

Menschen begegnen einander, unterstützen sich gegenseitig, werden inspiriert und finden Orientierung – damit Leben in den Herausforderungen der Wirtschaft gelingen kann.

# 3<sup>+</sup>2023

Künstliche  
Intelligenz nimmt  
uns die Arbeit weg.  
Computer sind  
schneller und billi-  
ger als Menschen.  
Aber stimmt das?  
Vielleicht ist alles  
auch ganz anders.

→ S. 6





# „Altes Eisen“ in der Wirtschaft?

27. - 29. Oktober 2023



mit Arno & Hanna Backhaus

## faktor c Ü58

Wochenende der Ü58 –  
wertvolle Zukunft

Entdecke Deine Möglichkeiten!



# Nein! Wertvolle Zukunft. Entdecke Deine Möglichkeiten!

## REISEN 2023

### FESTTAG 16.9.23

Von missionarisch unterwegs e.V. in Rutesheim

### JORDANIEN 28.10. – 5.11.23

Rundreise mit Totem Meer, Petra und Aqaba

### SALZBURG – RUHPOLDING – CHIEMSEE 8. – 10.12.23

Weihnachtliche Busreise

### URLAUB AM ROTEN MEER

mit Elke + Roland Werner

9. – 16.3.24 in Safaga / Rotes Meer (5-Sterne-Hotel, all-inclusive)

4. – 9.3.24 Vorprogramm in Assuan (zusätzlich)

### ISRAEL 20. – 30.5.24 (Pfingsten)

Mit Christine + Martin Scheuermann

### DONAUKREUZFAHRT 22. – 29.8.24

Von Passau bis Budapest und zurück

Mit Angela und Jürgen Werth, Martin Scheuermann, Jürgen Kehrberger + CSI

### Infos & Anmeldung:

Renate Stäbler

Tel. (07032) 2 295 184

Mobil (0171) 6 927 453

info@mit-uns-unterwegs.de



Gesamtleitung &  
Bibelzeiten der  
Reisen:  
Hans-Martin  
Stäbler



**JETZT  
BUCHEN!**



[mit-uns-unterwegs.de](http://mit-uns-unterwegs.de)

mit:

ERF  
Der Glasmacher

faktor c  
Hier trifft man sich  
Wohlfühlen in der Freizeit.

**faktor c**  
Zeitschrift von faktor c/  
Christen in der Wirtschaft

**Geschäftsführer**  
Michael vom Ende

**Zentrale und Bezieher-Service**  
faktor c  
Theaterstraße 16, 97070 Würzburg  
+49 931-306 992 50  
info@faktor-c.org  
www.faktor-c.org

**Anzeigenverwaltung**  
Benjamin Biege,  
b.biege@faktor-c.org  
Es gilt die Anzeigenpreisliste  
von Januar 2023

**Herausgeber**  
Christen in der Wirtschaft e. V.  
Registergericht Würzburg  
ISSN 1866-6698

**Redaktionsleitung**  
Marcus Mockler  
redaktion@faktor-c.org  
Namentlich gekennzeichnete  
Beiträge geben nicht unbedingt die  
Meinung der Redaktion wieder.

**Designkonzept**  
www.gute-botschafter.de

**Grafische Gestaltung**  
Benjamin Biege

**Druck**  
Bonifatius GmbH

**Erscheinungsweise**  
4-mal im Jahr

**faktor c wird gegen  
Spende abgegeben**  
KD-Bank eG 44135 Dortmund  
DE69 3506 0190 1011 8720 14

# Inhalt



Titel:

**Genug zu tun für alle**  
Wie uns trotz Digitalisierung und KI  
niemals die Arbeit ausgeht  
→ S. 6



Glauben:

**Workshop**  
Wie aus jedem Werktag ein  
Sonntag wird  
→ S. 12



Generationen:

**Alte Hasen und junge Wilde**  
Generationengerechtigkeit  
beginnt zu Hause  
→ S. 16



Gesellschaft:

**Der ganz private Klimawandel**  
Die Rheingold-Studie und ihre  
Konsequenzen für Führungskräfte  
→ S. 20

Plötzlich Chefin → S. 24  
„Vier Richtige“ fürs Leben → S. 26  
News → S. 30  
Um die Ecke gedacht → S. 34  
Vergessen Sie Work-Life-Balance → S. 35  
Literaturtipp → S. 39

# Genug für alle

Wie uns trotz  
Digitalisierung  
und KI niemals  
die Arbeit  
ausgeht





## Die Künstliche Intelligenz (KI) macht vielen Angst. Wird sie tatsächlich 40 Prozent der Arbeitsplätze wegrationalisieren? Unser Autor meint: Es wird weiterhin ausreichend bezahlte Arbeit geben.

Von Erik Händler

Arbeit ist, Probleme zu lösen. Und weil wir immer Probleme haben werden, wird uns auch niemals die bezahlte Arbeit ausgehen. Zugegeben: Elektronisch gesteuerte Maschinen übernehmen den größten Teil der materiellen Arbeit, Computer die strukturierte Informationsarbeit wie Gehaltsabrechnung, Telefonvermittlung und Robotersteuerung. Jetzt kommt auch noch die KI und spart uns Zeit beim Texten von standardisierten Sachverhalten. Was aber wächst, ist die Arbeit am Menschen, die kleinteilige materielle Arbeit – Küche und Bad werden auch weiterhin von Handwerkern saniert -, sowie vor allem das Anwenden von Wissen: Planen, Organisieren, Beraten.

Wer ein Thema im Internet sucht oder eine KI beauftragt, eine Übersicht zusammenzustellen, der bekommt Daten. Aber er muss in der Lage sein, sie zu deuten und zu gewichten. Dazu benötigt er oder sie Orientierungswissen und Erfahrung. Zahllose Softwareprojekte enden als „Schrankware“, weil der Programmierer keine Ahnung hat von den Informationsprozessen in der Firma, sich der Mittelständler nicht verständlich ausdrückt und ihm ständig neue Wünsche einfallen – sie landen im Schrank, eben als „Schrankware“. Das ist keine Frage von technischer Machbarkeit, sondern der Kommunikation und des Denkens.

→



# 97 Mio.

**Arbeitsplätze wird die KI voraussichtlich schaffen**

Quelle: World Economic Forum – The Future of Jobs 2020 Report

# 25%

**der Unternehmen führen KI aufgrund von Arbeitskräftemangel ein.**

Quelle: IBM Global AI Adoption Index 2022

# 407 Mrd.

**US-Dollar Umsatz wächst der KI-Markt bis 2027 weltweit.**

Quelle: Marketsandmarkets Studie Juni 2023

## Immaterielles Wachstum

Das Produzieren fällt bei vielen Gütern finanziell weniger ins Gewicht, als sie zu entwickeln, zu designen und zu vermarkten. Dieses Arbeiten mit Wissen macht den größten Teil der Kosten aus. Die Wirtschaft wächst dadurch in die gedachte Welt hinein – und dort gibt es keine Grenzen des Wachstums. Natürlich gibt es materielle und ökologische Grenzen des Wachstums – bei „Dingen“ wie Autos oder Kühlschränken, aber nicht für den Umgang mit Wissen. Ob jemand arbeitslos zu Hause herumsitzt oder zu Hause herum-sitzt und Folien designt, recherchiert oder ein Beratungskonzept entwirft – für den Ressourcenverbrauch spielt das kaum eine Rolle. Wenn es gelingt, eine nachhaltige Energieversorgung aufzubauen, dann kann die immaterielle Wertschöpfung ins potenziell Grenzenlose wachsen.

Auch für weniger Gebildete gibt es in Zukunft Wissensarbeit, etwa in dem begrenzten Bereich, ein neues Handy zu erklären – dafür muss jemand nicht Elektrotechnik studiert haben. Und wo im Bauboom Elektriker zur Mangelware geworden sind, werden Langzeitarbeitslose in Dreimonatskursen zum Bauelektriker-Helfer ausgebildet. Während also der teure Bau-Elektriker mit einem Kreidestrich den Leitungsverlauf in den Rohbau zeichnet, kommt der Helfer mit der Fräsmaschine und schneidet die Fuge für die Leitung – und entlastet ihn um weit über die Hälfte seiner Zeit. Den jeweils höher Gebildeten die Routinearbeiten abnehmen – das ist eine der Zukünfte der Arbeit für die weniger Gebildeten.

## „Ellenbogen-Propheten“

Diese positiven Visionen sind wichtig, um den Wandel zu gestalten. Nun reagiert das menschliche Gehirn eher auf schlechte Nachrichten. Wahrscheinlich war es in der

Savannenwelt der Steinzeit ein Überlebensvorteil, ständig auf mögliche Gefahren zu achten. Und ja, die Leiden des 30-jährigen Krieges und der Bombenkrieg mit Flucht und Hunger im Zweiten Weltkrieg gehören gerade in Deutschland zu dem Unausgesprochenen und Unbewussten, das weitervererbt wird und uns auf mögliche Katastrophen schauen lässt. So haben die nassforschenden Ellenbogen-Propheten derzeit ein leichtes Spiel auf den Kongressbühnen der Verbände und Unternehmen, wenn sie erzählen, dass bald 40 Prozent der Arbeitsplätze wegbrechen werden und alle untergehen, die ihnen nicht folgen.

Das Problem mit diesen Weltuntergangsvisionen ist, dass sie Angst verbreiten und eine Stimmung, die die Menschen sich vor der Zukunft fürchten lässt. Die gehen dann in Abwehrhaltung, entsolidarisieren sich und werden zu rücksichtslosen Darwinisten wie auf dem sinkenden Schiff im Kampf um einen Platz im Rettungsboot. Nur mit positiven Bildern von der Zukunft, die nebenbei auch noch die realistischen sind, werden die Menschen die Kraft haben, den Wandel zu gestalten und sich zusammenzuschließen, um überindividuelle Probleme anzugehen.

## Höhere Produktivität, mehr Arbeit

Denn nur mit mehr Digitalisierung gibt es mehr Arbeit als vorher. Höhere Produktivität ermöglicht neue Arbeitsplätze, die vorher noch nicht rentabel waren. Die historische Wahrheit ist: Nur weil die Dampfmaschine half, Pumpen anzutreiben, die die Bergwerke entwässerten, war es möglich, mehr Erz und Kohle hoch zu schaffen. Nur weil die Eisenbahn die frische Milch von glücklichen Kühen aus dem Allgäu in die boomende Industriestadt Augsburg transportierte, war es möglich, dort ein Heer von Industriearbeitern mit ausreichend Lebensmitteln zu ernähren.



Und nur weil nicht mehr das Fräulein vom Amt Telefongespräche vermittelt wie in den 1920ern, sondern der Computer, ist Telefonieren für jeden erschwinglich, ja fast kostenlos geworden.

So ist das Meiste an Digitalisierung, was als „Sau“ durchs Dorf getrieben wird, letztlich nur eine nachholende Digitalisierung, die vor zehn Jahren auch schon möglich war, aber bislang verschlafen wurde. Und vieles, was als Künstliche Intelligenz verkauft wird, ist lediglich ein Programm, das die explodierte Datenmenge besser auswerten kann und uns hilft, damit zurechtzukommen. Auch Industrie 4.0, die internetbasierte Produktionsweise, betrifft nur eine Minderheit von Beschäftigten. Dabei haben wir gar keinen Mangel an Dingen. Die meisten von uns wohnen in Häusern oder Wohnungen, die gestopft voll sind von Zeug, von unten im Keller bis oben unters Dach, über drei Generationen angesammelt. Statt an Dingen haben wir einen Mangel an Qualität, an Entwicklung, an Beratung, an Gesundheit. Wir haben einen Mangel an immateriellen Produkten!

### Die Gruppe als Schlüsselfaktor

Deswegen gehen die techniklastigen Diskussionen an der Wirklichkeit vorbei: Der



## Wie riskant ist die KI?\*

82%

Unsere Gesellschaft ist auf diese technologische Entwicklung nicht ausreichend vorbereitet

80%

Es bestehen derzeit nicht abschätzbare Risiken der KI-Technologie

76%

Ich habe Bedenken, dass KI persönliche Daten nicht ausreichend schützt

65%

Ich habe Sorge, dass die Technologie für den Menschen nicht mehr kontrollierbar ist

61%

Ich habe Angst, dass mich diese Technologie ohne mein Wissen manipuliert

\*Quelle: Forsa-Umfrage (TÜV-Verband) Mai 2023





© Janna Legler

**Erik Händeler, Jahrgang 1969, arbeitet als freier Wirtschaftsjournalist, Buchautor und Redner am Schnittpunkt von Religion und Wirtschaft. Nach einem Tageszeitungsvolontariat und Tätigkeit als Stadttredakteur in Ingolstadt studierte er in München Volkswirtschaft und Wirtschaftspolitik. Der verheiratete Vater von drei Kindern ist in kirchlichen Gremien und Verbänden engagiert, auch in faktor c.**

[www.erikhaendeler.de](http://www.erikhaendeler.de)

Wohlstand entscheidet sich an der Frage, wie produktiv Menschen Wissen anwenden, und zwar nicht als Individualisten, sondern als Gruppe. Drei mittelmäßige Leute, die gut genug zusammenarbeiten, sind bedeutend produktiver als ein Super-Crack, bei dem es leider nicht gelingt, die Ergebnisse der Arbeitsteilung zusammenzuführen. Produktivität ist das Schlüsselwort für alles: Neue Arbeitsplätze entstehen nicht dort, wo die Löhne niedrig sind (dann müsste ja in Bangladesch Vollbeschäftigung sein!), sondern dort, wo Menschen im Umgang mit Wissen ausreichend produktiv sind.

Kapital kann sich jeder Unternehmer leihen, und sei es in Saudi-Arabien. Jeder Unternehmer kann weltweit jede Maschine und Anlage für sich einkaufen. Jeder kann einen Spezialisten in Paris ein paar Stunden mieten, sich das Wissen der Menschheit aus dem Internet holen, seine Produkte dort vermarkten. Der einzige, der entscheidende Standortfaktor wird die Fähigkeit der Menschen vor Ort, mit Wissen umzugehen. Und das ist immer der Umgang mit anderen, die man unterschiedlich gut kennt und mag, und mit denen man unterschiedlich viele, berechnete Interessenkonflikte hat.

## Chance für das Evangelium

Die Reibungsverluste oder aber das Gelingen der Zusammenarbeit entscheiden weltweit den Wettbewerb. Das neue Paradigma, in der Zusammenarbeit mit anderen Wissen produktiv anzuwenden, ändert Verhaltensmuster und Hierarchien. Die von Religionen geprägten Kulturen machen dabei den Unterschied, ob der einzelne sich entfalten kann oder sich der Gruppe anpassen muss, ob er nur egoistisch handelt oder auch das Gesamtinteresse verfolgt. Das neue Muster für Produktivität gleicht der Ethik des Evangeliums: etwa auch dann noch weiter zusammenzuarbeiten, wenn man sich gestritten hat; einen wahrhaftigen Umgang statt eines eigennutzorientierten Umgangs; die Demut, sich zurückzunehmen, wenn die eigene Kompetenz gerade nicht gebraucht wird.

Nie waren die Menschen mehr gefordert, ihr Gewissen zu prüfen und über ihr Eigeninteresse hinaus zu handeln, damit Teamarbeit gelingt und ein Unternehmen ausreichend produktiv ist, um zu überleben. Kaum sind 2000 Jahre Kirchengeschichte vorbei, gerät das, was das Evangelium ausmacht, ins Zentrum der gesellschaftlichen Veränderung,

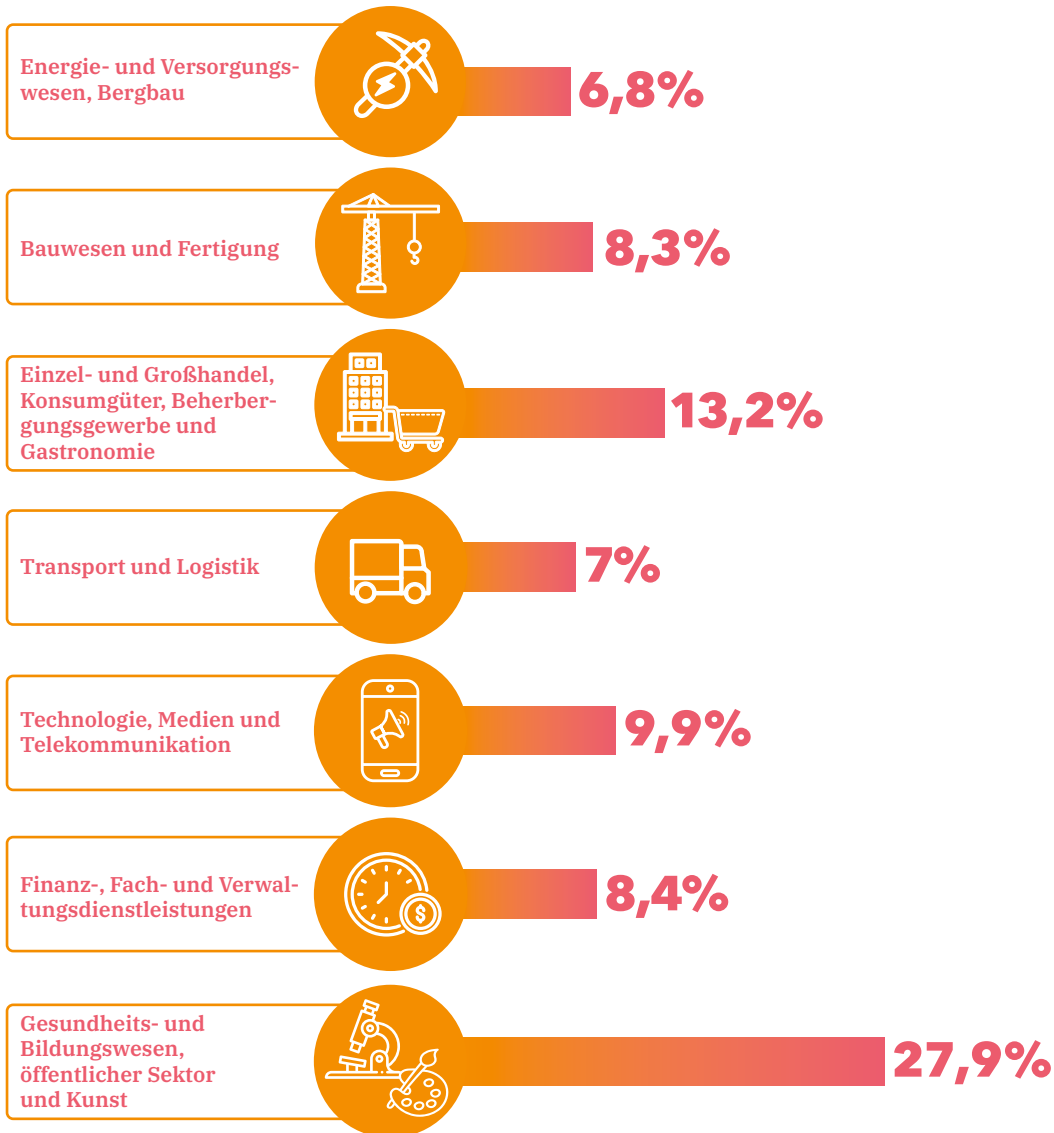


die von neuen wirtschaftlichen Anforderungen angetrieben werden. Wenn sich dann der aufgewirbelte Staub gelegt haben wird, kommt eine Welt zutage, in der das Evangelium ganz neue Chancen hat, erzählt, bedacht und umgesetzt zu werden.

**Veröffentlichungen von Erik Händeler**  
 „Die Geschichte der Zukunft - Sozialverhalten heute und der Wohlstand von morgen“ (11. Auflage), „Kondratieffs Gedankenwelt“ (7. Auflage), „Himmel 4.0“ (2. Auflage).

## Auswirkungen von KI auf das BIP in Deutschland nach Branchen\*

Quelle: PWC Studie 2018



## Steigerung der Produktivität um 29%

Künstliche Intelligenz soll insbesondere in Industrieunternehmen die Produktivität steigern und somit zu höheren Profiten verhelfen. Deutsche Unternehmen versprechen sich durch den Einsatz von KI eine Steigerung der Produktivität um 29%. Quelle: Accenture Studie 2017 (Mark Purdy and Paul Daugherty)

## Das BIP wird um 11,3% ansteigen

Prognosen zufolge kann das deutsche Bruttoinlandsprodukt (BIP) allein durch KI bis zum Jahr 2030 um 11,3% steigen. Das entspricht einer Wertschöpfung von rund 430 Milliarden Euro. Quelle: PWC Studie 2018



# Workshop

Wie aus jedem  
Werktag ein  
Sonntag wird



**Viele Christen im Wirtschaftsleben kennen das: Sonntag ist der Tag des Glaubens, an Werktagen dominiert die Arbeit. Doch was geschieht, wenn wir Gebet und Glauben ins Büro bringen? Dann entsteht „Workshop“: Arbeit und Anbetung verschmelzen.**

Von Patrick Lai

Im Durchschnitt verbringen wir etwa ein Drittel unserer Zeit bei der Arbeit, entsprechend wirkt sich unser Christsein und alles, was wir über den Glauben sagen, dort besonders aus. Nicht selten bringt die Arbeit uns auch in Kontakt mit Menschen, die „am anderen Ende der Erde“ leben und arbeiten. Unser Broterwerb sollte niemals im Widerspruch zu unserem geistlichen Dienst stehen. Im Gegenteil, am Arbeitsplatz wird unser geistliches Leben sichtbar und dort weisen wir die Menschen auf Gott hin. Während wir arbeiten, können andere an uns beobachten, was es heißt, mit Gott in Beziehung zu stehen.

Quer durch die Bibel sehen wir, dass Gott die Arbeit dazu bestimmt hat, Beziehungen zwischen Menschen zu schaffen und die Welt zum Besseren zu verändern. Gott möchte durch unser Arbeiten für die Menschen sichtbar werden. Doch wenn wir von Anbetung reden, dann denken wir normalerweise an einen Gottesdienst, der sonntags stattfindet. Im Unterschied dazu bezeichnen wir das, was wir von Montag bis Freitag tun, als unsere Arbeit. Werktags leben wir in der „säkularen Arbeitswelt“, die wir säuberlich getrennt halten von unserem „Gemeindeleben“, auch wenn diese Trennung in der Bibel so nirgends zu finden ist.

## „Vollzeitiger Dienst“ im Business?

Gott will nicht, dass wir in dieser Zweiteilung leben, das entspricht ihm nicht. Trotzdem

starten die wenigsten Christen in die Woche mit dem Gebet: „Jesus, ich gehe jetzt zu dem geistlichen Dienst, zu dem du mich berufen hast. Bitte lass mich heute wieder dein Salz und Licht für meine Kollegen und Kunden sein.“

Gemäß der Sichtweise, die sich über die Jahrhunderte in allen Kirchen etabliert hat, sind Pfarrer und Priester, Pastoren und Missionare die „wirklichen“ Diener Gottes. Es gibt einen „vollzeitigen Dienst“, der geistlich wertvoller ist als das ganz normale Geldverdienen, auch wenn man das natürlich nicht so direkt sagen würde. Die berufstätigen Christen werden gebraucht, um die Männer und Frauen Gottes im vollzeitigen Dienst zu finanzieren. Darüber hinaus können sie abends und am Wochenende, soweit es ihre Zeit noch erlaubt, auch ehrenamtliche Dienste in der Gemeinde tun und sich im Kinderdienst, als Kleingruppenleiter oder im Anbetungsteam einbringen. Die Mitarbeit in der Gemeinde ist gut und richtig, aber die Trennung zwischen der geistlichen und der weltlichen Arbeit ist falsch.

## Leben, was man glaubt

Arbeit kann man definieren als „Anstrengung, die darauf ausgerichtet ist, etwas zu produzieren oder zu erreichen“. So gesehen kann man immer dann von Arbeit sprechen, wenn versucht wird, ein Ziel zu realisieren. In diesem Sinn rät Paulus den Christen in Ephesus: „Arbeitet mit Freude als Christen, die nicht den Menschen dienen, sondern dem Herrn. Denn ihr wisst ja: Der Herr wird jedem für seine guten Taten den verdienten Lohn geben, ganz gleich ob jemand Sklave ist oder frei“ (Epheser 6,7-8).

Unsere Art zu arbeiten sagt etwas über unseren Glauben aus. Wenn wir gute Arbeit leisten, wirft das ein positives Licht auf unseren Gott, schlechtes Arbeiten bewirkt das Gegenteil. Dazu fällt mir ein negatives Beispiel ein:





Patrick Lai hat akademische Abschlüsse in Wirtschaft, Theologie und Interkulturellen Studien. Mehr als 37 Jahre lang arbeitet er mit seiner Familie in Südostasien. Er hat 14 Firmen in vier Ländern gegründet. Patrick Lai fördert Geschäftsleute in Regionen, in denen es nur wenige Christen gibt. Er wird am 23. März 2024 beim B4T Forum ([www.b4t-empowerment.com](http://www.b4t-empowerment.com)) in Winterthur (Schweiz) sprechen.

Meine Schwester erklärte einmal: „Ich habe gar keine Lust mehr, in die Gemeinde zu gehen. Mein Vermieter ist ständig dort, aber für mein kaputtes Fenster hat er keine Zeit, obwohl ich ihn schon seit fünf Wochen bitte, es zu reparieren.“ Die Menschen beurteilen unseren Glauben nach dem, wie wir leben.

In allem, was wir tun, dienen wir letztlich Gott, nicht den Menschen. Alles soll zu Gottes Ehre beitragen. Wenn unser Reden und Handeln aus einem reinen Herzen entspringt, kann Gott durch uns wirken, wir spiegeln Gottes Wesen wider, und er kann sich durch uns verherrlichen. Wo Arbeit und Anbetung zusammenfließen, entsteht „Workship“, ein sich gegenseitig durchdringendes Anbeten und Arbeiten, sonntags und werktags.

## Theologen in die Arbeitswelt!

Unser Verhalten am Arbeitsplatz hat Auswirkungen, es kann andere von Gott fernhalten oder sie zu ihm hinführen. So tragen wir mit unserer Arbeit zum Wachstum und Fortschritt unserer Gesellschaft bei. Trotzdem wird die Berufswelt in ihrer Bedeutung für das Evangelium weithin falsch eingeschätzt. Wenn wir mehr Menschen mit Jesus bekannt machen wollen, lohnt es sich, uns selbst und unser Verständnis von Nachfolge zu überprüfen. Auch wäre es gut, wenn die hauptamtlichen Mitarbeiter der Kirchen und Gemeinden mit der Arbeitswelt vertraut wären.

Wenn wir „Workship“ leben und Gott im Berufsalltag dienen, dann geben wir ihm das Beste von dem, was wir empfangen haben. Wann immer Gott uns segnet, erfüllt, berührt oder überrascht, ist es richtig, ihm das Empfangene als eine Opfergabe zurückzugeben, als Ausdruck unserer Dankbarkeit für seine Güte zu uns. Je mehr „Workship“ unser Leben bestimmt, je mehr Sonntage und Werkstage gleichermaßen von Gottes Gegenwart durchdrungen sind, desto mehr werden wir alles, was wir besitzen - Zeit, Besitz, Gedanken - als Gaben Gottes feiern. Gott beschenkt uns mit seinen Segnungen, damit wir sie mit anderen teilen und ihm damit Ehre machen.

## Segen weitergeben – im Job

Wenn wir seine Geschenke für uns selbst behalten und uns Vorräte davon anlegen, werden sie verderben, so wie das Manna schlecht wurde, als die Menschen es horten wollten. Jesus hat uns beauftragt, Salz und Licht in der Welt zu sein. Aus der Geschichte des Barmherzigen Samariters wissen wir, dass sich das nicht nur auf unsere Mitchristen bezieht. Um den Segen weitergeben zu können, müssen wir unter den Menschen leben und arbeiten, die Gott noch nicht kennen.

In der Bibel werden Arbeit und Gottesdienst nicht getrennt betrachtet, ebenso wenig wie wir uns unser Herz und unsere Seele als zwei voneinander unabhängige Einheiten vorstellen. Gott sieht jeden Menschen als eine Einheit mit allem, was er ist und was er tut. Herz und Seele können nicht einzeln existieren, entsprechend sind auch unser alltägliches Leben und die tägliche Anbetung keine unverbundenen Elemente.

## Nahtlose Übergänge

Was wir am Sonntag glauben und bekennen, sollte unser berufliches Handeln die ganze Woche über prägen und bestimmen. Im Idealfall gehen Sonntag und Montag, Gottesdienst und Arbeitsalltag nahtlos ineinander über. Nicht immer gelingt uns das, und manchmal ist es auch sinnvoll, Dinge getrennt zu betrachten. Für den Fortschritt im Bereich von Naturwissenschaft und Forschung ist die Beschränkung auf Teilbereiche oft sogar der Schlüssel zum Erfolg. Aber dabei besteht auch immer die Gefahr, dass man den Blick für das große Ganze verliert und die Überlappungen und Wechselwirkungen übersieht.

Wenn man zum Beispiel H<sub>2</sub>O analysiert, kann man es in Wasserstoff und Sauerstoff zerlegen und es wird einem in den drei Zuständen Wasser, Eis oder Dampf begegnen. Für die Israeliten war es natürlich ein Unterschied, ob sie Jahwe in seinem heiligen



Tempel angebetet oder ob sie auf dem Acker gearbeitet haben. Aber beide Tätigkeiten waren ein Teil ihres Lebens. Gott hat uns als sein Ebenbild geschaffen, für die Arbeit und für den Gottesdienst. Arbeit kann auch eine andere Form des Gottesdienstes sein. Warum sollten wir den einen wichtigen Bereich gegen den anderen, ebenso wichtigen Bereich ausspielen? Es geht nicht um Wasserstoff gegen Sauerstoff, Gott-Vater gegen Gott-Sohn, Arbeit gegen Anbetung oder finanziellen Gewinn gegen geistliche Wirksamkeit. Natürlich handelt es sich um jeweils unterschiedliche Bereiche, aber sie gehören zusammen. Unsere tägliche Arbeit ist unser Dienst für Gott und für die Menschen und auch in unserer Firma tun wir einen geistlichen Dienst.

## Idealer Ort für Mission

Für viele Menschen nimmt der Arbeitsplatz die zentrale Stelle in ihrem Leben ein. Die Arbeit gibt ihnen ihre Identität, und voller Stolz blicken sie auf ihre beruflichen Erfolge

und die Laufbahn, die sie schon zurückgelegt haben. Doch auch unsere Grenzen, Ängste und unser Egoismus werden am Arbeitsplatz offenbar, unser ganzes sündiges Ich kommt bei der Arbeit zum Vorschein. Damit werden wir für andere, denen es ähnlich geht, nahbar. Im Gespräch unter Kollegen herrscht oft auch eine entspannte Offenheit für theologische Fragen. Die Berufswelt ist der ideale Ort, um Menschen mit Gott bekannt zu machen, wir können Gebet und Anbetung wie selbstverständlich im Büro, im Klassenzimmer, der Fabrik und an jedem anderen Arbeitsplatz praktizieren und vorleben.

Der Text ist ein Auszug aus dem Buch:  
„Workship - Glaube und Arbeit neu ausrichten“

Autor: Patrick Lai

ISBN 978-3-00-076070-9

200 Seiten, Open Worldwide Publishing  
2023.

[www.b4tforum.com](http://www.b4tforum.com)



Generationengerechtigkeit  
beginnt zu Hause

# Alte Hasen und junge Wilde





**Generationengerechtigkeit ist ein großes Wort. Doch sie beginnt in der Familie, im Betrieb und in der Gemeinde. Wie das funktionieren kann, erläutert unser Autor mit konkreten Hilfen.**

Von Christian Heuser

Bei den Diskussionen zum Klimawandel fällt häufig der Begriff Generationengerechtigkeit, dessen Funktionalität nicht nur durch die unbestimmte Zeitdimension, sondern auch aufgrund unterschiedlicher Gerechtigkeitsbegriffe und diverser Sichtweisen darüber, was mit „Generationen“ gemeint sein soll, sehr schnell an Grenzen stößt.

Da, wo bereits ein Umfeld aus mehreren Generationen besteht (in einer Familie, in einem Familienunternehmen, in einer Gemeinde), kann Generationengerechtigkeit im kleinen Rahmen praktiziert werden. „Kehren Sie einfach vor der eigenen Haustür“ und machen Sie – möglichst nicht zu spät – eigene Erfahrungen im Miteinander der Generationen. Denn wenn wir es noch nicht einmal schaffen, die vorherige oder die nachfolgende Generation im Blick zu haben, wird dies in größeren Zeitdimensionen erst recht nicht funktionieren.

Die folgenden Gedanken stammen aus Erfahrungen des Autors als Unternehmensnachfolge-Berater und -Mediator und beziehen sich auf familiäre Generationen, wobei die Grenzen auf dieser Mikroebene bereits fließend sind, wenn beispielsweise Freunde oder Bekannte der Familie involviert werden. Denn wenn es um die Fortführung unternehmerischer Aktivitäten geht, ist neben der (intrafamiliären) Gerechtigkeit auch die Richtigkeit ein Kriterium, durch das der Blickwinkel weiter, also über die familiären Bande hinaus, wird, um den Fortbestand eines Unternehmens und dessen Funktionen für die unterschiedlichen Stakeholder (Eigentümer und deren Familien, Mitarbeiter und deren Familien, den Staat, Lieferanten, Kunden, ...) sicherzustellen.

## Clash der Generationen

Wir leben in einer Zeit, in der jede und jeder sich ständig neu erfindet. Der Aufbau von Gutem auf dem Guten der Vergangenheit erscheint vielen befremdlich. Und es ist keinem zu verdenken, wenn er sich anhand eigener Erfahrungen entwickeln will. Woran liegt das? Meine Thesen:

1. Wir haben auf dieser Erde vieles angerichtet, was nachkommende Generationen nicht positiv bewerten.
2. Wir haben in vielen Bereichen den Zusammenhalt zwischen den familiären Generationen verloren (etwa durch Scheidungen, Ressentiments, Vorurteile, Bedenken und mangelhafte Kommunikation).
3. Die gesellschaftliche Entwicklung wird immer differenzierter (mit der Gefahr, dass Spezialisierung zur Falle wird) und schneller. Daher ist es verständlich, dass gerade die jüngere Generation es scheut, sich auf das bereits Vorhandene und auf die ältere Generation einzulassen. Doch auch das bekannte Festhalten am eigenen Lebenswerk durch die ältere Generation steht einem Miteinander genauso oft im Weg und behindert so manche familiäre Entscheidung.

In biblischen Zeiten war dies scheinbar viel überschaubarer, stetiger und aus der Perspektive Gottes in einem größeren Zusammenhang zu sehen. Die Tochter der Magd wurde Magd. Der Sohn des Schmieds wurde Schmied. Und bereits beim sogenannten alten Bund appelliert Gott an Abraham: „Du aber, halte meinen Bund, du und deine Nachkommen, von Generation zu Generation.“ (1. Mose 17, 9) Doch auch das Volk Israel kennt Zeiten, in denen es abrupte Unterschiede zwischen den Generationen gab (etwa nach dem Tod Josuas: „... eine andere Generation, die weder vom Herrn wusste, noch von dem







Christian Heuser, Jahrgang 1967, ist Diplom-Kaufmann und seit 2014 in der Unternehmensnachfolgeberatung tätig. Der verheiratete Vater von drei Söhnen arbeitete davor in der nationalen und internationalen Steuerberatung, in der Finanzplanung und in der Erbschaftsplanung. Ehrenamtlich engagiert er sich unter anderem in einer evangelischen Freikirche in Burscheid.

[www.beratung-mediation.de](http://www.beratung-mediation.de)

Werk, das er für Israel getan hatte.“ (Richter 2, 10b). Dabei sollte bereits den Israeliten bewusst gewesen sein, dass Gottes Segen generationenübergreifende Geltung hat (Psalm 100, 5: „Denn der Herr ist gut, ewig währt seine Gnade und seine Treue von Generation zu Generation.“).

## Prämissen, Oberziel, Sinn

Gerade da, wo die Auffälligkeit von Altersunterschieden groß ist und die heutige Beziehungskomplexität zugenommen hat, ist für die Arbeitsgestaltung zwischen den Generationen für alle Beteiligten zu klären, ob (a) Prämissen gesetzt werden, (b) worin das gemeinsame Oberziel und (c) der Sinn der (generationenübergreifenden) Arbeit liegen. Generelle, personenunabhängige Prämisse kann etwa bei einer Unternehmensnachfolge der Fortbestand des Unternehmens sein; bei einem Mehr-Generationen-Projekt die Förderung des gesellschaftlichen Zusammenhalts (so etwa das Bundesprogramm „Mehrgenerationenhaus. Miteinander – Füreinander“ des Bundesfamilienministeriums).

Ein Oberziel läge darin, dass sich durch die Zusammenarbeit die Lebenssituationen aller Beteiligten dauerhaft verbessern. Dazu muss zwischen den Generationen kein identischer Sinn bestehen – auch wenn dies hilfreich ist. Aber es bedarf einer Sinn-Kompatibilität, beispielsweise wenn der Senior den Sinn seiner Arbeit in der Weitergabe von Erfahrungen sieht, während der Junior die Transformation dieser Erfahrungen in das Setting jüngerer Kundensegmente als sinnvoll erachtet. Dies bedarf der Abstimmung zwischen den Generationen. Sie müssen miteinander reden!

## Ohne Respekt geht's nicht

Die Kommunikation bedarf des gegenseitigen Respekts. Dazu gibt Paulus seinem Mitarbeiter, dem späteren Bischof von Ephesos, Timotheus, etwas Generelles mit auf den Weg: „Einen älteren Mann sollst du nicht anfahren, sondern ihn ermahnen wie einen Vater, jüngeren Männern aber begegne wie Brüdern, älteren Frauen wie Müttern, jüngeren wie Schwestern, in aller Lauterkeit.“ (1. Tim. 5, 1f)

Eine gute, wertschätzende gegenseitige Haltung muss in vielen Familienkonstellationen erst einmal geschaffen werden und bedarf

oft einer rückblickenden Vergebungsbereitschaft, einer gegenwartsorientierten Wandelkompetenz und einer voraussichtlichen und hoffnungsvollen Zielorientierung.

Was kann nun bei generationenübergreifendem Arbeiten konkret helfen? Wer im Unternehmen, in einem Projekt oder im Ehrenamt generationenübergreifend arbeitet, sollte davon ausgehen, dass die jeweilige Konstellation einmalig ist und Patentrezepte keine Geltung haben. Daher sind die folgenden Aspekte nur Anregungen zum Selberdenken:

### Werteklarheit und Wertekongruenz - Ausgangspunkt „Fairness“

Ein gutes Miteinander von Beteiligten unterschiedlicher Generationen wird wahrscheinlicher, wenn es Konsens bei den relevanten Werten gibt. Bei generationenübergreifender Zusammenarbeit liegt ein Spezialfall der Zusammenarbeit vor, weil gerade aufeinanderfolgende Generationen hinsichtlich ihrer Werte differieren (können), was eine benötigte Wertekongruenz verhindern kann. Der Wert „Fairness“ eignet sich besonders gut, um eine hohe Konsenswahrscheinlichkeit zu erzielen, auf der dann andere Werte aufgebaut werden können. Im Falle von Kongruenz-Blockaden empfiehlt die Journalistin und Autorin Brigitte Miller eine schrittweise Aufdeckung, die zwar aufwendig, aber in Bezug auf das Oberziel generationenübergreifender Zusammenarbeit lohnenswert ist.

### Bindungsgrad an das gemeinsame Unternehmen/Projekt

Zusammenarbeit erfordert immer eine vertragliche Grundlage, eine Vereinbarung. Während bei juristischen Personen alle Beteiligten über Anstellungsverträge positioniert werden können, ist dies bei Einzelunternehmern bei Aufnahme einer neuen Generation häufig mit einer Schiefelage verbunden. Bei der Ausgestaltung von Anstellungsverträgen sollten beide Generationen darauf achten, dass die Vereinbarungen nicht enger oder komplexer, aber auch nicht einfacher oder flexibler als mit fremden Dritten gestaltet werden (gegebenenfalls ist auch eine Statusfeststellung wichtig). Und es muss für alle die Möglichkeit geben, das gemeinsame (Unternehmens-)Projekt zu verlassen, was jedoch nicht bei jeder schwierigen Auseinandersetzung in Erwägung gezogen werden sollte, denn zu jeder intensiven Zusammenarbeit gehören Konflikte. Als Mediator decken sich

meine Erfahrungen mit der Überzeugung des Unternehmercoachs Stefan Merath: „Ich glaube, Konflikte – auf eine bestimmte Art und Weise ausgetragen – schenken Energie.“

### **Perspektivwechsel bei den Teilaspekten**

Gesamtsituationen lassen sich oft schwer erfassen. Daher können die Teilaspekte generationenübergreifender Teams (zum Beispiel das wirtschaftlich Gewollte, das sozial Verantwortungsvolle oder das familiär Gerechte) separat voneinander analysiert werden, indem auf sie aus unterschiedlichen Perspektiven geblickt wird (aus Sicht der alten Hasen, aus Sicht der jungen Wilden, aber auch aus Sicht der Gesellschaft oder aus Gottes Perspektive). Die Ergebnisse solcher Perspektivwechsel haben oft etwas Erhellendes und bringen Dynamik in das gemeinsame Vorhaben.

### **Horizontenerweiterungen**

Wer (noch) keinen Ansatzpunkt für eine Zusammenarbeit mit der vorherigen oder der nächsten Generation sieht, kann sich Gedanken zu einem passenden Zwischenschritt machen, etwa durch Hinzunahme eines Interim-Geschäftsführers. Aber auch wenn die Unternehmensfortführung aus der eigenen Familie auf der Hand liegt, empfiehlt sich für die nächste Generation der Blick in ein anderes Unternehmen oder eine Zwischenstation, wie ein Wirtschaftsprüfungsunternehmen, das Einblicke in eine Vielzahl von

Unternehmen bietet. So werden neue Ideen, die auf Außer-Haus-Erfahrungen basieren, viel mehr Gehör im gemeinsamen Miteinander finden. Eine neue Möglichkeit dazu bietet eine Tauschbörse für Unternehmerfamilien ([www.switch-nachfolge.de](http://www.switch-nachfolge.de)).

## **Sprachfähig werden**

Wir sind aufgefordert, Generationengerechtigkeit bereits im Alltag zu leben, und sind als Gottes Geschöpfe recht gut ausgerüstet, um generationenübergreifend unterwegs zu sein, damit Werte erhalten bleiben, neue Wertschöpfung erfolgt und Werte gelebt werden. Allerdings benötigt generationenübergreifendes Arbeiten Raum und Zeit für Kommunikation. Oder um es mit einer Aussage, die John Locke (1632–1704) zugeschrieben wird, zu sagen: „Nun ist aber die Sprache das große Band, das die Gesellschaft zusammenhält; ja, sie stellt auch den Weg dar, auf dem die Fortschritte der Erkenntnis von einem Menschen zum andern und von einer Generation zur andern überliefert werden.“

Dieser Beitrag ist die leicht gekürzte Fassung eines Artikels, der in „Wirtschaft & Ethik“ 1/2023 erschienen ist.



© istockphoto.com - skymesher



# Der ganz private Klimawandel

## Die Rheingold-Studie und ihre Konsequenzen für Führungskräfte

**Wie geht es Deutschland? Die Wissenschaftler vom Rheingold-Institut haben den Menschen im Land den Puls gefühlt und kommen zu teilweise dramatischen Ergebnissen. Das Vertrauen in die Politik ist ebenso verlorengegangen wie in die wirtschaftliche Zukunft. Das dürfte das Leben für Führungskräfte (noch) härter machen.**

Von Marcus Mockler

„Deutschland auf der Flucht vor der Wirklichkeit“ – so überschreibt das Kölner Rheingold-Institut seine Ende Juli vorgestellte Studie über das Befinden der Menschen in Deutschland. Die aus repräsentativen Umfragen und Tiefeninterviews gewonnenen Zahlen haben es in sich. Sie zeichnen ein Bild von einer Gesellschaft, die von Ängsten geplagt ist, die eine gemeinsame Vision verloren hat und die sich bis hin zur Realitätsverweigerung ins Private zurückzieht. Dabei wird die Corona-Pandemie als „Ausgangspunkt einer Kaskade von Krisen erlebt“, wie es in der Studie heißt.

Die Menschen ticken an einigen Stellen anders, als man es aufgrund breiter Medienberichterstattung erwarten sollte. Am deutlichsten wird das beim Thema Klimawandel. Die Erderwärmung ist inzwischen seit Jahren das beherrschende Thema in allen Leitmedien. Treibhausgase treiben die Politik vor sich her, die hochgekochte Debatte um das Heizungsgesetz der Ampel-Koalition in Berlin hat das besonders massiv



vor Augen geführt. Um so verblüffender das Ergebnis der Rheingold-Studie: 57 Prozent der Befragten in Deutschland zählen die Sorge um einen sich aufheizenden Planeten nicht einmal zu den fünf derzeit wichtigsten Krisen.

### Ignorant oder nur medienkritisch?

„Viele sehen sich insgeheim als Krisenprofiteure, weil beispielsweise der milde Winter dabei hilft, Heizkosten zu sparen“, heißt es in der Auswertung. Und: Viele hegen zudem die Hoffnung, der vollen Wucht der Klimakrise doch noch entkommen zu können. Vielleicht ist es aber auch ganz anders, und die Menschen misstrauen einer Berichterstattung, die sich in nicht endenden Superlativen überschlägt. Die Bereitschaft vieler Bürger, sich über die Nachrichtenlage zu informieren, lasse ohnehin nach, heißt es in der Studie weiter.

Gerade der Sommer in diesem Jahr dürfte in Deutschland – anders als in anderen Regionen der Welt – als eher normal in die Geschichte der Wetteraufzeichnung eingehen. Und die Antwort auf die Frage, inwiefern ein radikaler Weg des kleinen Deutschland in einer globalisierten Welt wirklich Einfluss aufs Klima nehmen kann, bleibt vage, zumal das Land mit dem Abschalten der Atomkraftwerke unterm Strich erstmal den Kohlendioxidstoß erhöht hat.

Nein, die Deutschen haben andere Ängste. Noch vor dem Klimawandel, der 43 Prozent ängstigt, stehen die Inflation (51 Prozent) und die Altersarmut (46 Prozent). Auch bezahlbarer Wohnraum (41 Prozent) und Energiekosten (41 Prozent) rangieren in der Liste weit oben. Die Themen zeigen in eine klare Richtung: Die Sorge um den eigenen Lebensstandard dominiert. Werde ich mir das (gute) Leben, das ich im Moment habe, künftig noch leisten können?

### Hartes Urteil über die Politik

Die deutsche Wirtschaft schrumpft – im Gegensatz zu den Wirtschaften aller anderen Industrienationen. Schleichend geht der Glaube an den Wirtschaftsstandort Deutschland verloren. Fachkräftemangel, Bürokratie, hohe Lohn- und Energiekosten lassen Unternehmer zunehmend Produktionsstandorte im Ausland suchen. Gleichzeitig steht das

Land vor immensen Herausforderungen, etwa bei der Integration von Millionen von Flüchtlingen. Wer soll das bezahlen? Und wie verändert sich die Gesellschaft durch die Zuwanderung so vieler Menschen aus anderen Kulturkreisen?

Es gibt also auch jenseits der Klimakrise ausreichend Anlass zur Sorge. Die Politik macht nicht glaubhaft, dass sie die Themen wirkungsvoll anpackt. Nur jeder dritte Befragte vertraut der Bundesregierung. Drei Viertel der 18- bis 65-Jährigen leben nach eigenem Bekunden in dem Gefühl, „dass unsere Politiker keine Ahnung haben von dem, was sie tun“ Das ist ein niederschmetterndes Ergebnis nicht nur für die Ampel, sondern insgesamt für die Demokratie, auch wenn 83 Prozent die Demokratie weiterhin für die „beste Lösung“ halten.

### Goldene Zeiten für Baumärkte und Reiseportale

Und wie reagieren die Menschen in Deutschland auf ihre düsteren Wahrnehmungen? Mit einem Rückzug ins Private. Sie schaffen sich der Studie zufolge Wohlfühl-Oasen, indem sie ihr Zuhause fortwährend verschönern und ihre Freizeit im Urlaub oder in der Natur genießen. Goldene Zeiten für Baumärkte und Reiseportale.

Auch die sozialen Netze werden wieder enger geknüpft. Für 84 Prozent hat das Miteinander mit Freunden und Familie an Bedeutung gewonnen. Ein unschöner Nebeneffekt dabei ist laut der Untersuchung, dass sich Gemeinschaften zunehmend abgrenzen und anstrengende Andersdenkende aussortieren. Auch das kann ein Beitrag zur Spaltung der Gesellschaft sein, wie sie sich seit der Corona-Pandemie und schon länger in der Frage des Asylrechts zeigt.

### Rückzug und Ablasshandel

Die Autoren der Studie, Paul J. Kohtes und Stephan Grünewald, entdecken einen Trend zu einer „passiv-resignativen Haltung“. Viele Menschen erwarteten, dass sich die gewaltigen Probleme durch Fortschritte in Künstlicher Intelligenz, Medizin und Technologien schon irgendwie lösen ließen. Auch hofften sie auf eine „rettende Instanz“, durch die Sündenböcke stigmatisiert und Negatives abgewendet werde. Daraus entstünden aller-



Marcus Mockler, Jahrgang 1965, ist Redaktionsleiter des Magazins „faktor c“. Hauptberuflich arbeitet er als Chefredakteur und Geschäftsführer der Nachrichtenagentur epd in Baden-Württemberg. Der verheiratete Vater von acht Kindern engagiert sich mit seiner Frau für die Stärkung von Ehen und ist Laienprediger in der Evangelischen Landeskirche in Württemberg.

dings mitunter ein empörter Aktivismus und die Bildung von Verschwörungserzählungen.

Interessanterweise beobachten die Wissenschaftler auch eine moderne Form des Ablasshandels. Manche halten bereits die Erfüllung ihres Arbeitsvertrags und die Bezahlung von Steuern für ausreichend, um ihre Zukunftsschuldigkeit getan zu haben. Andere glauben, durch den Verzicht auf Fleisch und den Umstieg aufs Fahrrad den Weltkrisen wenigstens ein bisschen trotzen zu können.

Die häufigste Strategie ist aber das Abtauchen. Serien auf Netflix oder Videos auf TikTok hätten „betäubenden, tröstenden Charakter“, urteilt die Studie. Das fördere eher die Selbstbespiegelung als den Perspektivwechsel. Und es stabilisiere „die Realitätsverdrängung und die Minimierung des Gesichtskreises“.

### Studie als Momentaufnahme

Bei aller Wucht, die die Rheingold-Studie hat, bleibt sie dennoch eine Momentaufnahme. Wahrnehmungen können sich in einer Gesellschaft schnell ändern – in die eine wie in die andere Richtung. Deutschland hat gerade nach 2015, als die Flüchtlingszahlen in die Höhe schossen, ganz überwiegend Solidarität gezeigt. Unzählige haben sich ehrenamtlich für die Asylsuchenden stark gemacht. Und Menschen, die vor den Attacken Russlands auf die Ukraine flohen, wurden massenhaft vorübergehend in Privatwohnungen aufgenommen. Der Gedanke einer Nächstenliebe, die auch für den Fremden da ist, lebt. Er könnte aber auch kippen, wenn sich eine Gesellschaft überfordert fühlt. Das Umfragehoch der AfD hängt gewiss mit dem Gefühl zusammen, dass die Regierenden die wachsenden Probleme nicht mehr in den Griff bekommen.

### Drei Herausforderungen

Für Christen in der Wirtschaft ist die Diagnose der Rheingold-Studie mindestens dreifach herausfordernd.

#### 1. Das Umfeld für Unternehmer wird rauer

Die meisten spüren es bereits. Aufträge sind vielleicht noch da, aber es wird schwieriger,

die richtigen Leute zu finden, die sie abarbeiten. Eine nachwachsende Generation hat häufig auch andere Vorstellungen vom (Arbeits-)Leben, fordert Ausgewogenheit zwischen Beruf und Freizeit. Die Leidenschaft, sich für die Firma aufzuopfern, ist seltener geworden. Das hat vielleicht sogar gute Gründe, macht die Bewältigung einer Wirtschaftskrise aber nicht einfacher. Gepaart mit allgemeinen Kostensteigerungen, Bürokratie und staatlichen Vorgaben etwa in Energiefragen, bedeutet das für Führungskräfte: Sie müssen in der kommenden Zeit eher mehr arbeiten als weniger, wenn sie ihre Organisation in eine gute Zukunft führen wollen.

#### 2. Soziale Netze brauchen Stärkung

Wenn das soziale Netz des Staates reißt, gewinnen private soziale Netze wieder an Bedeutung. Worauf kann man bauen, wenn dem Sozialstaat seine Leistungsfähigkeit abhandenkommt? Es sind die engeren Netze. Ehe und Familie natürlich zuerst. Die gegenseitige Übernahme von Verantwortung zwischen Verheirateten und den Generationen ist unterm Strich stabiler als jedes staatliche System. Und diese Stabilität gilt es zu stärken. Was Ehen hilft, hilft den Ehepartnern. Und es hilft den Kindern. Und es hilft, Eltern, Schwiegereltern, Enkeln. Die Rede von der Familie als „Keimzelle der Gesellschaft“ ist nicht sozialromantisches Geschwätz Ewiggestriger, sondern vielleicht der wichtigste Baustein für unsere Zukunft.

Für manche muss es ohne Familie gehen. Auch andere soziale Netze können viel leisten. Christliche Gemeinden etwa, Vereine oder auch Regionalgruppen wie bei „faktor c“. Eine zunehmende Zahl von Senioren entscheidet sich für das Leben in einer Wohngemeinschaft unter Gleichgesinnten: Vorübergehende persönliche Einschränkungen werden von den anderen wettgemacht. Generell gilt: Wohl dem, der Freunde hat – und wer ein Freund ist, zeigt sich in der Not.

Im Bett der öffentlichen Wohlfahrt wird es zunehmend ungemütlich. Führungskräfte in Unternehmen, Verwaltung und Gemeinde sollten sich also immer wieder diese Frage stellen: Wie stärken wir durch unsere Arbeit Ehen und Familien? Welche Netze können wir unterstützen oder selbst knüpfen?

### 3. Am Gemeinwohl festhalten

Der Rückzug ins Private ist für Christen keine Option. Auch wenn sie den engen Verbund etwa in der Familie und in der christlichen Gemeinschaft hochhalten: Am Ende denken sie nicht nur an die eigene kleine Welt, sondern an „alle Welt“. Christen sollten Vorreiter werden und bleiben, wenn es um die Gemeinwohlökonomie geht – also um wirtschaftliches Handeln, das nicht nur der eigenen Organisation, sondern einem breiteren Kreis nutzt. Engagement für die Menschen am eigenen Ort und sogar für Menschen auf anderen Kontinenten darf nicht auf der Strecke bleiben. Es gibt immer noch Milliarden Erdenbewohner, die gerne unsere Probleme hätten, weil ihre persönlichen viel gravierender sind. Natürlich hat der eigene Betrieb Priorität. Geht der kaputt, kann er auch niemandem mehr helfen. Aber sobald schwarze Zahlen dastehen, sollten auch andere davon profitieren.

Das Leitmotiv in dieser gesellschaftlichen Umbruchsituation bleibt Gottvertrauen – in guten wie in schlechten Zeiten. Die biblische Jahreslosung als Leitvers über 2023, „Du bist ein Gott, der mich sieht“ (1. Mose 16,13), macht Mut, die hereinbrechenden Probleme mit himmlischer Hilfe anzupacken.

Internet: <https://www.rheingold-marktforschung.de/gesellschaft/deutschland-auf-der-flucht-vor-der-wirklichkeit/>



# Plötzlich Chefin

Nachdenkliches  
von Monika Bylitz



Bereits vor zwanzig Jahren wurde behauptet, dass „die Stunde der Frauen kommt“, meistens verbunden mit einem Loblied auf ihre sozialen Kompetenzen, die am Arbeitsplatz wichtiger seien als je zuvor. Meine Beobachtung ist die, dass die meisten Führungsetagen immer noch ganz gut ohne Frauen auskommen. Doch langsam geraten die Dinge in Bewegung.

Im Herbst 2022 meldete die deutsch-schwedische AllBright Stiftung einen Frauenanteil von 20 Prozent in den Vorständen börsennotierter DAX-Unternehmen. Es gibt also Anlass zu leichtem Optimismus. Leider setzen sich 58 aller 160 DAX-Unternehmen noch die „Zielgröße Null“ für ihren Vorstand. In vielen Konzernen wird also im operativen Management auf die Mitwirkung von Frauen verzichtet.

Viele Frauen beweisen ihr Können durch gute Noten und hohe Bildungsabschlüsse, doch dann fallen sie aus dem System. Denn an den Wendepunkten „Aufstieg in Führungsetagen“ ändern sich die Spielregeln im Job, und dadurch bleiben viele Frauen auf der Strecke. Während junge Frauen in Schule und Ausbildung und auch noch beim Berufseinstieg für ihre guten Leistungen belohnt werden, werden spätestens bei der Besetzung einer Führungsaufgabe die Karten neu gemischt.

## Frauen hadern mit Machtstrukturen

Ich spreche aus eigener Erfahrung. Da ich als 16-Jährige mit dem Schulabschluss der Mittleren Reife in den Beruf eingestiegen bin, war ich sowieso fast immer „zu jung“ für den nächsten Karriereschritt. Ich war fleißig, zuverlässig, sympathisch und ehrgeizig und konnte ausgesprochen gut mit Kunden umgehen. In den ersten Berufsjahren musste ich jedoch feststellen, dass diese Kompetenzen eher kontraproduktiv waren. Denn meine Vorgesetzten wollten keine Mitarbeiterin verlieren, die ihnen Tag für Tag mit Energie und Power jede Menge Arbeit wegschaffte.

Also musste ich mir überlegen, welche Kompetenzen ich erwerben muss, um nicht mein Leben lang an einem Bankschalter Belege für Ein- und Auszahlungen zu schreiben. Schnell habe ich realisiert, dass es auf meine Kompetenzen und persönlichen Eigenschaften nicht wirklich ankommt, wenn ich eine Führungsaufgabe anstrebe. Hier waren selbstbewusstes Auftreten,

Handlungsorientierung, Durchsetzungsstärke und das konsequente Anmelden von Ansprüchen gefragt. Das hat mir jede Menge Angstschweiß ins Gesicht getrieben und mir die eine oder andere schlaflose Nacht beschert. Denn diese Eigenschaften wurden mir nicht in die Wiege gelegt. In meinem Umfeld kannte ich jede Menge dominanter Männer, aber keine einzige Frau, die für mich Vorbild war.

### Stunde der Frauen ist gekommen

Was spricht für meinen verhaltenen Optimismus, dass die „Stunde der Frauen“ gekommen ist? Gerne würde ich jetzt schreiben, dass eine gewisse Einsicht in die Chefetagen eingezogen ist. Darauf müssen wir wohl noch eine Weile warten. Unsere Chance ist die Demografie. In den nächsten Jahren werden die Weichen gestellt, wer zukünftig Verantwortung in Chefetagen übernimmt. Frauen, die Lust auf Karriere haben, Führung und Verantwortung übernehmen wollen und sich von überflüssigen Rollenmustern nicht ausbremsen lassen, sollten JETZT ihren Hut in den Ring werfen und Führungsanspruch anmelden. Am Arbeitsplatz ist Respekt nebenbei bemerkter wichtiger als Beliebtheit. Menschen müssen Sie in aller erster Linie ernstnehmen, nicht mögen.



### Ein Zitat von Nelson Mandela macht Mut, sein Licht auf den Scheffel zu stellen:

„Unsere größte Angst ist nicht, dass wir unzulänglich sind. Unsere größte Angst ist, dass wir unermesslich stark sind. Es ist unser Licht, das wir fürchten, nicht unsere Dunkelheit. Wir fragen uns, wer bin ich denn, dass ich brillant, großartig, talentiert und begnadet sein kann? Ja, wer bist Du eigentlich, dass Du es nicht sein dürftest? Du bist ein Kind Gottes. Dich klein zu machen, dient der Welt nicht. Es bringt nichts, sich ständig zurückzunehmen, nur damit sich andere in Deiner Nähe nicht unsicher fühlen. Wir sind geboren, um der Herrlichkeit Gottes, die in uns ist, Ausdruck zu verleihen. Sie ist nicht nur in manchen von uns, sie ist in jedem einzelnen.

Und wenn wir unser Licht leuchten lassen, ermutigen wir andere Menschen dazu, dasselbe zu tun. Wenn wir von unserer eigenen Angst befreit sind, dann befreit unsere pure Gegenwart auch andere.“

# „Vier Richtige“ für ein gelingendes Leben

Ungewöhnliche Einsichten  
aus einem biblischen Buch







Wer meint, ein Leben im Glauben an Gott sei immer himmelhochjauchzend, hat die Bibel nicht gelesen. Zu den ernüchterndsten Schriften darin gehört das Buch Kohelet (Prediger). Aber gerade dort finden sich tiefe Einsichten für ein gelingendes Leben.

Von Torsten Uhlig

Wenn die Sonne aufgeht, ist die Nacht vorüber, ein neuer Tag beginnt, und wenn wir es an uns heranlassen, stellt sich damit immer auch die Frage: Was mache ich aus diesem Tag – und was macht dieser Tag mit mir? Wenn die Sonne aufgeht, steht die Frage: Wie kann und wie will ich leben?

Ich möchte an dieser Stelle auf einen Text in der Bibel hinweisen, der nur selten betrachtet wird, aber genau diese Frage in aller Konsequenz angeht. Es handelt sich um das Buch eines gewissen „Kohelet“, den Martin Luther mit Prediger übersetzt hat. Dieser Kohelet fragt sich angesichts der Vergänglichkeit von allem, welchen Stellenwert die Arbeit und überhaupt das Leben haben: Welchen Gewinn hat der Mensch bei aller Arbeit, mit der er sich unter der Sonne abmüht? (Kohelet 1,3)

Was Kohelet dabei tut und bemerkt, möchte ich hier als „4 Richtige“ zusammenfassen, die helfen können, dass uns ein heilvolles Leben gelingt. Vier Gegenstände können uns helfen, vier hilfreiche Haltungen für ein gelingendes Leben einzuüben.

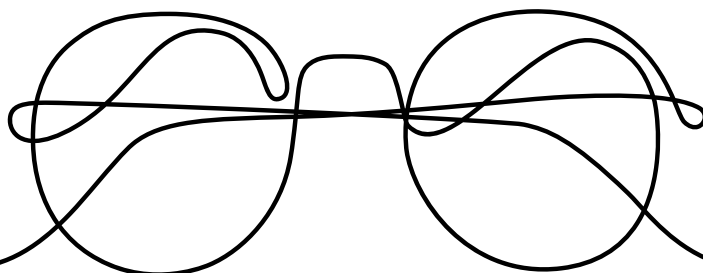
#### Nr. 1: Eine Brille zum genauen Hinsehen

Die erste bemerkenswerte Haltung von Kohelet besteht darin, dass er genau hinsieht. Er macht nicht die Augen zu vor den Rätseln, Ungerechtigkeiten, Unglücken und dem Misslingen. Wenn die Sonne aufgeht, gibt es viel zu sehen. Und Kohelet schaut da genau

hin. Gerade damit aber ist Kohelet uns sehr nah: Nie prasselte so viel auf uns ein; nie gab es so viel zu sehen. Und das so einfach, so unbegrenzt. Inzwischen kriegt man schneller mit, wenn in China ein Fahrrad umfällt, als der Kirschbaum beim Nachbarn.

Was Kohelet dabei realistisch bemerkt: Nichts hat Bestand. Wo immer er hinsieht, überall bleiben Rätsel, tun sich Grenzen auf. Ob es der Sinn und der Bestand von Arbeit und Besitz ist (Kohelet 2,4-11), ob es der Nutzen von Wissen im Unterschied zur Dummheit ist (Kohelet 2,14-15), überall setzt der Tod für alle eine Grenze. Kohelet sieht auch auf die unerträgliche Unterdrückung, aus der niemand hilft (Kohelet 4,1), und ist für die Ungerechtigkeiten nicht blind, die vielfach einfach hingenommen werden (Kohelet 5,7). Kohelet spart aus seinem ehrlichen Blick auch Gott und sein rätselhaftes Tun nicht aus (Kohelet 8,14-17). Und schließlich merkt er: Man kann sich noch so anstrengen, noch so kompetent sein – manches gelingt einfach nicht, ohne dass wir wissen, warum (Kohelet 9,11; 10,8-9).

Dies und noch mehr schaut sich Kohelet genau an. Es sind Alltagserfahrungen, die man sieht, wenn die Sonne aufgeht, und er fragt sich: Was lohnt sich überhaupt zu tun? Wofür lebe ich, wenn ich so ehrlich hinsehe? Auch für uns heute ist das eine Herausforderung. Lieber lenken wir uns ab. Oder ich erlebe immer wieder Christen, die meinen: „Es reicht, wenn ich die Bibel habe. Alles andere





Torsten Uhlig, Jahrgang 1975, studierte Evangelische Theologie in Leipzig, promovierte in Großbritannien, wirkte für acht Jahre als Pfarrer in der Evangelisch-Lutherischen Landeskirche Sachsens und ist seit 2015 Professor für Altes Testament an der Evangelischen Hochschule Tabor. Er ist verheiratet mit Beate, sie leben mit ihren drei Kindern in Marburg.

ist egal.“ Und dann schauen sie nicht mehr hin. Sie blenden aus, was nicht ins eigene Bild passt oder zu kompliziert wird.

Aber Glaube geschieht nicht im Wegsehen von den Problemen, anderen Meinungen oder widersprüchlichen Nachrichten. Glaube bewährt sich gerade angesichts der Rätsel, der Not, der Ausweglosigkeit, die man sieht, wenn man hinsieht. So, wie Abraham sein hohes Alter gesehen hat, Mose und das Volk das bedrohliche Wasser vor Augen hatten, David auf Goliath gezielt hat und seine bedrohliche Statur genau wahrnahm.

Natürlich kann einen das an Grenzen führen und überfordern. Man kann resignieren und untätig werden. Man kann den Halt und jedes Ziel verlieren. Man kann verbittern und zynisch werden. Schauen wir genau hin, welche Hilfe wir dabei mit Kohelet und den weiteren „Richtigen“ finden.

### Nr. 2: Ein Spaten - zum richtig Zupacken

Nach dem genauen Hinsehen finden wir das richtig Zupacken, statt resigniert untätig zu werden. Dafür könnte ein Spaten stehen, aber es ließen sich alle möglichen anderen Tätigkeiten einsetzen, denen wir nachgehen: die Tastatur für die Büroarbeiten, der Kalender oder das Smartphone für die Organisation der Termine...

Was immer wir sehen, letztlich gehört es mit zum Leben anzupacken, zu arbeiten. Das

verliert Kohelet nicht aus dem Blick: „Was immer deine Hand zu tun bekommt, das tu mit deiner ganzen Kraft!“ (Koh 9,10) Der Prediger ermutigt damit zu einem ganz nüchternen Gestalten des eigenen Lebens – an dem Platz, wo wir sind, und mit den Mitteln, die wir haben.

Natürlich ist das zunächst einmal mit Mühe verbunden, weil wir uns damit vor allem den Lebensunterhalt erarbeiten müssen. Aber mitten in der Mühe können wir auch etwas von uns ganz persönlich einbringen – und an der Stelle, wo wir sind, etwas von Gottes Segen aufblitzen lassen. Wenn Gott sich um jeden Regenwurm, jeden Spatz und jeden Löwenzahn kümmert, dann lässt sich auch in jeder Arbeit, die wir tun, etwas von Gottes Segen und Gegenwart weitergeben. Im Büro, im Meeting, bei Verhandlungen, in Personalgesprächen, am Kopierer, usw.

Stellt sich die Frage, über die auch professionelle Bibelausleger grübeln: Wie passt das zusammen? Genau hinsehen, Sinnlosigkeiten und Überforderung wahrnehmen – und doch gleichzeitig dazu ermutigen, zuversichtlich anzupacken?

### Nr. 3: Klebstoff - für den festen Halt

Das ist für Kohelet ein langer Weg. Er gerät dabei auch in manche Sackgasse. Doch schließlich erkennt er: Ein heilvolles Leben gelingt mir nicht, wenn ich auf mich allein gestellt klug werden will. Autonomie führt in die Sackgasse. Kompetent fürs Leben werde ich dann, wenn ich guten Halt finde – und mein Herz an Gott klebe. Kohelet verwendet dafür die Selbstermutigung: „Fürchte den Herrn!“. Mit diesem Halt kann er die beobachteten Spannungen aushalten und sowohl genau hinsehen als auch richtig anpacken.

Das haben wir im Glauben. Dafür können wir unseren Alltag mit Gott zusammen gestalten:



Gerade weil im Leben nicht alles so leicht und schön aufgeht...

Gerade weil wir uns von manchen Entscheidungen mehr erhofft hatten...

Gerade weil manchmal die, die sich für andere so aufopfern, doch immer noch eins drauf kriegen...

Gerade weil manche schon zum vierten oder siebten Mal einen erneuten Versuch starten – und wieder wird es nichts...

„Fürchte Gott!“ Kleb Dich an Gott fest. Er ist mit Dir. Er gibt Deinem Leben Halt! Er fügt Dich in eine größere Geschichte, die wir allein mit unseren Augen nie in den Blick bekommen. Er eröffnet Dir ein Ziel, das kein Mensch sich austräumen kann: In Jesus Christus ist dieses Ziel schon erreicht, ist der Weg schon eröffnet, ist die Tür aufgestoßen, die für alle Menschen die große Grenze des Lebens ist.

#### Nr. 4: Eine Grillzange zum fröhlichen Feiern

Schließlich lässt sich mit Kohelet entdecken, wie wir auch nicht verbittern: indem wir miteinander feiern und fröhlich sind (Kohelet 11,8-10; 12,1). Dafür steht der vierte Gegenstand, eine Grillzange.

Wenn wir feiern, halten wir zwei ganz wichtige Orientierungspunkte fest: die Freude und die Erinnerung. Darin mündet der Weg des Predigers/Kohelets. Wo, wenn nicht beim Feiern, können wir uns freuen und miteinander die Erinnerungen teilen, die uns tragen? Miteinander grillen und im Zusammensein sich freuen und erinnern. Das hilft gegen Verbitterung und lässt uns den Klebstoff finden für unsere Verbindung zu Gott. Es lässt uns Kräfte sammeln zum Anpacken und hält uns so kritikfähig, dass wir immer wieder genau hinsehen.

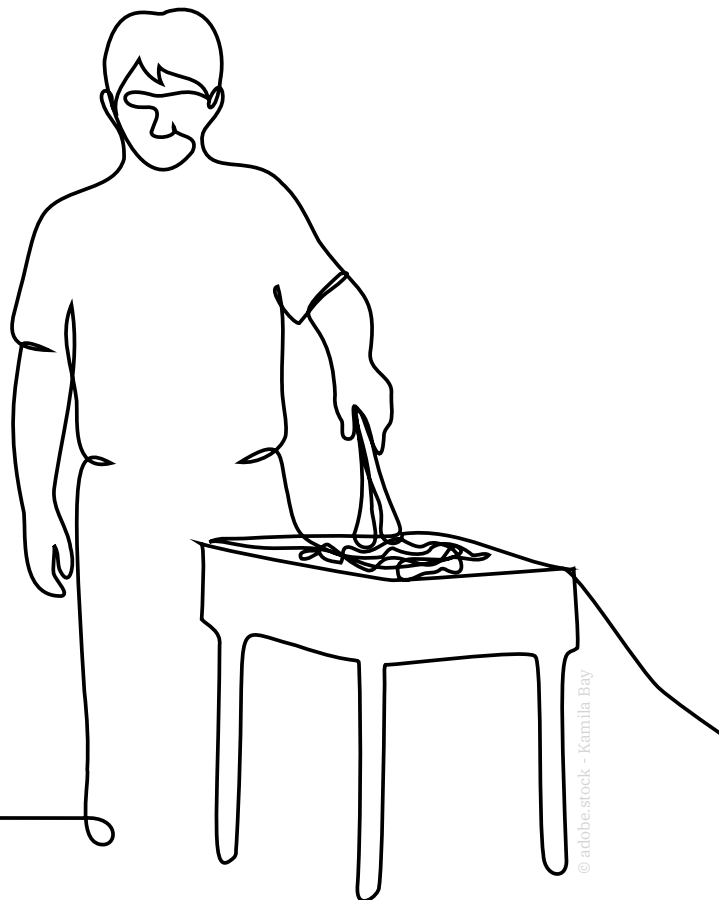
Darin besteht ein großer Unterschied zu dem großen Glaubensbekenntnis unserer Zeit. Denn das sagen doch viele: „Genieß das Leben heute, denn morgen sind wir tot!“ Im Sinne von: „Lass es krachen, denn es gibt kein Morgen!“ Sie meinen damit vor allem: Konsumiere, so viel wie geht! Für Kohelet soll in der Festfreude aufscheinen, was uns als Menschen und Geschöpfe von Anfang an von Gott geschenkt ist: Gott hat Dich gesegnet. Er hat Dich gewollt, erschaffen, mit verschie-

denen Gaben und auch Grenzen beschenkt. Dies gilt es zu entdecken und zu leben und zu feiern. Und das nicht für Dich oder für mich allein – wer kann schon allein feiern? Mit Kohelet wollen wir diese Festfreude so leben, dass wir miteinander entdecken, was Gott uns geschenkt hat! Dass wir auch da genau hinsehen! Dass wir dabei einander zum Segen werden.

#### Mit wenigen Worten...

Wenn die Sonne aufgeht...geht es darum, dass uns ein heilvolles Leben gelingt. Mit dem Prediger haben wir dafür einige realistische und ehrliche Hilfestellungen entdecken können:

- dass wir unerschrocken und kritikfähig genau hinsehen – wie mit einer Brille
- dass wir nicht resigniert tatenlos werden, sondern richtig anpacken – wie mit einem Spaten
- dass wir nicht haltlos und ziellos umherirren, sondern unser Herz richtig bei Gott festmachen – wie mit Klebstoff
- und somit nicht verbittern, sondern feiern (ob mit Grillzange oder vielleicht doch lieber mit einem richtig guten Tropfen und dazu guter Musik).





# WIRTSCHAFTS

Was ist los in der Welt um uns herum? Wir haben eine Auswahl von Nachrichten zusammen gestellt, die inspirieren, nachdenken machen, zur Initiative anregen, den Blick weiten, Ideen geben, ...



© adobe.stock - Prostock-studio

## Profite durch Frauen im Aufsichtsrat



Laut einer Studie der Universität Tübingen profitieren Unternehmen davon, wenn Frauen in Aufsichtsräten sitzen. Gehört dem Aufsichtsrat eines Unternehmens mindestens eine Frau an, dann ist laut Studie die Teilnahmequote an den Sitzungen höher, als wenn nur Männer im Gremium sitzen. Gehörten zwei oder mehr Frauen dem Aufsichtsrat an, werde darüber hinaus ein Unternehmen profitabler.

Zwar sei auch bei nur einer Frau im Gremium die Teilnahmequote an den Aufsichtsratssitzungen höher als bei einem rein männlich besetzten Gremium - aber profitabler werde dadurch ein Unternehmen nicht, hieß es. Gehörten dagegen mehrere Frauen zum Aufsichtsrat, würden diese in ihren unterschiedlichen Sichtweisen und Expertisen besser wahrgenommen, und das Gremium könne besser fundierte Entscheidungen treffen. „Es muss also erst eine 'kritische Masse' von Frauen im Aufsichtsrat erreicht werden, bevor ein positiver Effekt auf die Profitabilität von Firmen gemessen werden kann“, sagte Kerstin Pull, Professorin für Personal- und Organisationsökonomik vom Fachbereich Wirtschaftswissenschaft der Universität Tübingen und eine der Autorinnen der Studie.

Die Autorinnen untersuchten den Angaben zufolge börsennotierte Unternehmen in Deutschland, die über Teilnahmequoten an den Aufsichtsratssitzungen berichten.

Der positive Effekt komme dabei nur zum Teil durch die höhere Teilnahmequote an den Aufsichtsratssitzungen zustande. Ein anderer Grund könne darin liegen, dass Frauen häufiger von extern in einen Aufsichtsrat rekrutiert werden und zuvor nicht dem Vorstand dieses Unternehmens angehörten. „Aufsichtsräte sollen den Vorstand kontrollieren. Mit einem Blick von außen lässt sich diese Funktion leichter erfüllen“, sagte Pull.

Seit Einführung der Frauenquote in mitbestimmten, börsennotierten deutschen Unternehmen zum Jahresbeginn 2016 ist der Anteil von Frauen in DAX-Aufsichtsräten von 30,2 Prozent auf 37,3 Prozent bis Ende 2022 gestiegen. Im Jahr 2023 wurden sogar zum ersten Mal mehr Frauen neu in DAX-Aufsichtsräte berufen als Männer. Auch der Anteil von Frauen in den Vorständen von DAX-Unternehmen ist stark gewachsen, von nur 2,2 Prozent im Jahr 2010 auf 21,8 Prozent in 2022. epd

## In vielen Lieferketten steckt Kinderarbeit

Das Risiko von Kinderarbeit ist in globalen Lieferketten allgegenwärtig. Zu diesem Ergebnis kommt die Studie „Kinderrechtsrisiken in globalen Lieferketten: Warum ein Null-Toleranz-Ansatz nicht genug ist“ der Hilfsorganisation „Save the Children“ (Rette die Kinder/Berlin). Deren gemeinnützige Tochterorganisation „The Centre for Child Rights and Business“ (Peking/Hongkong) hatte zwischen 2019 und 2022 insgesamt 20 Kinderrechtsanalysen in Lieferketten in Asien, dem Nahen Osten, Afrika und Südamerika durchgeführt. Dabei ging es um Geschäftspraktiken in der Produktion, Landwirtschaft und im Bergbau. Insgesamt wurden über 2.750 Väter und Mütter und fast 1.800 Kinder interviewt. Das Ergebnis: In der Hälfte der untersuchten Lieferketten wurde Kinderarbeit nachgewiesen. Eine der schlimmsten Form der Kinderarbeit sei im Bergbau zu finden. Die Studie kommt zu dem Schluss, dass in allen Bereichen ein unzureichendes Einkommen der El-

tern und hohe Bildungskosten einen direkten Einfluss darauf, dass Kinder arbeiten müssen.

Die Fachleiterin für Nachhaltige Lieferketten bei Save the Children Deutschland, Anne Reiner, sagte dazu: „Unsere Kleidung, unsere Mobiltelefone und Lebensmittel wurden möglicherweise auf Kosten von Kindern hergestellt. Dieser Gedanke sollte uns alle zutiefst beunruhigen.“ Der Geschäftsführer der Organisation, Florian Westphal, fordert von der Bundesregierung, dass sie den Privatsektor für seine Beschaffungspraktiken zur Rechenschaft zieht und „Unternehmen antreibt“, Verantwortung für die wirksame Behebung von Kinderrechtsverletzungen in ihren Lieferketten zu übernehmen. Westphal: „Die Zukunft von Millionen von Kindern hängt davon ab.“

Laut Save the Children sind aktuell mehr als 160 Millionen Minderjährige von Kinderarbeit betroffen.   
idea

## Unternehmer Loh: Krisen nicht „wegbeten“

Der Inhaber und Vorstandsvorsitzende der Friedhelm Loh Group, Friedhelm Loh (Haiger/Mittelhessen), ist der Überzeugung, dass echte Krisen deutlich schwerwiegender als Probleme sind. „Das kommt über mich, da kann ich nichts für und deswegen verhalte ich mich anders“, sagte er beim Kongress Christlicher Führungskräfte in Berlin. Solche Krisen habe auch er erlebt – etwa im Jahr 2009, als er als Folge der globalen Finanz- und Wirtschaftskrise rund 700 Millionen Euro Umsatz verloren habe und Mitarbeiter entlassen musste, „was meinem Ziel zu 100 Prozent widersprach“. Leider könne man Krisen nicht wegbeten, „aber man kann Krisen durchbeten“. Er danke Gott dafür, gestärkt aus der Finanzkrise hervorgegangen zu sein und „dass das uns als Menschen in diesem Unternehmen bis heute prägt“.



©Loh Collection – Friedhelm Loh

## Unternehmen sollen arbeitnehmerfreundlicher werden

Der Arbeitsmarktperte Friedhelm Pfeiffer empfiehlt Arbeitgebern, Arbeitsplätze attraktiver zu gestalten, um Fachkräfte zu gewinnen. Den Unternehmen stehe eine Vielzahl nicht-monetärer Lohnkomponenten zur Verfügung, die sie ausbauen könnten, sagte der Wissenschaftler vom Mannheimer Leibniz-Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW). Seiner Einschätzung nach würden nicht-monetäre Lohnbestandteile derzeit von vielen Beschäftigten ebenso angenommen wie Lohnerhöhungen, erklärte Pfeiffer. Er nannte als Beispiel die Möglichkeit zum Homeoffice, die viele Beschäftigte während Corona schätzen würden hätten.

Die Unternehmen könnten auch für mehr Gesundheit und individuelle Gestaltungsmöglichkeiten am Arbeitsplatz sorgen. Zudem könnten sie ihre Attraktivität für Arbeitssuchende und Beschäftigte erhöhen, indem sie ihre Unternehmenskultur auf Respekt gründeten und transparent gestalteten. Lohnsteigerungen allein erwiesen sich derzeit als unzureichend, um dem Fachkräftemangel zu begegnen, erläuterte der stellvertretende Leiter des Forschungsbereichs „Arbeitsmärkte und Sozialversicherungen“ am ZEW. Die beachtlichen tariflichen Einkommenssteigerungen der jüngsten Zeit reichten nicht aus, um Inflationsverluste auszugleichen.   
epd

Mit Blick auf die Landes- und Freikirchen sagte Loh, es sei „verheerend, dass wir unser Zeugnis in dieser Welt mit vielen Diskussionen belegen, die letztlich keinem Menschen helfen“. Christen dürften sich nicht von Nebensächlichkeiten bremsen lassen.   
idea

## Petition für „Recht auf Reparatur“

Um Reparaturen von Elektrogeräten erschwinglich zu machen, fordert ein Bündnis verschiedener Organisationen von der Bundesregierung die Einführung eines sogenannten Reparaturbonus. Der Staat solle künftig 50 Prozent der Reparaturkosten mit bis zu 200 Euro erstatten, heißt es in einer Petition. Ein Reparaturbonus schone das Klima, verringere den Ressourcenverbrauch, entlaste Bürger und fördere die lokale Wirtschaft, erklärte Katrin Meyer, Koordinatorin des Runden



© adobe.stock - Fxquadro

Tisches Reparatur. In Thüringen und Österreich gibt es den Angaben zufolge bereits einen Bonus, der stark nachgefragt werde.

Julius Neu vom entwicklungs-politischen Netzwerk Inkota erklärte, der viel zu hohe Verbrauch an metallischen Rohstoffen trage massiv zur Klimakrise bei und führe zu Menschenrechtsverletzungen und Umweltzerstörung im Globalen Süden. Luisa Denter von Germanwatch erklärte, hohe Reparaturkosten seien ein Grund, dass weniger repariert wird und Produkte schneller zu Abfall werden. Die Petition wird von 20 Organisationen unterstützt. Indra Enterlein vom Naturschutzbund erklärte, jeder Mensch in Deutschland produziere etwa 20 Kilogramm Elektroschrott im Jahr. Nicht einmal ein Viertel aller defekten Elektrogeräte werde aktuell repariert.  
epd



## Aldi christlicher als die Kirchen?

Scharfe Kritik an der mangelnden Glaubensvermittlung der Kirchen hat der Fernsehmoderator und Bestsellerautor Peter Hahne geübt. „Während Kirchen und Christen zur Zeit des menschenverachtenden SED-Regimes verhinderten, dass ihnen Weihnachten und Ostern genommen wurden, bringen es die satten Wohlstandskirchen heute nicht fertig, dass die Leute noch wissen, was Himmelfahrt oder Pfingsten überhaupt ist“, sagte er beim Frauen- und Männertag des Diakonissen-Mutterhauses Elbingerode. Der Discounter Aldi und die Tageszeitung „Bild“ hätten zu Ostern mehr Evangelium zur Bedeutung des Festes gebracht „als manche rot-grüne Genderideologen auf der Kanzel“.

Hahne, von 1992 bis 2009 Mitglied des Rates der Evangelischen Kirche in Deutschland (EKD), stellte auch das Kirchensteuersystem grundsätzlich infrage: „Volle Kassen, leere Kirchen, lebendige Gemeinden, die finanziell ausbluten und auf Spendenbasis nötige Mitarbeiter einstellen, so war das mit den Kirchensteuern nicht gedacht.“ Es könne auf Dauer nicht gut gehen, „wenn Milliarden in eine Religionsbehörde gepumpt werden, die auf dem Weg Richtung Basis auf wundersame Weise versickern“.

idea

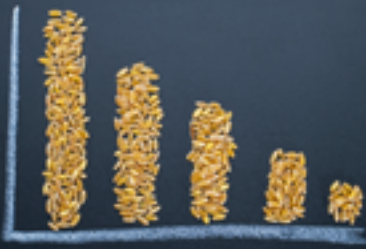
## Second Hand statt Wegwerf-Mode

Wegwerf-Mode oder „Fast Fashion“ ist nach Angaben der Deutschen Bundesstiftung Umwelt (DBU) eine der größten Belastungen für Umwelt und Klima. Sie müsse dringend durch eine Kreislaufwirtschaft ersetzt werden, wie sie etwa Second-Hand-Läden betrieben, teilte die Stiftung mit. Dabei würden Ressourcen geschont, Abfall reduziert und Lebenszyklen von Produkten verlängert. Die Produktionskosten der Kleidung durch den immensen Verbrauch von Rohstoffen und Wasser sowie die hohen Treibhausgasemissionen spiegelten sich in keiner Weise in der billig verkauften Fast-Fashion-Mode wider, erläuterte DBU-Expertin Verena Exner. Die Konsumenten entsorgten Hosen, T-Shirts oder Jacken bereits nach kurzem Tragen, weil die nächste Kollektion im Laden auf Käufer warte.

Die wahren Kosten hätten die Allgemeinheit und die Näherinnen in den Billiglohnländern zu tragen, betonte Exner. Diese würden in der Regel noch immer nicht fair entlohnt und müssten unter schlechten Bedingungen arbeiten. Zudem entstünden enorme Mengen Abfall. Jede Sekunde lande eine Lkw-Ladung Kleidung in Verbrennungsanlagen oder auf Deponien. „Der Wert von Kleidung muss viel stärker ins Bewusstsein rücken als bisher.“

Die Expertin plädierte für eine Modebranche, „die über kurzweilige Trends hinausgeht mit hochwertigen Kleidungsstücken, die langlebig sind und darüber hinaus auch möglichst lange im Kreislauf bleiben“.  
epd





© adobe.stock - DyrElena

## Hilfswerke kritisieren Kürzungen beim Entwicklungsetat

Christliche Hilfswerke haben verstärkte Anstrengungen zur Bekämpfung des globalen Hungers gefordert. Anlass war die Vorstellung des jüngsten Welternährungsberichts der Vereinten Nationen. Daraus geht hervor, dass 2022 durchschnittlich rund 735 Millionen Menschen gehungert haben. Das sind etwas weniger als 2021, als etwa 739 Millionen weltweit betroffen waren, aber deutlich mehr als vor der Corona-Krise im Jahr 2019 (613 Millionen).

Die Leiterin der Internationalen Projektkoordination beim Hilfswerk Opportunity International (Köln), Jutta

Wermelt, kritisierte in diesem Zusammenhang die geplanten Kürzungen bei der Entwicklungshilfe durch die Bundesregierung. Die Ergebnisse des neuen Ernährungsberichts seien zwar „besorgniserregend“, aber auch nicht neu, wie sie in einer Stellungnahme für die Evangelische Nachrichtenagentur IDEA betonte. „Die Folgen des Klimawandels, bestehende Handelsbeschränkungen sowie die andauernden und neuen Konflikte machen die jahrelangen Fortschritte im Kampf gegen Hunger und Armut schnell zunichte. Statt weitere Anstrengungen zu unternehmen, um an den Ursachen der globalen Krise

zu arbeiten und die Resilienz von Menschen in Armut zu stärken, kürzt die Bundesregierung noch die Mittel für die humanitäre Hilfe und bei der Entwicklungszusammenarbeit. Das ist inakzeptabel.“

Auch die Präsidentin von Brot für die Welt (Berlin), Dagmar Pruin, kritisierte laut einer Mitteilung des Werks die Kürzung des Entwicklungsetats. Das sei falsch und sende „ein fatales Signal“ an die internationalen Partner Deutschlands. „Die Antwort auf die vielen Krisen wie Krieg, Klima und Inflation kann nicht sein, bei den Hungernden zu sparen.“  
idea

**+NEWS**

## Länger arbeiten für den Wohlstand

Der Deutschland-Chefökonom der Deutschen Bank, Stefan Schneider, empfiehlt längere Arbeitszeiten. „Um den Wohlstand einigermaßen zu sichern, werden wir alle über das ganze Leben gesehen mehr und nicht weniger arbeiten müssen. Das kann ein späterer Renteneintritt sein, längere Wochenarbeitszeit oder weniger Urlaub“, sagte Schneider der „Bild“-Zeitung. Das sei „einfache Mathematik, daran lässt sich auch nicht rütteln“, fügte er hinzu. Eine Vier-Tage-Woche sei in jedem Fall der falsche Weg.

Schneider begründet seine Aussage mit einem mittelfristig schwachen Wachstum. „Die deutsche Wirtschaft wird in den nächsten Jahren im Durchschnitt eher um 0,5 Prozent als 1 Prozent wachsen. Das beschränkt auch die finanziellen Spielräume des Staates“, sagte er. Gleichzeitig gebe es zahlreiche zusätzliche Belastungen wie die Klima- und die Energiewende. „All das erfordert enorme Investitionen. Der Staat wird also Prioritäten setzen müssen, wie das Geld verteilt werden soll. Es müssen Leistungen gekürzt werden, weil sie nicht mehr zu bezahlen sind“, argumentierte Schneider. Der Staat müsse jetzt klar sagen, wo er sparen will.  
epd



# Ein guter Ruf

**D**ie haben keinen guten Ruf!“ Wer in der Wirtschaft so bewertet wird, hat ein Problem. Solch einen Ruf „erarbeitet“ man sich in der Regel über einen längeren Zeitraum. Aber es können auch schon eine oder zwei schlechte Erfahrungen sein, die zu solch einem Satz führen. „Ist der Ruf erst ruiniert,“ ... – dieses Sprichwort kennen wir zwar alle. Aber wir wissen, dass ein ruiniertes Ruf der Anfang vom Ende ist. Es ist zwar der Ruf einer Firma oder Organisation, um den es geht. Festgemacht aber wird er an echten Menschen und ihren Werten.

## Um die Ecke gedacht

Michael vom Ende  
Geschäftsführer faktor c



„Ein guter Ruf ist das Ansehen und das langfristige Bild, das Außenstehende von einer Person oder einem Unternehmen haben. Ob jemand einen guten oder schlechten Ruf hat, ist vorrangig abhängig von der vorherrschenden (öffentlichen) Meinung anderer und was sie über diese Person sagen“, so Jochen Mai in seiner „Karrierebibel“.

### Bausteine eines guten Rufs

Für einen guten Ruf ist echte, konstante Arbeit von echten Menschen nötig – wenn er nachhaltig sein soll. Ihn aufzubauen, ist das eine, ihn zu erhalten, das andere. Mittlerweile bieten zum Beispiel Dienstleister ein unterstützendes „Online Reputation Management“ an, um den guten Ruf einer Firma im Internet zu erhalten. Was gehört aber zum Aufbau eines guten Rufs? Es sind Werte wie Ehrlichkeit, Höflichkeit und Freundlichkeit, aber auch Verlässlichkeit und Fairness.

Ich erinnere mich noch an mein Einführungs-Interview als Geschäftsführer bei faktor c: „Ich will alles dafür tun, ein zuverlässiger Mensch zu sein, einer, dessen Wort verlässlich ist. Ich möchte gleichzeitig von meiner Seite aus jedem Mitglied und Freund als Vorschuss Vertrauen entgegenbringen.“

### Der Wert eines guten Rufs

Ein guter Ruf ist sehr erstrebenswert, für Christinnen und Christen allemal. Geradezu herausfordernd wird finanzieller Erfolg und großer Besitz ins Verhältnis zu einem guten Ruf und zu Ansehen gesetzt: *„Ein guter Ruf ist köstlicher als großer Reichtum und Ansehen besser als Silber und Gold.“* (Sprüche 22, 1) Wohlgemerkt: Finanzieller Erfolg und großer Besitz sind nichts Schlechtes, Minderwertiges oder sogar Abzulehnendes. Aber ein guter Ruf und Ansehen sind kostbarer und besser. Das ist eine echte Ansage. Wie ist Ihr Ruf?

# Vergessen Sie Work- Life- Balance

## Was in Krisen wirklich hilft

**Für viele Menschen ist ein ausgewogenes Leben nur ein Traum. Der Job frisst sie auf, und mit ihrer Freizeit wissen sie in ihrem erschöpften Zustand nicht viel anzufangen. Das Stichwort „Work-Life-Balance“ ringt ihnen nur ein müdes Lächeln ab. Doch es gibt einen besseren Weg. Er hat sowohl mit unseren Hormonen als auch mit der biblischen Schöpfungsgeschichte zu tun.**

Von Kerstin Hack

Work-Life-Balance ist für die Tonne. Warum? Der Begriff suggeriert, dass man die Arbeit und das Leben in Balance bringen muss. Arbeit wird als Gegensatz zum Leben dargestellt, nicht als Teil des Lebens. Viele Menschen, die gerne produktiv tätig sind, fühlen sich gerade bei der Arbeit besonders lebendig und im Flow. Der künstliche Kontrast von „work“ und „life“ ist von daher nicht als Konzept für ein ausgewogenes, starkes Leben geeignet.

Ich spreche deshalb lieber von Full-Life-Balance oder kreativer Life-Balance. Hier geht es darum, wie man alle fürs Leben wichtige Aspekte unter einen Hut bringt. Welche Aspekte sind das?







Kerstin Hack, Jahrgang 1967, lebt auf einem Hausboot in Berlin, arbeitet als Autorin, Trainerin und Coach. Sie bietet Bücher, Kurse und Trainings rund ums Thema Leben und Arbeiten in Balance an. Aktuell entwickelt sie den Turbo Club, ein Coachingprogramm für Selbständige und Führungskräfte, die erfolgreich sein und gleichzeitig ausgewogen leben wollen.

[www.kerstinhack.de](http://www.kerstinhack.de)

[down-to-earth.de](http://down-to-earth.de)

## Acht Lebenselemente

Ich ordne das Leben am liebsten nach den acht Lebenselementen, die ich in der biblischen Schöpfungsgeschichte entdeckt habe und die auch von der neuesten Emotionsforschung als die zentralen Bausteine des menschlichen Wohlbefindens bestätigt werden.

In der Schöpfungsgeschichte wird Chaos beschrieben, das zugleich leer und wüst war. Das hebräische Wort für dieses heillose Durcheinander, Tohuwabohu, ist oft auch das, was wir erleben: großes Durcheinander und manchmal innere Leere.

Nur – wie ordnet man das Tohuwabohu? Wie lebt man natürlich und stark? Wie verliert man in dem vielen, was äußerlich und innerlich verwirrt, nicht den Überblick? In der Schöpfungsgeschichte fand ich Bilder und Symbole für ein kraftvoll-gestalterisches Leben, in dem die To-dos, also die vielen Aufgaben, erledigt wurden, aber auch das To-be, das Sein, nicht zu kurz kam.

## Vom Schöpfer lernen

Der Schöpfer arbeitete mit Struktur. Er tat nicht alles gleichzeitig. Jeder Tag hatte einen Arbeitsschwerpunkt. Zu Beginn handelte Gott kreativ. Er hatte eine Vision vor Augen von dem, was er schaffen wollte. Und begann – mit Licht. Anschließend brachte er Ordnung in das Ganze: Er schob die Wassermassen an ihren Platz.

Dann schuf er Pflanzen, aus deren Samen wieder neue Pflanzen entstehen konnten – ein Bild für nachhaltige Produktivität. Um Eintönigkeit zu verhindern, schuf Gott die Sterne, die besondere Zeiten als Höhepunkte markierten. „Es wimmelt vor Leben!“ heißt es in der Beschreibung der Fische und Vögel, die dann geschaffen wurden – ein Bild für Energie und Lebensfreude.

Zu gutem Leben gehört Reflexion („Er sah an, alles, was er gemacht hatte“) und Menschen, mit denen man in Beziehung leben kann. Schließlich genoss Gott die Ruhe – als Schlusspunkt seiner kreativen Phase und als Anfangspunkt für das Leben der Menschen.

Für ein starkes, ausgewogenes Leben brauchen auch Sie alle acht Elemente.

**Vision: Wo will ich hin?**

**Ordnung: Was braucht Struktur?**

**Produktivität: Was will ich hervorbringen?**

**Höhepunkte: Was möchte ich feiern?**

**Energie: Was gibt mir Kraft?**

**Beziehung: Wem möchte ich nahe sein?**

**Reflexion: Was will ich durchdenken?**

**Ruhe: Wie kann ich regenerieren?**

Ideal ist es, wenn alle diese Lebenselemente in etwa gleichem Maß vorhanden sind – egal, ob man sie in der Arbeitszeit oder Freizeit auslebt. Ich erlebe beispielsweise viel Nähe zu Menschen, wenn ich sie als Coach begleite. In meiner Freizeit treffe ich mich mit Freunden, aber nehme mir auch viel Zeit für Ruhe, Regeneration und Lernen.

Ganz klar: Die perfekte Ausgewogenheit ist eine Illusion. Doch wenn einzelne Elemente auf Dauer zu kurz kommen, etwa Ruhe oder Energie, dann wird das ganze Leben schwach. Der limitierende Faktor bestimmt die Lebensqualität.

**Tipp:** Machen Sie regelmäßig einen Check-up und schauen Sie, welche Lebenselemente





gut ausgeprägt sind und welche zu kurz kommen. Das können Sie für sich persönlich machen, mit Ihrer Familie und Ihrem Team.

## Gut für sich sorgen

Der Blick auf die acht Lebenselemente sorgt nicht nur für Ausgewogenheit, sondern auch für gute Gefühle. Die Welt wird von vielen Krisen erschüttert. Die Nachrichten bringen uns jede Schulschießerei in unsere Wohnzimmer, in der Politik scheint oft nicht mehr Besonnenheit Auswahlkriterium zu sein, sondern die Fähigkeit zur Panikmache vor Klima, Krieg, Hitze und Viren. Und in der Wirtschaft ist klar, dass die Künstliche Intelligenz Millionen von Arbeitsplätzen verändern wird. Der Druck, schnell zu lernen und sich an immer neue Herausforderungen anzupassen, wird immer höher.

Um da nicht nur mitzuhalten, sondern sogar gut für sich zu sorgen, braucht man gutes Selbst- und Emotionsmanagement.

Es gibt vier Emotionen, die wir für innere Stärke besonders brauchen.

### 1. Gesunder Stolz

Stolz ist in christlichen Kreisen ein heikles Wort. Oft meint man damit die arrogante Haltung, man sei besser als andere und brauche weder Gott noch Mitmenschen. In anderen Sprachen und in der Wissenschaft unterscheidet man jedoch zwischen arrogantem Stolz und der gesunden Freude über erbrachte Leistung.

Wenn wir uns in neue Herausforderungen begeben, werden wir Unzulänglichkeiten spüren. Dann brauchen wir, statt uns für jeden Fehler anzuklagen, auch Wertschätzung für unsere Anstrengung – selbst wenn das Ergebnis nicht immer glänzend ausfällt. Am Ende jedes Schöpfungstages schaute Gott sich alles an, was er gemacht hatte, und sagte: „Das war gut.“

Gesunder Stolz entwickelt sich besonders, wenn wir auf die Lebenselemente Produktivität und Energie achten. Wenn wir Stolz empfinden, schüttet unser Körper Testosteron aus – sowohl bei Männern als auch bei Frauen. Das ist das Hormon, das wir brauchen, um uns mutig an Aufgaben heranzuwagen.

**Reflexions-Tipp:** Welche drei Dinge haben Sie kürzlich gut gemacht?

### 2. Sicherheit

Das Gefühl von Sicherheit ist besonders wichtig, weil es uns angesichts von Nachrichten und schnellen Veränderungen häufig fehlt. Wir brauchen das Gefühl von Sicherheit in der Umgebung, in unserem Besitz, unserer Gesellschaftsform. Die meisten Menschen spüren Sicherheit an vertrauten Orten oder in den eigenen vier Wänden.

Sorgen wir ausreichend für die Lebenselemente produktive Reflexion (nicht Grübeln!) und Struktur, nimmt unser Gefühl von Sicherheit zu. Wenn wir uns sicher fühlen, sinkt das Stresshormon Cortisol ab. Angst nimmt ab und unser Denken wird klarer, wir können Aufgaben mit mehr Leichtigkeit und weniger Verkrampfung angehen.

**Tipp:** Räumen Sie auf. Studien haben gezeigt: Unordnung löst Stress aus, selbst dann, wenn man gelernt hat, das Chaos auszublenden. Eine geordnete Umgebung signalisiert uns: Ich habe die Dinge im Griff. Das schenkt Sicherheit. Eine Stunde Aufräumen kann manchmal mehr dazu beitragen, Sicherheit wiederzugewinnen, als eine Stunde Coaching.

### 3. Verbundenheit

Einsamkeit, sich alleine abkämpfen müssen, erleben wir emotional als bedrohlich. Wir brauchen das Empfinden von Verbundenheit, um zu entspannen und uns sozial sicher zu fühlen. Verbundenheit kann sich auf Gott beziehen („Ich bin sein Kind!“), auf Menschen – meine Familie, Freunde, Kollegen, mein Dorf, mein Land, meine Heimat. Sogar die Natur kann das Gefühl von Verbundenheit und Zugehörigkeit auslösen. Vögel, Sonnenuntergänge, Wald und Bäume...

Erleben wir die Lebenselemente Ruhe und Verbundenheit mit Gott, mit Menschen oder mit der Natur, dann fühlen wir uns weniger allein. Und unser Körper flutet uns mit dem Glückshormon Oxytocin. Schon





ein Lächeln schenkt ein bisschen dieses Bindungshormons – und zwar sowohl dem, der es sendet, als auch dem, der es empfängt. Oxytocin sorgt neben dem angenehmen Gefühl auch dafür, dass Schmerzen sich reduzieren.

**Tipp:** Planen Sie ausreichend Zeit mit einem Menschen, mit dem Sie sich verbunden fühlen. Oder in der Natur.

#### 4. Leichtigkeit und Staunen

Wir fokussieren häufig auf das, was nicht geht, was fehlt, auf die To-dos, die wir noch nicht geschafft haben. Wir sind von Natur aus so geprägt, dass wir das Negative doppelt so intensiv wahrnehmen wie das Positive. Das ist im Dschungel überlebensnotwendig. Dort ist es wichtiger, nicht gefressen zu werden, als die Blumen zu bewundern.

Angesichts vieler Negativnachrichten brauchen wir die Lebenselemente Feiern (Spaß) und Vision. Feiern heißt, das Besondere betonen. Das Besondere kann ein Erfolg sein oder etwas, das man geschenkt bekam.

Der Mensch ist für das Staunen und die Anbetung geschaffen. Wenn wir Ideen entwickeln oder etwas feiern, bestaunen oder genießen, schüttet unser Körper die Glückshormone Dopamin und Serotonin aus – wir spüren Leichtigkeit oder auch Ehrfurcht. Das bekämpft nebenbei auch noch Entzündungen im Körper. Das Objekt des Staunens muss gar nicht so groß sein – Hauptsache das Staunen ist groß.

### Selbstfürsorge durch Fühlen

Viele Coaches empfehlen, ein Dankbarkeitstagebuch zu führen und täglich drei neue Dinge zu finden, für die man dankbar ist. Das ist sinnvoll. Dankbarkeit stärkt Verbundenheit und sorgt für Ausschüttung von Oxytocin – auch wenn man sich „nur“ an Dinge erinnert, die wohltuend waren.

Doch wenn man sich rundum gut fühlen möchte, macht es Sinn, alle vier stärkenden Emotionen regelmäßig zu fühlen. Etwa, indem man sich abends fragt: Wann habe ich heute Stolz, Sicherheit, Verbundenheit und Leichtigkeit gespürt? Und die Erinnerungen und Gefühle etwa 20 Sekunden zu spüren, dann wird das Gehirn mit den positiven Hormonen geflutet.

**Tipp:** Nutzen Sie Wartezeiten. Statt aufs Handy zu schauen, machen Sie eine Runde gute Gefühle. Das entspannt und stärkt.

### Selbstfürsorge durch Handeln

Der andere, etwas handfestere Weg der Selbstfürsorge ist, durch Handeln zu den Gefühlen zu kommen, die uns guttun. Die Lebenselemente Energie und Produktivität führen zu mehr Stolz. Struktur und Reflexion führen zu mehr Sicherheit. Ruhe und Verbundenheit mit Gott, Natur und Menschen stärken das Gefühl von Zugehörigkeit und Verbundenheit. Und schließlich führen Feiern und Vision zu Leichtigkeit und Staunen. Sie können das auf viele verschiedene Weisen ausleben. Gute Selbstfürsorge heißt, dafür zu sorgen, dass alle Lebenselemente regelmäßig zum Zuge kommen.

**Tipp:** Sie können mit einem Test, den ich entwickelt habe, herausfinden, welches Lebenselement Ihnen gerade am meisten fehlt: <https://down-to-earth.de/gratis>





# Mythos Körpersprache

**F**ür das Sprechen vor anderen Menschen gibt es viele Anlässe: von Omas 80. Geburtstag über eine Präsentation in der Firma bis zum Vereinsjubiläum.

Der neue Ratgeber „Rhetorik und Redekunst für Dummies“ stellt alles zusammen, was es für eine erfolgreiche Rede wirklich braucht.

Dem Autoren-Duo liegt eine wissenschaftliche Basis für seine Empfehlungen sehr am Herzen. Und das bedeutet, dass es sich von Weisheiten in der herkömmlichen Ratgeberliteratur zu diesem Thema scharf abgrenzt.

Zwei Beispiele: Viele Rhetorik-Bücher legen einen großen Wert auf das Training von Körpersprache. Aufgrund von Forschungsergebnissen zeigt das Buch aber, dass dieses Thema absolut überbewertet wird und dass sich Körpersprache auch nur unzureichend erlernen lässt, weil ein Mensch sich nicht gleichzeitig auf sein Reden und auf seine Mimik und Gestik konzentrieren kann.

## Experiment falsch interpretiert

Auch die überall publizierte Aussage, man nehme bei der Kommunikation nur 7 Prozent über den Inhalt wahr, aber 38 Prozent über die Stimme und 55 Prozent über die Körpersprache, ist ihrer Ansicht nach ein Mythos. Den Zahlen zugrunde lägen zwei Versuchsreihen des Psychologen Albert Mehrabian aus dem Jahr 1967, die aber in einer Laborsituation mit nur wenigen Probanden durchgeführt wurden und die genannte Verteilung

gar nicht umfassend untersucht haben. Selbst Mehrabian habe immer wieder davor gewarnt, diese Ergebnisse überzubewerten.

Sind fehlerhafte Vorstellungen erst mal ausgeräumt, kann dieser Ratgeber seine Wucht entfalten. Auf insgesamt rund 380 Seiten bekommen Leser die volle Breite anwendbaren

Rhetorikwissens präsentiert. Das Buch begnügt sich nicht mit Tipps und Tricks, sondern legt ein festes Fundament dafür, wie man eine Rede konzipiert und am Ende hält.

## Überzeugen statt Überreden

Dazu gehört der Grundsatz, Menschen überzeugen und nicht überreden zu wollen - denn nur Überzeugung wirke nachhaltig. Alle Bereiche bereiten die beiden Autoren umfassend und lesefreundlich auf: von der Recherche zu einem Thema über eine wirkungsvolle Gliederung bis hin zu Lampenfieber und dem optimalen Umgang

mit PowerPoint-Präsentationen.

Leser erhalten zudem eine kleine Schulung in Logik, verstehen den sinnvollen Einsatz des Einstreuens von Geschichten und verschiedenen Arten von Überzeugungsmethoden. Dabei überhören die Autoren nicht, was eine Rede leisten kann. „Kein Publikum ist beliebig steuerbar“, lautet ein Kernsatz des Buchs. Selbst die Frage, ob und wie man in Vorträgen gendern sollte, erhellt dieser Ratgeber mit differenzierten Überlegungen.

*Marcus Mockler*



382 Seiten, 18 Euro.  
Wiley-VCH (Weinheim).  
2023.

**// Was wir am Sonntag glauben und bekennen, sollte unser berufliches Handeln die ganze Woche über prägen und bestimmen. Im Idealfall gehen Sonntag und Montag, Gottesdienst und Arbeitsalltag nahtlos ineinander über. //**

*Patrick Lai*

**// Die perfekte Ausgewogenheit im Leben ist eine Illusion. Doch wenn einzelne Elemente auf Dauer zu kurz kommen, etwa Ruhe oder Energie, dann wird das ganze Leben schwach. //**

*Kerstin Hack*

**// Gott hat Dich gewollt, erschaffen, mit verschiedenen Gaben und auch Grenzen beschenkt. Dies gilt es zu entdecken und zu leben und zu feiern. //**

*Torsten Uhlig*

**// Nur mit mehr Digitalisierung gibt es mehr Arbeit als vorher. Höhere Produktivität ermöglicht neue Arbeitsplätze, die vorher noch nicht rentabel waren. //**

*Erik Händeler*

