

»*Familie: Dynamik für unsere Gesellschaft*«

Vortrag:

Familie und Beruf: Orte komplementären Lernens

von Javier Reguart, Barcelona

Das Ziel dieser Abhandlung ist es, Gedanken über erfolgreiche Manager anzustellen, die Teamwork auf Ihre Fahnen geschrieben haben, und darin Komplementäres zu finden, das auch im Familienleben Anwendung finden könnte.

Um das Thema des komplementären Ansatzes der beiden Lebensbereiche Familie und Arbeitswelt anzudenken, könnte man Komplementarität als die Qualität oder den Umstand definieren, der einer Sache zugefügt werden muss, damit sie vollkommen bzw. integer wird.

Eine Erfahrung kann sich dann als komplementär erweisen – für Familie oder Beruf – wenn sie uns dazu führt, integrer zu werden und damit – da wir von Menschen sprechen – uns zu besseren Menschen machen kann. Dies ist auch der Zugang, den Johannes Paul II in seiner Enzyklika *Laborem Exercens* findet, in der er schreibt: „Die Arbeit bildet eine Grundlage für den Aufbau des Familienlebens“^[1].

Ziele verschiedener Lebensbereiche

Ein Professor hat einmal gemeint, dass das Ziel der *Familie* sei, *Glück* zu schaffen, das Ziel der *Politik*, *Freiheit* zu schaffen und das Ziel der *Wirtschaft*, *Reichtum* zu schaffen. Aber Freiheit zu schaffen heißt nicht, dass wir alle unsere Feinde töten, Reichtum zu schaffen, heißt nicht, dass wir alle erniedrigen und Glück schaffen heißt nicht, dass alle arm werden müssen.

Rund 95% des Lebens eines Berufstätigen verbringt er in der Arbeit oder in der Familie. Familie und Arbeit sind also die zwei Lebensbereiche, in denen sich der Hauptteil unseres Lebens abspielt.

Und doch scheint es, dass es Personen gibt, die in ihrem Berufsleben erfolgreich sind, aber in ihrer Familie versagen und umgekehrt. Wieso gibt es also z.B.: exzellente Manager, die als Familienväter komplett versagen?

Der Mensch von heute ist nicht besser oder schlechter als zu anderen Zeiten. Worin liegt also der Grund für diese eigenartige Situation?

Um sich diesem Thema zu nähern, stellt sich die Frage, ob es einem Menschen, der ja immer nur einer ist, möglich ist, in jedem dieser Bereiche unabhängig vom anderen zu agieren, oder ob sich Arbeit und Familie gegenseitig beeinflussen. Ein Unternehmen dient auch dazu, die Mitarbeiter glücklich zu machen, aber wie kann dies geschehen, wenn sein Familienleben eine Katastrophe ist?

Der Mensch, der ja nur eine Person ist, geht in zwei Organisationen auf, die beide seine Aufmerksamkeit, seine Zeit, seine Motivation und oft auch seine Fähigkeiten der Führung, Leitung und Organisation bean-

GFO Kongress - Vortrag

spruchen. Wie kann er zwischen diesen beiden Ansprüchen ein Gleichgewicht herstellen?

Familie und Arbeit stellen sich oft als konkurrierende Bereiche dar, die jeweils um die nur begrenzt verfügbaren Ressourcen kämpfen müssen. Und das führt zu Spannungen in beiden Lebensbereichen. Wir brauchen uns auch nicht vormachen, dass Familie und Arbeit ohne Planung, Hingabe und Anstrengung auskommen, die alle auf kluge Weise miteinander vereinbart werden müssen.

Was lernt man in der Familie für den Beruf und umgekehrt?

Die Familie ist eine sehr komplexe Organisation, reich an Querbeziehungen. Die Führung einer Familie kann uns aber auch helfen, Fähigkeiten und Haltungen zu entwickeln, die auch im Geschäftsumfeld von großem Wert sind. Auf gleiche Weise dürfen wir aber auch nicht den Wert von verschiedenen Fertigkeiten, die wir im Berufsleben erlernt haben, für das Familienleben unterschätzen.

Die Kompetenzen, die eine Person besitzt, können sich in allen Lebensumständen entwickeln und lassen sich überall anwenden. Wie alle Organisationen verbindet auch die Familie eine Reihe von Menschen durch eine gemeinsame Zielsetzung: die *Einheit zu bewahren*. Diese Zielsetzung eröffnet den Personen die Möglichkeit, zu etwas beizutragen, was *der Mühe wert ist*.

Natürlich gibt es in einer Familie emotionale Verbindung, die in keiner anderen Organisation vorhanden sind. Dieser Unterschied darf uns jedoch nicht die Sicht auf die möglichen Parallelen verstellen: so gibt es eigentlich ständig Verhandlungen, Teamwork, Delegation, Kommunikation, Anreizsysteme, Logistik, Führungskompetenz, etc. Ein Familie zu führen besteht nicht nur in der Erledigung der Hausarbeit, das ist der mechanische Teil der Arbeit. Ein zwar essentieller Teil, aber nicht ausreichend, um Familienleben im eigentlichen Sinn zu ermöglichen.

Es ist durchaus möglich, dass ursprünglich in der Menschheitsgeschichte Familie und Arbeitsplatz eins waren. Es gab die Einheit von Produktion und Tausch, die durch Arbeitsteilung innerhalb einer gemeinsamen Führungspersönlichkeit betrieben wurden. Erst später hat sich das Geschäftsleben vom Familienleben unabhängig gemacht. In der Familie ist der Austausch auf Dankbarkeit aufgebaut und das Ziel ist nicht die Effizienz. Im Geschäft steht die Effizienz im Vordergrund.

Eine Familie führen heißt nichts Anderes als die bestmögliche Entwicklung jedes Mitglieds der Familie sicherzustellen. In diesem Sinn, haben Mann und Frau – als Vater und Mutter – eine extrem wichtige Führungsaufgabe: die kollegiale Führung der Organisation Familie.

Für jede Arbeit benötigt man ein gewisses Maß an technischen Kenntnissen, aber auch Unternehmen sind verstärkt auf der Suche nach Personen, die Fähigkeiten und Charaktere besitzen, die nicht auf einer Universität gelehrt werden.

Der Wert, den ein Manager für ein Unternehmen darstellt, hängt einerseits von seiner Karriere (Erfahrung) ab, aber immer mehr auch von seinem menschlichen Profil. Nach diesem Konzept, das schon der Hl. Paulus in seinem Brief an Timotheus^[2] entwickelte, geht es um Fragen wie z.B.: Teamfähigkeit, etc.

Die Frage ist also, ob man in der Familie Fähigkeiten entwickeln kann, die in der Wirtschaft geschätzt werden. Oder anders formuliert, ob die Fähigkeiten sogar primär im Umfeld der Familie erlernt werden müssen. Das Familienleben ist einerseits erfüllt von der Möglichkeit des Erlernens von Führungsqualitäten. Eine der kritischen Fähigkeiten für moderne Unternehmen zur Optimierung ihrer Effektivität ist andererseits die Fähigkeit zur Teamarbeit.

GFO Kongress - Vortrag

Im heutigen Umfeld, das immer mehr unter Konkurrenzdruck kommt, das ständig mit neuen Technologien umgehen muss und das die Herausforderung der Globalisierung meistern muss, verstehen immer mehr Unternehmen, dass die Mitarbeiter die wichtigsten Ressourcen für ein Unternehmen sind, um diese heranstehenden Änderungen zu bewältigen.

Familie ist Management und Teamwork

Eine Familie ähnelt sehr stark einem Team. Diese Ähnlichkeit wollen wir nun untersuchen:

Ein Team ist eine Gruppe von Personen, die einander ergänzende Fähigkeiten besitzen, ein gemeinsames Ziel verfolgen, auf gemeinsamen Grundlagen aufbauen und gemeinsam für die Umsetzung eines Zieles verantwortlich sind. Teams bilden sich um diese geteilten Verantwortlichkeiten.

Aber wenn wir Management nur als Zielformulierungen verstehen, (Was wir erreichen wollen) ohne die Mission klar zu haben (wie wir es erreichen wollen), was anders gesagt heißt, warum gerade diese Ziele verfolgt werden sollen, wird das wie, also die Umsetzung, die einen ständigen Kompromiss der beteiligten Personen erfordert, sehr schwierig. Schon Aristoteles sagte, das man nicht nur gute Dinge tun muss, sondern auch die Dinge gut tun muss.

Von der Mission zur Hingabe

Die Mission ist das, was den Zielen ihren Sinn gibt. Und im Bezug auf die Familie haben wir bereits gesagt, das ihre Mission ist, die Einheit zu erhalten. Der Schlüssel, um diese Einheit zu erreichen, ist die persönliche gegenseitige Hingabe.

Das gemeinsame Ziel der Familie – die Mission der Familie – ist also extrem schwierig, da sie auf den Beitrag und die Hingabe jedes einzelnen abzielt. Aber die persönliche Hingabe kann nur in *einer* Beziehung ganz stattfinden, da es sich ja immer um die ganze Person handelt. Wer sich daher ganz an seinen Beruf hingibt, kann sich nicht auf gleiche Weise seiner Familie hingeben.

Betrachten wir noch kurz das Konzept der Hingabe: Wann geben wir uns wirklich hin? Unser Grad der Hingabe– in der Arbeit oder in der Familie - kann sich im Laufe unseres Lebens ändern. Es hängt letztendlich von drei Aspekten ab.

Zunächst von unseren **natürlichen Anlagen**, die sich in unserem Temperament ausdrücken.

Als zweites von den **erworbenen Fähigkeiten**, die sich zu den angeborenen Anlagen hinzugesellen. Dabei geht es um alle Tugenden und Werte, die wir im Laufe unseres Lebens unserem Charakter eingefügt haben und die uns geholfen haben, zu wachsen, uns zu korrigieren und uns zu bessern. Diese Fähigkeiten bilden unseren Charakter und daran müssen wir unser ganzes Leben arbeiten.

In der Sozialentwicklung werden alle Politiken versagen, die auf falschen Werten (Handlungskriterien, die Entscheidungen orientieren) und schlechten Haltungen aufbauen. Das einzige, was dabei im Bezug auf die Werte wichtig ist, ist deren Kohärenz mit der Mission, das heißt, dass sie im Dienste der Mission stehen.

Die Werte, derer wir genauso in unserem Berufsleben bedürfen, und die Prinzipien, in denen sich diese Werte ausdrücken, haben ihre eigentliche Heimat im Bereich des Familienlebens. Wenn unsere Gesellschaft generell unter einem Wertemangel leidet, dann beruht dies auf dem Defizit der Werte in der moralischen Verantwortlichkeit, die sich auf die Familie bezieht.

Aber als drittes gibt es noch eine weitere Variable, die die Summe der beiden ersten vervielfacht.

GFO Kongress - Vortrag

Unsere Haltung

Diese Einstellung des Geistes stellt sich auf verschiedenste Weise dar und hat viel mit unserer Persönlichkeit zu tun. In unserer Haltung befindet sich der Schlüssel zur Hingabe. Wir können uns hingeben, wenn wir nur wollen. Ich kann mich mehr hingeben, wenn ich es nur will.

Wahrscheinlich liegt in unserer Haltung zur Familie und zum Beruf der Schlüssel, um mit der Zeit die Komplementarität der Lernerfolge von Familie und Unternehmen aufrecht zu erhalten, da ja oft schon der Wechsel der Situation einen Wechsel unserer Haltung nach sich zieht.

Auf diese Weise würden die besten natürlichen Anlagen und die tollsten erworbenen Fähigkeiten nichts nützen, da eine Haltung, die einer Null entspricht, die mathematische Operation ((Talente + Fähigkeiten) x Haltung) das Ergebnis Null bringen würde und unsere Fähigkeit, uns hinzugeben, unseren Beitrag zu leisten, uns in die Dinge zu vertiefen würde ebenfalls gleich null sein ...

Die Haltung, Prioritäten zu setzen

Im Unternehmen wird dieser Grad der Hingabe nicht verlangt. Wenn wir nun in der Familie und im Unternehmen Erfolg haben wollen, liegt der Schlüssel in der Hingabe, und der Schlüssel für die Hingabe liegt – ich wiederhole mich - in unserer Haltung.

Aber dafür wird es sehr wichtig sein, uns zu entscheiden wem oder an was wir uns hingeben wollen und daher gibt es kein anderes Mittel als Prioritäten zu setzen. Aber Unternehmen und Familie dürfen nicht auf das gleiche Niveau gestellt werden.

Familie und Unternehmen sind zwei unterschiedliche Organisationen, die auf unterschiedlichen Beziehungen aufbauen, die zu unterschiedlichen Abhängigkeiten und daraus resultierend zu unterschiedlichen Handlungen führen. Wenn nun in einer Organisation Abhängigkeiten konstruiert werden, die nur in der anderen Organisationsform gültig sind, wird der eigentliche Sinn der Organisation umgeworfen.

Es gibt Handlungen, die nur im Umfeld der Familie Sinn geben, und umgekehrt. (Ich liebe Dich Mann/Frau – aber nicht: Chef/Sekretärin)

Harmonie durch Entscheidung

Nachdem die Unklugheit davon ausgeht, das man das Gleiche mit den gleichen Mitteln tun kann und unterschiedliche Resultate damit erzielen kann, erlauben Sie mir nun noch, einige Punkte der Reflexion durchzugehen, die uns letztendlich zu einer Entscheidung verhelfen sollen.

Einer erfüllenden beruflichen Arbeit nachzugehen ist nicht gleichbedeutend mit dem Ablehnen eines erfüllenden Familienlebens, manche haben beides mit Erfolg bewältigt. Es ist alles nur eine Frage von Prioritäten und Organisation. Die Harmonisierung der Beziehung Familie – Arbeit verhilft uns dazu, die beiden Realitäten in einen gemeinsamen Erfolg zu verwandeln. Es geht darum, zwei Realitäten zu harmonisieren.

Die Aufgaben eines Vaters mit den Aufgaben eines Berufstätigen zu verbinden, gelingt uns besser, wenn wir uns dem Konzept der Einheit des Lebens nähern. Der Mensch ist einer, er ist eine Einheit, er kann sich nicht in unterschiedliche Gefühle und Empfindungen aufspalten. Er muss mit sich selbst kohärent sein und in Abstimmung mit der ethischen Ökologie leben.

GFO Kongress - Vortrag

Man irrt sich, wenn man von seinem Unternehmen die emotionalen Bedürfnisse seines Herzens befriedigt haben will. Denn das Unternehmen kann bei weitem nicht das menschliche Herz füllen. Ohne Familienleben und sozialem Umfeld wird der Manager früher oder später an seiner Aufgabe zerbrechen.

Um zu wählen, muss man Prioritäten setzen. Ein Kriterium dafür wäre: In der Familie sind wir unersetzlich, im Unternehmen sind wir immer ersetzbar.

Die Familie und die berufliche Arbeit zu harmonisieren verlangt von Beginn weg, unsere Aufgabe als Vater/Mutter und Ehemann/Ehefrau vor unsere Aufgabe als Berufstätiger zu setzen. Denn wenn sich Unternehmen und Familie nicht ergänzen, werden sie einander zerstören oder, was noch tragischer ist, auch ihr Umfeld mit zerstören.

Daher möchte ich noch einmal betonen, dass es nicht darum geht, ein Gleichgewicht zwischen Familie und Beruf herzustellen, sondern man muss in beiden über sich hinauswachsen. Was wir dann als Vater oder Mutter tun, ist nur ein weiterer Teil unserer Arbeit.

Im unternehmerischen Umfeld gilt es Netze der Einheit zu bilden, die das Berufsleben mit den heterogenen, reichen und tiefen Facetten des Familienlebens verbinden.

Die Firma muss der Familie dienen, oder besser gesagt, dem Menschen durch die Familie.

Weitere Ratschläge

Wichtig ist auch eine positive und offene Haltung gegenüber allen Lernmöglichkeiten zu haben: man muss sich bewusst sein, dass die Möglichkeit mit einem Unternehmen in Konkurs zu schlittern mindestens so real ist, wie die Familie in den moralischen Bankrott zu führen, mit dem Unterschied, dass wir unsere Kinder nicht kündigen und durch andere ersetzen können. Wir können auch nicht unsere moralische Zahlungsunfähigkeit erklären, um dann wieder von vorne zu beginnen.

Diese Überlegungen eröffnen uns einen Horizont von Verbesserungsmöglichkeiten auf individueller Ebene, im beruflichen und familiären Umfeld.

Unsere Fähigkeiten sind Haltungen, die sich nur sehr schwer ändern lassen, wenn wir nicht voll von der Notwendigkeit der Änderung überzeugt sind.

Überzeugen wir uns also. Wollen wir es. Geben wir uns hin. Lassen wir uns darauf ein.

Man sieht schon, dass die Familie das beste Umfeld für das persönliche Wachstum ist, genauso wie für die Entwicklung von Führungsqualitäten: in Der Familie entwickeln sich Führungspersönlichkeit, exzellente Arbeitskollegen, Vorgesetzte mit Zukunft. Aber dazu braucht man Information, Bildung und Ausbildung und die bekommen wir nur indem wir an die Werte und Haltungen appellieren.

In diesem komplementären Erziehungsbereich, der die integrale Entwicklung der Persönlichkeit in den beruflichen und familiären Kompetenzen zum Ziel hat, geht es – wie schon Papst Johannes Paul II gesagt hat – darum „den Kindern zu helfen, reife Persönlichkeiten zu sein, die je nach ihren Möglichkeiten schwierige Situationen meistern können und ihre Freiheit entsprechend gebrauchen können und alleine mit dem Leben umgehen können.

Das Familienleben und das Berufsleben müssen in dem einen gemeinsamen Ziel aufgehen: glücklich zu werden.

Die Zukunft unserer Gesellschaft liegt in der Familie grundgelegt und da auch die Unternehmen Teil unserer Gesellschaft sind, hängt das Schicksal der Unternehmen mit dem der Familien zusammen.

GFO Kongress - Vortrag



^[1] Laborem Exercens, Johannes Paul II, Kapitel 10, 14. Sept. 1981

^[2] 1. Brief an Timotheus Kap. 2-6