

# **Hohes Gehalt oder Work-Life-Balance?**

Osnabrücker Baubetriebstage 2017

10./11. Februar 2017

**Gerhard Bukenberger**

Die Seminarunterlagen sind urheberrechtlich geschützt.  
Vervielfältigung auch von Teilen ist ohne Genehmigung des Verfassers nicht zulässig.

Anschrift des Verfassers:  
Dipl. -Kfm. Gerhard Bukenberger  
Schuler Service GmbH & Co. KG  
Auf dem Langloos 1, 55270 Klein-Winternheim,  
Mail: [info@schuler-service-group.de](mailto:info@schuler-service-group.de)

## Hohes Gehalt oder Work Life Balance

1. Ein hohes Gehalt, was ist das?
2. Work Life Balance oder besser Lebensbalance?
3. Effiziente Prozesse vs. flexible Arbeitszeiten?
4. Gibt es eine gesellschaftliche Verantwortung des Einzelnen?
5. Wie geht Schuler mit dem Thema um?

Warum zeige ich Ihnen dieses Intro? Es geht heute nicht nur um das Thema Work Life Balance, es geht auch um Recruiting. Nicht nur die Unternehmen der grünen Branche suchen intensiv nach jungen Talenten. Meine Damen und Herren als gut ausgebildete high potentials sind Sie heute in einer außerordentlich komfortablen Position. Der Arbeitsmarkt ist wohl für absehbare Zeit ein Arbeitnehmermarkt. Immer wenn es auf einem Markt zu Verknappung kommt, werden solange Zugeständnisse gemacht bis die Grenzkosten den Grenznutzen übersteigen. Ein einfaches ökonomisches Prinzip, das auch für den Arbeitsmarkt im Garten- und Landschaftsbau gilt. Am Ende muss sich alles rechnen, ansonsten sind die schönsten betrieblichen Modelle zur Verbesserung der Work Life Balance unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nichts wert.

Mir ist deshalb wichtig, dass Sie bei allen Ihren Überlegungen die wesentlichen Parameter Ihrer Lebensplanung im Auge behalten. Beginnen Sie nicht mit dem Sand, sondern mit den Golfbällen, allein damit erreichen Sie schon eine erhebliche Verbesserung Ihrer Lebensqualität. Arbeit, also work, kann wie wir in dem kleinen Video gesehen haben auch das Stützkorn des Lebens sein.

Bevor wir nun weiter in das eigentliche Thema einsteigen sollten wir die Begriffe klären

“was ist denn überhaupt ein hohes Gehalt“?

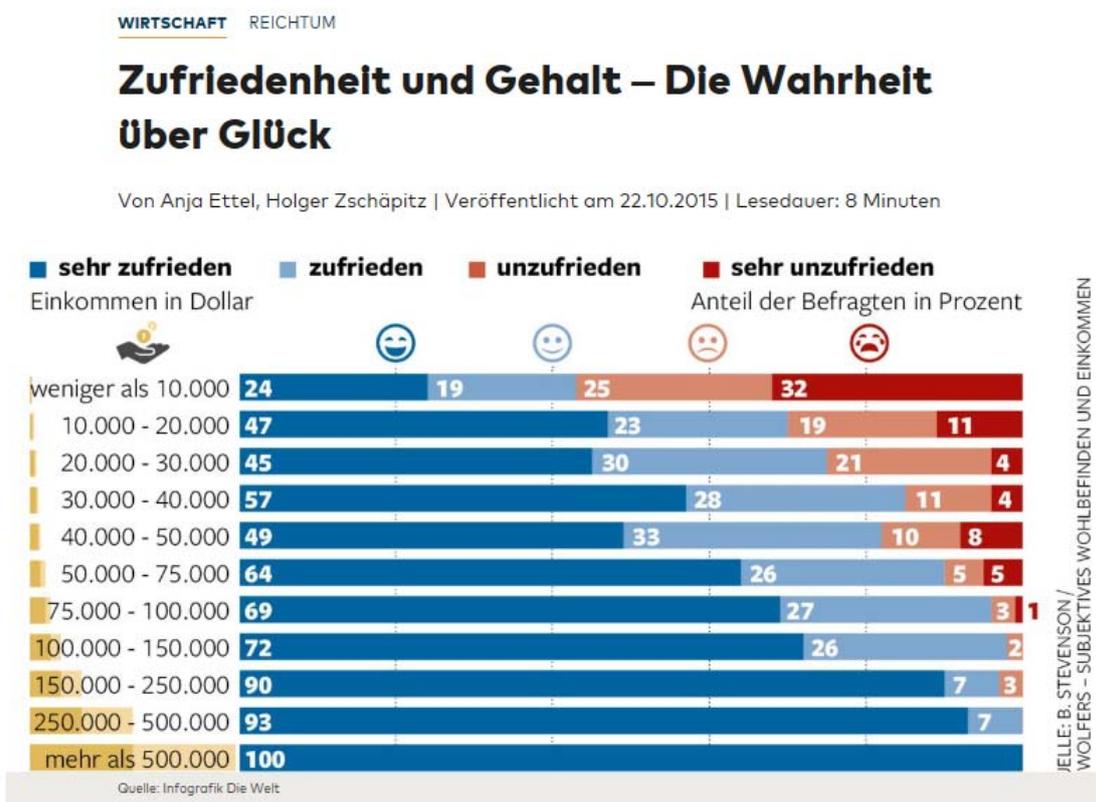
Eine Studie aus den USA zeigt, dass die meisten Menschen eines Landes sich zur Mittelschicht zählen - egal, ob sie 20.000\$ oder 200.000\$ im Jahr verdienen. Die Finanznachrichtenagentur Bloomberg hat in den USA einen interessanten Test gemacht. Sie fragten Menschen in einem Einkaufszentrum nach ihrem Jahreseinkommen und welcher gesellschaftlichen Schicht sie sich damit zuordnen würden.

Das Ergebnis: Viele halten sich für Durchschnitt. Egal, ob jemand 20.000\$ oder 200.000 \$ im Jahr verdiente, die Befragten bezeichneten sich zumeist als Mittelschichtler. An der grundlegenden Einkommensstruktur in den USA geht das natürlich komplett vorbei. Wer nur 20.000 Dollar verdient, gehört eindeutig zur Unterschicht, jemand mit 200.000 eindeutig zur Oberschicht.

Damit Sie nicht denselben Denkfehler machen, habe ich hier für Sie die genauen Einordnungen für Deutschland. Diese richten sich nach dem Medianeinkommen. Das lag 2015 bei etwa 1.778 Euro netto im Monat, was in etwa einem Jahresbruttoeinkommen von 33.623 Euro entspricht.

Das Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW) teilt demnach die Bevölkerung in verschiedene Einkommensklassen. Danach verdient die Mittelschicht im engeren Sinne zwischen 25.366 und 56.160 Euro brutto im Jahr.

Die einkommensstarke Mittelschicht bringt es auf 56.161 bis 99.755 Euro. Sie bildet etwa 17 Prozent der Bevölkerung in Deutschland. Sie gehören dazu, wenn Sie zwischen 2.668 Euro und 4.444 Euro netto im Monat verdienen.



Ab 75.000 Dollar Gehalt, also 61.000 Euro, sei man sorgenfrei. So wird die Arbeit von Nobelpreisträger Deaton oft heruntergebrochen. Doch das ignoriert viele Erkenntnisse seiner Wirtschaftsforschung.

Die Verknüpfung von Geld und Glück hat allerdings ihre Tücken. Das weiß niemand besser als der Nobelpreisträger Sir Angus Deaton. Gemeinsam mit Daniel Kahneman, der bereits 2002 den Nobelpreis bekam, hat er mithilfe von Daten aus 450.000 Interviews untersucht, wie stark das Glücksempfinden der Amerikaner vom eigenen Gehaltskonto beeinflusst wurde. Seither wird diese Studie - und mit ihr

deren Urheber Deaton - auf eine Zahl reduziert: 75.000 Dollar. Bis zu diesem Jahreseinkommen steigt den Umfragen zufolge das Glücksempfinden. Über diese Grenze hinaus lässt sich das Glück hingegen offenbar nicht weiter steigern.

Die Idee dahinter klingt zunächst auch wirklich überzeugend. Wer täglich darum kämpfen muss, seinen Alltag finanziell zu bestreiten, der hat wenig Chancen, glücklich zu sein. Ab einer Grenze von 75.000 Dollar, umgerechnet gut 70.000 Euro, muss man sich um das Geld hingegen offensichtlich im Alltag keine großen Gedanken mehr machen.

Stellen wir also fest dass ein Jahreseinkommen von 70.000 € ca. 90 % der Menschen zufriedenstellen würde. Gleichzeitig zählt man damit zur Gruppe der einkommensstarken Mittelschicht, der nur 17 % der Bevölkerung angehören.

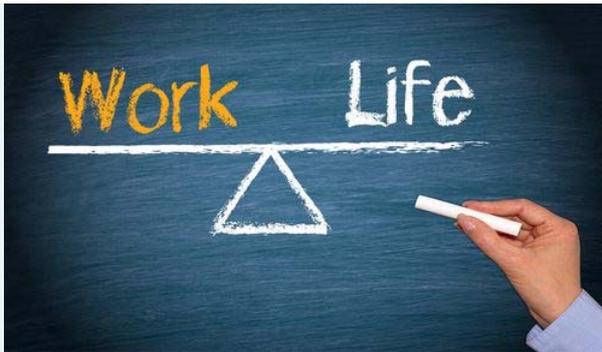
Was versteht man nun unter Work-Life-Balance?

Die Generation Y hat als digital natives ein Work Life Blending erlebt. Die Trennung von (Privat)Leben und Arbeiten haben sich mit der Digitalisierung der Arbeitswelt aufgelöst. Die Generation Z lehnt diesen Lebensentwurf tendenziell ab und versucht die radikale Trennung von Leben und Arbeit. Einer Umfrage der Manpower Group zufolge lehnen in Deutschland 87 % der 20 -34-jährigen Berufstätigen die Übernahme von Führungsverantwortung bis hin zum Aufstieg in die Geschäftsführung ab. International liegt dieser Wert bei 78 %. Lieber wollen die Millenials dagegen zu 33 % mit großartigen Menschen zusammenarbeiten, zu 27 % viel Geld verdienen (wie geht das ohne Führungsverantwortung?), zu 14 % einen positiven Beitrag zum Ganzen leisten und zu 13 % zu einem Experten in Ihrem Bereich werden.

Man könnte sagen ..der einen Übertreibung folgt nun die Gegenbewegung.

Allein die Begrifflichkeit „work life balance“ ist schon problematisch. Arbeit ist ein wesentlicher Bestandteil des Lebens und nicht ein Gegensatz dazu. Ansonsten würde Arbeit als entmenschlichter Prozess verstanden.

Für den deutschen Schriftsteller und Literaturnobelpreisträger **Thomas Mann** war Arbeit schwer und manchmal "ein freudloses und mühseliges Stochern; aber nicht [zu] arbeiten - das ist die Hölle". In einem Beruf, der uns erfüllt, spielt die Menge der Zeit, die wir dafür investieren, keine Rolle. Wochen vergehen wie Tage, Stunden wie Sekunden. Mit der **richtigen Einstellung** ist dies keine Belastung, sondern eine Freude.



Beruf und Privatleben besser zu vereinen, spielt inzwischen eine Hauptrolle, wenn Arbeitnehmer den Job wechseln.

Oder um es mit Mark Twain zu sagen: "Je mehr Vergnügen du an deiner Arbeit hast, desto besser wird sie bezahlt." Arbeit dient eben nicht nur dem Zweck des Lebensunterhalts, sie wirkt ebenso gesundheitsfördernd: Wer Erfolg hat, wird zufriedener, entspannt sich, das Selbstvertrauen steigt - und eben oft auch das Gefühl ausgeglichen zu sein.

Die Wahrheit ist: Balance, oder vielmehr Ausgeglichenheit ist eher eine Frage von **Lebens-Episoden**. Wenn überhaupt, gibt es so etwas wie **Lebensbalance**: Jeder Abschnitt verlangt von uns neue individuelle Prioritäten in denen wir uns immer wieder neu entscheiden müssen. Und mal geht dabei der Beruf vor, mal das Private.

Im Rückblick auf mein eigenes Leben fühle ich mich mit dem Begriff der Lebensbalance wohler. Nach einer sehr intensiven Zeit von ziemlich genau 10 Jahren in denen ich nahezu alles dem Aufbau meines Unternehmens untergeordnet habe, kam mit der Geburt meines 2. Kindes auch die Erkenntnis, dass arbeiten nicht alles ist. Aus heutiger Sicht muss ich sagen, dass es nicht nur die Verlagerung der Prioritäten, hin zu einem familienzentrierten Leben war, die diese Veränderung bewirkt hat. Nach 10 Jahren 24/7 konnte ich einfach auch nicht mehr. Da kamen die Kinder gerade recht. Es war Zeit durchzuatmen und am Wochenende dann wirklich nicht zu arbeiten. Nach weiteren 10 Jahren trieb mich aber die Frage um, war es das jetzt? Wirst Du Dein Unternehmen einfach abverwalten oder gehen wir noch einmal in die Offensive?

Die Initialzündung war dabei die Beschäftigung mit der Demographie, und der Frage nach der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmers. Es war die Zeit als zunehmend Klarheit darüber bestand, dass wir aufgrund der Altersstruktur unserer Gesellschaft in mittlerer Zukunft Probleme bekommen werden. Mir wurde schnell klar, dass nicht nur die Gesellschaft, sondern auch mein Unternehmen einen demographischen Faktor hat, dem wir nur durch Wachstum begegnen können. Nur wenn wir durch Wachstum kontinuierlich den personalen Mix aus Erfahrenen und Jungen optimieren haben wir Zukunft. Eine entsprechende Strategie wurde entwickelt, der wir nun seit 8 Jahren folgen. In dieser Zeit habe ich mein persönliches Zeitbudget wieder stärker auf mein Unternehmen fokussiert. Dabei kommt mir zu gute dass, im Gegensatz zum Beginn meines Berufslebens, ein permanentes Arbeiten unabhängig von Ort und Zeit möglich ist. Diese neuen Freiheitsgrade sind nicht nur Fluch, weil man immer und überall erreichbar ist

...wenn man das will. Aus meiner Sicht ist die Digitalisierung ein Segen, weil ich immer und von jedem Ort auf meinen Aufgaben zugreifen kann.

Natürlich ist mein Lebensentwurf extrem und als generelles Beispiel wenig geeignet. Die Umsetzung dieses Entwurfs in reduzierter Form lässt sich allerdings auch in der Breite darstellen.

Der Unternehmer sieht sich in unserer Gesellschaft einem kontinuierlichen Rechtfertigungsdruck ausgesetzt. Treibt er das Wachstum des Unternehmens über die Befriedigung seiner eigenen existenziellen Bedürfnisse hinaus voran, gilt er schnell als raffgieriger Sklaventreiber, der den Hals nicht voll bekommt. Denn welchen Sinn sollte es denn machen mehr zu erwirtschaften, als man selbst zum Leben benötigt.

Hier fällt der Blick auf die gesellschaftliche Verantwortung des Einzelnen. Es erhebt sich die philosophische Frage ob der Einzelne gegenüber der Gesellschaft in der Verantwortung steht, oder ob jede/r nur nach ihrem/seinem eigenen Glück streben darf. Bejaht man die gesellschaftliche Verantwortung des Individuums, könnte sich daraus auch eine Verpflichtung ableiten, seine eigenen Talente und Fähigkeiten nicht verkümmern zu lassen. Denken Sie einfach an die Landschaftsarchitektin, die Ärztin oder Rechtsanwältin, die von der Gesellschaft über viele Jahre gefördert und unterstützt wurde, und nun zuhause sitzt und diese teure Ausbildung für die Gesellschaft wertlos brach liegt. Natürlich gilt dies ebenso für den Landschaftsarchitekten, den Arzt und den Rechtsanwalt, nur kommt es bei Frauen häufiger vor.

Sie sehen ich provoziere gerne. Aber nur durch die argumentative Zuspitzung kann ich Sie für die gesellschaftlichen Probleme sensibilisieren. Unser Generationenvertrag ist bereits in Schieflage.

Wer Arbeit als positiv, wert- und sinnstiftend empfindet wird darin keine übernatürliche Belastung sehen, die zugunsten des Privaten zurückgedrängt werden muss. Häufig schöpfen Menschen auch aus der Arbeit die Kraft private Herausforderungen zu meistern.

Der Mensch ist keine Maschine, die sich an- und ausschalten lässt. Wer produktiver und ausgeglichener werden will, sollte nicht nach permanentem Ausgleich suchen, sondern vielmehr **seinen eigenen Rhythmus finden**. Über den Tag verteilt genauso, wie innerhalb von Wochen, Monaten und Jahren. Der Trick dabei ist, nicht die Zeit zu managen (das geht sowieso nicht, der Tag hat trotzdem nur 24 Stunden), sondern vielmehr die eigene Energie.

Die spannende Frage ist nun, wie schaffen wir es eine Vielzahl von Modellen, die sich teilweise bereits aus gesetzlichen Regelungen ableiten, so in den betrieblichen Alltag zu integrieren, dass daraus nicht nur glücklichere Menschen hervorgehen, sondern auch die betrieblichen Prozesse effizient ablaufen, und Arbeit in unserer Volkswirtschaft nicht zu teuer wird. Elternzeit, Elternausfallzeitregelungen bei Kinderkrankheit, Pflegezeit, Pflegeausfallzeitregelungen, Anspruch auf Teilzeit und jederzeitige Rückkehr zur Vollzeit, Anspruch auf Vollzeit usw. sind für sich genommen durchaus sinnvolle und gut gemeinte gesetzliche Regelungen. Denken

Sie jetzt noch an einen Anspruch auf Home Office Tätigkeit, und die Berücksichtigung des individuellen Biorhythmus.

Für die Unternehmen der stationären Wirtschaft stellt das bereits eine gewaltige logistische Herausforderung dar. Im Bereitstellungsgewerbe, zu dem der Landschaftsbau gehört wird aber nicht an einem festen Standort, sondern vor Ort beim Kunden produziert.

Stellen Sie sich nun einmal alle Prozesse vor, die durch ein Neubauprojekt ausgelöst werden. Von der Kalkulation über die Auftragsvorbereitung mit Einkauf und Maschinendisposition bis hin zur Ausführung und Abrechnung der Leistung müssen viele Menschen unterschiedliche Beiträge leisten um ein Projekt so abzuwickeln, dass nicht nur der Kunde, sondern auch der eigene Controller zufrieden sind. Gleichzeitig soll die Arbeit am Projekt allen Beteiligten Freude bereiten und ihnen Bestätigung vermitteln. Das Ganze begleitet von individuellen Arbeitszeit- und Freizeitmodellen. Zugespitzt könnte man sich die Prozesse auf der Baustelle dann so vorstellen. Gebaggert wird nur Vormittags, weil der Baggerfahrer seinen Anspruch auf Teilzeitarbeit umsetzt. Die Steinarbeiten werden erst in 14 Tagen erledigt weil der Facharbeiter/in Pflegezeit nimmt und gepflanzt werden kann erst ab 10:00 am Morgen weil das dem Biorhythmus der Baumschulgärtnerin besser entspricht. Die Bauleiterin möchte lieber im home office als auf der Baustelle Probleme lösen.

Zuspitzung ist immer dann hilfreich, wenn damit eine Problemsensibilisierung der Beteiligten erreicht wird. Unternehmen, die ihre Augen vor der neuen Arbeitswelt verschließen werden ebenso scheitern, wie Mitarbeiter, die nur ihre eigene Work Life Balance im Auge haben und jedes Recht, auf Kosten der Kollegen, für sich reklamieren. Am Ende muss nicht nur ein Unternehmen als kleinstes sozioökonomisches System damit leben und überleben können, sondern auch unsere Volkswirtschaft insgesamt. Jedem individuellen Anspruch gegen unseren gemeinsamen Staat, steht auch eine individuelle Verpflichtung des Einzelnen gegenüber, seinen bestmöglichen Beitrag für die Gesellschaft zu leisten.

Wir alle befürworten die Besteuerung nach der individuellen Leistungsfähigkeit. Dieser Verpflichtung kann sich niemand legal entziehen. Folgerichtig lässt sich auch eine gesellschaftliche Verpflichtung zur individuellen Leistungsbereitstellung ableiten. Denn nur aus der Summe der individuellen Einzelbeiträge lassen sich die Mittel für alle gesellschaftlichen Aufgaben organisieren.

Es geht um die ehrliche Auseinandersetzung mit den Problemen der Mitarbeiter, des Unternehmens und der Gesellschaft.

Um eine positive Grundeinstellung und Offenheit gegenüber den Wünschen und Vorstellungen der Mitarbeiter und des Unternehmens

Planbarkeit von Abläufen zur Gewährleistung von Prozesssicherheit.

Am Ende geht es immer um Machbarkeit. Hinzu kommt, dass nicht jede gutgemeinte Initiative von Seiten des Unternehmens auf die Akzeptanz der Mitarbeiter trifft. Ein Betriebskindergarten, oder die Einrichtung einer Betreuungsstelle könnte durch die Brille der Generation Z als Maßnahme

interpretiert werden, Mitarbeiter auch über die tägliche Arbeitszeit hinaus im Unternehmen zu halten.

Der Ausgleich zwischen Arbeit und Nichtarbeit ist eine rein subjektive Wahrnehmung. Denkbar ist nämlich auch, dass die wesentlichen Belastungen z.B. durch die Pflege eines Angehörigen nicht im Arbeits- sondern im Nichtarbeitsumfeld zu finden sind.

Insofern müssen HR Verantwortliche und Unternehmer in Zukunft zunächst einfach besser hin hören wenn Personalgespräche geführt werden. Aus den so gewonnenen Erkenntnissen müssen dann Modelle entwickelt werden, die operationalisierbar sind.

Bei Schuler versuchen wir unser Recruiting insofern neu auszurichten als wir Stellen/Positionen an die Fähigkeiten und Fertigkeiten der Kandidaten anpassen und nicht mehr versuchen ein Stellenprofil vorzugeben, dem die Bewerber dann mehr oder weniger gut entsprechen. Wir glauben damit die Chancen zu erhöhen, dass die Menschen mit Ihrer Tätigkeit zufriedener sind, weil diese deren eigener Expertise besser entsprechen. Denn nur mit der Arbeit die ich wirklich gerne mache, kann ich meine beste Leistung und meine höchste Zufriedenheit erreichen. Unterstützung bei privaten Probleme, wie z.B. Behördenkorrespondenz, Wohnungssuche, Schuldenmanagement sehen wir bei Schuler ebenfalls als Beitrag zur Verbesserung der Inneren Balance unserer Mitarbeiter. Mit drückenden privaten Problemen kann die Arbeit noch so viel Spaß machen, die Leistung und das Wohlbefinden kann nicht optimal sein.

## Fazit

Wenn Sie die Erkenntnisse der Millennialsforschung zusammenfassen, könnte man diese auf folgende Aussagen reduzieren. Die Generation der Millennials, also Sie meine Damen und Herren, möchte gerne 70.000€ brutto verdienen, dabei keine Führungsverantwortung übernehmen, projekt- und nicht prozessorientiert arbeiten, großartige Menschen kennen lernen und eine scharfe Trennung zwischen Arbeits- und Privatleben vornehmen. Außerdem versteht diese Generation den Staat und die Gesellschaft als anonymen Dienstleister, dessen Ressourcen unerschöpflich sind und ohne Gegenleistung zur Verfügung gestellt werden.

Mir ist das ein bisschen zu simpel. Ich glaube fest daran, dass Ihre Generation eben nicht aus einer Horde von Egomane besteht, die sich wenig für die Gesellschaft und ihre Arbeitgeber interessiert, sondern ihr Leben nur dem Streben nach ihrem individuellen Glück widmet.

Ich bin davon überzeugt, dass die Unternehmen des Garten- und Landschaftsbaus in den Dialog mit den Millennials eintreten müssen. Wir müssen mit den Menschen gemeinsam gangbare Modelle und machbare Lösungen für die neue Arbeitswelt entwickeln. Ein weiter so wird es eben so wenig geben können, wie die Illusion einer rosaroten Arbeitswelt mit hohen Gehältern, absoluter Flexibilität der Arbeitszeit, und stressfreiem Arbeiten nach dem individuellen Biorhythmus.

Meine Damen und Herren der hohe Lebensstandard in Deutschland wird eben nicht nur durch die Bereitstellung von Bildung und Chancen durch unsere Gesellschaft ermöglicht. Wenn eine ganze Generation die Chancen die sich durch ihre Bildung und Ausbildung entwickeln nicht nutzen will wird nicht nur diese Generation, sondern wir alle sehr kurzfristig unseren Wohlstand verlieren. 2017 ist das Ludwig Erhard Jahr. In diesem Jahr wäre der Architekt des deutschen Wirtschaftswunders 120 Jahre alt geworden. Gleichzeitig gedenke wir im Mai seines 40. Todestages. Der Vater der sozialen Marktwirtschaft schrieb 1958.. " *Das mir vorschwebende Ideal beruht auf der Stärke, dass der einzelne sagen kann: Ich will mich aus eigener Kraft bewähren, ich will das Risiko des Lebens selbst tragen, will für mein Schicksal selbst verantwortlich sein*".

Denken Sie daran...there is no free lunch!!!