TEIL III

Der Überlebenskampf des Individuums

Auch wenn alle einer Meinung sind, können alle Unrecht haben.
Bertrand Russel

1. Kapitel
Kämpfen an der Business-Front

Wie sieht der Kampf an der Business-Front aus? Für welche Ziele riskieren die Menschen heute ihre Gesundheit und ihre wirtschaftliche Existenz, beziehungsweise wie können sie diese erhalten? An der Front eines militärischen Kriegs besteht die Hauptaufgabe der Soldaten im aktiven Kampf gegen den Feind. Das vorgegebene Kriegsziel hat oberste Priorität und muss unter Einsatz des eigenen Lebens erreicht werden. Der Schutz des eigenen Lebens, der persönliche Überlebenskampf ist den Soldaten erst in zweiter Linie gestattet. Die Armee stellt Ausrüstung, Unterkunft und medizinische Versorgung zur Erhaltung der Kampfkraft ihrer Truppen bereit. Solange der Nachschub funktioniert, werden sie mit den notwendigen Ressourcen ausgestattet. Das Individuum hat sich den Kriegszielen zu unterwerfen und mit maximalem Einsatz zu ihrer Umsetzung beizutragen.

Im Nebel

Die Situation im Business-Krieg ist wesentlich komlizierter. Business-Krieger und -Soldaten führen im Grunde dieselbe Tätigkeit aus wie in Friedenszeiten: Sie managen Unternehmen, sie arbeiten im Controlling, im Marketing, in der Forschung, in der Verwaltung, im Vertrieb. Ihr Arbeitsplatz befindet sich im Labor, im Supermarkt oder in der Produktionshalle, am Computer, an der Werkbank oder am Fließband. Sie sind Unternehmer, Bauern, Freiberufler, Funktionäre oder Arbeitnehmer, und ihre Aufgaben sind scheinbar dieselben geblieben. Doch der Druck zur Kostenminimierung und zur Expansion steigert sich im Verdrängungskampf des Business-Kriegs ohne Rücksicht auf Verluste. Auf der Ebene der „Gemeinen", der Mitarbeiter ohne Entscheidungskompetenz, gilt der Anspruch: *„Immer weniger Leute müssen immer mehr Arbeit bewältigen"* – und das nicht nur in Spitzenzeiten, sondern als Dauerbelastung mit ständig steigender Tendenz und zunehmender Komplexität der Aufgabenstellung, mit ständig neuen Technologien und Organisationsanweisungen. Für das Management heißt das, jährlich steigende Umsatzziele unter jeweils schwierigeren Bedingungen zu erreichen. Das bedeutet: Im Business-Krieg muss der Kampf zusätzlich zur täglichen Arbeit bewältigt werden.

Der erste Schritt zum Überleben in diesen Zeiten ist daher die Erkenntnis, dass „Krieg herrscht in der Wirtschaft", dass das Wirtschaftsleben in Europa zurzeit nach den Gesetzmäßigkeiten des Kriegs abläuft. Wurde im Business-Frieden die Gemeinschaft hochgehalten, Solidarität gelebt oder zumindest eine freundliche Koexistenz angestrebt, so heißt es jetzt: *„Wer überleben will, muss kämpfen können!"* Je schneller den Menschen bewusst wird, dass sich dadurch Spielregeln und gesellschaftliche Wertesysteme geändert haben, desto besser für ihre Überlebenschancen.

Doch im Business-Krieg fällt es allen Beteiligten viel schwerer als im militärischen Krieg, ihre Rollen und Aufgaben zu erkennen. Es wurde ja niemandem der Krieg erklärt, und die Kampfhandlungen begannen sukzessive. Die Menschen ziehen ihr subjektives Empfinden, dass die Kampfsituationen am Arbeitsplatz zunehmen, nicht zur Beurteilung der Gesamtsituation heran, sondern begreifen ihre Lage als individuelles Schicksal. Natürlich wird in den Medien immer wieder über Probleme und Fehlentwicklungen berichtet. Doch die Situation wird auch verschleiert und geschönt, denn die Mehrheit der Meinungsbildner hält den Turbokapitalismus nach wie vor für das einzig mögliche Wirtschaftssystem. Obwohl viele Entscheidungsträger die wirtschaftliche Weltlage als sehr ernst beurteilen, würden sie niemals so drastische Beschreibungen wie die Kriegsmetapher dafür wählen. Das würde ihrer Organisation und ihnen persönlich nicht gut bekommen. Daher muss jeder sehenden Auges so tun, als ob alles ganz normal sei. Weil der Business-Krieg aber nicht in seiner ganzen Tragweite öffentlich thematisiert wird, muss das Individuum zur Selbsthilfe greifen.

Gegen die eigene Mannschaft

Gegen wen muss der Einzelne im Business-Krieg seinen Kampf richten? Im militärischen Krieg sind Freund und Feind klar definiert. Der emotionale Zusammenhalt der Mannschaft gehört zu den wesentlichen Erfolgsfaktoren einer Armee. Alleingänge und Egozentrik würden das Kriegsziel und das Leben aller gefährden, und problematische Mitglieder können an der Front nicht einfach ausgetauscht werden. Daher werden die entsprechenden Verhaltensweisen über einen Ehrenkodex eingefordert und mit disziplinären Sanktionen streng geahndet. Die spezielle emotionale Beziehung der Soldaten untereinander ist ein wesentliches Element, das die Bewältigung von Extremsituationen und unmenschlicher Anstrengung überhaupt erst ermöglicht. Je größer die Gefahr, je stärker die Belastung an der Front, desto enger wird die Bindung untereinander. Jemand, der einen Kameraden

im Stich lässt oder ihm gar in den Rücken fällt, muss mit der Liquidation durch die eigene Führung rechnen.

Genau umgekehrt verhält es sich im Business-Krieg. In einer friedlichen Organisation wird auf Kontinuität, auf persönliche soziale Beziehungen der Belegschaft und auf emotionale Verbundenheit mit dem Unternehmen gesetzt. Unter dem Druck des Konkurrenzkampfes wird in einer kriegführenden Organisation der Zusammenhalt der Mannschaft nicht größer, sondern geringer. Kommandanten müssen im Business-Krieg ständig einen Kampf gegen die eigene Mannschaft führen, denn die Entlassung von Mitarbeitern ist in den meisten Unternehmen längst zum Dauerthema geworden. Bei Bedarf werden die einzelnen Mitarbeiter gegeneinander ausgespielt und zueinander in Konkurrenz gesetzt. Natürlich appelliert die Unternehmensleitung in den offiziellen Ansprachen weiterhin an die gemeinsame Ausrichtung. Es wird versichert, dass die Ziele nur mit motivierten Mitarbeitern zu erreichen seien, und dass jetzt alle zusammenhalten müssten. Doch wenn jemand glaubt, dass er als Individuum damit gemeint sei, so wird er bald eines Besseren belehrt: Im Business-Krieg geht es nur noch um die kostengünstigste Erfüllung einer Funktion – wer diese erledigt, ist nicht mehr von Bedeutung. Immer dann, wenn den Erhalt des eigenen Arbeitsplatzes oder eine Aufstiegschance auf dem Spiel steht, bricht ein erbitterter Kampf aus. Daher überlebt nur, wer seine Beißhemmung überwindet und gnadenlos in den Konkurrenzkampf mit Kollegen tritt. Es heißt dann: *„Entweder ich oder der andere."* Ob die angewendeten Mittel fair oder unfair sind, muss jeder selbst entscheiden. Jedenfalls sollte man sie nicht nach den Wertmaßstäben aus Friedenszeiten beurteilen.

In der täglichen Realität einer Mannschaft im Business-Krieg sitzt der Feind nicht im Konkurrenzunternehmen. Er sitzt vielmehr am Nebenschreibtisch oder in der Chefetage darüber. Kann ein Mitarbeiter nicht mehr die volle Leistung bringen, sei es aus gesundheitlichen oder aus fachlichen Gründen, wird er als Feind in den eigenen Reihen betrachtet. Minderleistung einzelner Mitarbeiter gefährdet das Erreichen der ohnedies fast unerreichbaren Abteilungsziele, der Umsatzvorgaben, der Kosteneinsparungsquoten. Damit ist auch die Prämie oder der erfolgsabhängige Gehaltsanteil sowie die Aufstiegschance der für diese Ziele verantwortlichen Manager gefährdet. Da die Ausbildungsbudgets rigoros gekürzt werden, muss der Mitarbeiter anstatt mit Nachschulung mit seiner Entlassung rechnen. Oft liegt aber der Grund gar nicht in seiner Minderleistung. Wenn einfach nur die Anzahl der Arbeitskräfte reduziert werden soll, dann trifft ihn „das Los" oder er hat im „Sozialplan für Kündigungen" zu wenig Punkte erreicht. Weder Gewerkschaft noch persönliche Solidarität der Kollegen können ihm dann helfen. Solidarität ist kein wirksames Mittel gegen die

Mechanismen einer kriegführenden Organisation. Im Business-Krieg müssen Werte wie Hilfsbereitschaft oder Mitgefühl mit den eigenen Chancen und Risken abgewogen werden, wenn daraus nicht ein sinnloses Opfer erwachsen soll.

Kapitalaufbringung, Konkurrenzvernichtung und Kosteneinsparung bei den Mitarbeitern bestimmen den Überlebenskampf von Managern. Analog zu einem guten Kommandanten im militärischen Krieg müsste der Manager diesen Kampf in erster Linie für sein Unternehmen führen und erst in zweiter Linie seinen eigenen Erfolg daraus ableiten. Doch auch hier kehren sich die Verhältnisse im Business-Krieg um: Die eigene Karriere, die Steigerung des eigenen Marktwertes ist für die meisten Business-Krieger längst zur ersten Priorität geworden, und das zu Recht. Auch sie können nicht auf Solidarität oder Kontinuität hoffen, denn wenn sie in Ungnade fallen oder ein neuer Star am Manager-Himmel auftaucht, werden sie einfach ausgetauscht.

Kampftechniken

Was bedeutet eigentlich „Überleben im Berufsleben", und welche Techniken werden dabei eingesetzt? Auf der Ebene der Unternehmen reichen die Kampftechniken von Untergrabung des Rufes der Konkurrenz, Lancieren von Falschmeldungen, Werksspionage, Behinderung von Genehmigungen durch Behörden bis hin zu Bilanz- und Steuertricks zur Schaffung eigener Wettbewerbsvorteile. Die Grenze zur Kriminalität wird dabei gestreift und oft genug auch übertreten. Dies argumentieren die Verantwortlichen mit dem „Kriegsrecht". Solche Maßnahmen werden als letzte Chance gesehen und mit unterschiedlichen Begründungen gerechtfertigt: gegenüber den Shareholdern – *„um das Unternehmen vor dem Untergang zu retten"*, gegenüber der Öffentlichkeit – *„um Arbeitsplätze zu erhalten"*, gegenüber dem eigenen Gewissen – *„um nicht selbst unter die Räder zu kommen"*. Auf der Ebene des Individuums richtet sich der Kampf gegen Mitarbeiter, Kollegen und Konkurrenten.

Die Kampftechniken und Befehlsstrukturen im Business-Krieg entsprechen häufig jenen eines Guerilla-Kriegs. Die Truppenverbände sind lose, die Ordnung ist spontan, die Hierarchien sind flach, die Regeln sind individuell auszulegen – im Endeffekt muss jeder für sich selbst entscheiden und kann sich nicht auf seine Kommandanten berufen. Mit welchen Mitteln kann der Einzelne im Business-Krieg diesen Kampf führen? Auf dem Weg zur Kampfkunst sind die Waffentechniken wie der Einsatz von Kapital und Technik, Verhandlungsgeschick und Manipulationsmethoden erst der letzte Schritt und ergeben sich meist von selbst. Ausschlaggebend für den Erfolg ist die ent-

sprechende mentale Einstellung, denn diese ermöglicht, dass man sich aus der Tabuzone heraus in die Kampfzone begeben kann. Ohne Verständnis um die Prinzipien von Angriff und Verteidigung, ohne geschärfte Wahrnehmung und aktivierten Kampfgeist helfen die besten Waffen nichts. Dies ist ein aufwändiges Verfahren, das jedoch durch die erhebliche Steigerung des Erfolgspotenzials gerechtfertigt wird. Um sich Kampf-Kompetenz anzueignen, empfiehlt es sich, nach folgendem Trainingsplan vorzugehen:

1. Wahrnehmung schärfen

Grundvoraussetzung für einen erfolgreichen Kampf ist die Fähigkeit zur richtigen Einschätzung der Lage. Um seine Handlungen optimal an die Umstände anpassen zu können, muss man zuerst die Realität erkennen – und dazu bedarf es einer geschärften Wahrnehmung. Das klingt einfacher, als es ist, denn wir alle sehen die Welt lieber, wie wir sie sehen wollen und nicht, wie sie ist. Illusionen, Projektionen, Ängste und mangelnde Aufmerksamkeit hindern uns an einer korrekten Wahrnehmung von Situationen und in der Folge an zielführendem Verhalten. Diese mangelnde Gestaltungskompetenz bringt bereits in Friedenszeiten jede Menge an Problemen mit sich: Enttäuschungen, Beziehungskrisen, berufliche Misserfolge. In Kriegszeiten kann eine unkorrekte Wahrnehmung tödlich sein, denn der Spielraum zur Fehlerkorrektur ist viel geringer und die Auswirkungen einer Fehleinschätzung sind viel dramatischer.

Im Business-Krieg beginnt die Notwendigkeit zur scharfen Wahrnehmung bereits damit, Freund und Feind unterscheiden zu müssen. Die Gegner sind ja nicht an ihren Uniformen zu erkennen und tragen auch keine bunten Armschleifen wie bei der Gefechtsübung. Sie befinden sich meist sogar in den eigenen Reihen und wechseln ihre Einstellung über Nacht. Wer zu lange zu gutgläubig ist, aber auch wer ständig nur noch misstrauisch ist, kann die Realität nicht richtig einschätzen. Um zu brauchbaren Ergebnissen zu kommen, muss man viel mehr Zeit auf Beobachtung und Analysen verwenden als früher. Man muss Informationen stückchenweise zusammentragen und sich dann daraus ein Bild machen. Auch die Beobachtung unterliegt der strategischen Planung und braucht Prioritäten, weil man sonst von der Fülle der Daten überfordert wäre.

Ich und meine nächste Umgebung

Eine wesentliche Quelle der Erkenntnis ist das eigene subjektive Empfinden. Doch was die Menschen an sich selbst wahrnehmen, interpretieren sie selten richtig. Geraten sie in Schwierigkeiten, beginnen die meisten aus

schlechter Gewohnheit, sich selbst zu beschuldigen oder automatisch jemand anderen dafür verantwortlich zu machen. Um zu einer objektiven Einschätzung von Situationen zu gelangen, sollte man sich in die Vogelperspektive begeben. Dies ermöglicht einem, die Lage aus einem größeren Abstand zu beurteilen. Man muss aufhören, die eigene berufliche Situation als Privatschicksal zu begreifen und stattdessen die Umgebung mit einbeziehen. Beispielsweise könnte man erforschen, wie es Verwandten und Freunden geht, ob sie ähnliche Beobachtungen machen wie man selbst und welche Schlüsse sie daraus ziehen. In Krisensituationen sollten Gespräche nicht mehr nur dem Smalltalk oder der seelischen Unterstützung dienen, sondern sinnvollerweise zur Informationsbeschaffung genutzt werden.

Die Daten und Fakten, die wir sehen oder hören, stellen einen Teil der Entscheidungsgrundlage dar. Intuition, Instinkt oder Bauchgefühl sind eine wesentliche Ergänzung zu diesen äußeren Sinneseindrücken. Anstatt die eigenen Gedanken und Gefühle negativ zu bewerten oder in ängstliches Grübeln zu versinken, muss man sich dazu erziehen, auch diese inneren Impulse als wertvolle Information zu nutzen.

Differenzierte Medienbeobachtung

Eine weitere Quelle von Informationen für die Beurteilung des Business-Kriegs sind die Medien. Nicht den Flugzeugabstürzen und Verbrechen sollte die Aufmerksamkeit geschenkt werden, sondern den Berichten über nationale und internationale Entwicklungen in der Wirtschaft. Jeder, der über ein wirtschaftliches Basiswissen und ausreichend Hausverstand verfügt, kann sich ein Bild vom Gesamtzustand machen. Dazu lässt man die Fülle der Informationen nicht einfach an sich vorbeiplätschern, sondern nimmt gezielt einzelne Themen in seinen Focus und holt dazu auch konträre Meinungen ein. Es macht keinen Sinn, drei verschiedene Tageszeitungen aus demselben Medienverbund zu lesen und dann noch die Nachrichten des öffentlich-rechtlichen Senders zu hören. Wesentlich zeitökonomischer ist es, sich andere Sichtweisen der Lage aus dem Internet oder aus einschlägigen Publikationen der Gegner oder Rebellen zu besorgen.*

Gefühlskontrolle und Disziplin

Das Hindernis für eine korrekte Lagebeurteilung ist nicht so sehr die Beschaffung von Information, sondern deren Interpretation. Bekommt man schlechte Nachrichten, hört man von mehr oder weniger großen Katastrophen, reagiert man meist verständlicherweise mit Emotionen wie Schock,

* siehe Serviceteil ab S. 183

Panik, Angst, Verzweiflung oder Wut. Emotionale Reaktionen aus der Froschperspektive sind jedoch nicht dazu geeignet, einen scharfen Blick zu entwickeln und angemessene Entscheidungen zu treffen. Will man seine Kampfkompetenz entwickeln, muss man lernen, seine Gefühle zu beruhigen und in jeder Situation einen klaren Kopf zu bewahren. Dazu gehört auch die Bezwingung des „inneren Schweinehundes". Faulheit, Bequemlichkeit, Genusssucht und Gier behindern die Fähigkeit zur objektiven Beurteilung von unangenehmen Tatsachen. Daher sind die wesentlichen Bestandteile jeder Kriegerausbildung Gefühlskontrolle in Form von Disziplin und ein Leben nach dem Ehrenkodex. Doch gerade diese Forderung ist im Business-Krieg nicht leicht zu vermitteln, da sie gegen die gängige Einstellung der Menschen und ihre Sozialisation im Business-Frieden verstößt.

Lange Zeit wurde uns das Gegenteil von Gefühlskontrolle als erstrebenswert vermittelt: Kontakt zu sich selbst, Offenheit, authentischer Ausdruck. Die Kriegsgeneration, die ja die soldatischen Tugenden von Selbstbeherrschung und Verdrängung vorgelebt hatte, wurde zum Negativbeispiel stilisiert. Aus der Pädagogik – zu Hause und in der Schule – wurde die Disziplin fast völlig verbannt. Dies hat für dreißig Jahre Business-Frieden viele Vorteile und Fortschritte gebracht. Doch jetzt wäre das (Wieder-)Erlernen von Selbstbeherrschung und Disziplin sowie die Fähigkeit zur Verdrängung unangenehmer Zweifel als Basis einer Kampftauglichkeit wieder angebracht. Wer sich schon einmal wegen mangelnder Selbstbeherrschung selbst empfindlich geschadet hat, wird diese Forderung nachvollziehen können.

Kombination und Konsequenzen

Im letzten Schritt muss man alle Informationen – die individuellen wie die allgemeinen – zusammenführen und daraus seine Schlüsse ziehen. Zum Beispiel: Jemand, der zwanzig Jahre beim selben internationalen Konzern arbeitet, bekommt plötzlich Angst, seinen Job zu verlieren *(subjektive Wahrnehmung)*. Anstatt den Kopf in den Sand zu stecken und vor Verzweiflung zu resignieren *(Gefühlskontrolle)*, beginnt er oder sie zu recherchieren. Er erfährt, dass auch zwei seiner Bekannten bereits arbeitslos sind und keinen qualifizierten Job mehr finden können *(nähere Umgebung)* und entschließt sich dazu, die Arbeitsplatzfrage zu seinem Beobachtungsschwerpunkt zu machen. Er steht jeden Tag eine Stunde früher auf *(Disziplin)*, um für seine Recherchen Zeit zu haben. Aus der Tageszeitung, dem Fernsehen und den Zusendungen einer globalisierungskritischen Bewegung *(differenzierte Medienbobachtung)* erfährt er Folgendes: Deutschland ist das sechstreichste Land der Erde. Dennoch kündigt der Kanzler dieses Landes nach der Wahl im Herbst 2002 den Bürgern Sparmaßnahmen an, die „Blut, Schweiß und

Tränen" erfordern werden. Die renommierten Wirtschaftsforschungsinstitute melden, dass in der EU die Arbeitslosenzahlen steigen und die Lohnsummen sinken werden. Nahezu täglich kündigt ein großer Konzern Personalreduktionen oder die Verlegung von Produktionsstätten in ein Billiglohnland an. Die Wirtschaftswissenschafter befürchten, dass die Überproduktion fortschreiten und eine Deflation nicht zu vermeiden sein wird.

Auch der Laie kann erkennen, welche Konsequenzen das haben könnte *(Kombination):* In immer größeren Konzernen produzieren immer weniger Mitarbeiter immer mehr Güter, die sich immer weniger Menschen leisten können. Dies geschieht mit dem Ziel, den Profit der anonymen Aktionäre zu maximieren. Weitere Überlegungen und Gespräche mit Kollegen bestätigen, dass dies noch vor zehn Jahren anders war und dass es nicht mehr lange so weiter gehen kann. Man berät mit den Angehörigen und Freunden ein Absicherungsprogramm für den „worst case", etwa Änderung der Veranlagung der Geldreserven und des Konsumverhaltens, Aktivierung von Nachbarschaftshilfe und Verwandtschaftsbeziehungen. Man beginnt die Planung von Kampfmaßnahmen, um den Job möglichst lange zu behalten, oder man entscheidet sich für ein Engagement in einer Rebellenorganisation.

In unserer Terminologie heißt das: Der Einzelne hat die Tatsache des Business-Kriegs anerkannt. Auch wenn er der Wahrheit lieber nicht ins Auge gesehen hätte, so ist nun nach einer schmerzlichen Umstellungsphase der Weg frei für angemessenes Handeln. Diese Erkenntnis ist die Grundlage für alle weiteren Entscheidungen und ermöglicht die Vorbereitungen zur Flucht oder die Verbesserung der Kampftechniken. Das Training der Wahrnehmung wird beibehalten, denn es bleibt in Kriegszeiten eine der Hauptkompetenzen, wenn man überleben will.

2. Kampfgeist aktivieren

Wenn ein militärischer Krieg ausbricht, löst dies bei den meisten Menschen einen Schock aus. Nichts wird mehr sein, wie man es gewohnt war, Unsicherheit und Angst machen sich breit und lähmen plötzlich die gewohnten Abläufe. Die Gebote und Verbote, die in Friedenszeiten gegolten haben, sind außer Kraft gesetzt, alles muss neu geordnet werden. Die Soldaten erhalten die Legitimation zum Kampf, ja sie werden sogar vom Staat dazu gezwungen. Dieser Schock ist sehr bedrohlich, gleichzeitig hat er auch eine positive Wirkung: Er dient dazu, den Überlebensreflex zu aktivieren. Dazu reicht die staatliche Lizenz zum Kampf allein nicht aus – wer überleben will, muss sich die Erlaubnis zum Kämpfen auch selbst erteilen.

Wenn man den Erzählungen von Kriegsheimkehrern aufmerksam zuhört, so kann man erkennen, welche psychische Verfassung ihnen das Überleben ermöglicht hat. Kämpfer, die von ihrer Begeisterung getragen werden und sich mit dem Ziel identifizieren, haben gute Voraussetzungen. Sie müssen sich bloß vor der Selbstüberschätzung, der Euphorie und vor Exzessen hüten. Diese dämpfen die Wahrnehmung und die Reaktionsgeschwindigkeit und erhöhen die Fehleranfälligkeit. Auch Kämpfer, die sich mit ihrem Schicksal abfinden konnten, haben gute Chancen. Sie erledigen in einer Art Scheuklappentechnik ihre Aufgaben, denken immer nur an den nächsten Tag und achten nur auf sich selbst und ihre nächsten Freunde. Am meisten gefährdet sind an der Front diejenigen, welche ihre Situation nicht akzeptieren können, die ständig Grundsatzüberlegungen anstellen, ohne wirklich eine Flucht oder einen Widerstand zu planen. Dieser Zwiespalt verhindert die Aktivierung des Überlebensreflexes und erhöht die Wahrscheinlichkeit von Fehlreaktionen.

Innere Blockaden auflösen

Zu den wichtigsten Voraussetzungen für ein erfolgreiches Leben zählt, die eigenen Motive für sein Handeln zu kennen. Im Kampf wird diese Kenntnis jedoch zu einer unverzichtbaren Grundbedingung. Meist hält man mangelnde Technik oder zu geringe Kraft für die Ursachen von Niederlagen. Viel häufiger sind es die eigenen unbewussten Gedanken und Gefühle, die eine Aktion zum Scheitern bringen, weil sie als innere Blockaden wirken. Die Meister der fernöstlichen Kampfkünste formulieren daher: *„Denken und Handeln sei eins“* und verbinden Kampftraining mit Meditationspraxis. Der westliche Mensch gewinnt vielleicht durch einen Exkurs in die Tiefenpsychologie hilfreiche Einsichten.

Das Prinzip des Unterbewusstseins, wie Sigmund Freud es beschrieben hat, ist heute allgemein bekannt. Jeder hat schon erlebt, dass das Unterbewusstsein stärker ist als die Vernunft. Das Bewusstsein sagt beispielsweise: *„Ich höre morgen zu rauchen auf!“* Die Stimme aus dem Unterbewusstsein lässt ihn wieder zur Zigarette greifen. Triebkontrolle, die Einschränkung der hemmungslosen Gier nach Lustbefriedigung, gehört zum Erwachsenwerden des Individuums ebenso wie zum Zivilisationsprozess von Kulturen. Der Widerspruch zwischen „ich will“ und „ich soll“ oder „ich darf nicht“ bleibt erhalten und muss bei jeder Entscheidung aufs Neue überwunden werden. Stehen dem bewussten Streben starke unbewusste Gegenkräfte entgegen, so schränken diese die Durchsetzungskraft ein. Will man wirklich erfolgreich sein, muss man innere Widersprüche möglichst ausräumen und sein Handeln in Übereinstimmung mit möglichst allen persönlichen Instanzen bringen. Der erste Schritt besteht darin, sich selbst die eige-

nen Motive für Entscheidungen und Handlungen einzugestehen, auch wenn man damit vorerst in einen Gewissenskonflikt gerät. Als Nächstes werden die Widersprüche analysiert und relativiert. In einem Ausscheideverfahren wird entweder das Ziel oder der Zweifel verworfen. Sollten Restdiskrepanzen übrig bleiben, so muss man sie behandeln wie eine Achillesferse, denn an dieser Schwachstelle ist man am verletzlichsten.

Legitimation zum Kampf einholen

Auch im Business-Krieg hängt das Überleben davon ab, wie rasch man seinen Kampfgeist aktivieren kann. Wird am Arbeitsplatz ständig gekämpft und kann man sich der Front nicht entziehen, muss man den Willen zum Kampf entwickeln, oder man wird untergehen. Je weiter der Business-Krieg fortschreitet, um so mehr Menschen bekommen die Kampfstimmung zu spüren. Business-Krieger und -Soldaten stehen im Dienst von kriegführenden Organisationen und sind deren Zielen verpflichtet. Sie werden dafür bezahlt, ihre Kampfeskraft ihrem Unternehmen oder ihrer Organisationen in vollem Ausmaß zur Verfügung zu stellen. Sie werden entweder aktiv in die Kampfhandlungen des Unternehmens eingebunden oder sie müssen im Support unter immer größerem Druck arbeiten. Durch die Besonderheit des Business-Kriegs laufen die Kampflinien oft mitten durch die eigene Abteilung. Der Feind befindet sich nicht nur außerhalb, sondern vielleicht am Schreibtisch nebenan oder in der Etage darunter.

Das bedeutet, dass es nicht ausreicht, nur die „Befehle" der kriegführenden Organisation pflichtgetreu auszuführen. Vielmehr muss sich jeder zusätzlich selbst die Erlaubnis geben, für das eigene wirtschaftliche Überleben zu kämpfen. So traurig und schmerzlich das für manche Menschen sein mag: Im Business-Krieg muss man gegen jeden antreten, der die eigene wirtschaftliche und gesundheitliche Integrität bedroht – und sei es ein ehemaliger Kollege oder eine langjährige Geschäftspartnerin. Der Kampf im Business-Krieg bedeutet, andere Personen oder Organisationen bewusst in ihrer wirtschaftlichen Entfaltung oder Karriere zu behindern oder zu schädigen, um die eigenen Ziele zu erreichen. Wer damit ein Problem hat, der sei daran erinnert, dass die Werte des Friedens im Business-Krieg ihre Bedeutung verloren haben. In einer kriegführenden Organisation gilt vielmehr: Jeder muss sich um sich selbst kümmern, ist für sich selbst verantwortlich, jemand anderer wird es nicht tun. Wer dabei für sich zur Erkenntnis kommt, dass er oder sie damit nicht leben kann, der sollte seine Möglichkeiten für den Ausstieg aus der Business-Armee noch einmal ernsthaft prüfen.

3. Kampfsport und strategische Spiele erlernen

Alle diejenigen, die im Business-Krieg verbleiben wollen oder müssen, stehen vor der Aufgabe, ständig ihre Kampfkompetenz zu verbessern. Da es dabei nicht um physische Gewalt geht, kann man Kampfgeist und Kampftechniken nicht trainieren wie in der Truppenübungsschule. Ob ausgefuchste Verhandlungstechniken oder Kampfrhetorik, ob Steuer-, Bilanz- und PR-Tricks, ob Manipulation oder Blendung – bei alldem handelt es sich um Kampftechniken, die man irgendwo erlernen muss. Der Kampf spielt sich auf der wirtschaftlichen und psychischen Ebene ab, doch dafür gibt es kaum Ausbildungsstätten und direkte Trainingsmöglichkeiten.*

Das Kriegs-Tabu, der Pazifismus und die Nachwirkungen der freien Pädagogik haben vor allem in Deutschland und Österreich bewirkt, dass Kampfgeist und -techniken nicht auf der Liste der persönlichen Kompetenzen geführt werden. Auch wenn sie in Stellenanzeigen verbrämt als „Durchsetzungsstärke" gefordert werden, so setzen Ausbildungen und Managementtrainings weiter auf Win-Win-Strategien und auf Konsenspolitik. Spricht man mit den Teilnehmern, so sind diese meist frustriert, weil sie genau spüren, dass in der täglichen Praxis andere Spielregeln herrschen, und dass sie wieder nicht darauf vorbereitet wurden. Man kann sich also Kampfgeist und -techniken nur in Eigeninitiative selbst antrainieren und von Könnern „abschauen".

Viele Menschen verstehen nicht einmal das Prinzip eines Kampfes, geschweige denn die einzelne Taktik oder Technik. Daher müssen sie zum Training auf Methoden zurückgreifen, die einen Transfereffekt haben und gefahrloses Üben ermöglichen. Im militärischen Krieg erfüllt diesen Zweck der Kampfsport. Dieser kann gleichermaßen auch für den Business-Krieg dienlich sein. Während des sportlichen Wettkampfes kann man erleben, wie und unter welchen Bedingungen der Siegerwille anspringt und welche Angriffs- und Verteidigungsstrategien man einsetzen kann. Geschult werden Wahrnehmung, Strategie und Taktik, Technik, Geschwindigkeit, Geschicklichkeit, Kreativität und Flexibilität, Ausdauer und Frustrationstoleranz. Diese Fähigkeiten brauchen die Business-Krieger, wenn sie überleben wollen.

* Erste Ansätze dazu: „An der Pariser ‚Schule für Wirtschaftskrieg' werden Ökonomiespione für die Schlacht an der Informationsfront ausgebildet. Die Schule will die Absolventen auf das Duell USA gegen Europa vorbereiten. (...) Die Schule reagiere auf neue Formen der Aggression im Wirtschaftsbereich (...) Das ist eine bitterernste Schlacht, bei der wir Europäer arg im Rückstand sind. (...) Im Schlussexamen mussten die Studenten etwa die Frage beantworten, warum Renault beim Kauf von Skoda gescheitert sei." Brändl, Stefan: Die James Bonds von der Seine, in: Tages-Anzeiger Zürich, 23. 7. 1999

Ob man sich für einen Mannschaftssport oder einen Einzelwettkampf entscheidet, hängt von der persönlichen Berufssituation ab. Auf jeden Fall geht es nicht um den Kampf gegen die Stoppuhr wie beim Wettlauf oder um die Gunst einer Jury wie beim Eiskunstlauf oder um Freude an der Bewegung, sondern um den Kampf gegen einen realen Gegner.

Mannschaftssport für Teamarbeiter

Sportarten wie Fußball oder Eishockey eignen sich für Menschen, die im Team kämpfen müssen, die in ihrer Arbeit auf präzises strategisches Zusammenspiel mit anderen angewiesen sind. Dabei lernen sie, ihr Ego hinter das gemeinsame Ziel zurückzustellen, auf eigene Vorteile zu verzichten, wenn es dem Ganzen dient. Sie lernen, einen Wechsel der Spieler zu akzeptieren und sich in der Sekunde auf den neuen Kollegen einzustellen. Es gilt, die Taktik der gegnerischen Mannschaft zu durchschauen und in rascher Reaktion die eigene darauf abzustimmen. Teamspieler sind allerdings meist schlechte Kämpfer, wenn sie plötzlich auf sich selbst gestellt sind. Daher sollten sie zusätzlich noch eine „Mann-gegen-Mann-Technik" erlernen.

Fernöstliche Mann-gegen-Mann-Techniken

Großer Beliebtheit erfreuen sich seit einiger Zeit Kampfsportarten aus dem fernen Osten* wie: Karate oder Aikido (Japan), Kung Fu (China) oder Taek Won Do (Korea). Es gibt Techniken, die ohne Waffe, mit bloßen Händen und Füßen, ausgeübt werden, aber auch solche, bei denen mit Stöcken oder Schwertern gekämpft wird. Ihnen zu Grunde liegen fernöstliche Philosophien wie der Buddhismus, der Hinduismus oder der Schintoismus. Die Kämpfer verpflichten sich beispielsweise dem Bushido (dem Weg des Kriegers), den Tugenden der Samurai. Obwohl die Trainings als Sportarten und neuerdings auch als Wellness-Methoden geführt werden, sind sie dennoch vom Kriegshandwerk abgeleitet und beinhalten das gesamte Spektrum der notwendigen Kampftechniken. Während die einen eher mit der Kraft des Gegners (Aikido) arbeiten, ermöglichen andere durch ihre spezielle Technik, Energie zu sammeln, unglaubliche physische Leistungen (z. B. Shaolin-Mönche).

Westliche Mann-gegen-Mann-Techniken

Trotz des Kriegs-Tabus haben wir uns schon daran gewöhnt, dass bereits kleine Kinder einen Judo-Kurs besuchen wollen und „Karate-Kid" zum Lieblingsprogramm unserer Sprösslinge gehört. Die Kampftechniken des Westens** sind hingegen weniger beliebt. Faustkampf, heute als Boxen bekannt,

* siehe Serviceteil ab S. 183
** siehe Serviceteil ab S. 183

Ring- und Schwertkampf sowie Degen- und Florett-Fechten sind auf unserer westlichen Tradition basierende Kampfsportarten. Sie werden allerdings nicht gleichermaßen akzeptiert und angenommen wie ihre fernöstlichen Pendants, da sie in allzu naher Verbindung mit dem Kriegs-Tabu stehen. Die westlichen Kampfsportarten haben zwar den Vorteil, dass sie unserem Weltbild näher stehen, es bedarf jedoch auch einigen Muts zur Überwindung der mit ihnen verbundenen Vorurteile.

Ob man sich für eine östliche oder eine westliche Kampftechnik entscheidet, ist für den Lerneffekt im Business-Krieg nicht wesentlich. Hier kann jeder seinem eigenen Interesse folgen. Man sollte sich allerdings nicht wundern, wenn in den Sportvereinen beider Kulturen die Kriegsaspekte in der Diktion weitgehend ausgeklammert werden. Meist wird nur noch über den Kampf gegen sich selbst gesprochen oder werden die sportlichen Aspekte betont. Dies ist verständlich, weil natürlich auch Sportvereine dem Kriegs-Tabu unterworfen sind und sie – zumindest im Westen – andernfalls nicht als solche geführt werden dürften. Dennoch lohnt es sich für jeden, der mit dem Business-Krieg konfrontiert ist, eine dieser Kampftechniken zu erlernen.

Strategische Kampfspiele

Wer sich nicht auf die körperliche Ebene des Lernens einlassen möchte oder kann, der sollte zumindest ein Strategiespiel* wie Schach oder Go gut beherrschen. Schach als das „Spiel der Könige" diente schon von alters her der Schulung der Feldherren. Es ist eine naturgetreue Wiedergabe der Prinzipien einer Schlacht. Go ist für diejenigen gut geeignet, die einen fremden kulturellen Hintergrund bevorzugen und damit leben können, dass es keinen totalen Sieg gibt, weil auch der Verlierer Territorium erobert hat. In beiden Spielen wird die Fähigkeit trainiert, die Reaktionen des Gegners über mehrere Züge voraus zu denken, Angriff und Verteidigung zu planen und eine Fülle von Strategien parat zu haben.

4. Selfempowerment entwickeln

Was bedeutet Selfempowerment („Selbstermächtigung") im Berufsalltag? Business-Krieger müssen immer am Ball bleiben. Sie dürfen sich weder strategisch noch technisch noch konditionsmäßig eine Blöße geben. Wer längere Zeit an der Front verbracht hat, weiß genau, dass er alleine für seinen Erfolg zuständig ist und dass er niemand anderen dafür verantwort-

* siehe Serviceteil ab S. 183

lich machen kann. Nur wer diese Tatsache akzeptiert hat, kann sich als Krieger behaupten. Die anderen, die sich an den Werten von Business-Zivilisten orientieren und auf Kommunikation und Gemeinschaftsaktionen setzen, bleiben irgendwann auf der Strecke.

In „alteuropäischen Unternehmen" galt die Fähigkeit zur charismatischen Führung als Ideal. Ein Arbeitnehmer durfte sich von seiner Führungskraft erwarten, dass sie inhaltlich kompetenter war als er – wie beispielsweise ein Meister eines Handwerkbetriebes – und auch für menschliche Probleme zugänglich war. Man stellte sich eine Vater-, Mutter- oder Lehrerfigur vor, die über alles Bescheid wusste, umsichtige Entscheidungen traf und auch für die Weiterentwicklung der Mitarbeiter sorgte. Dafür akzeptierte man auch den höheren Verdienst von Chefs und Chefinnen. Diese Ansprüche bestimmen immer noch das Verhalten der meisten Mitarbeiter und mittleren Führungskräfte. Sie wollen von ihren Vorgesetzten als Person wahrgenommen, anerkannt und gefördert werden.

Eine solche Haltung muss im Business-Krieg notwendigerweise zu Frustration und Enttäuschung führen. Das Anforderungsprofil einer Führungskraft in einer kriegführenden Organisation entspricht einem anonymen Facilitator oder Change-Manager. Dieser ist Koordinator und Verteiler von Prozessen und Informationen, er muss von der inhaltlichen Arbeit seiner Mitarbeiter keine Ahnung haben und geht von deren Eigenständigkeit aus. In kriegführenden Organisationen herrscht das Prinzip der „Holschuld". Jeder Teilnehmer an einem Arbeitsprozess ist selbst dafür verantwortlich, dass er alle notwendigen Informationen herbeiholt. Er muss dafür sorgen, dass er rechtzeitig zu seinen Ressourcen kommt, sich selbst organisieren und motivieren. Alle Mitarbeiter, auch die der untersten Ebenen, sollen sich verhalten, als seien sie ihre eigene Führungskraft. Ein Hängen an Autoritäten und der Wunsch, als Mensch wahrgenommen zu werden und nicht als Funktionsträger, sind altmodische Einstellungen, die möglichst rasch durch Selfempowerment ersetzt werden müssen.

Wer Führungsverantwortung, Teamarbeit und Kollegialität im alten Sinne interpretiert und meint, dabei gehe es um Menschlichkeit, Authentizität und Offenheit, der hat den Paradigmenwechsel zum Business-Krieg noch nicht mitbekommen. Werte, deren Bedeutung früher allen klar war, erhalten im Turbokapitalismus eine andere Färbung und wandeln sich inhaltlich. Im Business-Krieg geht es um Profitmaximierung der anonymen Shareholder und nicht um das Überleben eines kleinen Familienbetriebes, bei dem alle in einem Boot sitzen und gemeinsam nach Lösungen suchen. Es ist daher Teil der Überlebenstechnik im Business-Krieg, diesen Bedeutungswandel zu verstehen und sich darauf einzustellen.

Der erste Schritt im Überlebenskampf ist die Anerkennung der Tatsache, dass die Wirtschaft in Europa nach den Gesetzmäßigkeiten des Kriegs agiert. Der Kampf des Individuums muss häufig gegen eigene Kollegen oder Mitarbeiter geführt werden.

Trainingsplan für Kämpfer an der Business-Front:

- Wahrnehmung schärfen
- Kampfgeist aktivieren
- Kampfsport und strategische Spiele erlernen
- Selfempowerment betreiben

2. Kapitel
Lazarett und Veteranen

Im militärischen Krieg kämpfen die Soldaten mit zwei Zielen: erstens zu gewinnen und zweitens dabei zu überleben. Dafür müssen sie extreme Situationen ertragen und mitunter ihre letzten Kräfte aufbieten. An der Front kann jeder Fehler lebensgefährliche Folgen haben – für einen selbst oder die Kameraden. Um eben diese Fehleranfälligkeit möglichst gering zu halten, sind die Abläufe normiert, die Befehle knapp, ist der Gehorsam total. Selbstverwirklichung oder Alleingänge sind nicht gefragt. Diese und andere im Frieden akzeptierte Eigenschaften werden der Mannschaft durch Drill und den Offizieren in der Ausbildung abgewöhnt. Das Ziel ist, sie durch soldatische Tugenden zu ersetzen. Dies geschieht nicht aus Selbstzweck, sondern ist unter anderem ein Mittel, um die Sicherheit aller zu gewährleisten. Wem dies zu positiv klingt und wer dazu Gegenbeispiele von egomanischen Generälen und plündernden Soldaten im Kopf hat, der sei daran erinnert, dass wir hier von den Prinzipien einer legitimierten Armee bei aufrechtem Ehrenkodex sprechen. Strategische und taktische Fehler der Kommandanten müssen ebenso wie persönliches Fehlverhalten des Einzelnen möglichst gering gehalten werden. Dies geschieht durch eine klare Führungsstruktur und klare Verantwortlichkeiten auch im Notfall. Aber nicht nur Planungs- oder Verhaltensfehler stellen ein Risiko dar, auch mangelnde Kondition des Einzelnen bedeutet Gefährdung. Wer nicht mehr weiter kann, dem kann während einer Kampfhandlung nur sehr bedingt geholfen werden. Trotz aller Sicherheitsmaßnahmen sind Fehler und Schwächen nicht aus der Welt zu schaffen. Bei Versagen im militärischen Krieg werden aus Soldaten Verwundete, Gefangene und Gefallene.

Soldaten, die durch Verletzung oder Krankheit ausfallen, werden im Feldlazarett je nach vorhandenen Ressourcen mehr oder weniger notdürftig versorgt. Alles ist darauf ausgerichtet, sie so rasch wie möglich wieder einzusetzen. Wenn sie noch kampffähig sind, schickt man sie wieder an die Front, die anderen werden in der Versorgung beschäftigt. Wenn sie zu keinem Dienst in der Armee mehr taugen, werden sie geehrt, entlassen und nach Hause geschickt. Sie zählen dann zu den Kriegs-Veteranen.

Sobald der Krieg zu Ende ist, mustern die meisten Soldaten ab und kehren wieder ins Zivilleben zurück. Nun weiß man spätestens seit dem

Vietnam-Krieg, dass ein hoher Prozentsatz der Heimkehrer die Integration ins normale Berufs- und Familienleben nicht schafft. Abgesehen von gesundheitlichen Problemen leiden viele Kriegs-Veteranen unter posttraumatischen Störungen und Persönlichkeitsveränderungen. In eigens dafür entwickelten Integrationsprogrammen wird ihnen die Verarbeitung der erlebten Grausamkeiten und eine langsame Rückführung des Stresspegels auf Friedensniveau ermöglicht.

Soldaten, die in die Hände des Feindes fallen, werden in Gefangenenlagern interniert und mehr oder weniger korrekt behandelt. Informationsträger werden oft auch unter Folter gezwungen, ihr Wissen preiszugeben. Andere vegetieren dahin oder werden für Arbeitseinsätze herangezogen. Die Kriegsgefangenschaft stellt für die meisten eine mindestens ebenso große Belastung dar wie die Kampfhandlungen selbst. Orientierungsverlust und psychische Probleme sind häufige Folgeerscheinungen bei denjenigen, die wieder in ihre Heimat zurückkehren konnten.

Verwundete und Gefangene zählen zwar zu den Verlierern im militärischen Krieg, doch sind sie mit dem Leben davongekommen. Andere gelten als vermisst oder finden im Kampf den Tod. Die Gefallenen ruhen auf dem Friedhof der Namenlosen oder erhalten ein Kriegergrab mit Ehrungen für ihre Dienste. Was passiert mit Business-Kriegern, wenn sie schwerwiegende Fehler machen, wenn sie den Kampf um die eigene Karriere oder auch nur um das bloße Überleben verlieren? Falsche Strategien von Kommandanten haben auch im Business-Krieg dramatische Folgen. Sie bewirken, dass die Konkurrenz ihre Expansionsziele realisieren kann und die eigene Organisation schwere Verluste hinnehmen muss. Ist diese ein Unternehmen, verliert sie ihre Finanzierungsgrundlage, die Aktienkurse geben nach, die Investoren springen ab, sie wird aufgekauft und fusioniert oder filetiert und verwertet. Handelt es sich um eine Non-Profit-Organisation, verliert sie ihre Subventionen oder ihre Sponsoren. Der Umsatz bricht ein, die Kunden oder Mitglieder wandern ab, weil die Konkurrenz auf dem Markt ein besseres Angebot oder ein besseres Image platzieren konnte.

Gefangene

Erleidet eine kriegführende Organisation eine schwere Niederlage, beispielsweise durch eine feindliche Übernahme oder Fusionierung, fallen die Kommandanten und die Mannschaft in die Hände der stärkeren Organisation oder, um im Bild zu bleiben: Sie geraten in Gefangenschaft. Natürlich bemüht sich die Siegerorganisation darum, die Business-Gefangenen zu integrieren. Einerseits muss sie einen geregelten Betrieb aufrecht erhalten, ande-

rerseits will sie selbst entscheiden, wer wann gekündigt wird. Es werden Berater engagiert, die mit Hilfe von Integrationskampagnen und -workshops die beiden Firmenkulturen zusammenführen sollen. Das Ergebnis ist meist eine starke Frustrationswelle und ein Rückgang des Engagements bei den Mitarbeitern. Dies wird allerdings nicht als Misserfolg gesehen, sondern ist zum Teil beabsichtigt und erleichtert die anstehende Kündigungswelle. Die Siegerorganisation beschäftigt diejenigen Mitarbeiter weiter, die sich den Bedingungen ihres neuen „Herrn" rasch anpassen können und wollen oder zumindest nicht auffallen. Spezialisten und Kommandanten, deren Know-how gebraucht wird, werden mit hohen Prämien und Incentives an das neue Unternehmen gebunden oder unter Druck gesetzt.

Wie überlebt man als Business-Gefangener in der neuen Organisation? Im Business-Krieg gelten einmal mehr dieselben Regeln wie im militärischen Krieg. Soldaten erlernen in ihren Schulungen auch das Verhalten im Falle einer Gefangenschaft. Mussten diese früher auch in der Gefangenschaft einen heldenhaften Kampf führen, so klingen die aktuellen Richtlinien wesentlich pragmatischer:

„Sechs Regeln für Kriegsgefangene:

1. Sei unscheinbar!
2. Vermeide Arroganz und Stolz!
3. Sag' irgendetwas!
4. Verstelle dich während der gesamten Gefangenschaft!
5. Baue persönliche Beziehungen zum Feind auf!
6. Nimm Wasser und Nahrung an!"*

Auf den Business-Krieg übertragen bedeutet das: Wenn man keinen anderen Arbeitsplatz bekommen kann und in Gefangenschaft überleben will, muss man sich dauerhaft zu taktischem Verhalten entscheiden. Offenheit und Vertrauen, aber auch falsch verstandenes Heldentum sind nicht angebracht. Das finden die meisten Menschen unmoralisch, in Wahrheit hat man jedoch nur die Wahl: Job behalten oder nicht. Wenn die „Flucht" oder ein „Überlaufen zum Feind" nicht möglich ist, führen Protest, subversiver Widerstand, Aufwiegelei oder auch auffällige Resignation zum Verlust des Arbeitsplatzes.

* Früherer Verhaltenskodex der Amerikaner (1955 in Kraft getreten): „Ich werde niemals aufhören, dem Feind Widerstand zu leisten, wenn ich gefangen werde, werde ich den Kampf fortsetzen." o.A.: Eine Kriegsgefangenschaft überstehen, in: Truppendienst, Zeitschrift für Führung und Ausbildung im Österreichischen Bundesheer, Wien 2/2001

Deserteure

Arbeitslose, aber noch kampffähige Business-Krieger, können sich – so sie die Situation durchschauen – entscheiden: Wollen sie weiterkämpfen, dann werden sie sich möglichst rasch bei einer neuen kriegführenden Organisation bewerben und ihre Kriegserfahrung dort einbringen. Möchten sie die strengen Strukturen vermeiden, können sie sich als Zeitarbeiter oder Freelancer mal hier und mal dort verdingen, also Fremdenlegionäre werden. Oder sie haben vom Kampf genug und ergreifen die Gelegenheit zum Ausstieg aus dem Business-Krieg.

Doch nicht nur wenn man in Business-Gefangenschaft gerät, kommen Fluchtgedanken auf. Immer mehr Menschen in aufrechten Arbeitsverhältnissen suchen einen Ausweg aus dem Business-Krieg. Diejenigen, die es sich finanziell, gesundheitlich und nervlich leisten können, kündigen und machen sich unter dem Titel der „Konzernmüdigkeit" auf einen unsicheren Weg. Manche wechseln in eine der wenigen friedlichen Organisationen, die es noch gibt, und akzeptieren ein geringeres Gehalt, wenn die Aussicht auf menschlichere Arbeitsbedingungen besteht. Andere schließen sich einer Rebellen-Organisation an oder gründen ihr eigenes Unternehmen, in dem sie ihre Vorstellungen von friedlichem Wirtschaften verwirklichen wollen. Die meisten nehmen große finanzielle Belastungen und persönliche Risiken auf sich, nur um nicht mehr im Business-Krieg kämpfen zu müssen. Man könnte die ständige steigende Zahl von Firmengründungen nicht nur auf einen wachsenden Unternehmergeist zurückführen, sondern auch als Ausdruck von Fluchtbewegungen aus den kriegführenden Organisationen interpretieren. Neue Unternehmer und Unternehmerinnen sind oft „Wehrdienstverweigerer" oder „Deserteure" des Business-Kriegs. Sie sind arbeitsfähig und -willig, aber nicht zu diesen Bedingungen, und sie haben die Ressourcen, um sich andere Bedingungen zu suchen oder zu schaffen.

Verwundete und Kriegsversehrte

Was geschieht im Business-Krieg mit jenen, die es nicht schaffen, die nicht mehr arbeitsfähig sind oder die nicht mehr gebraucht werden? Die Zahl der Arbeitslosen steigt seit einiger Zeit kontinuierlich und bedrohlich, die Chancen auf Wiederbeschäftigung für junge, alte und weibliche Arbeitskräfte sinken. Eine kriegführende Organisation hat die Maximierung von Gewinnen für ihre Shareholder zum Ziel. Der Umsatz in gesättigten Märkten kann allerdings nicht endlos ausgedehnt werden, und die Erschließung von neuen Märkten beispielsweise in der Dritten Welt oder im ehemaligen Ost-

block ist kostenintensiv. Daher müssen Einsparungspotenziale gefunden werden – und deren größtes sind die Lohnkosten. Es ist also eine zwingende Konsequenz, dass Mitarbeiter abgebaut werden, dass immer weniger Menschen immer mehr leisten müssen – dies allerdings nicht nur in einer Krise, sondern als kontinuierliche Begleiterscheinung des Turbokapitalismus. Der Personalabbau beginnt bei den Schwächsten, bei jenen, die dem Druck nicht mehr standhalten können und geht weiter zu jenen, die zu teuer sind. Auf Arbeitsmärkten, wo sich auf eine ausgeschriebene Stelle Hunderte jüngere, besser ausgebildete und günstigere Anwärter bewerben, macht ein Hire-and-Fire-Prinzip Sinn. Es ist billiger, die „Underperformer", das heißt, Personen, deren Leistung nicht auf der geforderten Höhe ist, auszutauschen, anstatt sie zu entwickeln oder zu trainieren.

Da die Arbeitslosigkeit für die meisten Menschen nicht erstrebenswert und jedenfalls mit finanziellen Einbußen und einem Imageschaden verbunden ist, bricht innerhalb der Mannschaft ein Kampf eines jeden gegen jeden aus. Jeder will seinen Arbeitsplatz behalten und auch vorwärts kommen. Doch um das zu erreichen, muss er einen zermürbenden Überlebenskampf im eigenen Unternehmen führen. Er muss seine Leistung permanent steigern und dazu seine Sachkompetenz eigenständig auf dem höchsten Niveau halten. Um Fehlzeiten zu minimieren, beginnen die Menschen Krankheiten zu unterdrücken und ihre privaten Beziehungen zu vernachlässigen. Niemand kann im Business-Krieg damit rechnen, dass man sich für ihn einsetzt, ihn unterstützt oder über längere Zeit seine Minderleistung ausgleicht. Jeder ist selbst bis über die Grenze belastet, sodass immer weniger Handlungsspielraum für Unterstützung von Kollegen oder solidarisches Handeln bleibt.

Doch nicht nur mangelnde Hilfe am Arbeitsplatz belastet den Einzelnen. Immer wieder muss er zusätzlich auch aktiv gegen die interne Konkurrenz ankämpfen. Er wird von Menschen angegriffen, die eben noch seine Kollegen waren, nun aber zu Gegnern im Wettstreit um den Arbeitsplatz werden. Dies ist oft der Hintergrund für die zunehmenden Mobbing- und Bossingfälle. Oder er ist ständig von neuen Gesichtern umgeben und muss sich gegen Kollegen und Kolleginnen behaupten, die eingesetzt wurden, um im direkten Konkurrenzverfahren „on the job" den besten zu ermitteln und die anderen auszuscheiden.

Menschen, die diesem Druck nicht mehr gewachsen sind, könnte man als Business-Verwundete, als Kriegsversehrte bezeichnen. Sie sind auf Grund von fachlichen, gesundheitlichen oder nervlichen Problemen nicht in der Lage, die Arbeitsanforderungen zu erfüllen und werden vom System ausgestoßen.

Feldlazarett und Trainingslager

Im Business-Frieden gab es für diese Mitarbeiter firmeneigene Angebote, um sie für den Arbeitsprozess wieder flott zu machen. Dazu zählten fachliche und verhaltenstechnische Schulungen, Training und Coaching, Betriebspsychologen, betriebliche Gesundheitsvorsorge und ähnliche Einrichtungen. Im Business-Krieg ist dies unwirtschaftlich, denn der „Nachschub" kann jederzeit und leicht besorgt werden. Da der Austausch kostengünstiger ist als die Rehabilitation der vorhandenen Arbeitskräfte, betreiben kriegführende Organisationen keine „Feldlazarette" für Business-Verwundete. Zwar wurde die betriebliche Gesundheitsvorsorge erst vor einigen Jahren gesetzlich verankert, doch die Leistungen wurden nach einem kurzen Aufschwung – Rückenschule, Sehtraining, Alkoholikerberatung etc. – bereits wieder auf ein Minimum beschränkt. Outplacement-Programme, die gekündigte Mitarbeiter bei der Jobsuche unterstützten, waren kurz in Mode, dann wurde es still um sie. Von Unternehmen finanzierte Arbeitsstiftungen, die gekündigte Mitarbeiter auffangen, sind der letzte Rest von Fürsorge im Business-Krieg.

Auch die Ausbildung der Truppen wird von den meisten kriegführenden Organisationen nicht mehr selbst wahrgenommen. „Trainingslager", wie firmeninterne Aus- und Fortbildungen, Schulungen und Seminare, werden ausgegliedert und mutieren zu Profit-Centers, das heißt, sie müssen selbst auf dem Markt Gewinne erwirtschaften. War die Personalentwicklung in Friedenszeiten eine Stätte zur Steigerung des „Humankapitals", so werden ihre Aktivitäten aus Kostengründen zunehmend reduziert. Stattdessen wird neues Personal, das die entsprechenden Anforderungen bereits mitbringt, eingestellt. Ausgenommen von dieser Regel des raschen Austausches sind nur Spezialisten, für die es auf dem Markt kaum Ersatz gibt, oder Informationsträger von firmeninternen Fakten, die nicht der Konkurrenz in die Hände fallen sollen.

Business-Verwundete werden vom Sozialstaat aufgefangen – zumindest ist dies zurzeit in Teilen Europas noch der Fall. Menschen, die durch den internen Konkurrenzdruck gesundheitlichen Schaden an Körper oder Psyche genommen haben, erhalten Behandlungskosten und Entgeltfortzahlungen durch den Steuer- und Beitragszahler. Menschen, deren Wissen und Können nicht auf dem letzten Stand ist oder die ihre soziale Kompetenz nicht rasch genug anpassen können, geraten in die Arbeitslosigkeit und werden von der staatlichen Arbeitsvermittlung weitervermittelt oder – zumindest noch – in Kursen und Schulungen zu neuer Leistungsfähigkeit trainiert. Die Kosten für das Lazarett im Business-Krieg wurden fast zur Gänze vom Sozialstaat getragen. Nachdem dieser durch den Stabilitätspakt der EU seine Leistungen nicht mehr finanzieren kann und sein vorhandenes Defizit verringern muss,

werden die Versorgungsangebote ständig zurückgenommen. Die Zahl der Verwundeten im Business-Krieg wird sich noch drastisch erhöhen. Wer in naher Zukunft das Business-Lazarett finanzieren soll, ist ungewiss.

Gefallene

Dann gibt es noch diejenigen Menschen, die trotz Behandlung und Schulung keinen Marktwert mehr haben, die keine eigenständige Wirtschaftsfähigkeit mehr erreichen können. Sie werden einfach nicht mehr gebraucht, weil sie zu alt, zu krank, zu unflexibel, zu unmodern sind – Langzeitarbeitslose, Frühpensionisten, Pleitiers, gescheiterte Existenzen. Man könnte sie in unserer Diktion als Business-Gefallene oder Business-Tote bezeichnen. Sie haben unfreiwillig ihr Wirtschaftsleben beendet, und es ist unwahrscheinlich, dass sie wieder neu beginnen können. Sie sind Material für die Statistiken, ihr Schicksal ist nicht einmal als Thema einer Talk-Show geeignet, und ihre Versorgung ist ernsthaft bedroht. Das Heer der Business-Gefallenen wird totgeschwiegen – sie ruhen auf dem Friedhof der Namenlosen. Es gibt keine Helden unter den Gefallenen im Business-Krieg.

Hilflose Helfer

Business-Krieger, die einen „Deal in den Sand setzen", ein „Unternehmen gegen die Wand fahren" oder den Wettkampf um ihre Karriere verlieren, sind in ihrem Marktwert reduziert. Nur den großen Könnern, die rechtzeitig taktisch vorgesorgt haben, gelingt es oft jahrelang, jeden Misserfolg in eine höhere Position mit noch besserer Gage zu verwandeln. Die meisten Vorstände, Geschäftsführer, mittleren Manager und Mitarbeiter, die wegen persönlicher Fehlleistungen oder als Opfer von Fusionen entlassen werden, sind jedoch schwer angeschlagen. Sie haben meist ein Selbstwertproblem, weil sie die Schuld bei sich selbst suchen. Oder sie sind voll Hass und Verbitterung, weil sie sich ungerecht behandelt fühlen und die Schuld bei den anderen suchen. Meist haben sie zusätzlich noch große Existenzängste und ein soziales Problem mit ihrer Umgebung, der sie die Niederlage nicht gestehen wollen.

In einer solchen Situation isolieren sich die einen oder greifen zu Alkohol oder Tabletten, die anderen nehmen professionelle Hilfe in Anspruch. Letzteres sind zum Großteil Business-Krieger*innen* oder Männer, die auf das ständige Drängen ihrer Frauen reagieren. Sie suchen meist auf persönliche Empfehlung von guten Freunden einen Psychotherapeuten oder Coach auf,

manche auch einen Guru oder esoterischen Berater. Von diesen erhoffen sie sich die Wiederherstellung ihrer Kampfkraft. Doch meist tritt genau das Gegenteil ein – sie fühlen sich durch die Behandlung immer schwächer werden. Einen ähnlichen Effekt erzielen auch die neuen Trainings-Methoden in der staatlichen Arbeitsvermittlung. In Job-Coaching-Kursen sollen beispielsweise arbeitslose Bauarbeiter, die dreißig Jahre Berufserfahrung haben, durch Psycho- und Kommunikationstechniken ihre Bewerbungsgespräche effizienter gestalten. Sie werden angehalten, einen Anzug anzuziehen und nach der Schrift zu sprechen. Nicht nur, dass die Langzeitarbeitslosen diese Kurse lächerlich und unpassend finden, sie erzielen damit auch keine Erfolge. Als Erklärung hinterfragen die Verantwortlichen meist nicht das Konzept, sondern schreiben den Misserfolg dem mangelnden Willen der Klientel zu.

Tatsächlich liegt der Grund für diese Ineffizienz privater und staatlicher Business-Lazarette jedoch darin, dass die meisten Helfer nicht die richtigen Methoden anwenden. Sie setzen ihre Bemühungen so, als ob sie ihre Patienten für den Business-Frieden vorbereiten müssten und nicht für die nächste Schlacht, als ob es darum ginge, am Arbeitsplatz und bei Vorstellungsgesprächen selbstbestimmt, authentisch und offen zu kommunizieren. Das ist den Beratern und Trainern nicht persönlich anzulasten, weil die Tatsache des Business-Kriegs eben nicht öffentlich thematisiert wird und die meisten Vertreter von sozialen Berufen sich selbst eher zu den Pazifisten zählen. Zudem haben viele Berater, die nicht aus der Wirtschaft kommen, naive und idealistische Vorstellungen von der Arbeitswelt außerhalb der sozialen Institutionen. Sie reden vom Schlachtfeld des Business-Kriegs, ohne über seine Bedingungen Bescheid zu wissen und verwirklichen ihre eigenen Vorstellungen vom Frieden an den Patienten.

Die meisten Business-Krieger ahnen das instinktiv und hegen eine berechtigte Abneigung gegenüber allem, was mit Psychologie zu tun hat. Doch diese Einstellung wird durch die öffentliche Meinung sukzessive aufgeweicht. Da der Business-Krieg seine Wirkung erst langsam und weitgehend unbemerkt entfaltet, propagieren die Medien auf ihren Karriere- und Wirtschaftsseiten immer noch die alten Kommunikationstechniken für Friedenszeiten. Die Auswirkungen, die der Paradigmenwechsel von einer friedlichen Organisation zu einer kriegführenden Organisation auf die Mitarbeiter hat, dringen in ihrer ganzen Tragweite erst langsam ins Bewusstsein der Verantwortlichen. Daher wenden ganze Beratergenerationen bei Arbeitslosen und bei Managementtrainings immer noch die Techniken aus den Sozialwissenschaften an, anstatt Militär- und Polizeipsychologen zu Rate zu ziehen. Es wurden bisher noch keine sinnvollen Therapie-Programme für Business-Verwundete, die wieder in den Kampf wollen oder müssen, entwickelt. Es bleibt zu hoffen, dass der Beraterstand diesen Mangel bald erkennt und Abhilfe dafür schafft.

In der Zwischenzeit muss jeder Einzelne die Auswahl der passenden Methoden in Selbstverantwortung treffen, was nicht einfach ist.

Die richtigen Mittel

Als Richtlinie für psychologische Hilfe im Business-Lazarett muss gelten: Wenn jemand zurück in den Business-Krieg will oder muss, dann sind langwierige „aufdeckende" Psychotherapiemethoden, esoterische Selbsterfahrung, spirituelle Selbstfindung und die meisten Meditationstechniken fehl am Platz. Berater, die solche Techniken unüberlegt anbieten, begehen tatsächlich einen Kunstfehler, ohne sich über die Konsequenzen im Klaren zu sein. Verwundete Business-Krieger, die schnell wieder für die Front fit sein wollen, dürfen sich nicht lange mit Reflexionen aufhalten. Sie müssen vielmehr danach streben, ihren Kampfgeist und ihre Lust am Siegen möglichst rasch wiederzugewinnen. Sie sollten zusätzlich zu ihren Kampftechniken, die sie schon beherrschen, möglichst rasch noch wirksamere „Tricks" erlernen, anstatt sich mit moralischen Fragen und ihren innersten Sehnsüchten zu beschäftigen. Die Auszeit sollten sie zum Konditionstraining, zur Pflege der Seilschaften und zum Knüpfen neuer Kontakte nutzen.

Die Beraterbranche und auch die meisten Wirtschaftstrainer und Organisationsentwickler beziehen ihr Repertoire aus den Humanwissenschaften und haben für solche Situationen nur wenig Brauchbares anzubieten. Besser geeignet könnten Coaches oder Mentoren sein, die selbst aus dem Topmanagement, der Juristerei (aber keine Mediatoren) oder aus der Steuerberatung kommen. Diese Berufsgruppen kennen die gängigen Methoden des Kampfes und haben am ehesten effiziente Techniken für die Business-Front anzubieten. Sie schrecken auch nicht davor zurück, Strategien zur Niederwerfung des Gegners zu entwickeln. Auch von Spitzensportlern kann man lernen: Ausdauer, Selbstmotivation, Siegeswille, Überwindung der körperlichen Beschränkungen – und dass man nach einer schweren Verletzung nur mit harter Disziplin und meist unter großen Schmerzen wieder erfolgreich werden kann.

Selbstreflexion, Psychotherapie, Meditation und ähnliche Techniken sind aber im Business-Krieg nicht grundsätzlich fehl am Platz, sie eignen sich nur nicht für Frontkämpfer. Hingegen ist psychologische Beratung äußerst wirksam für Soldaten, die aussteigen und die schon beschriebenen Fluchtwege beschreiten wollen. Diese Methoden werden für Veteranen des militärischen Kriegs eingesetzt, um ihre Integration in Friedenszeiten zu erleichtern, und haben auch für Business-Veteranen ihre Berechtigung. Sie helfen beim Abbau von erlittenen Traumatisierungen, bei der Neuorientierung im Zivilleben und bei der Entwicklung einer gesunden Gesamtpersönlichkeit.

Bei den „Schlachten“ im Business-Krieg kommen auch Mitarbeiter zu Schaden. Sie verlieren ihre Arbeit und werden zu „Business-Verwundeten“. Die gängigen Methoden zur Heilung im „Business-Lazarett“ greifen nicht mehr. Für den Business-Krieg müssten neue Schulungs- und Rehabilitationsformen entwickelt werden. Da der Zwang zur Kostenreduktion laufend zunimmt, finden immer mehr Arbeitslose keinen Einstieg mehr in ein reguläres Berufsleben und werden zu „Gefallenen“ im Business-Krieg.

3. Kapitel
Die Liebe in Zeiten des Business-Kriegs

Wie gestaltet sich das Privatleben im Business-Krieg? Wie lebt es sich mit einem Business-Krieger oder einer Business-Kriegerin? Welche Auswirkungen hat dieses Leben auf die Kinder? In Zeiten des militärischen Kriegs hat die Liebe neben den üblichen Mann-Frau-Konflikten noch einige zusätzliche Prüfungen zu bestehen. Kampfhandlungen finden mit wenigen Ausnahmen – wie beispielsweise bei einem Bürgerkrieg – grundsätzlich fern von der eigenen Familie statt. Daher müssen Paare mit Trennung und Unsicherheit leben lernen.

Soldaten, die einrücken, verlassen ihre Familien. Der Kriegsschauplatz befindet sich meist fern der Heimat, der Kämpfer muss in seine neue Realität hineinwachsen, die Angehörigen bleiben vorerst in ihrer gewohnten Umgebung. Das Leben im Hinterland geht weiter, aber die Überlebensbedingungen verschärfen sich sukzessive. Nachrichten von der Front kommen erst regelmäßig, dann immer seltener, manchmal bleiben sie ganz aus. Heimaturlaube sind stressreich und exzessiv, will man doch in der kurzen Zeit alles Versäumte nachholen und die wenigen Momente auskosten. Jeder Kuss könnte der Letzte sein, jeder Abschied einer für immer. Die Partner beginnen ihr eigenes Leben in getrennten Welten zu leben. Während die Soldaten meist ihre ganze Sehnsucht auf die Heimkehr richten und die Gedanken an Frau und Kinder ihnen die Kraft geben, den täglichen Wahnsinn zu überstehen, wachsen im Hinterland oft schon neue Beziehungen. Die lange Trennung und die unsichere Zukunft zermürben auch starke Bindungen. Druck, Angst und der tägliche Kampf ums Überleben erzeugen Nähe und Intimität zwischen den Menschen, die gemeinsam in diese Situation geworfen sind. Nicht wenige Heimkehrer haben zwar den Krieg überlebt, stehen zu Hause aber vor den Trümmern ihrer Ehe.

Viele Soldaten, die aus dem Krieg heimkehren sind nicht mehr dieselben wie früher – sie leiden unter einer Wesensveränderung. Der Kampf gegen andere Menschen, das Ausüben und Erleiden von Gewalt, die Todesangst verändern die Persönlichkeit. Soldaten an der Front tauchen immer tiefer in die Logik des Kämpfens ein und entfernen sich immer weiter von den Bedingungen des normalen Lebens, von Offenheit, zärtlichen Gefühlen und direkter Kommunikation. Je grausamer die Kampfhandlungen sind

und je länger sie andauern, desto dicker muss das Fell werden, desto besser der Verdrängungsmechanismus greifen. Am Ende des Kriegs finden jene Frauen, die allen Versuchungen getrotzt und die Rückkehr ihres Mannes abgewartet haben, oft nicht mehr denselben Menschen vor, der er in Friedenszeiten war. Genesung und Integration können Jahre dauern, bei manchen ist der Schaden irreparabel.

Beziehungen unter Druck

Abwesenheit und Persönlichkeitsveränderung sind auch für Beziehungen im Business-Krieg eine Prüfung. Die meisten Business-Krieger leben bei ihrer Familie und sind doch nicht anwesend. Entweder sie sind beruflich ständig unterwegs, fliegen zu Meetings um die halbe Welt, haben Abend- und Wochenendtermine, oder sie arbeiten überhaupt in einer anderen Stadt, machen Überstunden bis zum Umfallen und kommen nur zum Schlafen nach Hause. Andere könnten zwar mehr Zeit zu Hause verbringen, doch sie wollen nicht. Nur wenige Menschen, die jeden Tag an ihrem Arbeitsplatz gegen andere Menschen oder Organisationen kämpfen müssen, schaffen den täglichen Umstieg von Gewalt auf Nähe. Die meisten haben auf der einen oder anderen Seite ein Problem: Entweder sie fühlen sich durch zu große Intimität und Entspannung in der Familie „geschwächt" und fürchten, am nächsten Tag nicht genug „Biss" zu haben. Oder sie können die „Rüstung" nicht rasch genug ablegen und es gelingt ihnen nicht, sich ihren Partnerinnen und Kindern gegenüber zu öffnen. Dann gibt es Streit und Vorwürfe und diese führen wieder zur Schwächung. Daher reduzieren viele Menschen, die an der Business-Front kämpfen, die Zeiten mit der Familie und bleiben immer länger in der Arbeit, um die Spannung des Wechselns zu vermeiden.

Mit einem Business-Krieger verheiratet zu sein, bedeutet, mit innerer oder äußerer Abwesenheit fertig werden zu müssen. Dazu sind jedoch immer weniger Partnerinnen und Partner bereit. Die meisten Ehefrauen früherer Generationen schafften es noch, ihre Einsamkeit durch die Teilhabe am Reichtum und Image des Gatten zu ertragen. Beziehungen in unserer Zeit haben den Anspruch auf Partnerschaft, auf Kommunikation, auf Teilung der Familienarbeit und auf eigene Berufstätigkeit der Frau. Sind beide berufstätig, ist niemand mehr da, der die Funktion der Versorgung übernehmen könnte und erschöpfte Krieger liebevoll versorgt. Frauen sind meist auch an der Front oder mit dem Überlebenskampf im Hinterland beschäftigt und würden selbst jemanden brauchen, der sie emotional unterstützt. Dies ist an und für sich schon eine Herausforderung für beide

Geschlechter. Sie lässt sich allerdings unter den Lebensbedingungen im Business-Krieg noch weniger bewältigen.

Die Persönlichkeit von Business-Kriegern verändert sich mit der Dauer des Kampfeinsatzes. Obwohl sie in Designer-Anzügen oder modischen Business-Kostümen aus der Arbeit kommen, ist es, als hätten sie eine Rüstung um ihre Gefühle gelegt. Zu Beginn ihrer Karriere gelingt es ihnen noch mit einiger Mühe, diese immer wieder abzulegen. Sie schaffen es dann, an Wochenenden oder im Urlaub mit Partnern und Kindern Nähe aufzubauen. Doch nach einiger Zeit haben Kampfbereitschaft und strategisches Denken die Oberhand gewonnen. Dann sind sie als Beziehungspartner, Väter oder Mütter für lange Zeit und manche auch für immer verloren.

Intimität

Wie kommt es, dass im Business-Krieg dieselben Veränderungen der Persönlichkeit von Kämpfern entstehen wie im militärischen Krieg? Das Ausmaß der Gewalt ist deutlich reduziert, alles läuft viel zivilisierter ab, und dennoch haben die Betroffenen dieselben Empfindungen. Wenn der Mensch mit Krieg konfrontiert ist, und dies über einen längeren Zeitraum, so muss er dazu einen anderen mentalen Zustand herstellen als im Frieden. Wir wollen den mentalen Zustand im Frieden mit „Bereitschaft und Fähigkeit zur Intimität" bezeichnen und jenen im Krieg mit „Bereitschaft und Fähigkeit zum Kampf". Kampf und Intimität sind zwei Bereiche, die einander grundsätzlich und diametral entgegengesetzt sind. Wohl treten Menschen, die miteinander kämpfen, auch in Beziehung zueinander, und die Beschäftigung mit dem Gegner führt auch zu einer Art von Nähe. Man kennt jede Regung des Feindes, man weiß, wie er denkt und handelt. Doch diese Art von Nähe ist hier nicht gemeint, wenn von Intimität die Rede ist. Es ist auch nicht „intim werden" als Umschreibung für Erotik oder Sex damit gemeint. Vielmehr soll mit Intimität ein Zustand beschrieben werden, der das Wesen von Liebesbeziehungen und von nahen Freundschaften unter Erwachsenen ausmacht.

Zur Intimität gehören Einstellungen und Verhaltensweisen wie Vertrauen, Authentizität, Offenheit, Ehrlichkeit, Aufmerksamkeit, Fürsorge, Hingabe, Demut, Akzeptanz von Unterschieden, Fehler zugeben, Schmerz und Schwäche eingestehen, Vergebung erbitten, Verzeihen können, Würde bewahren, Respekt gewähren, Verstehen wollen, Geduld u.Ä. Vieles davon klingt nach wohl bekannten humanistischen Idealen. Es ist ein Zustand, nach dem sich die Menschen sehnen und der die Basis für ein gesundes und zufriedenes Leben bildet. Intimität ist das Lebenselixier schlechthin. Fehlt sie

über längere Zeit, gehen sowohl Individuen als auch Gemeinschaften zugrunde.

Ungeeignet für den Krieg

Die Werte, mit denen wir die Intimität beschrieben haben, sind genau jene, deren Verlust in unserer Gesellschaft ständig beklagt wird. Manche sehen sie mit der Familie sterben und andere mit der Solidarität. Doch diese Werte gehen nicht jetzt plötzlich zum ersten Mal in der Geschichte verloren. Sie sind immer schon in den Hintergrund getreten, wenn ein Krieg ausbrach, denn Intimität ist eine Qualität des Friedens. Diese Form der Nähe geht zwischen den Individuen verloren, wenn sie ständig im Streit leben, wenn sie einander auf Dauer bekämpfen. Sie geht in großen Maßen in einer Gesellschaft verloren, wenn sie in den Krieg eintritt.

Dieser Verlust ist ein Prozess, den die Menschen als sehr schmerzlich empfinden und der dennoch zum Überleben in Kriegszeiten notwendig ist. So sehr Intimität gebraucht wird, um Beziehungen und Gemeinschaft aufzubauen und zu erhalten, so hinderlich ist sie im Krieg. Will man seine Ziele durch Kampf erreichen oder auch nur überleben, so muss die Bereitschaft zur Intimität abgelegt und durch die Bereitschaft zum Kampf ersetzt werden. Kriegertugenden sind dann die neuen Werte. Abgeleitet von den Rittertugenden des Mittelalters werden vom Soldaten Ehre, Mut, Treue, Disziplin und Respekt erwartet. Auch wenn der Ehrenkodex der Krieger ähnlich klingen mag wie das Wesen der Intimität, so ist die Grundeinstellung eine gänzlich andere: Kriegertugenden sind immer auf ein Ziel ausgerichtet. Jede Beziehung zu Menschen muss funktionalisiert und der Zielerreichung untergeordnet werden. Dies alles geschieht im Krieg noch unter den besonderen Umständen der ständigen Bedrohung des eigenen Lebens. Taktisches Verhalten, gesundes Misstrauen und die Bereitschaft, den Feind zu vernichten, werden damit selbstverständlich und lebensnotwendig.

Ungeeignet für den Beruf

Doch nicht nur für den Krieg ist Intimität ungeeignet. Sie ist auch im modernen, arbeitsteiligen Berufsleben nicht sinnvoll oder zumindest unangemessen. Das mag verwundern, weil sie in unserer Kultur als allgemein gültige Norm verstanden wird, als Orientierung in allen Lebenslagen. Tatsächlich hat Intimität nur im Privatleben Bedeutung und entfaltet auch nur dort die gewünschte Wirkung. In der Arbeitswelt wäre es völlig ausreichend, würde man Eigenschaften entwickeln wie: Leistungsbereitschaft, Zielstrebigkeit, Organisationstalent, Ordnungsliebe, Genauigkeit, Korrektheit, Höflichkeit, Flexibilität, Kreativität, ergebnisorientierte Kommunikation u.Ä.

In unserer Gesellschaft hat sich nicht ein Werteverlust, sondern eine Werteverwirrung eingestellt. In den privaten Beziehungen herrscht zunehmend kühle Distanz und strategische Planung zur Bewältigung des stressreichen Alltags oder sogar dauernde Kampfstimmung. Zugleich verlagern viele Menschen ihre unerfüllten Wünsche nach Intimität in den Beruf. Dort wollen sie dann geliebt und verstanden werden, wollen offen kommunizieren und sich selbst verwirklichen. Das kann nicht funktionieren. Es ist ein enorm kräfteverschleißendes Verhalten, das weder im Business-Frieden und schon gar nicht im Business-Krieg sinnvoll ist. Die Botschaft lautet daher: mehr Intimität in die privaten Beziehungen, mehr Strategie ins Berufsleben. Besonders in Zeiten des Business-Kriegs gehört es zu den Überlebensstrategien, noch genügend private Beziehungen zu finden, in denen Intimität möglich ist: Partner, Freunde, Verwandte, bei denen man sich so zeigen kann, wie man wirklich ist, von denen man geliebt wird, ohne ein Ziel erreichen zu müssen.

Kinder im Business-Krieg

Jeder Mensch braucht zum Überleben ein Mindestmaß vom Lebenselixier der Intimität, doch Kinder brauchen davon am meisten. Kinder können Kälte und Hunger verkraften und mit Entbehrungen fertig werden, ein Mangel an Intimität erzeugt jedoch schwere Schäden in ihrer Entwicklung bis hin zum physischen Tod.*

Die westlichen Industriestaaten haben zumindest für den Großteil ihrer Kinder beste materielle Voraussetzungen geschaffen. Ernährung, medizinische Versorgung und Bildungsangebote sind von hoher Qualität. Dennoch entstehen zunehmend große Probleme im Verhalten von Kindern und Jugendlichen. Es ist nicht der Mangel an Erziehung, der die Störungen auslöst, denn diese kann auch in Institutionen oder Kollektiven stattfinden, wie andere Kulturen zeigen. Es ist auch nicht der Zerfall der Kleinfamilie, der Kinder belastet, denn auch hier zeigt der Kulturvergleich, dass diese ein sehr junges und nicht besonders taugliches Instrument zur Kindererziehung ist. Vielmehr ist es der Mangel an Beziehung, an Intimität, der ein bedrohliches Ausmaß erreicht hat.

* In einem Experiment wollte Friedrich II. feststellen, ob Sprache angeboren oder erlernt ist. Zu diesem Zweck ließ er Kinder von Ammen aufziehen, die sie ausschließlich füttern und reinhalten, ihnen aber keine sonstige Beachtung zukommen lassen sollten. Die meisten Kinder starben aufgrund fehlender Zuwendung. Büntig, Wolf: Beachtung. Ein menschliches Grundbedürfnis, in: www.focus.at, 28. 12. 2002

In den reichsten Nationen der Welt sind alle sozialen Schichten von emotionaler Verarmung bedroht. Die einen kämpfen um ihr materielles Überleben, die anderen sind auf dem Weg nach „oben". Keiner hat daher Zeit und Kraft für den Aufbau und den Erhalt von wirklicher Nähe. Meist sind beide Eltern berufstätig, oft stehen die Großeltern auch noch im Arbeitsprozess oder befinden sich in ihrem wohlverdienten Alterssitz im Süden. Wechselnde Kindermädchen oder überfüllte Betreuungseinrichtungen sind nicht in der Lage, den Kindern ausreichende Intimität als Lebenselixier zu bieten. Die politische Forderung nach voller Berufstätigkeit beider Eltern und der Aufstockung der Kinder- und Altenbetreuungseinrichtungen orientiert sich am Business-Krieg und vergisst auf die Dimension der Intimität.

Erziehung für den Frieden

Die meisten am Erziehungsprozess beteiligten Erwachsenen sind sich darüber einig, dass Kinder nach den humanistischen Idealen streben sollten. Heute noch vertreten Erziehungswissenschafter die Theorie, dass ein Krieg nicht mehr möglich sei, wenn die neuen Generationen zu friedliebenden Menschen ausgebildet würden. Kaum jemand widerspricht diesen Thesen. Nur manchmal zweifeln Väter, die Erfahrungen mit dem Business-Krieg haben, an der Richtigkeit der Methoden, doch bleibt dies ohne weitere Auswirkung. Erstens sind sie schon wieder an der Front, bevor sie sich damit wirklich auseinander setzen können, und zweitens werden ihre Ansichten nicht akzeptiert. Niemand würde heute noch seine Kinder bewusst auf die Erfordernisse des Kampfes vorbereiten. Alles, was dafür notwendig ist, wurde zu Recht mit der „schwarzen Pädagogik" über Bord geworfen. Niemand kann sich leisten, solche oder ähnliche Prinzipien wieder einzuführen, ohne sein Gesicht zu verlieren oder politisch ins „rechte Eck" gestellt zu werden. Wegen der mangelnden Einsicht in die Tatsache, dass in der Wirtschaft bereits Krieg herrscht, hat auch noch niemand begonnen, neue Methoden zur Vorbereitung auf den Kampf zu entwickeln. So entsteht ein Paradoxon: Während auf der einen Seite der Business-Krieg rasant fortschreitet, werden auf der anderen Seite weiterhin Kinder ausgebildet, die davon keine Ahnung haben und nicht über die entsprechenden Kampftechniken verfügen.

Vorbereitung auf den Kampf

Natürlich wünscht sich jeder Mensch eine friedliche Zukunft. Doch das liegt nicht allein in der Hand des Einzelnen. Viele Eltern spüren die Diskrepanz, sie finden nur keine Antwort. Soll man nun Kindern verbieten, mit

Waffen zu spielen, soll man Kampfspiele am Computer und Actionfilme ächten, soll man sie am Raufen hindern und dazu bringen, ihre Konflikte friedlich auszutragen? Das sind heikle Fragen, die ins Zentrum des Kriegs-Tabus treffen. Noch bis vor nicht allzu langer Zeit war das Erziehungsziel für Buben, ihre Bereitschaft zum Kampf zu fördern. Das Erziehungsziel für Mädchen war, ihre Bereitschaft zur Intimität auszubilden. Die Folgen für den Geschlechterkampf sind allgemein bekannt. Seit beide Geschlechter für den Frieden erzogen werden, ist die Welt nicht friedlicher geworden. In der Ausbildung von Kindern und Jugendlichen, aber auch in der Erwachsenenbildung müssten beide Geschlechter gleichermaßen in ihrer Fähigkeit zu Intimität und Kampf geschult werden. Dadurch hätten Männer wie Frauen für den Krieg und für den Frieden ein größeres Handlungs- und Wertere-pertoire zur Verfügung.

Liebesbeziehungen mit Business-Kriegern stehen unter starkem Druck. Sie leiden unter der räumlichen und seelischen Distanz sowie unter der Wesensveränderung der Kämpfer.

Intimität wird als Beziehungsqualität falsch eingesetzt. Es wäre daher angebracht, im Berufsleben weniger Erwartungen in die Intimität zu setzen und mehr davon in den persönlichen Beziehungen zu verwirklichen.

Kinder werden noch immer einseitig nach den Werten des Business-Friedens erzogen. Sie werden zu wenig auf die Härte des Berufslebens vorbereitet und entwickeln unrealistische Vorstellungen vom dort herrschenden Überlebenskampf.

4. Kapitel
Im Hinterland

Kämpfer an der Front eines militärischen Kriegs setzen ihr Leben ein, um die vorgegebenen politischen Ziele eines Staates umzusetzen. Anders ist die Lage bei den Zivilisten im Hinterland. Diese kämpfen nicht selbst gegen den Feind, sie müssen vielmehr unter extremen wirtschaftlichen Bedingungen um ihr eigenes vor allem wirtschaftliches Überleben kämpfen. Manchen Menschen gelingt es zwar, auch im Krieg gute Geschäfte zu machen, doch der tägliche Überlebenskampf besteht für die meisten in der Beschaffung von Essen, Medikamenten, Kleidung und einem Dach über dem Kopf. Für sie bedeutet Kampf nicht, einen Gegner zu bezwingen, sondern mit den widrigen Umständen fertig zu werden. Im Hinterland ist die Sicherung des Überlebens der eigenen Person und der Menschen, für die man verantwortlich ist, das vordringlichste Ziel. Um diesen Überlebenskampf zu bestehen, braucht man andere Voraussetzungen und Fähigkeiten als für jenen an der Front. Während die Truppen zum überwiegenden Teil aus Männern bestehen, wird das Hinterland auch heute noch hauptsächlich von Frauen, Kindern, Alten und Kranken bewohnt und bewirtschaftet.

Frauen am Rande des Business-Kriegs

Die meisten Frauen halten die harten Bedingungen an der Front des Business-Kriegs nicht durch. Sie können oder wollen die geänderten Spielregeln nicht akzeptieren. Diejenigen, die es sich leisten können, besinnen sich ihrer Rückzugsmöglichkeiten und engagieren sich wieder verstärkt in der Familienarbeit. Für jene, die einen echten wirtschaftlichen Überlebenskampf führen müssen, heißt die Devise jedoch keinesfalls „Zurück an den Herd", sondern zurück in die Welt der Niedriglohn-Jobs.

Die Berufswelt im Business-Krieg stellt sich für die meisten Frauen so dar: Wenn Not am Mann ist, werden Frauen in Support-Funktionen gebraucht, denn als Kommandantinnen kann man sie mangels Kampferfahrung und „Schusssicherheit" nicht einsetzen. Das liegt weniger an politischen Vorgaben oder an der Böswilligkeit der Männer als an den Gesetzmäßigkeiten des Business-Kriegs. Der Versorgungsdruck nimmt zu, denn

viele Männer sind als Business-Verwundete nicht mehr arbeitsfähig. Daher müssen Frauen, wie auch im militärischen Krieg, kreative und flexible Wege suchen, um die Familie über Wasser zu halten. Das ist auch der Grund, warum „Teilzeitarbeit Frauensache“[65] ist, warum in den schlecht bezahlten und sozial kaum abgesicherten „McJobs“ überwiegend Frauen arbeiten – in Notsituationen ist es besser, irgendeinen Job zu haben als gar keinen. Dazu gehören die atypischen Beschäftigungsverhältnisse, aber auch die kleinen Einfraubetriebe, Selbstständige, die neben der Kindererziehung ein kleines Unternehmen betreiben und kaum davon leben können.

Begünstigte

Wie im militärischen Krieg nehmen Frauen auch im Business-Krieg häufig die Rolle der „Mittäterin“ ein. Sie unterstützen und ermutigen die Business-Krieger in ihrem Kampf, sie geben ihnen Rückhalt und Motivation. Business-Krieger sind ja nicht per se herzlose Egomanen, die nur um des Siegens willen oder aus ideologischer Besessenheit agieren. Die meisten Männer stürzen sich in den Kampf, weil sie ihrer Familie ein – materiell gesehen – besseres Leben ermöglichen wollen. Und Frauen signalisieren ihnen, dass sie das schätzen und erwarten. Viele Streiter im Business-Krieg hätten schon den Rückzug angetreten, wären sie nur für sich allein verantwortlich. Einige hält der Gesichtsverlust bei der Stange, doch die meisten schaffen es nicht, ihrer Familie eine Reduktion des Lebensstandards zuzumuten. Daher kommt den Frauen im Business-Krieg eine entscheidende Rolle zu: Ohne ihre Unterstützung können Business-Krieger auf die Dauer kaum erfolgreich sein.

Mittäterinnen sind Begünstigte im Business-Krieg. Sie müssen nicht selbst um ihr Überleben kämpfen, sondern profitieren von der „Beute“ eines erfolgreichen Business-Kriegers. Dazu gehören einmal die Frauen, die es nach dem traditionellen Rollenbild geschafft haben, einen reichen Mann zu heiraten oder den Mann, den sie geheiratet haben, beim Reichwerden zu unterstützen. Wenn es ihnen gelingt, mit den Bedingungen einer solchen Ehe zurechtzukommen, dann haben sie auf Dauer seines Erfolges wirtschaftlich ausgesorgt und können ein Leben in Wohlstand oder Luxus führen. Sie nehmen einen Platz in der besseren Gesellschaft ein, auch wenn sie nicht in diese hineingeboren wurden, denn Business-Krieger gehören zu den Aufsteigern erster Ordnung. Wenn sie arbeiten wollen, dann können sie dies zur eigenen Selbstverwirklichung tun oder um eine karitative Organisation zu unterstützen. Jedenfalls müssen sie sich nicht um ihren eigenen finanziellen Erfolg kümmern. Ihre Situation gleicht im Großen und Ganzen jener der Gattinnen militärischer Krieger, nur in einem Punkt macht sich der Business-Krieg auch

für sie negativ bemerkbar: Es kann jeder Tag der letzte sein. Aktienvermögen, Unternehmenswerte oder Topkarriere des Ehemanns können sich von einem Tag auf den anderen in Luft auflösen. Der tiefe Fall kommt im Business-Krieg unerwartet, plötzlich und wesentlich häufiger als in friedlichen Zeiten.

Zur Gruppe der begünstigten Frauen im Business-Krieg gehören auch die Freundinnen oder Geliebten von erfolgreichen Business-Kriegern. Ihr Status ist mit einem noch höheren Unsicherheitsfaktor behaftet als das der Ehefrauen. Auch ihnen fordert eine solche Beziehung große Geduld und einiges an Durchhaltevermögen ab. Doch wenn sie es schaffen, können sie ein luxuriöses Leben führen.

Rotlicht

Nicht unerwähnt bleiben sollten noch jene Frauen, denen der Business-Krieg auf Umwegen gute Geschäfte beschert. Auch wenn in der Öffentlichkeit nicht allzu viel darüber bekannt ist, so sind Nachtklubs und einschlägige Etablissements eine wesentliche Begleiterscheinung des Business-Kriegs. In ihrer harmlosen Form dienen sie der Unterhaltung von Geschäftspartnern und der Förderung von Vertragsabschlüssen. Für mehr Männer, als Ehefrauen vermuten, ist der Umgang mit Prostituierten das einzig geeignete Ventil, um den quälenden Druck des Kämpfens loszuwerden. Die unverbindliche, nicht fordernde Atmosphäre, die sexuelle Freiheit, die animierende Stimmung ermöglicht vielen gestressten Business-Kriegern die dringend benötigte Entspannung. Wie eng diese Form der Unterhaltung mit dem Business-Krieg verbunden ist, zeigt auch die Tatsache, dass sich bereits für die wenigen Business-Kriegerinnen erste – wenn auch noch unausgereifte – Etablissements mit männlichem Service entwickelt haben.

In der brutalen Version zählt das Rotlichtgeschäft zum finstersten Nebenschauplatz des Business-Kriegs. Der Drogen- und Mädchenhandel als Haupteinnahmequelle des organisierten Verbrechens, als trügerische Hoffnung für die Menschen, die ihre Familien nicht durch Arbeit ernähren können, fordert seinen Blutzoll im Hinterland. Die Opfer sind meist Frauen und Jugendliche, die Konsumenten sind meist finanzkräftige Männer. Mit der Globalisierung der Wirtschaft geht eine Globalisierung des organisierten Verbrechens und eine Schwächung der nationalen Sicherheitskräfte einher. Wie schon beschrieben, finden Kriminelle in Kriegszeiten einen guten Nährboden für ihre Aktivitäten. Das trifft auch auf den Business-Krieg zu. Die Gier nach dem schnellen Geld auf der einen Seite und die Überforderung der Kontrollorgane auf der anderen Seite eröffnen auch im Hinterland den Spielraum für alle möglichen Verbrechen.

Kriegsgewinnler

Darüber hinaus gibt es im Hinterland auch noch Menschen, die nicht (mehr) arbeiten müssen, sondern ihr Geld für sich arbeiten lassen. Sie gehören zu denjenigen, die es nach den Idealen des Business-Kriegs „geschafft" haben. Es ist ihnen gelungen, so viel Kapital auf den Finanzmärkten, durch Abfertigung, „Golden Handshake" oder durch einen Firmenverkauf zu erwirtschaften, dass sie von den Zinsen leben können. Nicht mehr arbeiten zu müssen – das ist der Traum vieler Business-Krieger. Er ist auch für die meisten, die freiwillig an der Front sind, der Hauptgrund, sich dieser Tortur zu unterziehen. Erfolgreiche Business-Krieger erreichen dieses Ziel durch Top-Karrieren, andere durch Spekulation an den Börsen. Wer sein Kapital rasch aus der Gefahrenzone, also weg vom Finanzmarkt, in sichere Gefilde bringt, der könnte es sich – solange er mental dazu noch in der Lage ist – im Hinterland bequem einrichten.

Power-Zivilisten

Im Hinterland des Business-Kriegs arbeiten auch jene Männer und Frauen, die sich nicht an den Vernichtungskämpfen der neoliberalisierten Konzerne beteiligen, die eine andere Form des Wirtschaftens aufrechterhalten oder geschaffen haben. Dabei handelt es sich um Dienstleister oder Handwerker, Einzelunternehmer oder Firmen, die sich mit einem speziellen Angebot in einer Nische halten können. Manchen Unternehmern gelingt es auch im Business-Krieg, sich als „Power-Zivilisten" zu etablieren.[66] Das bedeutet, in Zeiten allgegenwärtigen neoliberalistischen Denkens alte oder neue Formen des friedlichen Wirtschaftens mit Erfolg zu betreiben.

Grundsätze der Power-Zivilisten

- *Substanzaufbau und Langfristigkeit:*
  Fähigkeit zum finanziellen Abfedern von Flauten und Rezessionen, Möglichkeit – kein Zwang – zur Gewinnmaximierung, Bewusstsein, dass es kein lineares Wachstum gibt
- *„Kapital mit Gesicht und Namen":*
  keine Abhängigkeit von anonymen Shareholdern, hohe Eigenkapitaldeckung oder Teilhaber, die persönlich bekannt sind und persönlich haften

- *Menschliche Beziehungen:*
  Mitarbeiter werden als Menschen akzeptiert und nicht nur als Funktionsträger, für den Erhalt ihrer Arbeitsplätze wird auch auf Gewinnmaximierung verzichtet
- *Integratives Wachstum:*
  kein Zwang zu ständigem Wachstum, sondern Mitwachsen der Sozialleistungen mit dem Profit, Schonung der Umwelt, Berücksichtigung von Nachhaltigkeit, Gleichbehandlung aller „Anspruchsgruppen" (Stakeholder)
- *Konfliktkultur:*
  funktionierendes Instrumentarium zur Problem- und Konfliktlösung, wie Information, Verhandlung und individuelle, kontrollierte Kampfmaßnahmen

Power-Zivilisten arbeiten nach den Prinzipien des Business-Friedens. Sie haben den Paradigmenwechsel entweder nicht mitgemacht und sind noch mit den „alteuropäischen Werten", z.B. als „christliche Unternehmer"[67], erfolgreich. Oder sie experimentieren mit neuen Formen des Wirtschaftens in den Tauschkreisen[68], in der Landwirtschaft oder in neuen Gemeinschaftsmodellen.*

Manche Power-Zivilisten machen durchaus Geschäfte mit der Business-Armee, ohne jedoch selbst eine kriegführende Organisation zu sein. Ihr Angebot ist die Antwort auf einen Bedarf, der erst durch den Business-Krieg, durch den Überlebenskampf in der Arbeitswelt entstanden ist. Dazu gehören beispielsweise Karriere- und Business-Coaches, psychologische und esoterische Berater, spirituelle Lehrer, Fitness-, Wellness- und Beautybetriebe, Styling- und PR-Berater, Ganzheitsmediziner, Finanzdienstleister, Wirtschafts- und Unternehmensberater, Wohnungsservice, Kinderbetreuungs-, Nachhilfe- und Unterhaltungseinrichtungen u.Ä. Eine große Anzahl der Unternehmensgründungen geht auf Dienstleister aus den oben genannten Bereichen zurück. Man kann sie als Zulieferer im Business-Krieg bezeichnen, weil sie die Soldaten in ihrer Performance unterstützen, bei Laune halten, ihre privaten Verpflichtungen übernehmen oder sie nach Niederlagen pflegen.

* Mehr über neue Wohn-, Lebens- und Wirtschaftsformen im Konzept für den „Wohnclub Wien – Leben in Freiheit und Geborgenheit" von Christine Bauer-Jelinek, www.wohnclub.at

Frauen geraten durch den Business-Krieg unter noch stärkeren Druck als in Friedenszeiten: Als Business-Kriegerinnen fehlt ihnen die Erfahrung und die Einstellung, als Hausfrauen fehlt die soziale Anerkennung, und einen geeigneten Job zu finden, wird immer schwieriger.

Power-Zivilisten finden Nischen im Hinterland und etablieren trotz des Business-Kriegs friedliche Formen der Wirtschaft.