

DRÄNGENDE FRAGEN

Ein Bericht von Bernhard Pesendorfer ¹

Vor einiger Zeit entwickelte sich in einer Gruppe deutscher Unternehmensführer eine heftige Diskussion zur Entwicklung der letzten Jahre. Im Verlauf der sehr offenen Gespräche führte die Selbstbesinnung zu teilweise beklemmenden Einsichten. Wir zeichnen im weiteren einige Etappen dieses Reflexionsprozesses frei kommentierend nach.

1. Eingangsfragen

Unter anderem tauchten folgende Fragen auf:

1. Was haben wir als Unternehmer oder verantwortliche Handelnde in einem Unternehmen in den letzten Jahren zustande gebracht, außer Entlassungen? Haben wir versagt? Oder reicht: Die andere Hälfte der Mitarbeiter hat den Arbeitsplatz behalten - ist damit das Ziel erreicht?
2. Wie kann in der Öffentlichkeit Verständnis für das Handeln in einem internationalen Konzern mit den daraus resultierenden Konsequenzen erreicht werden? Soll es überhaupt erreicht werden?
3. Wer ist in Deutschland wirklich bereit, etwas völlig Neues zu probieren?
4. Als Unternehmer haben wir die Pflicht, ein Unternehmen ganzheitlich zu führen. Wie steht es jedoch bei all den Rationalisierungs-, Umstrukturierungs-, Übernahme- und Fusionsaktivitäten mit folgenden Prinzipien?
 - *Die Mitarbeiter sollten unter menschenwürdigen Bedingungen arbeiten.*
 - *Die Mitarbeiter haben ein Recht, von der Unternehmensleitung den äußersten Einsatz zu erwarten, sie in Brot zu halten.*
 - *Es soll Freude machen, in dem Unternehmen zu arbeiten. Nur so ist außerdem auf Dauer gute Leistung zu erzielen.*
 - *Unter Angst geht jeder auf Dauer zugrunde.*

¹ erschienen in: Clemens Heidack (Hg.), FIT durch Veränderung, Festschrift für Dr.-Ing. Eberhard Merz, Rainer Hampp Verlag, München und Mering 1998. S. 423-430.

Herrn Dr. Eberhard Merz in großer Wertschätzung zum 60. Geburtstag. Er hat sich diesen "drängenden Fragen" zeitlebens gestellt. Ich habe immer seine Frische bewundert, mit der er technisch clevere Lösungen mit unternehmerisch intelligenten Wegen und ethisch vertretbaren Vorgehensweisen zu verbinden trachtete. Die ersten Begegnungen mit Herrn Merz fanden 1978, 1979 und 1980 in Hernstein bei den Seminaren Konflikt-Management, Dialektik und Gruppendynamik statt. Seither entsendet die Firma Freudenberg regelmäßig TeilnehmerInnen zu diesen Seminaren im Rahmen des Südverbundes, seither sind wir aber auch im ununterbrochenen Gespräch über die Grundfragen des menschlichen Zusammenlebens in Wirtschaft und Gesellschaft, das von großer wechselseitiger Hochachtung und Wertschätzung geprägt ist.

5. Haben wir als Unternehmer / Unternehmensleitung ein ähnliches Problem wie jene Politiker, bei denen Reden und Handeln nicht übereinstimmen? Wir versprechen z.B. die Schaffung von Arbeitsplätzen durch Rationalisierungen - welch ein Widerspruch!
usf.

Ein Mensch erwartet - so kann man annehmen, daß er für seine Arbeit nicht nur Lohn bekommt, sondern auch Anerkennung - im Unternehmen, in der Familie, in seiner sozialen Umgebung. Das gilt besonders für verantwortliche Tätigkeiten. Wer heute jedoch im Unternehmen nach treuer wirtschaftlicher Sorgfaltspflicht handelt, mag nach betriebswirtschaftlicher Logik erfolgreich sein, schon volkswirtschaftlich ist das gar nicht mehr so sicher, geschweige denn gesellschaftlich oder politisch.

2. Dilemmata

Daher geraten immer mehr erfolgreiche Unternehmer und Manager, die über den Tellerrand des ökonomischen Bezugsrahmens hinausschauen, in eine Reihe von Ausweglosigkeiten, Dilemmata, Widersprüchen, die eine Orientierung wahrlich nicht leicht machen... ²

1. erfolgreich, aber isoliert.

Man fühlt sich zusehends isoliert - in der Gemeinde, selbst im Freundeskreis und sogar in der Familie. Zitat: "Seit meine Kinder wissen, wieviele Leute meinen beinharten Rationalisierungen zum Opfer gefallen sind, reden sie nicht mehr mit mir. Aber wissen sie denn überhaupt, in welcher Welt ich lebe? Wissen wir überhaupt, in welcher Welt sie leben?"

2. fleißig, aber krank.

Das Ausmaß des Arbeitseinsatzes übersteigt bei Führungskräften meist bei weitem das gesundheitlich und sozial verträgliche Maß, und die Rationalisierungswellen sorgen täglich auch bei allen anderen, die Arbeit haben (und Arbeitslosigkeit befürchten), für permanente Arbeitsverdichtung (in den letzten Jahren sicher von 100 auf 170% auf allen Ebenen). Ehefrauen und Freunde fragen sich: "Warum macht der das?" Sucht?

3. dynamisch, aber gehetzt.

Der permanente Innovationsdruck zur Erhöhung der Produktivität im globalen Wettbewerb, Hand in Hand mit andauernden Umstrukturierungen führt zu einem linear zunehmenden Streß, vergleichbar einem Menschen, der erstickt, weil er - aus Angst, keine Luft mehr zu bekommen -

² Die folgenden Überlegungen beruhen teils auf den erwähnten Gesprächen im Kreise deutscher Unternehmensführer, andererseits auf der Diskussion des Globalisierungsbegriffs, wobei ich auf wertvolle Anregungen von Frau Antje Hellmann-Grobe zurückgreife, u.a. in ihrem Aufsatz: Mythos und Risiko der Globalisierung. In: Zs Kommune XV (9/97) S.44-49

immer nur einatmet, auszuatmen vergißt. Das fördert weder die Gesundheit, noch die Kreativität, noch die Investition in bessere Formen der Zusammenarbeit. Auf der individuellen Ebene heißt das: "Du bist nichts, Du darfst nichts sein, mußt ständig etwas werden!" Das ist aber nur die halbe Wahrheit, die andere Hälfte stimmt auch: "Nur wer nichts ist, muß etwas werden." Es gibt genug Gutes, das es in Ruhe zu genießen und zu bewahren gilt.

4. "mehr, besser, schneller, billiger", dafür um so schneller arbeitslos.

Produktivitätserhöhung schafft grundsätzlich Arbeitslosigkeit. Arbeitslosigkeit ist also kein Betriebsunfall, sondern genuines Erfolgsprodukt einer Wirtschaftsform, die nach dem Prinzip "mehr, besser, schneller, billiger!" arbeitet. Investitionen werden heute überwiegend für Rationalisierungs-Prozesse getätigt (mit sicheren Entlassungen läßt sich heute schneller gutes Geld machen als mit unsicheren Innovationen). Das allein ist - politisch betrachtet - zunächst weder gut noch schlecht, sondern ein Befund. Wer aber im Beschleunigungstaumel auch zu bremsen und innezuhalten verlernt, riskiert natürlich, keine Zeit für die Orientierung zu haben und so am Leben vorbeizurasen. Der Sinnfrage angesichts des Todes ist durch das "mehr, besser, schneller, billiger" eben nicht zu entkommen. Oder glaubt wirklich jemand, das Glück werde sich einstellen durch beliebige Vervielfachung, Reproduzierbarkeit, Beschleunigung, Käuflichkeit?

Aber schon innerhalb der ökonomischen Logik fragt es sich ernsthaft, woran sich ökonomischer Erfolg eigentlich mißt. Rendite? Hochschnellende Aktienkurse bei der Ankündigung von Entlassungen? An gesunden Unternehmungen mit gewissen Puffern bei der Personaldecke, die vielleicht kurzfristig weniger rentabel, bei Zuwächsen aber handlungsfähiger sind? Hochflexible Unternehmen, die in frei fluktuierenden Netzwerken agieren - auf Kosten von Zugehörigkeiten und Sicherheiten? Oder sind es die zufriedenen Mitarbeiter, Kunden, eine gute Presse am Markt? Die Debatte um den Shareholder- oder Stakeholder-Value, kann die eigentliche Frage nach dem Sinn und Ziel des Wirtschaftens nur ungenau abbilden. Wirtschaft ist bloß ein Werkzeug - aber wofür? Für ein gutes Leben, das sie selbst nicht erzeugen kann.

5. die alte Arbeit wird knapp, die Ideen zu einem neuen Arbeitsbegriff sind's auch.

Hält man an den traditionellen Auffassungen von Erwerbsarbeit fest (wie z.B. unsere Steuersysteme), kann man davon ausgehen, daß es nie wieder zu gesellschaftsweiter Vollbeschäftigung kommen wird, aber nicht, weil zu wenig Arbeit da ist. Nur muß die derzeit als wertschöpfend betrachtete (Industrie-)Arbeit das Banner an andere Arbeits- und Zeitformen abgeben: Wie aber soll man sich die Zukunft der Arbeit vorstellen? Wird sich die Macht weniger, größer, hochtechnisierter und rationalisierter Konzerne global so weit ausdehnen, daß zu den urbanen Zentren nur noch die qualifiziertesten, hochgezüchteten menschlichen

Denkmaschinen Zutritt haben, die außer zu arbeiten kein Leben mehr zu führen imstande sind? Werden gleichzeitig die minder Qualifizierten mit einem Grundlohn abgefunden, damit sie klaglos die "niederen" Dienste im sozialen und kulturellen Bereich tun? Ein Szenario, in dem die Konzerne sich weltweit die Macht teilen, Politik zum ausführenden Organ wird, die Unternehmen aber gleichzeitig - weil sie den Grundlohn finanzieren - das Patronat, also den Schutz und die Sicherheit auch für die schwächeren Gesellschaftsmitglieder übernehmen. Oder läßt sich ein anderes Szenario vorstellen, in dem jeder in vielen verschiedenen Tätigkeitsfeldern arbeitet, teils in der Produktion von Gütern, Dienstleistungen, in der Politik als selbstverantwortlicher Mitgestalter des Gemeinwesens, in Kunst oder Kultur - all dies mit wechselnden Rhythmen und Schwerpunkten, allerdings um den Preis der verlorenen Sicherheit?

Was auch immer die Zukunft der Arbeit bzw. die Arbeit der Zukunft bestimmen wird, eines scheint sicher, daß der Bezugsrahmen des industriellen Arbeitsbegriffs ausgedient hat. Unter Arbeit wird man künftighin eher die Kunst der Problemlösung bzw. der Eröffnung von neuen Möglichkeiten verstehen als die Kunst, Intelligenz in Gegenstände zu zaubern, wie es die Technik mit den Maschinen tut. Der Fokus der Arbeit wird sich folgerichtig weniger auf die Bearbeitung von Gegenständen richten sondern eher darauf konzentrieren müssen, sozial-intelligente Formen des menschlichen Zusammenlebens zu entwickeln, so etwa die Kunst der Austragung von Konflikten zwischen Menschen und Menschengruppen (z.B. den Generationen, den Geschlechtern, Reich und Arm... usf.)

6. globale Ökonomie versus nationale Politik

Die nationalen politischen Systeme werden durch die weltweite Liberalisierung der Finanzmärkte systematisch demontiert und zu Erfüllungsgehilfen der global players degradiert. Gleichzeitig wird die Entstehung transnationaler Staatlichkeit sabotiert (Umweltkonferenz von Rio) oder auf amerikanische Bankinteressen reduziert (International Monetary Fund). Aber der Widerstand wächst. Die Notwendigkeit einer "überstaatlichen Staatlichkeit" als politischem Rahmen globalen Markthandelns wird mit jedem Börsencrash klarer. Aber der Weg ist weit, und bis dahin wird noch so manche (aus Kunden- und Bürgersicht) sinnlose Großfusion stattfinden, weil einfach zu viel nutzloses Geld da ist, das mindestens zum Teil - man muß es offen sagen - den Gesellschaften und Gemeinwesen gestohlen wurde, die die gesamte Infrastruktur bereitstellten (von der Bildung über den Verkehr bis hin zum sozialen Frieden), die zur Erwirtschaftung der Gewinne notwendig war. Man denke etwa, was es für Baden-Württemberg bedeutet, daß Mercedes seine Gewinne legal an Konzernteile in Irland verschiebt. Wem nützt solch irreführende Schlaueit, die außer dem Schlachtruf "Profit! Profit! Profit!" keine Maßstäbe mehr kennt?

7. Wo bleibt die Gerechtigkeit?

Die Frage der Gerechtigkeit stellt sich damit vorläufig noch nicht, weil es noch keinen Ort gibt, wo sie friedlich ausgetragen werden könnte, und keine Instanz, die ihr dann weltweit mit Sanktionen Nachdruck verleihen könnte. Welt-Markt, Welt-Urbanisierung, Welt-Medien, Welt-Ernährung und -Gesundheit, globale Umweltfragen, Informationsvernetzung und Friedenssicherung usf. verlangen nach einheitlichen Rahmenbedingungen, aber wer sollen die befugten Akteure sein, die diese aushandeln oder bestimmen? Es scheint, als seien die globalen Wirtschaftslenker die einzigen, die diesbezüglich über einen gewissen Erfahrungsschatz verfügen. Ihr Mißtrauen gegenüber den gewählten Parlamenten aus Beamten und Lehrern auf Laienniveau - wie sie sagen - ist jedoch groß. Aber wer soll den nun die Interessen der Bürger, der Weltbürger im Sinne einer nicht nur wirtschaftlichen, sondern auch sozialen und ökologischen Weltgesellschaft vertreten? Zögerlich wird die UN angeführt, man erinnert an GATT (WTO), Weltbank. Aber letztlich gilt auch hier, daß die einigermaßen funktionierenden Entscheidungsgremien wiederum bloß wirtschaftlicher Art sind. Übergeordnete politische Instanzen, die für Rahmen, Zielsetzungen oder Ausgleich zuständig wären, gibt es entweder nicht, oder ihre Arbeit wird von den mächtigen Interessenvertretern ad absurdum geführt. Die Wirtschaft will weder gerecht noch ungerecht sein, sie muß auch nicht unbedingt Gesetze brechen, wenn sie ihrer Tauschlogik folgt. Sie selbst hält sich bisweilen für wertfrei, obwohl sie mit großer Selbstverständlichkeit die ökonomischen Bedürfnisse in ihrem Wirkungskreis allen anderen voranstellt und damit natürlich ihren Interessen im gesamtgesellschaftlichen Kontext entsprechende Wertungen schafft.

Bisher sorgten demokratisch organisierte Nationalstaaten für einen Interessenausgleich. Was nun aber, wenn die Demokratie zum erklärten Feind der Wirtschaft wird, demokratische Entscheidungsfindung für den globalen Takt der Ökonomie schlicht zu langsam ist, und die einzigen Spezialisten in Sachen Globalisierung glasklare Interessenvertreter sind, die die neuen politische Gremien beim Aufbau natürlich dementsprechend beraten? Man sehe doch, wie sich z.B. die Gen-Tech-Unternehmungen von willfährigen nationalen oder EU-Behörden nach lächerlichen Prüfverfahren Bewilligungen erteilen lassen, ohne eine seriöse Technologie-Folgenabschätzung vorlegen zu können respektive zu müssen. Oder wie müßten sich die internationalen Organisationen in bezug auf demokratische Entscheidungsfindung entwickeln, daß sie legitim und effektiv nicht nur die technologischen, sondern auch die sozialen und politischen Folgen einigermaßen global abschätzen können? Denn die Wirtschaft ist - bei allem Profitstreben - auch an sicheren Rahmenbedingungen interessiert, die ruhige und gute Geschäfte erlauben, ohne ständig mit allen ethischen und moralischen Mächten der Welt in Konflikt zu geraten.

8. Neo-Liberalismus als Ideologiemonopol

Noch versuchen sich die Nationalstaaten im gegenseitigen Standortwettbewerb um die wirtschaftsfreundlichsten Rahmenbedingungen gegenseitig zu übertrumpfen. Staunend beobachten wir die neoliberale Heiligsprechung des sogenannten "freien Marktes" und jedweder Deregulierung des Zusammenlebens als ökonomisch schwach verbrämte Aufforderung zum Krieg aller gegen alle. Der Neoliberalismus scheint die einzig gültige Ideologie des ausgehenden Jahrhunderts zu bleiben und das wirtschaftliche Denken bestimmt unseren Alltag bereits so sehr, daß Kritik oder andere Denkmodelle es zunehmend schwer haben, wenn sie sich nicht ökonomisch begründen lassen. Money and the american way of life, that's it. Wie aber könnten Alternativen aussehen, welche Macht können sie erreichen?

Jedes Monopol macht träge und dumm, das gilt auch für Ideologien, z.B. die "Sieger" von 1989 über den "Kommando-Sozialismus". Was also ist mit dem Wettbewerb der Ideen, die Gesellschaft auch weiterhin politisch, wirtschaftlich, ökologisch und sozial verbessern zu wollen? Bleibt dieser Markt, sein ganzes Innovationspotential in die Nischen der linken bis grünen Spinnereien oder wirtschaftsethischer Sonntagsreden verbannt? Oder ist der sich erhebende Unmut, die moralische Empörung, das Bedürfnis nach Gerechtigkeit und Sinn eine erstzunehmende gesellschaftlich Kraft?

9. Religionsvakuum.

Nach dem Zusammenbruch der alten Religionen und Ideologien und wegen der Dürftigkeit der kapitalistischen Weltreligion in bezug auf Menschheitsfragen kommen neue Ersatzautoritäten auf: Sekten, Fundamentalisten, Populisten, Moralisten haben Hochkonjunktur - auch innerhalb der traditionellen Systeme oder Religionen (z.B. Islam, katholische Kirche etc.) Aber die Fragen nach der Gerechtigkeit hier auf Erden, nach dem Tod, nach dem Sinn des Lebens und der Geschichte werden sich auf Dauer nicht in die Unverbindlichkeit beliebig suggestiver Charismatiker abdrängen lassen. Wer etwa - wie die Christen - an die Göttlichkeit des Menschen glaubt, wird sich - so die Zukunftsphantasie - durch die anderen Hochreligionen in seinem Glauben bestärkt sehen müssen, und umgekehrt. Denn wo sich die Gottes- und Menschenbilder nicht vertragen, vertragen sich auch die Menschen nicht.

3. Was denkt sich also der *Bürger*, wenn er sich selbst als einem *homo oeconomicus* zusieht?

Kälte, Härte, Druck, "Sachzwänge", Pflichtvergessenheit, Einäugigkeit, Kurzsichtigkeit, Entfremdung, Angst, Furcht, Egoismus, Mißtrauen, Gleichgültigkeit, Unverständnis, Verärgerung, Wehrlosigkeit, Demokratieverlust. Das waren in den diesbezüglichen Diskussionen mit den Managern die meistgenannten Stichworte. Wer also sein persönliches

Benchmarking ³ im ökonomischen Rahmen definiert, trägt zur Verschärfung aller dieser Tendenzen bei. Hat sich schon einmal jemand überlegt, was Benchmarking in bezug auf das menschliche Leben und Zusammenleben überhaupt bedeuten kann?

Was immer ich tue - jede und jeder auf seinem Felde, je nach Not, Passion, Fähigkeiten, ich verbringe damit meine Zeit als ganzer Mensch, kantisch geredet: ich gebrauche Zeit der Menschheit, die an meine Person verliehen ist. Wenn ich diese Zeit ausschließlich dazu nutze, ein guter Fußballer, Techniker, Historiker, Manager zu werden bzw. zu sein, dann habe ich sie vermutlich als Mensch vergeudet. Denn jedes Leben ist eine konkrete Antwort auf die Frage: Was ist der Mensch?

Wenn - wie oben beschrieben - die Globalisierung mit einer Ökonomisierung des Denkens einhergeht, bedeutet das, daß die Ökonomie und damit das Geld zum schlechthin universalen Maßstab wird und sich alle anderen Universalien untertan macht; ens, unum, bonum, verum et pulchrum - Sein, Einheit, Güte, Wahrheit, Schönheit sollen sich dann nur mehr in der Marktsprache definieren lassen.⁴ Das bedeutet weiters, daß auch jede Arbeit ihren außerökonomischen Sinn verliert. Wer also in diesem Sinne sein Leben lang arbeitet, hat es an die Sklaverei des Geldes verschenkt.

4. Schlußfragen

Die bekannte Grabschrift „Sein Leben war Arbeit“ bekommt dann - wörtlich genommen - etwas Schreckliches:

- Wer hat die Kinder getröstet, wenn sie weinten, wer mit ihnen gelacht und getobt, während er arbeitete?
- Wer hat ihnen die Welt gezeigt und ihre Ängste genommen, während er arbeitete?
- Wer stritt mit ihnen um Weltbilder, über die Zukunft und die eigenen Wege, während er arbeitete?
- Wer hat die Kranken und Alten besucht, all ihre Erfahrungen und ihr Wissen weitergegeben, während er arbeitete?
- Wer ging in den Gemeinderat, in den Landtag, in die Politik, während er arbeitete?
- Wer war Bürger, während er arbeitete?
- Wer hat darüber nachgedacht, was an der Atomkraft, Gentechnik, Globalisierung oder Rationalisierung dem Menschen nützt, schadet, während er arbeitete?
- Wer dachte darüber nach, welchen Sinn die Arbeit hat, während er arbeitete?

³ Mit *Benchmarking* wird heute modischerweise *die Kunst, sich an den Weltbesten zu orientieren*, umschrieben.

⁴ Die Bischöfe von Texas begründeten kürzlich ihre Einwände gegen die Todesstrafe damit, daß Hinrichtungen wesentlich teurer kämen als der lebenslanger Strafvollzug.

- Wer hat den Umweltschutz vorangetrieben, demonstriert oder Abfall sortiert, während er arbeitete?
- Wer hat gelesen, gemalt, Theater gespielt, musiziert, anderen Menschen Werte vermittelt, während er arbeitete?
- Wer hat seinem Körper Gutes getan, sich verwöhnt und gefordert, ist gelaufen, gesprungen, hat getanzt und geschwitzt, spürte seine Muskeln brennen und hat wohligh geruht, während er arbeitete?
- Wer redete mit den Nachbarn, pflegte Freundschaften, während er arbeitete?
- Wer hat gekocht, geputzt, genäht, gewaschen, gebügelt, eingekauft, während er arbeitete?
- Wer hat sich Gedanken gemacht, ob und wie die Ehe weitergehen soll, wie man der Liebe, der Familie neue Kraft geben kann, während er arbeitete?
- Wer hat um die Toten geweint, während er arbeitete?
- Wer hat gefühlt, gelacht, genossen, gestritten, geliebt, gehaßt, verführt oder standgehalten, während er arbeitete?

Auf einen Nenner gebracht: Wer hat für ihn gelebt, während er arbeitete?

Dr. Bernhard Pesendorfer, geb. 1942 bei Wien, studierte Philosophie, Literatur, Geschichte in Wien. Arbeitsschwerpunkte: *Lehrtätigkeit* an den Universitäten St.Gallen und Klagenfurt; *Management-Schulung* (Gruppendynamik, Konflikt-Management, Projekt- und Netzwerk-Organisation, Dialektik, Grundzüge des gegenwärtigen Zeitalters etc.); *Beratung* (Coaching, Konflikt-Beratung, Kulturentwicklung); *Forschung* (u.a. philosophische Motivforschung). Lebt seit 1981 in St.Gallen, Schweiz.