

Prof. Dr. Lothar Roos  
Werner Then

**CHRISTLICHES  
ARBEITSETHOS UND  
MODERNE ARBEITSKULTUR**

**Dresdener Kathedralvorträge  
Heft 7**

**Ordo socialis**

**Original** (published in German):

Lothar Roos; Werner Then:

CHRISTLICHES ARBEITSETHOS UND MODERNE ARBEITSKULTUR

Dresdener Kathedralvorträge, Heft 7

Published by: Aktion Katholischer Christen im Bistum Dresden-Meißen

in Kooperation mit ORDO SOCIALIS

Print: Bonifatius GmbH, Druck • Buch • Verlag, Paderborn, 1990

ISBN: 3-87088-664-1

**Publication and digitalization sponsored and organized by:**

ORDO SOCIALIS

Academic Association for the Promotion of Christian Social Teaching

Wissenschaftliche Vereinigung zur Förderung der Christlichen Gesellschaftslehre e.V.

The members of the board are published in the website: [www.ordosocialis.de](http://www.ordosocialis.de)

Head Office: Georgstr. 18 • 50676 Köln (Cologne) • Germany

Tel: 0049 (0)221-27237-0 • Fax: 0049 (0)221-27237-27 • E-mail: [gf@ordosocialis.de](mailto:gf@ordosocialis.de)

Digitalized by Svetoslav Obretenov, 2008

Lay-out and supervision: Dr. Clara E. Laeis, Managing Director, 2008

**The rights of publication and translation are reserved and can be granted upon request.  
Please contact ORDO SOCIALIS.**

## INHALTSVERZEICHNIS

Lothar Roos	
CHRISTLICHES ETHOS DER ARBEIT .....	6
I. ZUR CHRISTLICHEN SPIRITUALITÄT DER ARBEIT .....	6
1. Glauben an den Sinn der Freiheit .....	6
2. Hoffen gegen die Macht der Bosheit .....	7
3. Handeln in sozialer Gerechtigkeit und Liebe .....	8
4. Menschliche Arbeit im Lichte von Schöpfung, Sünde, Erlösung und Vollendung .....	10
5. Das Ja zur Last der Arbeit .....	11
6. Die personale Würde jeder Arbeit .....	12
7. Ungleichheit, Arbeitsteilung und Solidarität .....	13
II. SOZIALETHISCHE ASPEKTE EINER VERÄNDERTEN ARBEITSKULTUR .....	15
1. Formen der Arbeit und ihre Bedeutung .....	15
2. Das Beziehungsgefüge Erwerbsarbeit — Familienarbeit — Eigenarbeit — Freizeit .....	17
3. Erwerbsarbeit der Frau: Warnung vor einem falschen Leitbild .....	18
4. Nachdenken über eine christliche Freizeitkultur .....	20
5. Anfragen an eine moderne Arbeitskultur .....	21
6. Mensch im Betrieb - die drei Wertbereiche der Arbeit .....	22
III. SCHLUSSBEMERKUNG .....	24
Werner Then	
AUF DEM WEG ZU EINER NEUEN ARBEITSKULTUR - VERÄNDERUNGEN UND KONSEQUENZEN FÜR DIE ZUSAMMENARBEIT IM BETRIEB .....	26
I. SELBSTVERANTWORTUNG ALS CHANCE ZUR ENTWICKLUNG EINER FREIHEITLICHEN UND DEMOKRATISCHEN KULTUR .....	26
II. GRUNDSÄTZLICHE AUSGANGSPUNKTE .....	29
1. Würde und Personalität des Menschen .....	29
2. Unsere ethische Verantwortung .....	29
3. Der Betrieb als Organismus .....	30
III. KENNZEICHEN DES WANDELS .....	31
1. Selbstentfaltungs- und prozessorientierte Werte .....	31
2. Das Streben nach Freude durch Arbeit .....	31

3. Umstrukturierung der Wirtschaft .....	32
4. Wandel der Berufe und Aufgaben.....	33
5. Der technische und organisatorische Wandel .....	33
6. Veränderungen der Bevölkerungsstruktur .....	33
7. Der Trend zu flexiblen Betriebs- und Arbeitszeiten.....	34
8. Hemmnisse gegen die neue Arbeitskultur.....	35
IV. KONSEQUENZEN FÜR MENSCHENFÜHRUNG UND MANAGEMENT .....	36
1. Arbeitssinn ermöglichen.....	36
2. Wertschätzung als Führungshaltung.....	37
3. Mutmachendes Führungsverhalten .....	38
4. Kooperation und menschengerechte Zusammenarbeit .....	39
5. Wahlzeit-Arbeit und bewegliche Betriebszeiten .....	41
6. Kleine Einheiten als neue Organisationsstruktur .....	41
7. Weiterbildung der Mitarbeiter.....	42
8. Eine neue Tarifpolitik.....	42
9. Sorge um die weniger Qualifizierbaren .....	43
10. Sicherung der Familie .....	43
V. SCHLUSSÜBERLEGUNGEN UND ZUSAMMENFASSUNG .....	44



*Prof. Dr. Lothar Roos*  
Professor für Christliche Gesellschaftslehre und Pastoralsoziologie an der Katholisch-  
Theologischen Fakultät der Universität Bonn

# **CHRISTLICHES ETHOS DER ARBEIT**

Lothar Roos

## **I. ZUR CHRISTLICHEN SPIRITUALITÄT DER ARBEIT**

Das menschliche Schaffen in der Welt, wie das menschliche Leben überhaupt, empfängt seine christliche Prägung durch die theologischen Tugenden des Glaubens, der Hoffnung und der Liebe.<sup>1</sup> Sie geben den Kardinaltugenden der Tapferkeit, der Klugheit, der Gerechtigkeit und des Maßes eine spezifisch christliche Prägung. Welche christlichen Grundhaltungen und Einstellungen ergeben sich in einer solchen Zusammenschau mit Blick auf die menschliche Arbeit?

### **1. Glauben an den Sinn der Freiheit**

Ging es noch vor 20 Jahren darum, vor naivem Fortschrittsoptimismus zu warnen, so muss man heute den Angstmachern und Katastrophenmalern entgegentreten, die den Menschen nicht mehr zutrauen, aus Fehlern zu lernen, das Schlimmste zu verhindern und tatsächlich Wege „von weniger menschlichen zu menschlicheren Lebensbedingungen“<sup>2</sup> zu finden. Man kann auch, so sagt Johannes Paul II. in seiner jüngsten Enzyklika, „durch Angst, Unentschlossenheit und im Grunde durch Feigheit sündigen“<sup>3</sup>. Der Weg zu einer wirklichen Entwicklung der Völker sei zwar „ein langer und umständlicher“, stehe „unter ständiger Bedrohung“ durch die „innere Zerbrechlichkeit menschlicher Vorsätze und Taten“, dennoch müsse der Christ „den Mut haben, diesen Weg aufzunehmen“ und „ihn bis zum Ende zu gehen“ (SRS 38, 1).

Hinter solcher Ermunterung steht die theologische Tugend des Glaubens, verbunden mit der Kardinaltugend der Tapferkeit. Der Mensch ist nicht gottverlassen, er darf vertrauen in den Sinn der ihm vom Schöpfer geschenkten Freiheit, durch seine Arbeit die Welt zu gestalten. Gott hat zu diesem Menschen und seiner Aufgabe in dieser Welt „ja“ gesagt: im Wort der Schöpfung und noch mehr im „Wort, das Fleisch geworden ist und unter uns gewohnt hat“ (Joh 1, 14), und in der Ausgießung des Heiligen Geistes in unsere Herzen. Dies befähigt und beauftragt uns, diese Welt im Sinne des Willens Gottes trotz aller menschlichen Schwäche zu gestalten. Weil Gott „ja“ sagt zur menschlichen Freiheit, müssen auch wir dazu „ja“ sagen: zu unserem Leben - mag es noch so bedroht und oft vergeblich erscheinen; zu unserer Arbeit in all ihren Formen, in der wir ja erst unser Leben gegen seine ständige Bedrohung verteidigen und ihm einen Lebensraum schaffen. Glauben an den Sinn der Freiheit heißt „ja“ sagen zum ständigen Kampf, den der wirtschaftlich Tätige mit stets zu verbessernden Instrumenten gegen die Knappheit der Güter führt; zu dem mühsamen Prozess des gerechteren Ausgleichs der Chancen und Lasten in unserer Gesellschaft und weltweit; zu dem nervenaufreibenden Geschäft des Politikers, im Kontext einander widerstreitender Interessen, unvermeidlicher Polemik, mit viel Unwissen, Halbwissen und Bosheit bei sich und anderen ringend, doch so etwas wie ein Stück Ordnung und Recht zu schaffen, das den Menschen ein Leben in Würde leichter ermöglicht. Glauben an den Sinn der Freiheit befähigt auch, sich am gelungenen Werk zu freuen und darin Gott für die empfangene und mit seiner Hilfe gemehrte „Frucht der Erde und der menschlichen Arbeit“ zu danken.

---

<sup>1</sup> Johannes Paul II., Enzyklika Laborem exercens (LE) v. 14. September 1981, 24, 1.

<sup>2</sup> Paul VI., Enzyklika Populorum progressio (PP) vom 26. März 1967, 20.

<sup>3</sup> Johannes Paul II., Enzyklika Sollicitudo rei socialis (SRS) vom 30. Dez. 1987, 47, 3.

Glauben an den Sinn der Freiheit muss und darf sich gerade auch in der Risikobereitschaft unternehmerischen Handelns zeigen; denn ohne eine solche Haltung bliebe das vom Papst in seiner jüngsten Enzyklika so deutlich herausgestellte „Recht auf unternehmerische Initiative“ (SRS 15, 2) ohne Verwirklichung. „Soziale Gerechtigkeit kann nicht ohne und erst recht nicht gegen die Unternehmerschaft verwirklicht werden“<sup>4</sup>, so sagte der Papst in seiner denkwürdigen Ansprache anlässlich der BKU-Rom-Wallfahrt am 29. 05. 1989. Dies heißt aber auch: Wem die Möglichkeit und Fähigkeit dazu gegeben ist, der hat nicht nur das Recht, sondern gerade im Vertrauen in den Sinn der Freiheit die christliche Pflicht, dieses „Recht“ durch seinen persönlichen Lebenseinsatz zu verwirklichen.

## **2. Hoffen gegen die Macht der Bosheit**

Die theologische Tugend der Hoffnung nährt sich aus der Glaubensüberzeugung, dass Gott trotz der scheinbaren Übermacht des Bösen sein Heilsziel mit allen „Menschen guten Willens“ erreicht. Gottes gute Macht ist stärker als die „Mächte und Gewalten“ (vgl. Eph 6, 12) des Bösen. Er vermag das „gute Werk“, das in der Annahme des Glaubens in uns grundgelegt wurde, „auch zu vollenden“, wie Paulus an anderer Stelle (Phil 1, 6) sagt. Damit wird kein billiger Optimismus verbreitet; denn die Hoffnung ist gerade deswegen zusammen mit dem Glauben eine fundamentale theologische Tugend, weil wir ja äußerlich so wenig davon sehen, dass wir tatsächlich bereits erlöst sind.

Paulus hat das, was unseren Glauben bedroht, in unvergänglicher Weise ausgedrückt: „Wir wissen ja, dass die gesamte Schöpfung bis zur Stunde seufzt und in Wehen liegt. Und nicht nur das, auch wir, die wir die Erstlingsgabe des Geistes besitzen, auch wir seufzen in uns selbst in der Erwartung der Erlösung unseres Leibes“ (Rom 8, 22f. ). Dies kann aber gar nicht anders sein; denn - so fährt Paulus fort - „auf Hoffnung sind wir gerettet. Eine Hoffnung aber, die man schon erfüllt sieht, ist keine Hoffnung. Hoffen wir aber auf das, was wir nicht sehen, so erwarten wir es in Geduld“ (Rom 8, 24f. ). Das griechische Originalwort für „Geduld“ heißt „hypomonä“. Genau übersetzt, müsste man sagen: darunter stehen bleiben, aushalten, nicht davonlaufen. Das ist die Frucht der christlichen Hoffnung. Wer von uns spürt nicht, dass genau damit eine äußerst wichtige Antwort auf Versuchungen gegeben wird, die uns im Blick auf unsere Arbeit, unseren Beruf, unser Lebenswerk allzuoft anfechten? Der Christ, der aus der Hoffnung lebt, sagt ja zur Wirklichkeit, ohne ihr entweder durch Resignation oder durch utopisches Denken zu entfliehen. Die Resignation sagt: Es hat alles doch keinen Sinn. Warum erst anfangen! Die Utopie sagt: Es muss alles anders werden. Warum erst anfangen! Die großen Gesellschaftsutopien der Neuzeit sind deshalb so gefährlich geworden, weil sie von einem Menschen ausgehen, wie er sein sollte, und nicht, wie er ist.

Ein realistisches Menschenbild, wie es der biblisch-christliche Glaube in seiner Anthropologie vorlegt, weiß um die Sündhaftigkeit und das Versagen des Menschen, kennt aber auch die guten Kräfte, die in ihm schlummern, und die es mit Gottes Hilfe zu erwecken gilt. Christliche Hoffnung schlägt so die Brücke zur Kardinaltugend der Klugheit, die in nüchternen Selbst- und Fremdeinschätzung den Menschen weder über- noch unterfordert. Es ist uns nirgends verheißen, dass ein „irdisches Paradies“ möglich ist. Wir sind aber von unserem christlichen Glauben her immer dazu aufgerufen, mit aller Kraft den „Weg von weniger menschlichen zu menschlicheren Lebensbedingungen“ zu suchen (PP 20), den es tatsächlich gibt. Der „neue Himmel und die neue Erde“ ist die endzeitliche Tat Gottes. Diejenigen aber, die Jesus im Glauben nachfolgen, vermögen schon jetzt so etwas wie einen „ersten Umriss der zukünftigen Welt“ hervorzubringen, wie Johannes Paul II. in Laborem

<sup>4</sup> BKU-Rundbrief, Sonderausgabe 1989, 2 (vgl. L'Osservatore Romano LXXIX Nr. 126, 4).

exercens (27, 6) im Anschluss an die Pastoralkonstitution des II. Vatikanischen Konzils (GS 39, 2) sagt.

Weil in der Mitte des christlichen Glaubens auf das Kreuz die Auferstehung folgt, gilt für unsere Arbeit: „In der Arbeit entdecken wir immer, dank des Lichtes, das uns von der Auferstehung Christi her durchdringt, einen Schimmer des neuen Lebens und des neuen Gutes, gleichsam eine Ankündigung des, neuen Himmels und der neuen Erde', die gerade durch die Mühsal der Arbeit hindurch, dem Menschen und der Welt zuteil werden: durch die Mühsal — und nie ohne sie" (LE 27, 5). Wer diese Hoffnung zu teilen vermag, für den bedeutet die „Erwartung einer neuen Erde" keineswegs eine Schwächung seines Einsatzes in dieser Welt, sondern im Gegenteil die Ermutigung dazu.

Zur theologischen Tugend der Hoffnung gehört auch jene Gelassenheit, die nicht alles selber „machen" und vollenden will, sondern die humane Fruchtbarkeit des eigenen Lebenswerkes getrost in Gottes Hand gibt. Dies ist nur möglich, wenn sich die tägliche Arbeit mit dem täglichen Gebet verbindet.<sup>5</sup>

### **3. Handeln in sozialer Gerechtigkeit und Liebe**

Wirtschaften ist nichts anderes als Arbeiten zum Nutzen und Wohl des Menschen unter Indienstnahme der Produktionsfaktoren Boden (Natur) und Kapital. Was aber der Mensch braucht, wie er es produziert, und an wen es verteilt wird, entscheidet sich keineswegs von selbst. Die Grundfrage, wie wirtschaftete ich menschengerecht, bekommt im Lichte des christlichen Glaubens eine spezifische Antwort. Es geht dabei um jene soziale Gerechtigkeit, die im Lichte der theologischen Tugend der Liebe ihre Vollgestalt findet.

Wie kann eine Ordnung der Arbeit gefunden werden, die der Einmaligkeit und Würde jeder Person voll gerecht wird und zugleich die Arbeit des einzelnen in den Dienst einer menschenwürdigen Entfaltung aller stellt? Genau dies ist das Problem der Gerechtigkeit innerhalb der Ordnung der Arbeit. Wie können wir so arbeiten, dass unser Wirtschaften dem ganzen Menschen und allen Menschen gerecht wird? Gemäß christlicher Überzeugung lässt sich das Vollmaß der Gerechtigkeit nur dann finden, wenn man es im Lichte der theologischen Tugend der Liebe sucht. Mit dem Begriff Gerechtigkeit ist zunächst eine Untergrenze markiert, die verfassungsrechtlich in Deutschland erstmals in Artikel 151 der Weimarer Reichsverfassung so formuliert wurde: „Die Ordnung des Wirtschaftslebens muss den Grundsätzen der Gerechtigkeit mit dem Ziel der Gewährleistung eines menschenwürdigen Daseins für alle entsprechen. In diesen Grenzen ist wirtschaftliche Freiheit des einzelnen zu sichern. " Daraus folgt schon eine ganze Menge, z. B. dass es nicht angeht, die menschliche Arbeit als bloße Ware anzusehen. Von da aus wäre es nur ein Schritt, vom ökonomischen Tauschwert der menschlichen Arbeit auf die Würde des arbeitenden Menschen zu schließen.

Dem hält Laborem exercens als anthropologische Grundaussage im Blick auf die Arbeit entgegen: „Die Würde der Arbeit wurzelt zutiefst nicht in ihrer objektiven, sondern in ihrer subjektiven Dimension" (LE 6, 5). Die Enzyklika bestreitet nicht, dass im Produktionsprozess und auf dem seine Produkte bewertenden Markt der menschlichen Arbeit immer auch etwas vom Charakter einer Ware, eines Produktionsmittels anhaftet. Deshalb verstößt es auch nicht gegen ihre Würde, dass sie „irgendwie bewertet und qualifiziert", also ein Stück weit dem „Markt" ausgesetzt und unterschiedlich entlohnt wird. Aber die Arbeit darf nie „als bloßes

---

<sup>5</sup> Vgl. dazu die Warnung Joseph Kardinal Höffners vor dem „totalen" Unternehmer, in: Lothar Roos (Hrsg. ), Die geistigen Grundlagen des BKU (Gesellschaftspolitische Korrespondenz Nr. 14), Köln 1989, 18.



Produktionsmittel" (LE 15, 2) behandelt werden. Die arbeitsrechtliche Konsequenz dieser ethischen Maxime liegt grundlegend darin, dass alle Arbeitsverhältnisse vom Personenrecht und nicht vom „Sachenrecht" her normiert werden. Der Arbeitsvertrag ist kein „Warenvertrag", sondern ein interpersonelles Rechtsverhältnis. Hier zeigt sich in besonders eklatanter Weise die sogenannte „Drittwirkung" der Grundrechte, die alle gesellschaftlichen Verhältnisse durchdringt, also auch die Arbeitswelt, und durch die der Arbeitsvertrag nur auf der Grundlage unveräußerlicher Menschenrechte und daraus abgeleiteter Grundrechte Gültigkeit haben kann.

Gerechtigkeit fordert nicht nur Mindestgerechtigkeit für den, der wenig oder nichts auf dem Markt der Leistungsfähigen anzubieten hat. Ihm kann ja nur geholfen werden, wenn andere, die mehr zu leisten vermögen, dies auch tun dürfen. Eine verordnete Nivellierung, die jegliche Leistungsanreize, eine Belohnung des persönlichen Erfolgs und der eigenen Anstrengung ausschließt, führt nicht zu einer gleichen Verteilung des Reichtums, sondern der Armut. Und nicht nur dies, sie führt zur Abschaffung der Freiheit schlechthin, denn Freiheit ist unteilbar.<sup>6</sup> Mit unübersehbarer Deutlichkeit hat Johannes Paul II. in seiner jüngsten Enzyklika gerade diese Seite einer gerechten Ordnung menschlicher Arbeit hervorgehoben. Er nennt es eine wichtige Ursache von Unterentwicklung, „... dass in der heutigen Welt unter anderen Rechten auch oft das Recht auf unternehmerische Initiative unterdrückt wird. Und doch handelt es sich um ein wichtiges Recht nicht nur für den einzelnen, sondern auch für das Gemeinwohl. Die Erfahrung lehrt uns, dass die Leugnung eines solchen Rechtes, und dass seine Einschränkung im Namen einer angeblichen ‚Gleichheit‘ aller in der Gesellschaft tatsächlich den Unternehmungsgeist, d. h. die Kreativität des Bürgers als eines aktiven Subjektes, lahmt oder sogar zerstört. Als Folge entsteht auf diese Weise nicht so sehr eine echte Gleichheit als vielmehr eine ‚Nivellierung nach unten‘. Anstelle von schöpferischer Eigeninitiative kommt es zu Passivität, Abhängigkeit und Unterwerfung unter den bürokratischen Apparat" (SRS 15, 2).

Wie aber können Ungerechtigkeiten sowohl in Richtung einer reinen „Ellbogengesellschaft" wie einer „Nivellierung nach unten" vermieden werden, wodurch in jedem Fall menschliche Arbeit entwertet und entwürdigt wird? Die klassische Antwort auf die Frage, ob der Wettbewerb allein die Wirtschaft menschlich gestalten könne, gibt Pius XI. in Quadragesimo anno 88: „Die Wettbewerbsfreiheit - obwohl innerhalb der gehörigen Grenzen berechtigt und von zweifellosem Nutzen — kann aber unmöglich regulatives Prinzip der Wirtschaft sein... Um segensbringend für die Menschheit zu sein, bedarf sie selbst kraftvoller Zügelung und weiser Lenkung; diese Zügelung und Lenkung kann sie sich aber nicht selbst geben. Höhere und edlere Kräfte müssen es sein, die die wirtschaftliche Macht in strenge und weise Zucht nehmen: die soziale Gerechtigkeit und die soziale Liebe!" Wenige Jahre später kamen - weithin unabhängig von dieser Lehre, aber wohl auch nicht völlig unbeeinflusst davon - die Nationalökonomien der Freiburger Schule zu ganz ähnlichen Ergebnissen. Daraus ist dann der Ordnungsstil einer „Sozialen Marktwirtschaft" entstanden, die in ihrem Theorieansatz Freiheit und soziale Gerechtigkeit miteinander verbindet und so der Würde der menschlichen Arbeit sowohl der des Arbeitnehmers wie des selbständig Arbeitenden mehr gerecht zu werden vermag als die „Systeme" eines „liberalistischen Kapitalismus" und eines „marxistischen Kollektivismus" (vgl. SRS 20, 5)<sup>7</sup>

---

<sup>6</sup> Unter der Überschrift „Persönliche Initiative und staatlicher Eingriff in die Wirtschaft" hat dies schon Johannes XXIII. in Mater et magistra (15. Mai 1961) auf die prägnante Formel gebracht: „Wo die Privatinitiative des einzelnen fehlt, herrscht politisch die Tyrannei" (57).

<sup>7</sup> Zum Verhältnis von Katholischer Soziallehre und „Sozialer Marktwirtschaft" vgl. Anton Rauscher, Katholische Soziallehre und liberale Wirtschaftsauffassung, in: Ders. (Hrsg. ), Selbstinteresse und Gemeinwohl. Beiträge zur Ordnung der Wirtschaftsgesellschaft, Berlin 1985, 279-318.

Insofern ist es durchaus hilfreich, wenn man dem klassischen Schema der Formen der Gerechtigkeit als *Iustitia commutativa*, *legalis* und *distributiva* die *Iustitia socialis* hinzufügt. In Quadragesimo anno wird sie als „*aequitas*“ („Billigkeit“) und im Anschluss an Thomas v. Aquin (11274) als „*dilectio socialis*“ bezeichnet. In all dem drückt sich die tugendethische Überzeugung aus: Um dem Menschen als Mitmenschen gerecht zu werden, bedarf es nicht nur äußerer, rechtlicher Abgrenzungen, sondern innerer Anteilnahme am Schicksal des anderen. Adam Smith spricht 1759 in seiner „*Theory of Moral Sentiments*“ von „*fellow feeling*“ als ethischer Voraussetzung einer geordneten Entfaltung der Freiheit, die Französische Revolution 1789 von „*fraternité*“.

Die damit angedeutete Verinnerlichung und Dynamisierung des Gerechtigkeitsverständnisses greift der Wirtschaftshirtenbrief der amerikanischen Bischöfe vom 13. 11. 1986 auf und gibt zugleich der *Iustitia socialis* den neuen, auf die heutige Situation seiner Ansicht nach besonders angepassten Namen „*kontributive Gerechtigkeit*“ („*contributive justice*“). Näherhin bedeutet dies: „Die soziale Gerechtigkeit beinhaltet, dass die Menschen die Pflicht zu aktiver und produktiver Teilnahme am Gesellschaftsleben haben, und dass die Gesellschaft die Verpflichtung hat, dem einzelnen diese Teilnahme zu ermöglichen“ (Nr. 71). „*Contributive justice*“ bedeutet hier auch, den Leistungsschwachen oder gar Leistungspassiven nicht nur über eine zweite Verteilung das zum Existenzminimum Nötige zuzuteilen, sondern sich darum zu bemühen, sie im Rahmen ihrer Möglichkeiten zu einer Selbstbeteiligung an der Erwirtschaftung des Sozialproduktes zu befähigen. Gerechtigkeit als Kardinaltugend ist eng verbunden mit der Tugend des Maßes. Sie verhindert Extreme nach beiden Seiten, die totale Verarmung und den Luxus. Ihre eigentlich christliche Kraft erhält sie aus der theologischen Tugend der Liebe. Diese ist die dankbare Antwort des Christen auf das Geschenk seines Daseins und noch mehr seiner Erlösung. Ebendies führt zu einer Antwort, die Solidarität des Starken mit dem Schwachen bedeutet, des Leistungsfähigen mit dem Ohnmächtigen, des Reichen mit dem Armen, des Gesunden mit dem Kranken, des Unbehinderten mit dem Behinderten.

Diese Solidarität findet ihre tiefste Begründung darin, dass sich Gott in Jesus Christus mit dem geringsten seiner Brüder und Schwestern identifiziert hat.

#### **4. Menschliche Arbeit im Lichte von Schöpfung, Sünde, Erlösung und Vollendung**

Der glaubende Mensch sieht seine Arbeit einbezogen in das alle und alles umfassende Heilshandeln Gottes am Menschen und mit dem Menschen. Arbeit wird so zunächst Teilnahme „am Werk des Schöpfers“ (LE 25). Wer glaubt, dass der Mensch kein Zufallsprodukt ist, sondern einen Schöpfer hat, der ihn in diese Welt hineingerufen hat, der weiß, dass ihm eine sinnvolle Freiheit der Weltgestaltung gegeben ist. Er sagt deshalb Ja auch zu den vielfältigen Anforderungen und Belastungen seiner Arbeit. Er sieht sich von Gottes Vorsehung in Verhältnisse gerufen, die er sich nicht selbst ausgewählt hat, sei es in seiner persönlichen Umgebung, sei es an einem bestimmten geschichtlich-gesellschaftlichen Ort. Er sagt deshalb Ja auch zu einfacher oder zu psychisch schwieriger Arbeit wie etwa der Pflege schwer kranker oder geistig behinderter Menschen. Er begreift seine Arbeit als Beitrag zum Ausbau der Schöpfung Gottes im Dienst an allen Menschen.

Er weiß aber auch, dass die menschliche Arbeit unter dem „Fluch der Sünde“ (LE 27) liegt; er kennt das Bibelwort „Im Schweiße deines Angesichtes sollst du dein Brot verdienen“, und er bejaht es und damit die Last der Arbeit als Möglichkeit, sich geistig mit dem Sühnetod Jesu am Kreuz zu vereinen. „Im Licht von Christi Kreuz und Auferstehung“ wird die Arbeit gerade

in ihrer Mühsal zur „liebenden Teilnahme an jenem Werk, für das Christus gekommen ist“ (LE 27). Die biblische Urgeschichte macht deutlich auf die Gefahr der Sünde des Menschen im Vollzug seiner Arbeit aufmerksam. Inwieweit Neid und Missgunst, die zum Brudermord führen, auch im unterschiedlichen Arbeitserfolg (vgl. Gen 4, 1-8) ihren Anlass haben, wird zumindest indirekt mit ausgesagt.

In der Erzählung über den Turmbau zu Babel (Gen 11, 1 -9) weist die Bibel drastisch hin auf den „Rausch des Selbstruhms“. Der Turmbau zu Babel will sagen: Wenn sich die Menschen in ihrem Schaffen von Gott lösen, dann endet dies bei der Selbstzerstörung menschlicher Gesellschaft: Die Menschen verstehen einander nicht mehr, der Grundwertkonsens ist zerfallen. Deswegen können sie auch nicht mehr zusammenarbeiten und den Turm vollenden. Durch die Sünde des Abfalls von Gott werden die Menschen einander fremd, wird ihre Arbeit „entfremdet“, Kultur zerstört bzw. verunmöglicht.

Im Lichte der Erlösung durch Jesus Christus wird dieser Unheilszusammenhang durchbrochen. Die Arbeit ist „im Glauben und in der Liebe getan — nie vergeblich“. Der Mensch vermag durch seine Arbeit zwar kein „irdisches Paradies“ zu schaffen, aber in der Kraft des Glaubens und der Liebe zumindest durch sie „einen Schimmer des neuen Lebens und des neuen Gutes“ sichtbar zu machen, das Gott am Ende der Zeit einmal in seiner Vollgestalt schenken wird. Der erlöste Mensch arbeitet darum voll Hoffnung. Jeder humane Fortschritt in dieser Welt wird nur „durch die Mühsal der Arbeit hindurch dem Menschen und der Welt zuteil“ (LE 27, 5). Dies setzt freilich voraus, dass die Arbeit innerhalb einer Ordnung vollzogen wird, die sich der „brüderlichen Gemeinschaft“ (GS 27, 7; 39, 3), „größerer Gerechtigkeit“, „humanerer Gestaltung der sozialen Beziehungen“ (LE 26, 6) verpflichtet weiß. Insofern alle diese hohen Werte „nie ohne die Arbeit“ (LE 27, 5) erstrebt und verwirklicht werden können, fällt ihr Glanz auf die menschliche Arbeit zurück, auch in ihrer allereinfachsten Form, sofern sie zur Verwirklichung dieser Werte unverzichtbar ist.

## **5. Das Ja zur Last der Arbeit**

Man kann heute gelegentlich hören: Arbeit muss Spaß machen! Dies ist zwar nicht immer wörtlich so gemeint, aber dennoch eine recht oberflächliche Antwort auf die schwierige Frage nach der Last der Arbeit. Jeder arbeitende Mensch, gleich weichen Beruf er hat oder in welcher „Stellung“ innerhalb einer Betriebshierarchie er sich befindet, weiß, dass Arbeit nie reine „Lust“ sein kann, sondern immer auch „Last“ bedeutet. Wir arbeiten nicht zum Spaß. Arbeit kann und soll „Freude machen“, vielleicht noch besser: Wir sollen mit ihr — trotz aller Last — innerlich zufrieden sein können. Wir kennen aber auch die Redensart: „Der ist mit nichts zufrieden!“ Hinter einer solchen Haltung steht meist ein Daseinsgefühl, das die Grenzen und Bedingtheiten des menschlichen Lebens nicht akzeptiert. Es gibt Arbeitslast und Arbeitsleid aufgrund menschlicher Ungerechtigkeit. Darum geht es hier nicht, Ungerechtigkeit ist zu beseitigen. Aber auch wenn dies vollständig gelungen wäre, bliebe damit die Arbeit immer noch eine Last. So sehr wir uns am gelungenen Werk erfreuen können, so sehr leiden wir darunter, dass es recht selten die voll gelungene Arbeit gibt.

Man könnte sich ja ein Leben vorstellen, in dem man nicht arbeiten muss, wie es uns das Märchen vom Schlaraffenland zeigt. Wir können uns auch fragen: Warum bin ich in diese Gesellschaft, in diese Zeit hineingeboren, mit diesen Fähigkeiten aber auch Fehlern, die ich habe, mit diesen historischen Umständen und Zufälligkeiten, unter denen ich leben muss. Es gibt geschichtliche und persönliche „Situationen“, die zwar rein theoretisch anders sein könnten, an denen man aber konkret nichts ändern kann. Auf diese Vorgegebenheiten kann man sehr unterschiedlich reagieren. Man kann darüber dauernd unzufrieden sein, man kann aber auch das, was man nicht ändern kann, akzeptieren. Weil uns Gott so geschaffen hat, weil

wir, auch wenn uns der letzte Durchblick fehlt, der Überzeugung sein können, dass diese Welt und unser Leben, so wie es von Gott geschaffen ist, „gut“ geschaffen ist, wie es der Schöpfungsbericht sagt (vgl. Gen 1). Ich kann mein Leben, meine Arbeit, die Welt wie sie ist, bewusst annehmen oder verfluchen. Weil der Glaubende die konkreten Bedingungen seiner menschlichen Natur, aber auch sein persönliches „Schicksal“ aus Gottes Schöpferhand und liebender Vorsehung annimmt, vermag er die Arbeit trotz ihrer „drückenden Mühe“ als etwas für ihn Wertvolles zu betrachten. Thomas von Aquin nennt die Arbeit deshalb ein „bonum arduum“, etwas für uns Hartes, aber trotzdem Gutes — ein Gedanke, den Johannes Paul II. in Laborem exercens 9, 3 aufgreift.

Es gehört zur Würde des Menschen, einer widerspenstigen Umwelt die eigene Existenz abzurufen und seine Kräfte dabei zu verbrauchen, um dadurch für sich und andere die ökonomischen Voraussetzungen menschlicher Kultur zu schaffen und zu erhalten. Durch seine Arbeit nicht nur sich selbst zu erhalten, sondern auch anderen zu dienen, für die man vor Gott Verantwortung empfindet, ja die Arbeit als Dienst am Gemeinwohl und an der menschlichen Kultur zu begreifen (vgl. LE 10), ist die Frucht eines Glaubens, der menschliche und menschheitliche Existenz nicht als Produkt eines Zufalls betrachtet, sondern sich von Gott zur Arbeit berufen und in die Verantwortung genommen weiß. Der christlich Glaubende sagt Ja zum Leben, wie es ist, und damit auch zur unausweichlichen Last der Arbeit.

## **6. Die personale Würde jeder Arbeit**

Wir sahen bereits, dass Johannes Paul II. zwischen der „subjektiven“ und der „objektiven“ Dimension der Arbeit unterscheidet. Die objektive Dimension der Arbeit ergibt sich aus dem Marktwert der Arbeitsprodukte, die im

Geflecht einer Volks- und Weltwirtschaft zu einem bestimmten Preis ausgetauscht werden. Es ist ein naheliegender Fehlschluss, die Würde der menschlichen Arbeit primär nach diesem Tauschwert zu bemessen. Dass wir dies oft unbewusst tun, verrät unsere Sprache, wenn wir etwa von „niedriger, unqualifizierter Arbeit“ sprechen, von „Arbeits-Kräften“ oder - wie gelegentlich Bundesligatrainer - von „Spieler-Material“. Das ist zwar meist nicht böse gemeint, verrät aber doch eine gewisse Gefahr, nämlich den Menschen nach dem „Tauschwert“ seiner Arbeit einzuschätzen. Dies verstößt aber gegen die gleiche Würde aller Menschen. Da der Mensch stets als „Person“ arbeitet, müssen seine Handlungen „unabhängig von ihrem objektiven Inhalt... alle der Verwirklichung seines Menschseins dienen“ (LE 6). Der Papst ist dabei keineswegs der schwärmerischen Ansicht, dass der subjektive Wert der Arbeit zugleich die Grundlage für die Entlohnung der Arbeitsleistung sein kann. Ausdrücklich heißt es, „damit soll nicht gesagt sein, dass die menschliche Arbeit objektiv verstanden, nicht irgendwie bewertet und qualifiziert werden könne oder dürfe, sondern lediglich, dass die erste Grundlage für den Wert der Arbeit der Mensch selbst ist, ihr Subjekt“ (ebd. ).

Das christliche Menschenbild weist also das grundlegende Missverständnis zurück, als ob man aufgrund des unterschiedlichen objektiven Wertes verschiedener Arbeiten auch die personale Würde des einzelnen arbeitenden Menschen analog dazu unterschiedlich einschätzen und die Menschen entsprechend unterschiedlich bewerten und behandeln dürfte. Positiv folgt daraus: Handle jeden Menschen, auch wenn seine Arbeit noch so einfach und im gewöhnlichen Vorurteil anderer „geächtet“ (LE 6) wäre, nach dem subjektiven Wert seiner Arbeit, nach dem persönlichen, menschlichen Einsatz, der hinter seinem Arbeitswillen und seinem konkreten Tun steht. Würden wir so handeln, dann könnte es so etwas wie „geächtete Arbeit“ überhaupt nicht geben.

## 7. Ungleichheit, Arbeitsteilung und Solidarität

Die gleiche personale Würde jeder Arbeit besagt nicht, dass jeder Mensch die gleichen Fähigkeiten hat. Es gehört zum geschöpflichen ja zum menschlichen Leben wie es ist, dass wir unterschiedliche Begabungen, Leistungsfähigkeiten, Willenskräfte in den verschiedenen Menschen akzeptieren, auch wenn wir nicht wissen, warum Gott die Menschen eben so „ungleich“ geschaffen hat. Daraus ergibt sich auch, dass die „Arbeitsteilung“ — zumindest in bestimmter Hinsicht — nicht der Würde des Menschen widerspricht, wie dies Karl Marx gemeint hat. Entscheidend aber ist, wie wir mit Ungleichheit und Arbeitsteilung umgehen.

Die christliche Antwort darauf ist das Prinzip der Solidarität. Es geht vom Faktum der Ungleichheit aus und fragt, wie dennoch ein Zusammenwirken alier so möglich wird, dass die Würde jedes einzelnen beachtet bleibt. Karl Marx ist mit dem Ziel angetreten, die Arbeitsteilung und jegliche Ungleichheit am Ende abzuschaffen. Die Utopie eines „freien Reiches der Arbeit“, in dem jeder je nach Lust und Laune tut, was seiner „Selbstverwirklichung“ am besten dient, endete in einem „Sklavenhaus“, das die größten Ungleichheiten hervorgebracht hat, die es je in einer Gesellschaft gab. Solidarität dagegen bedeutet ein Umgang mit Ungleichheit, der diese innerhalb eines bestimmten Spannungsbogens akzeptiert, ohne sie indes einfach auf sich beruhen zu lassen. Dies hat mehrere Konsequenzen: Zum einen heißt dies Ablehnung aller Diskriminierungen aufgrund von Geschlecht, Rasse, Religion, völkischer Zugehörigkeit usw. Man könnte auch sagen: gleicher Lohn für gleiche Arbeit. Sodann heißt Solidarität: Jeder muss wenigstens einen so hohen Lohn bzw. entsprechende solidarische Transferleistungen erhalten, dass er ein Leben in Würde führen kann. Nach christlicher Auffassung, die ja den Menschen nie als isoliertes Individuum betrachtet, bedeutet dies ein familiengerechtes Einkommen als Solidaritätsforderung.

Weiter bedeutet Solidarität: Wem mehr Talente geschenkt wurden, der hat auch die Pflicht, entsprechend mehr zu leisten. Ungleichheiten der Begabung und der Lebensschicksale können und sollen dadurch gemildert werden, dass der Stärkere für den Schwächeren, der Gesunde für den Kranken, der Unbehinderte für den Behinderten in der Weise mitsorgt, dass er von seinem höheren Arbeitsertrag einen Teil für einen solidarischen Ausgleich zur Verfügung stellt. Dies geschieht heute nicht über den Weg der privaten Mildtätigkeit, sondern zu einem erheblichen Teil über die Sozialversicherung und andere Formen der solidarischen Hilfe. Insbesondere werden auf diese Weise die großen Risiken des Arbeitslebens: Krankheit, Unfall, altersbedingte Arbeitsunfähigkeit und Arbeitslosigkeit nicht mehr nur dem einzelnen aufgebürdet, sondern in einem erheblichen Umfang von allen getragen.

Endlich bedeutet Solidarität, dass die aufgrund der Trennung von Arbeit und Kapital und den sich daraus ergebenden unterschiedlichen Funktionen der Eigentümer, der Unternehmer und der Mitarbeiter sich ergebenden Ungleichheiten funktionaler Art die solidarische Partnerschaft aller im Unternehmen Tätigen nicht aufheben dürfen. Trotz der Ungleichheit der Befähigungen, trotz der Unterschiedlichkeit der genannten Funktionen, bedeutet arbeitsteilige Solidarität, dass alle in einem Unternehmen arbeitenden Menschen und die mit ihm in Geschäftsbeziehung Stehenden in bestimmter Hinsicht „in einem Boot sitzen“. Der amerikanische Wirtschaftshirtenbrief drückt dies sehr einfach, aber zutreffend aus, wenn er sagt: „jedes Unternehmen... hängt in seinem wirtschaftlichen Erfolg von verschiedenen Einzelpersonen und Gruppen ab: Arbeitnehmern, Managern, Eigentümern bzw. Aktionären, Lieferanten, Kunden, Kreditgebern, der örtlichen Gemeinde und dem größeren gesellschaftlichen Umfeld. Alle diese Beteiligten leisten einen Beitrag zum Unternehmen, und alle nehmen teil an seinem Risiko zu wachsen oder unterzugehen“ (298).

Aus einer solchen Sicht ergibt sich sozialethisch zunächst die Absage an alle totalen Konflikttheorien, insbesondere an die Idee des Klassenhasses und Klassenkampfes. Positiv bedeutet dies „partnerschaftliche Partizipation aller im Unternehmen“. Dies bezieht sich einerseits auf ein möglichst hohes Maß an Information, Weiterbildung, Mitverantwortung und Mitbestimmung aller im Unternehmen Tätigen, ohne freilich die je einzelnen Aufgaben und Rechte, etwa die des Eigentums, auszuhöhlen. Es bedeutet weiter das Ziel, diese Partizipation auch im Bereich von Miteigentumsrechten anzustreben. Ziel all dieser Bemühungen sollte eine betriebliche Arbeitswelt sein, in der jeder zu Recht das Bewusstsein haben kann, nicht unter „entfremdeten“ Verhältnissen, sondern im „eigenen Bereich zu arbeiten“ (in re propria laborare — LE 15, 2).

## **II. SOZIALETHISCHE ASPEKTE EINES VERÄNDERTEN ARBEITSKULTUR**

Zwei wichtige Veränderungen geben uns heute Anlass zur Suche nach einer „neuen“ Arbeitskultur: Zum einen haben wir aufgrund einer ungeheuer effektiven Wirtschaft mit einer früher kaum geahnten Produktivität von Arbeit und Kapital unsere Freiheitsspielräume so ausgeweitet, dass die Frage, wofür wir noch anstrengender arbeiten sollen, durchaus berechtigt ist. Zum anderen spüren wir gerade deshalb auch deutlicher manche Preise unseres Wohlstands, die wir früher selbstverständlich bezahlt haben, die uns aber angesichts des erreichten Niveaus problematisch erscheinen. Damit verbindet sich auch die Frage, unter welchen Bedingungen langfristig ein ethisch positiv qualifizierter wirtschaftlicher Wohlstand gewahrt werden kann. In welchen Wertebereichen entscheidet sich die Frage, ob der einzelne in seinem beruflichen Alltag die Anforderungen der Sache und die Ansprüche an ein wertorientiertes und christlich sinnvolles Leben produktiv vereinbaren kann?

### **1. Formen der Arbeit und ihre Bedeutung**

Wie setzt sich die heute für unser Leben notwendige und sinnvolle Arbeit zusammen, und worin liegt die Bedeutung der unterschiedlichen Formen der Arbeit?

#### a) Die Erwerbsarbeit

Es ist jene Arbeit, die wir vornehmlich als solche bezeichnen. Sie bringt uns das Geld, das wir „verdienen“ müssen, um die Bedürfnisse unseres Lebens ökonomisch abzusichern. Genauso wichtig ist aber auch das „Ansehen“, das sich meistens mit der Erwerbsarbeit oder — wie man auch sagt - „Berufsarbeit“ verbindet. Wer eine anspruchsvolle, gut bezahlte Arbeit tut, steht in hohem Ansehen. Die weniger qualifizierte und auch entsprechend geringer entlohnte Arbeit bringt auch weniger Ansehen. Arbeitslosigkeit oder gar freiwilliges Nichtstun führen schnell zum Verfall des Ansehens.

#### b) Die Fortbildungsarbeit

Obwohl dies nicht üblich ist, muss man zur Erwerbsarbeit eigentlich auch die zunehmend für immer mehr Menschen zur Erhaltung ihrer erwerbsberuflichen Qualifizierung unumgängliche Fortbildungsarbeit rechnen. Wer sich nicht fortbildet, gehört zu den „Risikogruppen“ der Arbeitslosenstatistik. Rund die Hälfte der Arbeitslosen ist deshalb in diesen Zustand gekommen, weil er „nicht qualifiziert“ ist, also sich nicht fortgebildet hat oder die heute erwartete und nötige Grundausbildung nie besaß. Fortbildungsarbeit und die dazu aufzuwendende Zeit und psychische Energie ist ein wesentliches Moment einer Erwerbsarbeit unter modernen Bedingungen. Sie wird auch mit aufsteigender Betriebshierarchie mehr oder weniger zur permanenten Pflicht gemacht. Viele Menschen sind aber völlig unabhängig davon mit Fortbildungsarbeit beschäftigt, entweder weil sie sich im eigenen Beruf höher qualifizieren wollen, oder weil sie einen anderen Beruf suchen, der sie mehr befriedigt, der aber eine hohe Bildungshürde vor dem Betreffenden aufbaut. Das lebenslange Lernen wird für immer mehr Menschen zum Normalfall.

#### c) Die Familienarbeit

Erwerbsarbeit und die sie sichernde Fortbildungsarbeit bringen und sichern Einkommen und verschaffen Ansehen. Sie nehmen aber allenfalls die Hälfte der von uns geleisteten Arbeit ein. Das zweite große Teilstück aus dem „Kuchen“ Arbeit ist die Familienarbeit, insbesondere als Erziehungs- und Pflegearbeit. Sie bringt zwar kein Geld, aber spart Geld, je nach Qualität sogar nicht unerheblich. Merkwürdigerweise vermittelt sie aber kaum Ansehen, obwohl sie im erheblichen Maße, vielfach sogar mehr als die Erwerbsarbeit für unsere Lebensqualität sorgt.

Sie sichert die Grundlagen der ökonomischen Erwerbsarbeit, indem sie Kindern, die später einmal in die Erwerbsarbeit gehen, das Leben schenkt, sie erzieht und ihnen damit jene „zweite Natur“ über die Weitergabe der grundlegenden Werte vermittelt, ohne die die Arbeitswelt im Erwerbssektor gar nicht existieren könnte. Es wurde einmal berechnet, dass der Wert aller in der Familie geleisteten Arbeitsstunden pro Jahr, auf einen durchschnittlichen Stundenlohn umgerechnet, den Wert von insgesamt 1100 Mrd. ergeben würde. Setzt man diese Zahl in Relation zum erwerbswirtschaftlich erzielten Volkseinkommen (Nettosozialprodukt von derzeit ca. 1700 Mrd.), so beträgt der Wert der Familienarbeit ca. % (64, 7%) der Erwerbsarbeit. Veranschlagt man die Erwerbs- und Fortbildungsarbeit mit 50% am Gesamtvolumen aller Formen der Arbeit, dann werden weitere ca. 35% unserer Gesamtarbeit in der Familie verrichtet.

#### d) Die Eigenarbeit

Von der Familienarbeit nochmals zu unterscheiden ist die Eigenarbeit, die Geld spart und geldwerte Leistungen in verschiedenster Form erstellt. Vor einiger Zeit veröffentlichte eine Automobilzeitschrift die Zahl, dass nur 40% der Autowartungsarbeiten in den Reparaturwerkstätten durchgeführt würden, 60% also in Eigenarbeit. In diesem Eigenbereich werden nicht nur bedeutende Werte geschaffen, hier ist vor allem ein Feld, wo die Menschen mit Lust und Freude eigenbestimmt und unmittelbar bedarfsorientiert arbeiten. Und sie tun dies in einem so großen Umfang, dass manchmal dadurch die für die Erwerbsarbeit nötige Arbeitskraft beeinträchtigt wird, insbesondere dann, wenn die Urlaubszeit für die Eigenarbeit verwendet wird. Zur Eigenarbeit gehört auch die „Nachbarschaftshilfe“, die gerade in ländlichen Gegenden informell quasi genossenschaftlich organisiert ist und sich an der Grenze zwischen erlaubter und nicht erlaubter Schwarzarbeit bewegt.

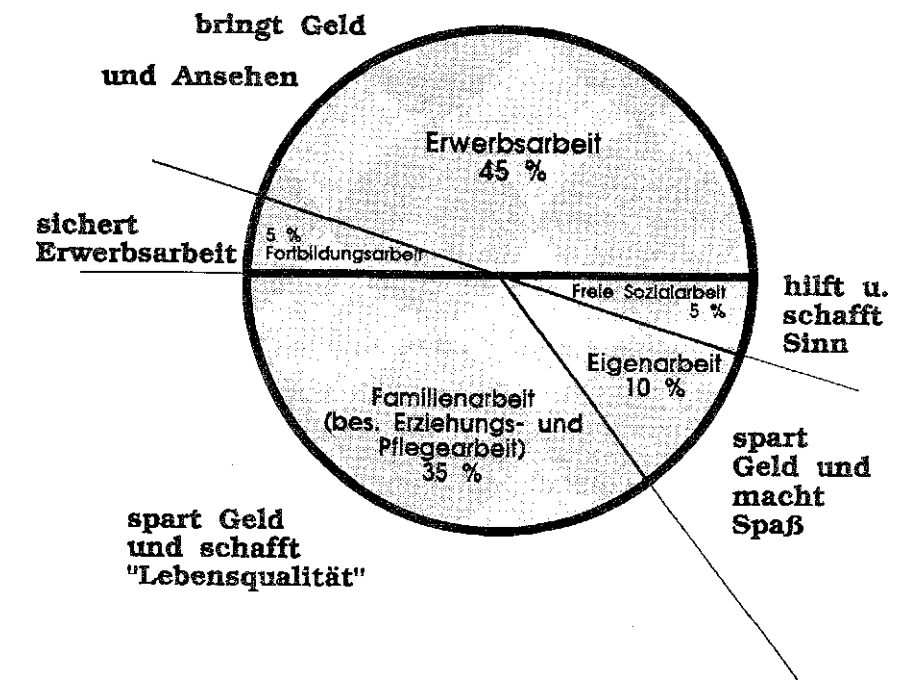
#### e) Die freie Sozialarbeit

Sie gewinnt verstärkt an Bedeutung. Ein Großteil der professionellen caritativen Arbeit könnte nicht zum Ziel gelangen, würde sie nicht von freiwilligen Helfergruppen unterstützt. Viele Behinderte, die sonst in stationärer Behandlung versorgt werden müssten, können Dank von Selbsthilfegruppen und freier Sozialarbeit anderer in ihrem Haushalt selbständig leben. Hierzu gehört auch all' das, was an ehrenamtlicher „Arbeit“ in „weltlichen“ und „religiösen“ Gruppen, Gemeinschaften, Vereinen, Verbänden getan wird.

Der Süddeutsche Rundfunk bezifferte im Juli 1990 in der Sendung „Journal am Morgen“ den „Wert“ der freien Sozialarbeit, sofern man ihn entgelten müsste, auf ca. 20 Mrd. pro Jahr, wobei unklar blieb, wie weit dieser Begriff hier gefasst wurde. Diese Angabe entspricht ziemlich genau der in unserer Graphik geschätzten Zahl von 5% am Wertschöpfungsanteil der Gesamtarbeit. Denn wenn man das erwerbswirtschaftlich gewonnene und in der offiziellen Bruttosozialproduktsrechnung ausgewiesene Ergebnis mit ca. 2000 Mrd. DM berechnet und den Wert der Nichterwerbsarbeit (die untere Hälfte des Kreises unserer Graphik) ebenso hoch einstuft, dann entfallen tatsächlich auf die freie Sozialarbeit ca. 5% des Gesamtarbeitsvolumens. Die hier angegebenen Zahlen sind im Übrigen geschätzte Anteile der unterschiedlichen Formen der Arbeit, die aus verschiedenen Quellen resultierend abgeglichen wurden.



## Formen der Arbeit



(c) Roos 1989

### 2. Das Beziehungsgefüge Erwerbsarbeit — Familienarbeit - Eigenarbeit — Freizeit

Es wird uns immer mehr bewusst, dass die Errungenschaften der Industriegesellschaft, denen wir unseren Wohlstand verdanken, zu einem beträchtlichen Teil mit Opfern erkauft wurden, die der Familie aufgebürdet wurden. Es ist erstaunlich, was die Familien vom Beginn der Industriegesellschaft bis heute geleistet und ausgehalten haben. Die gesamte Arbeitswelt und damit unsere hochentwickelte, äußerst effiziente und reiche Industrie- und Dienstleistungsgesellschaft lebte und lebt bis jetzt von jenen humane Ressourcen, die bisher von der Familie vorgehalten wurden, deren Bestand jedoch einer gefährlichen Erosion ausgesetzt erscheint. Das vielleicht signifikanteste Anzeichen dafür ist die Tatsache, dass viele Ehepaare — von den „ohne Trauschein Zusammenlebenden“ ganz absehen - seit 1975 offensichtlich nicht mehr bereit sind, das Leben weiterzugeben, und wir so immer deutlicher zu einer überalterten bzw. sterbenden Gesellschaft werden. Dies hat verschiedene Ursachen, hängt aber nicht zuletzt damit zusammen, dass die für das wirtschaftlich-gesellschaftliche Gesamtsystem grundlegende Erziehungsarbeit und die immer wichtiger werdende Pflegearbeit, die bis dato bis zu 90% in der Familie geschieht, weder finanziell genügend honoriert noch entsprechend gesellschaftlich geachtet werden.

Hand in Hand damit geht ein zweiter Faktor: Mit der Reduzierung der für eine angemessene Existenz notwendigen Erwerbsarbeitszeit sind die in ihrer ökonomischen Bedeutung und in ihrer Lebensqualität als Erziehungs- und Pflegearbeit bisher unterschätzte Familienarbeit, die

in Eigenarbeit als handwerkliche, gärtnerische und im Dienstleistungsbereich erbrachten Leistungen (Schattenwirtschaft) und der Bereich der freien ehrenamtlichen Sozialarbeit im Vergleich zur beruflichen Erwerbsarbeit in ihrer humanen Bedeutung aufgewertet worden. Weitgehend in der Familie geleistet und von ihr verkraftet werden muss auch die für immer mehr Menschen zur Sicherung ihrer beruflichen Existenz lebenslang zu erbringende Fortbildungsarbeit. Dies alles zeigt, dass wir keineswegs in einer totalen „Freizeitgesellschaft“ leben und die berufliche Tätigkeit an den Rand gerückt wäre. Aber es steigen die Anforderungen hinsichtlich der Kompatibilität von Berufsarbeit, Fortbildungsarbeit, Familienarbeit, Eigenarbeit außerhalb des Berufs, freiwilliger Sozialarbeit und Freizeitaktivitäten.

Ein wesentlicher, vielleicht der wichtigste Faktor bei all dem sind die veränderten Rollenvorstellungen der Frau, die eine neue Synthese von Arbeitswelt und Familie unter besonderer Berücksichtigung der Bedürfnisse der Frauen erfordern.<sup>8</sup> Da umgekehrt die Wirtschaft, vor allem in unserer Dienstleistungsgesellschaft, aber auch die Familie, sofern sie überleben soll, besonders im Bereich der Erziehungs- und Pflegeleistungen in besonderer Weise der Frauen bedarf, müssen hier neue Zuordnungen und Gleichgewichte gesucht werden, die für die heutige und morgige Lebensqualität von höchster Bedeutung sind. Anders gesprochen: Wir sind reich genug und verfügen auch über die nötigen kybernetischen Fähigkeiten, um hier zu Innovationen zu kommen, die allerdings deutlich mehr Flexibilität und Kreativität als bisher sowohl auf Seiten des Arbeitnehmers wie auch im unternehmerischen Führungsverhalten verlangen.

### **3. Erwerbsarbeit der Frau: Warnung vor einem falschen Leitbild**

Um eines der vorher angedeuteten Probleme näherhin zu beleuchten, sei auf die besondere Situation der Frau hingewiesen. Es ist klar, eine bessere Synthese von Familie und Arbeitswelt kann nur dann gelingen, wenn dies unter besonderer Berücksichtigung des heutigen Bewusstseins und der Erwartungen der Frau neu durchdacht und anders als bisher gelebt wird. Im Augenblick zeichnen sich hier eher eine Fülle von neuen Belastungen ab. Wenn wir uns ihnen aber mit den richtigen ethischen Vorgaben und einer kreativen Phantasie stellen, dann liegen hier durchaus Chancen vor, die Situation der Frau zu verbessern, ohne dass dies zu Lasten der Ehe und vor allem der Familie geht.

Freilich sollte man sich dabei nicht in die Tasche lügen. Wenn etwa die Tatsache, dass in der DDR gegenwärtig 80% der Frauen im Erwerbsalter auch erwerbstätig sind und dies als eine besondere „sozialistische Errungenschaft“ angepriesen wird, die man jetzt schleunigst „im Westen“ nachzuholen habe, dann ist hier vor einem falschen Leitbild zu warnen. Unglückliche Entscheidungen in diesem Bereich können genau jene Werte in Gefahr bringen, die man eigentlich erstrebt.

Es sei hier an die alte Unterscheidung des Sozialethikers Dietrich von Hildebrandt zwischen dem „primären“ und dem „sekundären“ Beruf erinnert.<sup>9</sup> Über der Erwerbsarbeit — so seine Position —, die der Mensch zur wirtschaftlichen Daseinssicherung ausüben muss, stehe die primäre Berufung des Menschen, seine Welt in ihren mitmenschlichen Bezügen aufzubauen. Gegenüber diesem „primären Beruf“, der sich in der Gründung einer Familie und der lebenslangen Sorge für sie, in der Mitwirkung beim Aufbau der Daseinserhaltung der übrigen sozialen Institutionen, in der Pflege der musischen Fähigkeit des Menschen und im

---

<sup>8</sup> Vgl. dazu Pia Rumler-Detzel, Wandel in den Familienstrukturen. Rollenverteilung zwischen Mann und Frau, hrsg. vom BKU (Gesellschaftspolitische Korrespondenz Heft 1 2), Bonn 1987.

<sup>9</sup> Dietrich v. Hildebrandt, Das katholische Berufsethos, Augsburg 1931.

Kulturschaffen im engeren Sinn, schließlich in Feier und religiösem Kultus äußert, habe der „sekundäre Beruf“, also die Erwerbsarbeit, nur Dienstfunktion.

Von Hildebrandt hat damit schon frühzeitig eine immer aktuellere Forderung formuliert, nämlich auf der Ebene gesamt menschlicher Sinnfindung der Erwerbsarbeit den ihr gebührenden (und nicht einen größeren) Stellenwert zuzuteilen. In der ersten Hälfte unseres Jahrhunderts hatte eine solche Forderung vielleicht etwas weltfremd geklungen, wenn man die damaligen Arbeitsverhältnisse und Verdienste in einer Zeit wirtschaftlicher Rezession bedenkt. Heute, wo wir mit viel weniger Arbeit einen viel höheren Lebensstandard erwirtschaftet haben, sind wir merkwürdigerweise fast noch weiter von ihrer Realisierung entfernt.

Dies hat verschiedene Ursachen: Zum einen möchten wir uns eben einen laufend steigerungsfähigen Lebensstandard leisten und sind bisher kaum bereit, trotz anderslautender Erkenntnis sinnvolle persönliche, soziale und (human-)ökologische Grenzen dieses Strebens zu akzeptieren. Zum anderen erzeugt das Verhalten vieler Männer, vielleicht sogar ihrer Mehrzahl, bei vielen Frauen den Verdacht, dass die Familienarbeit, die sie leisten, im Vergleich zur regulären Erwerbsarbeit wohl doch geringer geachtet wird. Schließlich verschafft nach wie vor offensichtlich doch nur die „qualifizierte“ Erwerbsarbeit unmittelbar greifbares soziales Ansehen; endlich — und vielleicht ist dies der wichtigste Aspekt — werden die gesellschaftlichen Leistungen der Familienarbeit, insbesondere ihre Bedeutung für das Sozialbudget, in der Organisation unseres Sozialstaats immer noch unterbewertet. Dies gilt insbesondere für die Leistung der Kindererziehung, die im Rentenrecht nur sehr gering bis überhaupt nicht berücksichtigt wird. Dies gilt ferner für die Pflege von Schwer- und Schwerstbehinderten im internen Raum der Familie.

Es ist also sehr die Frage, ob wir nicht das gewünschte Ziel einer wirklichen Gleichberechtigung der Frau und einer größeren Humanisierung des Verhältnisses von Arbeit und Familie wiederum auf dem falschen Weg zu erreichen suchen, nämlich durch die bedenkenlose Ausweitung der Erwerbsarbeit der Frau und Mutter. Damit läge man zwar vordergründig und kurzfristig im Trend der Zeit, würde aber mittel- und langfristig die Probleme verschärfen und einen entscheidenden Humanisierungsverlust in Kauf nehmen. Der Weg zur kinderlosen Gesellschaft und zum Pflegenotstand - beides zeichnet sich schon jetzt deutlich ab und lässt sich statistisch ziemlich genau vorausberechnen — wäre bei entsprechend langer Laufzeit des Problems programmiert.

Das Abladen aller Probleme auf den sekundären Beruf der Mutter bedeutet ein Sich-Drücken vor jener „sozialen Aufwertung der mütterlichen Aufgaben“, von der Johannes Paul II. in Laborem exercens spricht. Der Papst setzt sich ein für die Aufwertung der Mühe, die mit der mütterlichen Aufgabe verbunden ist, „und des Bedürfnisses der Kinder nach Pflege, Zuwendung und Herzlichkeit, damit sie sich zu verantwortungsbewussten, sittlich und religiös reifen und psychisch ausgeglichenen Persönlichkeiten entwickeln können“. Wenn die Frau „um eines außerhäuslichen Verdienstes willen“ einen „notgedrungenen Verzicht“ auf die Erfüllung ihrer Aufgaben als Mutter leisten müsse, dann sei dies „im Hinblick auf das Wohl der Gesellschaft und der Familie widersinnig“. Deshalb fordert der Papst, dass sich Mütter „ohne Behinderung ihrer freien Entscheidung, ohne psychologische und praktische Diskriminierung“ und ohne Benachteiligung gegenüber ihren in einem Erwerbsberuf stehenden Kolleginnen für ihre Arbeit in der Familie entscheiden können.

Wie wenig es hier um die Zementierung gesellschaftlicher Rollenklischees geht, wird auch dadurch deutlich, dass der Papst gleichzeitig für die Frauen in einem außerhäuslichen Beruf verlangt, dass sie diesen „ihren Veranlagungen gemäß“ ausüben können: Die „wahre

Aufwertung der Frau" erfordere „eine Arbeitsordnung, die so gestaltet ist, dass sie diese Aufwertung nicht bezahlen muss mit der Preisgabe ihrer Eigenheit auf Kosten der Familie, für die sie als Mutter eine unersetzliche Aufgabe erfüllt" (LE 19).

Es geht also weder darum, die Frau auf die Rolle der Hausfrau und Mutter zu beschränken, noch darum, dass sie diese Rolle ein ganzes Leben lang — zumindest ein „Arbeitsleben" lang — zu spielen hat, sondern grundlegend darum, ob dieser fundamental für die Zukunft und Lebensqualität einer Gesellschaft und Menschen wichtige „primäre Beruf" im Vergleich zum Erwerbsberuf in ein von falschem Leistungsdenken beherrschtes Zwielicht gestellt wird. Das ist das zentrale Problem.

Um hier eine wirklich veränderte Arbeits- und Freizeitkultur, die sämtliche Formen der Arbeit und eine sinnvolle Freizeitgestaltung umfasst, zu erreichen, ist manches zu bedenken und zu verändern. Der Bund Katholischer Unternehmer z. B. hat dazu festgestellt und gefordert: „Wirtschaftlicher und organisatorischer Träger für Ehe und Familie ist der private Haushalt. Und die Leitung des privaten Haushaltes ist auch eine gesamtwirtschaftlich wichtige unternehmerähnliche Aufgabe. Die im privaten Haushalt nötige Arbeit soll, auch wenn sie aus dem Familienkreis unentgeltlich erbracht wird, ausdrücklich als Berufsarbeit anerkannt werden. Dies sollte auch in amtlichen Dokumenten und Statistiken zum Ausdruck kommen."<sup>10</sup> Eine andere wichtige Maßnahme, die vermutlich eminente bewusstseinsverändernde Konsequenzen hätte, wäre die Berücksichtigung der Kinderzahl bei den Beiträgen zur Rentenversicherung.

#### **4. Nachdenken über eine christliche Freizeitkultur**

Leo XIII. forderte 1891 in „Rerum novarum", „dass man dem Arbeiter soviel Ruhe zuerkennen muss, wie zum Ersatz der verbrauchten Kräfte nötig ist", und behauptete: „Darin liegt ja der Zweck der Ruhepause" (RN 33). Pius XI. wies mögliche Missdeutungen seiner Forderung einer gerechteren Einkommensverteilung mit dem Satz zurück, dies solle nicht geschehen, „damit der Arbeiter von der Arbeit ablasse", sei doch der Mensch „zur Arbeit geboren wie der Vogel zum Fluge" (QA 61).

Die theologische Anthropologie Johannes Pauls II. ist hier doch ein erhebliches Stück weitergekommen, wenn es von ihr her heißt: „Der Mensch soll Gott nachahmen, sowohl in der Arbeit als auch in der Ruhe" (LE 25, 3). Das Sabbatgebot gehört gleichursprünglich wie der Herrschaftsauftrag zur theologischen Normierung und Sinndeutung des menschlichen Lebens. Die Arbeit müsse „im Inneren des Menschen einen Freiraum lassen, wo der Mensch immer mehr das wird, was er dem Willen Gottes entsprechend sein soll, und sich so auf jene, Ruhe' vorbereitet, die der Herr seinen Dienern und Freunden bereit hält" (LE 25, 3).

Das vielleicht wichtigste Wort dazu schrieb Paul VI. in seiner Enzyklika *Populorum progressio*: „Die Welt braucht immer mehr Techniker, noch nötiger freilich hat sie weise Menschen mit tiefen Gedanken, die nach einem neuen Humanismus Ausschau halten, der den Menschen sich selbst finden lässt, im Ja zu den hohen Werten der Liebe, der Freundschaft, des Gebets und der Betrachtung" (20).

Man kann sehr wohl fragen, ob es heute die Erwerbsarbeit ist, die hauptsächlich den Werten der Liebe, der Freundschaft, des Gebets, der Betrachtung im Wege steht, oder eine ganz bestimmte Weise, die Freizeit zu verbringen. Beides hat wohl damit zu tun. „Man kann nicht alles zugleich haben", sagt der Volksmund und weiß somit um das kulturanthropologische

<sup>10</sup> Bund Katholischer Unternehmer (Hrsg. ), Neue Familienpolitik (Diskussionsbeiträge Nr. 8), Köln 1987.

Gesetz, das Sigmund Freud in die Formel gefasst hat: Kultur beruht auf Triebverzicht! Von daher ist zu bedenken, wie Arbeitszeit, Freizeit, Sozialzeit wirklich als „Lebenszeit“ miteinander in ein sinnvolles Ganzes gefügt werden. Von den damit notwendigen Güterabwägungen kann niemand entbunden werden. Die Frage ist, ob wir pastoral hier genügend Hilfen zur Verfügung stellen. Eines der zentralsten Problemfelder scheint darin zu liegen, dass ein erheblicher Teil der von Arbeit freigewordenen Zeit durch den Moloch Massenmedien, insbesondere durch das Fernsehen, wieder verzehrt wird. Der durchschnittliche Bundesbürger sitzt täglich über zwei Stunden vor dem Fernsehapparat, was in der Addition der Jahresfernsehzeit dazu führt, dass diese bereits über 50% der Jahresarbeitszeit (auf die Erwerbsarbeit bezogen) in Anspruch nimmt. Eine Fernseh-Medien-Erziehung, die hier zu einer kritischen Auswahl und auch einem entsprechenden Konsumverzicht Hilfen bietet, wäre sicherlich von großer Wichtigkeit.

## **5. Anfragen an eine moderne Arbeitskultur**

Eine Reihe von Fragen ist geeignet, den inneren Zusammenhang von Arbeits- und Sinn-Problematik zu verdeutlichen. Sie wollen keine erschöpfende, sondern eher eine beispielhafte Aufzählung sein: Finde ich Arbeit, die mir einigermaßen Freude macht, die mit meinen Fähigkeiten, Interessen, Neigungen einigermaßen konform geht? Habe ich die Möglichkeit, mich beruflich weiterzubilden, mich höher zu qualifizieren, oder muss ich ein Leben lang in einer einmal schnell erlernten Tätigkeit verbleiben? Werde ich in meiner Arbeit gerecht behandelt (entlohnt), entsprechend meiner menschlichen Selbstachtung, meiner Leistung im Vergleich zu anderen, die neben mir arbeiten? Komme ich mit meinen Kollegen aus oder gibt es dauernd Spannungen, die das Arbeitsklima vergiften, die Arbeitsfreude lahmen? Wie werde ich von meinen Vorgesetzten behandelt, wie behandle ich die mir Unterstellten? Finden meine Kinder eine Ausbildung, einen Beruf, der ihren Fähigkeiten und Neigungen entspricht? Bedroht die Arbeit, die ich tue, meine Gesundheit, das Zusammenleben in der Familie, meine sonstigen sozialen Beziehungen? Beschädigt sie mein „Nervenkostüm“, meine Erwartungen an ein Leben in Gesundheit und auch mit dem nötigen Freiraum vom Druck der Arbeit und des Berufs? Arbeite ich zuviel oder zu wenig oder in einer falschen Weise, so dass ich unzufrieden bin und die Arbeit meinen übrigen Lebensbedürfnissen im Wege steht oder nicht? Habe ich trotz Arbeit und Beruf genügend Zeit und innere Spannkraft, um den Menschen, die mir in Liebe und Freundschaft verbunden sind, genügend Zuwendung leisten zu können? Kann ich mir durch meine Arbeit ein Einkommen, entsprechendes Ansehen, vielleicht auch ein gewisses Eigentum erwerben, das ich meinen Kindern vererben kann, das die Lebenssicherheit meiner Familie, die Zukunft meiner Kinder einigermaßen garantiert?

Ist die Arbeit, die ich tue oder tun muss, für andere Menschen schädlich oder gefährlich? Hat mein Betrieb ein gutes öffentliches Image, kann ich stolz sein, „dazu“ zu gehören, oder habe ich Probleme, mich mit meinem Betrieb zu identifizieren? Bin ich gezwungen, bei Tätigkeiten oder Produktionen mitzuwirken, die möglicherweise zu ungunstigen Zwecken gebraucht werden können? Muss ich meine Arbeit unter einem des Menschen unwürdigen politisch-gesellschaftlichen System verrichten, so dass sie trotz größter Anstrengungen nur einen Bruchteil der Produktivität dessen hervorbringt, was unter einer besseren politisch-ökonomischen Ordnung möglich wäre? Lässt mir meine Arbeit, mein Beruf bzw. die Art und Weise, wie ich mich in ihm engagiere, genügend Zeit und Freiraum zum Gebet, zum Gottesdienst? Sehe ich in meiner Arbeit ein Mitwirken am Schöpfungsauftrag, den Gott allen Menschen gegeben hat, einen Beitrag, um für andere Menschen das Leben angenehmer, sinnvoller zu machen? Dienen die Produkte oder Dienste, die mein Unternehmen anbietet, den Menschen oder habe ich daran Zweifel?

Diese und andere Fragen machen deutlich, dass Gelingen und Misslingen des menschlichen Lebens, dass Sinnfindung und Sinnverlust untrennbar mit der Welt der Arbeit und des Berufes verknüpft sind. Es ist wichtig, dass gerade die Unternehmensleitung und alle Führungskräfte im Betrieb um solche Fragen und Zusammenhänge wissen. Nicht dass sie alle diese Fragen lösen könnten, aber damit sie zu deren Lösung das beitragen, was der Sache nach vom Betrieb tatsächlich dazu beigetragen werden kann.

## **6. Mensch im Betrieb - die drei Wertbereiche der Arbeit**

Jeder Mensch ist nach christlicher Auffassung zur Arbeit verpflichtet, sofern er dazu in der Lage ist, um so seinen eigenen Lebensunterhalt zu verdienen: „Wer nicht arbeiten will, soll auch nicht essen“, sagt Paulus (2 Thess 3, 10). Johannes Paul II. spricht in *Laborem exercens* von der „Tugend des Fleißes“ (LE 9).

Der zweite Wertbereich, auf den hin Arbeit ihren Sinn findet, ist die Familie und andere anvertraute Menschen, für die man arbeitet. „Arbeit und Fleiß prägen auch den gesamten Erziehungsprozess der Familie“, die von Johannes Paul II. geradezu provozierend als eine „durch die Arbeit ermöglichte Gemeinschaft und die erste häusliche Schule der Arbeit für jeden Menschen“ (LE 10) beschrieben wird. Für den Papst ist selbstverständlich, dass alle Familienmitglieder gemeinsam füreinander eintreten und sich miteinander eine Lebensexistenz aufbauen. Gerade darin liegt eine fundamental erzieherische, das ganze Leben eines Menschen prägende Aufgabe. Als „dritten Bereich von Werten“, auf die hin Arbeit ihren Sinn gewinnt, nennt der Papst die „umfassende Gemeinschaft, welcher der Mensch aufgrund besonderer kultureller und historischer Bindungen angehört“, nämlich die „Volksgemeinschaft“. In der „Kultur einer bestimmten Nation“ sieht Johannes Paul II. „auch eine große historische und soziale Inkarnation der Arbeit aller Generationen“. Der Papst meint weiter, „dass der Mensch seine tiefste menschliche Identität mit der Zugehörigkeit zu einer Nation verbindet und seine Arbeit auch als eine zusammen mit seinen Landsleuten erarbeitete Mehrung des Gemeinwohls versteht, wobei ihm auch bewusst wird, dass auf diesem Weg die Arbeit zur Mehrung der Güter der ganzen Menschheitsfamilie, aller auf Erden lebenden Menschen, dient“ (LE 10).

Dieser Hinweis auf die drei großen Wertbereiche der Arbeit, insbesondere auch als Baustein nationaler und menschheitlicher Kultur, ist gerade angesichts einer kulturkritischen Abwertung von Arbeit und Leistung besonders wichtig. Der Papst macht deutlich, was sich die Menschheit insgesamt durch ihre Arbeit im Laufe der Geschichte „und insbesondere im Laufe der letzten Jahrhunderte“ erarbeitet hat, die „von einer ungeheuren Entwicklung der Produktionsmittel“ gekennzeichnet seien. Das wertet der Papst als „eine vorteilhafte, positive Gegebenheit, vorausgesetzt, dass die objektive Dimension der Arbeit nicht die Oberhand über die subjektive gewinnt und so dem Menschen seine Würde und seine unveräußerlichen Rechte nimmt oder schmälert“ (LE 10).

Wenn auch der einzelne Betrieb zunächst an „seine Produkte“ und die Möglichkeiten ihrer positiven Vermarktung denkt, so muss den Verantwortlichen doch klar sein, dass die in einem Unternehmen zusammenarbeitenden Menschen den Sinn ihrer Arbeit nur in der Zusammenschau der drei großen genannten Wertbereiche finden können. Der Betrieb muss sich also klarmachen, dass er nicht einfach „Arbeitskräfte“ beschäftigt, sondern Menschen, die sich in ihrer Arbeit menschlich entfalten wollen, die in der Regel eine Familie haben, für die sie arbeiten, und die auch ein Interesse daran haben, was die im Unternehmen hergestellten Güter im Gesamt einer nationalen und menschheitlichen Kultur bewirken. Dies gilt heute insbesondere auch im Blick auf die ökologische Problematik bestimmter Produkte

und auf die weltwirtschaftlichen Wirkungen des Geschäftsgebarens seines Unternehmens. Eine „Corporate Identity“ wird alle diese Aspekte mit in ihre Überlegungen einbeziehen.

Dabei wird es auch darauf ankommen, mit den Mitarbeitern über den Stellenwert ihrer beruflichen Arbeit im Betrieb im Spektrum der gesamten, von ihnen vertretenen Werte, zu sprechen. Ein besonders wichtiger Aspekt der hier notwendigen Überlegungen ist das Beziehungsgefüge von Familie und Arbeitswelt unter besonderer Berücksichtigung der Situation der Frauen.

Ein nicht leicht zu durchschauender Teilaspekt ist die Frage des Verhältnisses von beruflicher Arbeit und Freizeit. Zwar hat uns in den letzten Jahrzehnten der ungeheure Fortschritt in der Produktivität der Arbeit und des Kapitals eine früher nie geahnte Möglichkeit der Arbeitszeitverkürzung beschert. Dies hat die Illusion erzeugt, als ob dieser Prozess kontinuierlich weitergeführt werden könnte. Hier ist jedoch nüchtern zu fragen, ob die Grenze nicht bereits erreicht oder schon überschritten ist. Die Zunahme der Dienstleistungsberufe, insbesondere auch von rund um die Uhr verfügbaren Diensten, und die demographische Entwicklung können es in einiger Zeit nötig machen, dass wir wieder mehr arbeiten. Zunehmend zeigt sich auch eine sich öffnende Schere zwischen einem Teil der Arbeitnehmer, bei denen weitere Arbeitszeitverkürzungen aufgrund des Produktivitätsfortschritts möglich ist, und anderen, qualifizierteren Berufen, von denen eher Überstunden oder Mehrarbeit erwartet wird.

Eine christliche Güterabwägung in all diesen Bereichen muss sich immer zunächst der „Sachwahrheit“ stellen. Im Übrigen muss und darf sie weitgehend, soweit dies die betrieblichen Abläufe erlauben, dem einzelnen Freiheitsspielräume zur Verfügung stellen, die seinen persönlichen Wertpräferenzen, insbesondere auch den Anforderungen seiner Familie entsprechen.

### III. SCHLUSSBEMERKUNG

Unsere Überlegungen zu den Grundlagen des christlichen Arbeitsethos haben sicher mehr Fragen aufgeworfen als Antworten gegeben. Entscheidend ist ohnehin nicht die Vielfalt der Einzelantworten, sondern das Verständnis des Grundgedankens: Kultur ist nur in dem Maße möglich, wie die zu ihrer Formung gesellschaftlich miteinander zusammenlebenden Menschen eine Wertegemeinschaft bilden. Je tiefer diese Gemeinschaft verankert, je mehr sie bewusst und je konsequenter aus ihr gelebt wird, desto reichhaltiger lässt sich Kultur entfalten.

Es gehört zu den Chancen der gegenwärtigen Situation, die gerne als Schnittpunkt zwischen „Moderne“ und „Postmoderne“ charakterisiert wird, dass wir uns wieder neu über den inneren Zusammenhang von Sache, Wert und Sinn bewusst werden. Pius XI. hat in seiner fast vergessenen Enzyklika *Divini redemptoris* vom 19. März 1937 im Blick auf eine „ihren Sinn erfüllende Volkswirtschaft“ die Hoffnung ausgedrückt, dass ihre Erträge „nicht bloß zur lebensnotwendigen und sonstigen ehrbaren Bedarfsbefriedigung ausreichen, sondern den Menschen die Entfaltung eines veredelten Kulturlebens ermöglichen, das, im rechten Maße genossen, dem tugendlichen Leben nicht nur nicht abträglich, sondern im Gegenteil förderlich ist“. Solches, so vermerkt er unmittelbar danach, sei nur in dem Maße zu erreichen, als in den wirtschaftlich-sozialen Beziehungen die „Pflichten der Liebe und der Gerechtigkeit“ und nicht Konfrontation und Klassenkampf Platz greifen.<sup>11</sup>

Der Weg zu einer neuen Arbeitskultur wird an solche Überlegungen zu den Voraussetzungen eines „veredelten Kulturlebens“ anknüpfen müssen. Dies wird nicht mit Hilfe oberflächlicher Konzepte einer „Unternehmensethik“ möglich sein, wie man sie heute gelegentlich, wenig seriös aufgemacht, im Anklang an bestimmte New-Age-Tendenzen ebenfalls auf dem Markt, und zwar auf einem gar nicht billigen, vorfindet. Eine neue Arbeitskultur wird die Anfälligkeit des modernen Menschen für jedes leicht verdauliche Orientierungsangebot nüchtern einzukalkulieren haben.

Viele heute angebotenen Konzepte verbleiben zu sehr im anthropologisch unverbindlichen Raum, erscheinen als reines Füllmittel für ein offensichtlich empfundenes Vakuum, ermöglichen keine Sammlung auf einer verlässlichen Grundlage und sind letztlich nicht mehr als eine weitere Variante des „homo oeconomicus“. Eine wirklich neue Arbeitskultur kann nur dann gefunden werden, wenn sie zurückgebunden ist an die konstitutive Substanz eines zuverlässigen Menschenbildes. Der tiefe Respekt vor dem Menschen als Ebenbild Gottes und die weltgestaltende Kraft der theologischen Tugenden schaffen Festigkeit und Raum, um die Substanz des christlichen Menschenbildes für die Aufgaben eines modernen christlichen Arbeitsethos neu ins Gespräch zu bringen.

---

<sup>11</sup> Pius XI., Enzyklika *Divini redemptoris* vom 19. März 1937 („Über den atheistischen Kommunismus“) Nr. 130f., zit. nach: Arthur F. Utz/Brigitta Gräfin von Galen (Hrsg. ), *Die katholische Sozialdoktrin in ihrer geschichtlichen Entfaltung*, Bd. I, Aachen 1976, 267.





*Werner Then*  
Geschäftsführer der RANDSTAD Zeitarbeit GmbH Vorsitzender der Deutschen  
Management-Gesellschaft e. V. Leiter des Instituts für Innovation im System Arbeit an der  
Fachhochschule Nürtingen

## **AUF DEM WEG ZU EINER NEUEN ARBEITSKULTUR - VERÄNDERUNGEN UND KONSEQUENZEN FÜR DIE ZUSAMMENARBEIT IM BETRIEB**

Werner Then

### **I. SELBSTVERANTWORTUNG ALS CHANCE ZUR ENTWICKLUNG EINER FREIHEITLICHEN UND DEMOKRATISCHEN KULTUR**

Ein solches Thema, dazu noch vorgetragen auf dem Gebiet der ehemaligen DDR, kann nicht nur wirtschaftliche und arbeitsorganisatorische Aspekte umfassen. Weil die Arbeitswelt, also das System Arbeit, wie jeder einzelne Betrieb ein lebendes soziales System ist, muss ich eine Reihe von wichtigen Komponenten ansprechen, da nur so die Zusammenhänge und die damit verbundenen Wirkungen und Entwicklungen sichtbar werden können. Die allen offenkundigen, durch den Zusammenbruch des Sozialismus hervorgerufenen Probleme sind nicht allein mit traditionellen ökonomischen Instrumenten und Erfahrungen zu lösen. Die Chancen zu ihrer Bewältigung liegen auch im ethisch-moralischen Bereich, im Selbstverständnis und der Philosophie der Unternehmen sowie in der Kultur der Menschenführung. — Um es gleich vorweg zu sagen, ich stimme nicht in den Chor derer ein, die meinen, der politische Umbruch sei der Sieg der Sozialen Marktwirtschaft. Nicht die Marktwirtschaft hat gesiegt, sondern der Freiheitswille der Menschen.

Bei Ihnen findet nun eine „Revolution“ der Kultur der Gesellschaft statt. Sie kommen aus einer sozialistischen menschenverachtenden Diktatur. Jetzt geht es darum, eine freiheitliche demokratische Kultur zu entwickeln und einzüben; eine demokratische Kultur, die nicht nur Freiheiten, sondern auch Selbstverantwortung und Pflichten zur Bedingung hat; eine Kultur, die den Menschen selbst entscheiden lässt, auch in der Arbeitswelt; eine Kultur, in der sich Führung in Politik, Gesellschaft und Betrieb als wertschätzende Haltung gegenüber dem Menschen zeigt.

Wir sollten miteinander dankbar sein, dass die Irrtümer sowohl des primitiven Kapitalismus, in dem das Kapital Vorrang und der Mensch nur beliebig zu funktionieren hat, als auch der sozialistische Kollektivismus mit seinen menschenverachtenden Konsequenzen und seiner Kommandowirtschaft überwunden sind. In beiden Systemen wurde der Mensch entmündigt, sozusagen für die Wirtschaft abgerichtet und seine Würde mit Füßen getreten. Zwar gibt es noch immer Sozialismusideologen, die an das Kollektiv glauben und die Würde sowie die Persönlichkeit des Menschen ignorieren. Auch im westlichen Teil Deutschlands finden sich genügend Unternehmer und Führungskräfte, die selbst unter dem Anspruch einer freien demokratischen Gesellschaft und der Sozialen Marktwirtschaft Kommandoführung, also Befehl und Gehorsam als erfolversprechende Grundlage für Management sehen. Beides gilt es zu überwinden.

Damit ist aber ausgesprochen, dass die Soziale Marktwirtschaft weiter qualifiziert und fortentwickelt werden muss. Sie ist neben den gescheiterten Systemen Kapitalismus und Sozialismus der menschengerechte dritte Weg. Soziale Marktwirtschaft setzt allerdings als Basis eine demokratische Kultur mit ihren Freiheitsrechten, mit mündigen Bürgern und deren Verantwortungsbereitschaft und Selbstgestaltungswillen voraus. Soziale Marktwirtschaft ist das demokratische und freiheitliche System von Wirtschaft, weil es sozusagen die „Demokratisierung“ der Wirtschaft verwirklicht hat: Konsumenten und Verbraucher entscheiden in permanenter Abstimmung bei ihrem Kauf sowohl über Produkte als auch über Verfahren, über Dienstleistungen und über den Preis.

Die Schwächeren sind im System der Sozialen Marktwirtschaft durch ein angemessenes soziales Sicherungssystem geschützt. Und genau hier liegt der entscheidende Unterschied der Sozialen Marktwirtschaft gegenüber den beiden anderen Wirtschaftssystemen. Über diese Tatsachen gilt es sowohl einen Klärungs- als auch einen Aufklärungsprozess in Gang zu setzen, weil wir gegenwärtig hier einen Umbruch erleben wie nie zuvor. Er nimmt an Rasanzen und Dramatik eher zu. Dabei erfolgen die Veränderungen sehr tiefgreifend und in vielen Feldern gleichzeitig.

Vertrautes, persönliche Erfahrungen werden schnell von neuen überholt, daraus entsteht Verunsicherung und Angst. Hatten früher die Menschen Jahrhunderte, zumindest Jahrzehnte Zeit, sich dem immer vorhandenen Evolutionsprozess anzupassen, so wird sich hier der Wandlungsprozess zu einer demokratischen Kultur und der Sozialen Marktwirtschaft in nur ganz wenigen Jahren vollziehen müssen.

Das sozialistische System hinterlässt nach seinem Scheitern ein großes geistiges Vakuum, welches sich schnell mit neuen Ordnungsvorstellungen füllen wird. Umso nachdrücklicher sind wir, die Christen, gefordert, tragfähigen Orientierungssinn zu stiften und dabei Illusionen und neue Ideologien abzuwehren. Gerade der Bund Katholischer Unternehmer hält es für ein Gebot der Stunde, jetzt verstärkt an die bewährten christlichen Grundwerte und Prinzipien zu erinnern. Unser Maßstab ist dabei ein freiheitlich-personales und zugleich realistisches Bild vom Menschen. Seine Freiheit ist nicht willkürliche Beliebigkeit, sondern bleibt an Liebe und Gerechtigkeit gebunden.

Deshalb gilt es jetzt, in Ihrem Lebenskreis nicht auf Politik oder „die da oben“ zu schauen und abzuwarten, sondern selbst initiativ und kreativ zu werden und zu gestalten. Wir haben nach 1945 im Westen auch nicht erst gewartet, sondern sofort in dem uns naheliegenden überschaubaren Feld Hand angelegt und selbstverantwortlich gehandelt, und wie Sie sehen, hat es sich gelohnt.

Ihre Chancen in diesem Teil Deutschlands sind riesig, denn es gibt Arbeit in Hülle und Fülle, sie muss nur organisiert und angepackt werden, was auch heißt, dass die Menschen sich mit Fleiß engagieren müssen. Immerhin haben Sie einen hohen Ausbildungsstandard - die Arbeitnehmer sind hier besser ausgebildet als in den USA. Sie haben im Übrigen eine riesige Chance als Tor zum Osten und damit auch eine wichtige Funktion. Vor allem aber, das kann man, ohne leichtfertig zu sein, voraussagen, wird dieser Teil Deutschlands in wenigen Jahren das wohl technisch am besten ausgerüstete Industriegebiet in Europa sein.

Die entscheidende Herausforderung besteht zunächst nicht in erster Linie darin, zu materiellem Wohlstand zu kommen, sondern eine freiheitliche demokratische Kultur als Basis für Gesellschaft und insbesondere die Wirtschaft zu entwickeln. Sie werden immer mehr Freiheit gewinnen, andererseits aber dafür auch mehr Selbstverantwortung übernehmen müssen. Hier liegt sowohl die persönliche Herausforderung für den einzelnen als auch für uns Christen insgesamt, die wir jetzt unsere Signale entsprechend unserem Menschenbild setzen müssen.

Es geht darum, eine Wertebasis bewusst zu machen und fortzuentwickeln und dabei eine demokratische Kultur mit ihren Werten wie Individualität, Wertschätzung des Menschen, Solidarität, menschliche Würde und Selbstentfaltung, Humanität, soziale Sicherheit, soziale Integration, Toleranz, Informations- und Kommunikationsbereitschaft, Willen zum Konsens, fairen Wettbewerb und auch Subsidiarität in die Praxis unseres Lebens, aber auch der Unternehmen umzusetzen. Diese Werte sind Handlungsmaximen, die gleichzeitig Leitbildfunktion haben. Für das Unternehmen tragen sie Verpflichtungs- und

Rechtfertigungscharakter nach innen und außen. In einer gelebten demokratischen Kultur dürfen Arbeit und Wirtschaft den Menschen nicht vereinnahmen. Sie müssen ihn als mündigen Wirtschaftsbürger anerkennen, der unbefangen und frei auch im persönlichen Interesse handeln und entscheiden kann. Gerade das Zusammenwirken freier Menschen, ob Unternehmer, Führungskräfte, Arbeitnehmer oder Verbraucher, entspricht dem besonderen Stilgedanken der Sozialen Marktwirtschaft. Soziale Marktwirtschaft basiert auf einem Prinzip der Katholischen Soziallehre - der Personalität —, nach der Menschen die Freiheit haben, ihre unterschiedlichen Fähigkeiten sowohl zum eigenen Nutzen als auch zum Wohle aller Bürger zu entfalten und sinnvoll einzusetzen. So sind Selbstbestimmung und Selbstverantwortung Kennzeichen einer demokratischen Kultur. Albert Schweitzer schrieb hierzu einmal: „Ich wünsche mir Chancen, nicht Sicherheiten. Ich will kein ausgehaltener Bürger sein, gedemütigt und abgestumpft, weil der Staat für mich sorgt. Ich will dem Risiko begegnen, mich nach etwas sehnen und es verwirklichen, Schiffbruch erleiden und Erfolg haben. Ich lehne es ab, mir den eigenen Antrieb mit einem Trinkgeld abkaufen zu lassen. Lieber will ich den Schwierigkeiten des Lebens entgegentreten, als ein gesichertes Dasein führen. Lieber die gespannte Erregung des eigenen Erfolgs als die dumpfe Ruhe Utopiens. Ich will weder meine Freiheit gegen Wohltaten hergeben, noch meine Menschenwürde gegen milde Gaben. Ich habe gelernt, für mich selbst zu denken und zu handeln, der Welt gerade ins Gesicht zu sehen und zu bekennen, dies ist mein Werk. Das alles ist gemeint, wenn wir sagen: Ich bin ein freier Mensch. "

## II. GRUNDSÄTZLICHE AUSGANGSPUNKTE

### 1. Würde und Personalität des Menschen

Als Christen haben wir Respekt vor der Personalität und Einmaligkeit des Menschen. Wir anerkennen seine Würde, seine Individualität, aber auch seinen Wert als Geschöpf Gottes. Dies hat auch im System Arbeit Geltung. Die Väter der Sozialen Marktwirtschaft waren nicht nur Volkswirtschaftler, sondern auch Philosophen. Im Mittelpunkt ihres Denkens stand die eigenverantwortete Freiheit und nicht ausschließlich das ökonomische Prinzip. Im Grundgesetz der Bundesrepublik Deutschland ist festgelegt: „Die Menschenwürde ist unantastbar; das Recht auf freie Entfaltung der Persönlichkeit und Gleichheit vor dem Gesetz müssen sichergestellt sein.“ Aus unserem christlichen Bild vom Menschen, der Soziallehre der Kirche und dem Grundgesetz ergibt sich, dass Wertschätzung unseres Nächsten, auch unseres Arbeitskollegen und der Unternehmensführung, für uns die Herausforderung schlechthin ist. Die Arbeit des Menschen darf nicht länger als reiner Verwertungsbegriff gesehen werden. Es entspricht nicht mehr der Selbstachtung unserer Mitarbeiter, sie rücksichtslos auf eine bestimmte Verrichtung oder Funktion hin auszubilden und sozusagen „abzurichten“. Es kann nicht mehr gelten, was Henry Ford 1923 meinte: „Arbeiter wollen gesagt bekommen, was sie tun sollen und gut bezahlt werden.“ Noch heute glauben viele, dass ein guter Mann der ist, welcher ohne Widerworte tut, was man von ihm will.

Ludwig Erhard hat sich stets vehement gegen den Begriff „Wirtschaftswunder“ gewehrt. Er war der Meinung, dass sich kein Wunder ereignet hat, sondern nur das als Folge einstellt, was von ihm selbst konsequent initiiert wurde: „dass dem Menschen die Kandarre aus dem Maul genommen werden müsse.“ Entsprechend sehe ich aufgrund der Personalität und Würde des Menschen sowohl sein Recht auf Wertschätzung als auch sein Recht auf Selbstverantwortung und Selbstgestaltung; seine Entscheidungsfreiheit ebenso wie sein Recht auf Mitbestimmung aber auch auf sein Zeiteigentum. Ich sehe ein Recht auf Information und Kommunikation sowie auf angstfreie Arbeit ohne Demütigung. Es entspricht unserem Menschenbild, wenn wir die, mit denen wir zu tun haben, nicht nur ernst, sondern mündig nehmen und ihnen ein Anrecht auf Wahrheit, Rücksicht und Toleranz zubilligen. Würde es uns Christen immer gelingen, so zu handeln, würden wir zunächst Anstoß erregen, aber dann auch anderen Anstoß dazu geben, sich so zu verhalten.

Unser Verständnis vom Menschen muss seine Individualität zulassen, aber auch seinen persönlichen Hintergrund, seine Familienverhältnisse, seine persönliche Situation und seine privaten Interessen respektieren und auch im Arbeitsprozess soweit wie möglich berücksichtigen. Dann können die Menschen in der Arbeitswelt erfahren, dass sie in eigener Sache arbeiten und durch Eigen Verantwortung Arbeit ihren Sinn bekommt. Sie werden lernen, ihre unternehmerischen Fähigkeiten wie Eigen Verantwortung und Kreativität, die in fast allen Menschen stecken, zur Entfaltung zu bringen.

### 2. Unsere ethische Verantwortung

Menschliches Wohlergehen ist das Ziel von Wirtschaft und Arbeit. Der Mensch ist verantwortlich für die Gestaltung von Umwelt, Gesellschaft und Wirtschaft, deshalb ist seine Freiheit nicht willkürliche Beliebigkeit, sondern bleibt an die Grundwerte der Gesellschaft gebunden. Der Mensch darf nicht länger im Betrieb auf Arbeit und im Wirtschaftsgeschehen auf den Konsumentenstatus reduziert werden. Insofern wird die Wirtschaft ihr Bild vom Menschen sowohl als Arbeitnehmer als auch als Konsument überprüfen müssen. Wenn das

christlich-humanistische Menschenbild Maßstab unserer Verfassung ist, so muss Wertschätzung gegenüber Mitarbeitern und Konsumenten und Respekt vor der Würde des einzelnen bewusst als Prämisse allen wirtschaftlichen Handelns herausgehoben werden. Alle tragen wir Verantwortung für die künftigen Lebensumstände auf unserer Erde. Nicht länger dürfen ausschließlich Gewinn- und Verlustrechnungen bilanzieller Ausweis für unternehmerischen Erfolg sein. Als vernünftige Wesen müssen wir es uns versagen, die Möglichkeiten unseres Könnens ausschließlich und unbedingt zum Richtmaß unseres Dürfens zu machen. Produktethik und Verantwortung für die Ökologie sind künftig kein Zierrat mehr, weil die Bürger als Verbraucher darauf achten, ob das, was in Produkten und Produktionsverfahren geschieht, auf seine längerfristigen Folgen hin verantwortbar ist. Wir tragen nicht nur Verantwortung für unseren Betrieb, für unser persönliches Lebensumfeld mit den Menschen, die uns nahestehen, sondern auch und vor allem für die nach uns kommenden Generationen. Ethische Reflektionen, die sich mehr mit der täglichen Sphäre, räumlich mit der engeren Umwelt und zeitlich fast ausschließlich mit der Gegenwart des Menschen befassen, sind unzureichend. In einer Phase des Umschlagens der Wirkung von Fortschritt und Wachstum, von der Nutzen- auf die Schadensseite, steht Wirtschaftsethik vor einem historisch neuen Tatbestand. Das Konzept der 60er Jahre „Glücksmehrung durch Wohlstandssteigerung“ ist im Hinblick auf die Wirkungen für den Menschen, künftige Generationen und die Folgen für die Schöpfung jetzt eher schädlich. Dies muss gerade beim Neuanfang hier berücksichtigt werden.

### **3. Der Betrieb als Organismus**

Es gilt, die Evolution, die Komplexität und Vielschichtigkeit der Zusammenhänge dessen, was sich in unserer Gesellschaft, aber auch im System Arbeit bewegt, ins Bewusstsein zu rücken und durch ganzheitliches, vernetztes Denken gestaltend zu beeinflussen. Die großen Probleme unserer Zeit sind so komplex, dass sie kaum noch allein mit dem „gesunden Menschenverstand“ erfasst werden können. Wir müssen erkennen, was es für die gesellschaftliche und staatliche Ordnung bedeutet, dass alles mit allem irgendwie ständig in Beziehung steht.

Gerade in den Feldern der Politik und der Wirtschaft wurde bisher viel zu wenig in Systemzusammenhängen gedacht. Der Betrieb wurde bisher mehr als Maschine im Sinne von Uhrwerksdenken gesehen, wo Technik und Menschen jeweils Rädchen im Getriebe sind. Heute geht es darum, den Betrieb als lebendes, dynamisches soziales System und als Organismus zu verstehen, in dem ein ständiger Prozess von Veränderung, Anpassung und Entwicklung stattfindet. Organismusdenken und Prozessdenken sind wichtige Voraussetzungen für die Zukunftsgestaltung unserer Unternehmen. Das System Arbeit hat hunderte von Komponenten, die aufeinander wirken. Ein Eingriff bei einer Komponente, z. B. bei der Arbeitszeit, löst in einer Vielzahl anderer Felder dieses vernetzten Systems Veränderungen aus. Wir haben es also mit einem Wirkungsgefüge zu tun. Auch der Mensch muss im Betrieb in seiner Ganzheit zur Geltung kommen und angenommen werden. Er darf nicht als Funktionierender des Faktors Arbeit, sondern muss als Leib-Geist-Wesen mit seiner ratio und emotio akzeptiert werden.

### **III. KENNZEICHEN DES WANDELS**

#### **1. Selbstentfaltungs- und prozessorientierte Werte**

Eine gelebte demokratische Kultur, ein wachsendes Selbstwertgefühl, aber auch das höhere Maß an Information und wachsende Freizeit bringen den Menschen immer mehr auf die Idee, selbstbestimmt zu leben und weniger entfremdet zu arbeiten. Im Westen fragen Bewerber immer mehr nach Unternehmenskultur und Betriebsklima, nach Führungsstil, Freiräumen, Selbstentfaltung und Eigenständigkeit. Sehr bald werden die Menschen auch in der bisherigen DDR neue Einstellungen zu ihrer Arbeit haben, und es wird sich eine Veränderung im Wertespektrum wie in der Bundesrepublik abzeichnen. Die Arbeitnehmer werden mehr Wahl- und Mitgestaltungsmöglichkeiten, auch mehr Zeitautonomie wünschen. Sie werden nach mehr Sinn bei der Arbeit suchen, wollen Freude und Selbstentfaltungsmöglichkeiten finden und Selbstverantwortung tragen. Zwar werden sie nach wie vor arbeiten und auch leisten wollen, aber zu anderen Bedingungen. Sie wollen nicht länger Betroffene, sondern Beteiligte sein und werden deshalb an ihrem konkreten Arbeitsplatz Mitgestaltungsmöglichkeiten verlangen.

So kommen neue Werthaltungen zum Vorschein, die die Tugenden alttestamentarischer Ethik wie Disziplin, Gehorsam, Leistung, Pflicht, Unterordnung, die bisher die Arbeit prägten, ablösen. Disziplin, Ordnung und Normengehorsam waren als traditionelle Strukturziele bisher Bedingung, um einen reibungslosen betrieblichen Ablauf zu ermöglichen. Jetzt treten eher selbstentfaltungs- und prozessorientierte Werte wie zum Beispiel Emanzipation, Partizipation, Autonomie, Kreativität, Selbständigkeit im Denken und Handeln sowie Persönlichkeitsentfaltung in den Vordergrund. Gerade Selbständigkeit und Kreativität sind als prozessorientierte Werte in Zukunft unabdingbar, um die ständige Anpassung und Kontinuität des Unternehmens zu sichern. Gefragt sind also die Tugenden und Freiheiten des Neuen Testaments. Jesus leitet ja an zur Eigenverantwortung, lässt frei, gibt Chancen. Die Mitarbeiter möchten sich selbst erproben, wollen wenig Vorgaben, aber Aufgaben als Herausforderung und Chance.

Gerade dies ist in den nächsten Monaten für Ihr Gebiet besonders notwendig, um den Wiederaufbau und die Entwicklung der Wirtschaft zu sichern. In dem Maße, wie sich Führung und Arbeitnehmer von der alten Arbeitsorganisation und -struktur lösen, um sich zu emanzipieren, selbständig zu werden, eigenverantwortlich zu handeln, um so ist größer die Chance, schnell voran zu kommen.

#### **2. Das Streben nach Freude durch Arbeit**

Nach einer Untersuchung von Noelle-Neumann, Strümpel und Klipstein bejahten nur 7% der über 55jährigen, aber schon die Hälfte der 18- bis 29jährigen die folgende Aussage: „Ich finde meine Arbeit interessant, aber ich lasse es nicht soweit kommen, dass sie mein übriges Leben stört.“ Arbeitsleistung erhält also einen neuen Stellenwert. Es wird ein Ausgleich zwischen privatem Leben und Berufsarbeit angestrebt. Nach Professor Opaschowski werden die Leistungsmotivation und Arbeitszufriedenheit der Arbeitnehmer in Zukunft durch fünf Hauptmerkmale bestimmt:

- Spaß bei der Arbeit,
- Geld,
- Sinn,
- Autonomie in der Frage der Arbeitszeit,
- Status.

Alle Faktoren sind auf das Ziel gerichtet, mehr vom Arbeitsleben zu haben. Was für die Freizeit gilt, soll auch im Beruf möglich sein. Lohn und Einkommen bleiben zwar eine wichtige Voraussetzung für Arbeitszufriedenheit, aber Lebensfreude bei der Arbeit wird zu einer wichtigen Gestaltungsaufgabe für die Unternehmen. Die Leute wollen Freude durch Arbeit und Spaß im Beruf. Eigenaktivität, Selbstverantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten stärken das Selbstwertgefühl. Das Wohlfühlen der Mitarbeiter und das Wohlergehen der Firma hängen unmittelbar zusammen.

Daneben entwickelt sich eine neue Zeitkultur. Die Arbeitnehmer wollen je nach ihrer Lebens-, Berufs- und Familiensituation ihre Arbeitszeit selbst wählen und gestalten dürfen. Wahlzeit-Arbeit als Angebot des Unternehmens wird höchste Bedeutung erlangen.

### **3. Umstrukturierung der Wirtschaft**

Alle Wirtschaftsunternehmen werden sich in Zukunft so organisieren müssen, dass sie wechselnden Nachfragesituationen und neuen Marktentwicklungen schnell gerecht werden können. Sie müssen sich dem weltweiten Wettbewerb durch Qualität und kurze Lieferzeiten stellen: ständige technische Neuerungen mit der Folge kürzerer Produktzyklen, d. h. immer schneller kommen neue Produkte mit neuer Technik auf den Markt, zwingen zu kurzen Lieferfristen sowie möglichst geringen Produktions- und Lieferzeiten. Da Lagerhaltung aus Kostengründen, aber auch wegen der Gefahr der Überholung der Lager durch bessere Produkte unrentabel ist, kann kaum noch auf Lager produziert werden. Weil die Fertigungsanlagen durch neue Technik hohe Kosten verursachen und deshalb optimal genutzt werden müssen, bedeutet dies vielfach Ausweitung der Produktions- und Betriebszeiten. Mehr als je zuvor müssen sich Unternehmen danach richten, was die Kunden wollen. Der gesellschaftliche und technische Wandel ändert nicht nur Produkte und Produktionsverfahren, sondern auch die Wirtschaftsstruktur. In der bisherigen Bundesrepublik gibt es etwa 1,9 Millionen kleine und mittlere Betriebe, aber nur etwa 4000 Firmen mit mehr als 500 Beschäftigten. Die Industriegiganten sind also eindeutig eine Minderheit. Die kleineren und mittleren Betriebe sind mit Abstand der größte Arbeitgeber. Etwa zwei Drittel aller Arbeitnehmer sind hier beschäftigt. Diese Wirtschaftsstruktur, also eine Vielzahl von kleineren Firmen, wird sich sehr schnell auch im Osten Deutschlands entwickeln, und auch hier genau hier liegt die Chance für eine schnelle Lösung des Arbeitsmarktproblems. Es werden in erster Linie neue Arbeitsplätze in Unternehmen mit zehn oder zwanzig Beschäftigten entstehen.

Inzwischen entfallen bei uns im Westen Deutschlands schon mehr als 60% der Arbeitsplätze auf den Dienstleistungsbereich. In den Vereinigten Staaten sind es jetzt schon 70% der gesamten Arbeitsplätze. In Frankfurt haben wir heute schon eine Beschäftigtenquote bei Banken, Versicherungen und allen sonstigen Bereichen der Dienstleistungen von knapp 80%. Natürlich sind die Verwaltungen auch der Produktionsbetriebe als Dienstleistungseinheiten mitgerechnet. Fazit: Wir werden zwar immer mehr produzieren, aber mit immer weniger Menschen.

Kleine und mittlere Unternehmen sind reaktionsfähiger und damit überlebensfähiger, so dass auch immer mehr große Firmen bestimmte Bereiche des Unternehmens dezentralisieren oder ausgliedern. Eine wachsende Zahl von Unternehmen geht dazu über, Konstruktionsaufgaben von Ingenieurbüros ausführen zu lassen, anstatt eigene große Ingenieurabteilungen zu unterhalten. Dies gilt auch für die Datenverarbeitung, für Wartungsaufgaben der Technik usw. Auch die Zahl der Hausarbeitsplätze oder die Telearbeit ist im Wachsen begriffen. In den USA arbeiten bereits neun Millionen und in Schweden eine Million Menschen zu Hause.



Zehntausende von Ingenieuren und Technikern, Tausende von Schreibkräften und Sekretärinnen, Grafikern, EDV-Spezialisten usw. arbeiten als selbständige Einzelunternehmer. Selbst der Trend zur Teilselbständigkeit verstärkt sich. Mancher tüchtige Industriemeister führt nebenbei einen kleinen Handwerksbetrieb als selbständiger Unternehmer. Auch die Zahl der freien Berufe, also Rechtsanwälte, Berater, Makler, Ärzte usw., wird eindeutig höhere Bedeutung erlangen. In Frankfurt am Main sind etwa 2 000 Rechtsanwälte tätig. Auf dem Gebiet der bisherigen DDR nur 600.

#### **4. Wandel der Berufe und Aufgaben**

Der Mann an der Drehbank hat längst EDV-Kenntnisse. Der technische Zeichner zeichnet mit dem Computer. Kaum eine Buchhalterin arbeitet ohne Personal-Computer. Kurz, in der Mehrzahl der Berufe hat sich der Berufsinhalt und die damit verbundene Ausbildung und Fertigkeiten wesentlich verändert. Auch das wird auf die Bürger der ehemaligen DDR in starkem Maße zukommen. Interessant ist in diesem Zusammenhang der Trend, Ausbildung und Weiterbildung so zu betreiben, dass der einzelne Arbeitnehmer vielfältig, also multifunktional eingesetzt werden kann. Dies ist nicht nur für ihn interessanter, sondern auch notwendig bei der neuen Struktur der Unternehmen, die stark auf Gruppenarbeitsplätze und selbständigen Fertigungseinheiten tendiert. Dieser ständige Wandel der Berufe und Aufgabeninhalte bedeutet für alle lebenslanges Lernen.

Die Zahl der Arbeitnehmer mit Arbeiterstatus verringert sich Jahr um Jahr zugunsten der angestellten Berufe. Es ist anzunehmen, dass in einer absehbaren Zeit mehr als 80 Prozent der Beschäftigten in der deutschen Wirtschaft Angestellte sind. Die Berufe, die sich im weitesten Sinne mit Information befassen, werden sich bis zum Jahr 2000 stark erweitern und von der Zahl her stark ansteigen. Zu den Berufen mit dominierender Informationstätigkeit sind nicht nur alle die zu zählen, die Informationen verarbeiten, sondern auch solche, die sie vermitteln, wie Lehrer, Journalisten, eine Vielfalt von Dienstleistungsberufen, wie Berater, Anwälte usw., aber auch Software-Fachleute, Druckberufe oder Makler. Der Anteil der Informationsberufe wird noch in diesem Jahrzehnt die 50% der Gesamtbeschäftigtenzahl überschreiten.

#### **5. Der technische und organisatorische Wandel**

Immer mehr verändern neue Techniken, vor allem die Mikroelektronik, die Struktur des Systems Arbeit. So ergeben sich

- Produktivitätseffekte im nächsten Jahrzehnt wohl zwischen zwei und vier Prozent, schwankend mit weiterhin deutlicher Abnahme traditioneller Erwerbsarbeitsplätze, vor allem in der Produktion.
- Informationseffekte durch größere Verfügbarkeit von Informationen. Herrschaftswissen wird abgebaut und relativiert sich.
- Organisationseffekte durch weitere Automatisierung, mehr Selbststeuerung von Produktionsprozessen und Veränderungen in den Organisations- und Beschäftigungsstrukturen mit einem Trend zum Gruppenarbeitsplatz, Rundtaktbändern, Fertigungsinseln und autonomen Arbeitseinheiten.

#### **6. Veränderungen der Bevölkerungsstruktur**

Das Durchschnittsalter der deutschen Bevölkerung steigt stetig. Etwa im Jahr 2030 werden in unserer Gesellschaft 37% der Menschen über 60 Jahre alt sein. Dies hat gravierende Folgen, z. B. auf das Rentensystem, auf die Innovationsbereitschaft und Innovationsbedingungen.

Wenn die Größe der Jahrgänge abnimmt, treten weniger junge Ausgebildete ins Arbeitsleben ein. So nimmt die Zahl derer ständig ab, die den letzten Wissensstand kreativ anwenden kann. Eine ältere Bevölkerung wünscht mehr Beständigkeit als Wandel. Dies beeinflusst aber auch entscheidend die Produktion. Ältere Menschen konsumieren weniger und anderes. Sie nutzen eher persönliche Dienstleistungen, wie z. B. im gesundheitlichen oder kulturellen Bereich. Ein erstes Zeichen dieser demographischen Veränderung ist die Tatsache, dass im Westen jetzt schon deutlich mehr Lehrstellenangebote vorhanden sind als junge Menschen, die Interesse daran haben. Ein außerordentlich wichtiger Gesichtspunkt, der unsere Arbeitswelt ganz wesentlich beeinflussen wird, ist die wachsende Zahl ausländischer Mitarbeiter, die gemeinsam mit uns in Fabriken und Büros tätig sind. Gerade als Christen müssen wir ihnen ihr schweres Schicksal, als Fremde in einer Industrieland zu leben zu müssen, tragen helfen und als Kollegen vorurteilsfrei helfend dazu beitragen, dass sie ihre Chance für einen Neuanfang bzw. für die Gestaltung ihres Lebens nach ihren meist von unseren abweichenden Vorstellungen zu leben erhalten. Dies wäre gelebte Solidarität und Liebe, die wertschätzt.

## **7. Der Trend zu flexiblen Betriebs- und Arbeitszeiten**

Die Betriebszeit des Unternehmens, also die Zeit, in der die Maschinen laufen oder das Geschäft geöffnet ist, entkoppelt sich zusehends von der Arbeitszeit der einzelnen Mitarbeiter. Die Betriebe möchten ihre Ansprech- bzw. Betriebszeit eher verlängern, insbesondere auch im Blick auf die teuren technischen Ausrüstungen. Die Arbeitnehmer hingegen wollen mehr Zeitautonomie und ihr Privatleben mit der Arbeit in Einklang bringen. Prägte bisher die Arbeit eindeutig das private Leben der Menschen, so ist es heute möglich, durch bessere Organisation und neue Technik sehr differenzierte und flexible Arbeitszeitangebote zu entwickeln, die den Menschen entgegenkommen.

Der Arbeitsprozess kann freier gestaltet werden. Da die Unternehmen in der Mehrzahl nicht mehr, wie oben angeführt, auf Lager arbeiten können, andererseits aber großen Nachfrageschwankungen ausgesetzt sind, muss auch die Betriebszeit beweglich werden. Hierzu gilt es, ein Bewusstsein zu schaffen, dass allein die Verbraucher und Konsumenten die eigentlichen Arbeitgeber in unserer Gesellschaft sind. Allein der Konsument entscheidet durch sein Kaufverhalten und seine Konsumbereitschaft darüber, wie viel Arbeit in einer Gesellschaft anfällt. Weil so das Auf und Ab der Wirtschaft vom Konsumenten bestimmt wird, müssen die Arbeitnehmer, die ja selbst diesen Prozess des Auf und Ab durch ihr Kaufverhalten mit verursachen, einsehen, dass sie manchmal weniger und manchmal mehr arbeiten müssen. Um diesen Sachverhalt kommen wir in der neuen Arbeitskultur aufgrund der andersgearteten Rahmenbedingungen nicht mehr herum. Der Trend ist jetzt schon deutlich sichtbar. In mehr als 70 000 Unternehmen mit annähernd 10 Millionen Beschäftigten gibt es bereits gleitende Arbeitszeit. Selbst im Produktionsbereich ist der Trend stark steigend. Nach Aussagen der Volkszählung hat sich seit Beginn der 70er Jahre die Zahl der Teilzeitarbeitsverhältnisse ungefähr verdoppelt und beträgt heute 4,4 Millionen. In England arbeiten bereits 38% und in Schweden 46% der Frauen in Teilzeitarbeit; im Westen Deutschlands sind es nur 15%. Die Teilzeitarbeit von Männern überschreitet in der ehemaligen Bundesrepublik gerade ein Prozent der Beschäftigten, während in Japan bereits 5% und in Schweden sowie in den USA sieben Prozent der Männer Teilzeitarbeitnehmer sind. In der Bundesrepublik arbeiten über 300 000 Menschen im Jahresverlauf länger oder kürzer, je nach persönlichen Wünschen, auf überbetrieblichen Arbeitsplätzen, wie sie die Zeitarbeitsunternehmen anbieten. Professor Opaschowski hat festgestellt, dass sich jeder zweite Berufstätige Sabbatzeiten oder einen Langzeiturlaub wünscht. Darunter ist ein auffällig hoher Prozentsatz (64%) bei den 14- bis 29jährigen. Immer mehr Menschen wollen während ihres Berufslebens eine längere Zeit ganz aussetzen. Gleitzeitregelungen wünschen sich 70% der Arbeitnehmer, und 50% plädieren für variable Arbeitszeiten. 55% wollen kürzere

Arbeitszeiten, 76% plädieren für neue Arbeitszeitregelungen, und nur 22% sind mit den bisherigen Arbeitszeiten zufrieden. 22% würden einen Vier- bis Sechstundentag wählen, wenn die betriebliche Organisation dies zuließe. 12% der Menschen wünschen sich gar eine Beschäftigung nur für ein halbes Jahr. 21 Prozent möchten aber mehr als 40 Stunden in der Woche arbeiten, um dafür mehr Urlaub zu gewinnen, und 42% würden nach einer Befragung von Emnid individuelle Absprachen über ihre persönliche Arbeitszeit treffen.

## **8. Hemmnisse gegen die neue Arbeitskultur**

Gegen diese Veränderungen, so wie sie die Menschen wünschen und die Unternehmen brauchen, gibt es eine Vielzahl von Hemmnissen. Unsere soziale und organisatorische Phantasie ist durch ein Übermaß an technischer Entwicklung und dem damit verbundenen Erfolg verkümmert. Auch das Beharrungsvermögen der im 19. Jahrhundert entwickelten Institutionen, wie beispielsweise der Gewerkschaften, hindert organisatorische Neuerungen. Gerade die Gewerkschaften mit ihrer Fürsorgeideologie und ihrem immer noch vorhandenem Bild vom unmündigen Arbeitnehmer, blockieren notwendige und längst mögliche Entwicklungen zum Vorteil der Menschen und zum Nutzen der Unternehmen. Neben diesen vielfältigen Zwängen durch Überregulierung im Arbeits- und Sozialrecht sowie kollektiven Einheitsregelungen stehen Hindernisse wie betriebliche Arbeitsordnungen und traditionelle Verhaltensweisen der Führungskräfte der notwendigen Anpassung entgegen.

Es sind also nicht nur die Gewerkschaften, sondern auch die Führungskräfte, insbesondere die der mittleren Ebene, welche die traditionellen Reglementierungen und Zwänge aus Angst vor schwierigeren Führungs- und Organisationsaufgaben sowie Machtverlust verteidigen. Wir müssen also die Bremser, und dies gilt insbesondere für das Gebiet der ehemaligen DDR, aus der Führungsverantwortung nehmen und die Förderer sozialer und organisatorischer Neuerungen einsetzen. Das Thema Wahlzeit-Arbeit lässt sich mit einer Kommandoführung nicht verwirklichen. Es ist bedauerlich, dass die neuen Wünsche der Arbeitnehmer in Anbetracht starrer Gesetze und Tarifreglementierungen für viele immer noch als Regelverstoß gelten. Aber wir dürfen die Freiheit der Menschen im Arbeitsprozess nicht länger einengen, insbesondere, weil sich die individuellen Interessen der Mitarbeiter und die ökonomischen Erfordernisse der Unternehmen jetzt mehr als je zuvor miteinander verbinden und ausbalancieren lassen.

## **IV. KONSEQUENZEN FÜR MENSCHENFÜHRUNG UND MANAGEMENT**

Der Wertewandel und die gesellschaftlichen Veränderungen zwingen die Unternehmer, sich für die Gesellschaft und die individuellen Wünsche zu öffnen.

### **1. Arbeitssinn ermöglichen**

Der Mensch lebt nicht vom Lohn allein. Auf Geld basierende Anreizmodelle wirken in Zukunft nicht für alle Mitarbeiter gleich. Sie sind zwar bereit, Leistung zu erbringen, aber unter anderen Bedingungen. Sie suchen auch nach dem Sinn ihrer Arbeit, denn der Mensch ist nicht in erster Linie auf Glück angelegt, sondern auf Sinn. Insofern wird es die Aufgabe des Managements sein, Arbeitssinn zu ermöglichen und die Menschen auch in eigener Sache arbeiten zu lassen. Die fünf sinngebenden Felder scheinen mir folgende zu sein:

#### a) Selbstentfaltungssinn:

Arbeit ist Selbstfindung und Selbstdarstellung. Sie muss menschenwürdige Entfaltung ermöglichen, dass Mitarbeiter an ihrem Arbeitsplatz ihr Wissen, Können, ihre Erfahrung und Talente anwenden können. Dürfen sie mitplanen, mitorganisieren, mitgestalten? Können sie schöpferisch-kreativ sein? Können sie sich persönlich einbringen und entfalten? Haben sie einen Selbstbestimmungsspielraum und Selbstverantwortung?

#### b) Sinn in verantworteter Arbeit:

Arbeit ist ein Teil des Lebenssinns. Unsere Mitarbeiter werden in Zukunft fragen, ob sie sich mit der Unternehmenskultur, den Firmenzielen, den Produkten, Dienstleistungen und Verfahren identifizieren können. Sie wollen den sozialen Mehrwert der Leistung des Unternehmens erkennen und auch akzeptieren können.

#### c) Sinn durch soziale Erlebniswerte:

Arbeit ist Kommunikation und Miteinander, sie ist ein Ort der Sozialisation des Menschen. Ist das Erlebnis von Kameradschaft, Solidarität und gemeinsamen Handelns zu erfahren? Macht die Zusammenarbeit mit der Arbeitsgruppe und dem Vorgesetzten Freude? Werden die menschlichen Beziehungen in der Arbeitsgruppe ernstgenommen? Wird die Individualität und die Fähigkeit des einzelnen beachtet, geachtet und gefördert?

#### d) Der ökonomische Sinn:

Arbeit dient der Lebenssicherung. Bietet sie ausreichende Lebensgrundlage und verschafft sie das notwendige Einkommen? Kann der einzelne durch Leistung auch im Sinne von Kostenbewusstsein und Qualität sowie durch die Vielseitigkeit seiner Einsatzmöglichkeiten sein Einkommen verbessern? Wird Weiterbildung positiv bewertet? Gibt das Unternehmen die Möglichkeit, am Produktivvermögen und Ertrag beteiligt zu sein? Der Mensch möchte nicht nur seine Arbeit mitgestalten, sondern auch materiell am Erfolg des Unternehmens beteiligt sein. In diesem Zusammenhang ist z. B. auf das Genossenschaftsmodell des Bundes Katholischer Unternehmer hinzuweisen, welches die Beteiligung am Produktivvermögen in einer besonderen Form möglich machen soll.

#### e) Der transzendente Sinn:

Arbeit ist verantwortliche Mitarbeit an der Schöpfung. Ist sie auch respektvoller Dienst am Menschen und für die Menschen? Kann der einzelne die ihm vom Schöpfer gegebenen Talente und Fähigkeiten entfalten?

## 2. Wertschätzung als Führungshaltung

Wenn es Aufgabe des Managements ist, die Arbeit sinnvoller zu gestalten, wobei Selbstgestaltung, Kreativität und auch Autonomie eine große Rolle spielen werden, so bedeutet es, die Mitarbeiter „frei zu lassen“. Unsere Organisationsformen sind meist zur Disziplinierung der Arbeitenden entwickelt worden und nicht zur Förderung der Selbstentfaltung und Kreativität. Das größte Hindernis ist hier der bürokratische Apparat, demgegenüber der arbeitende Mensch fast täglich seine Ohnmacht im Unternehmensalltag erlebt. Er frustriert ideenreiche Mitarbeiter.

Die wohl größte Verschwendung, die auch im Westen noch praktiziert wird, ist die Verschwendung der Fähigkeiten und Ideen der Menschen im Betrieb. Sie ist Folge der weitverbreiteten Unfähigkeit des Managements und dessen Unkenntnis von der tatsächlichen Natur des Menschen, gepaart mit mangelnder Wertschätzung. Weil die Führenden sich oft selbst überschätzen, ihre eigene Unzulänglichkeit nicht akzeptieren, versuchen sie, ihre eigene Unsicherheit durch Kommandostrukturen — Befehl und Gehorsam — zu kaschieren. Genau das Gegenteil wollten die Frauen und Männer um Ludwig Erhard, nämlich die Menschen frei lassen, damit sie selbst für sich entscheiden. Das Jahrhundert autoritärer Führung, der Kommandowirtschaft, kollektiver Einheitsregelungen und Zwänge geht seinem Ende zu. Die Menschen lassen sich nicht mehr länger einfach „gebrauchen“ oder zu einer bestimmten Funktion „abrichten“. Die Unternehmensführung darf die Arbeitnehmer nicht als „Besitz“ sehen. Aus Geschöpfen dürfen nicht Geschäfte werden, und insofern muss die bisherige Unternehmenskultur der Zwänge, der straffen Ordnung, der Bürokratie ein Ende finden. Jetzt gilt es, und das sage ich auch für den westlichen Teil Deutschlands, demokratische Kultur mit ihren Freiheitsrechten und dem Respekt vor der Würde des Individuums in den Unternehmensalltag umzusetzen. Arbeit ohne Demütigung ist möglich. Gerade für die Herausforderungen der Zukunft brauchen wir Mitarbeiter mit „aufrechtem Gang“ im Unternehmen, die mit einer gewissen Selbständigkeit und Eigenverantwortung ihr Arbeitsfeld meistern. In unserer Zeit beginnt eine Epoche, die die individuellen Fähigkeiten und Ansprüche der Menschen im Betrieb anders bewertet und anerkennt. Der Führungsstil wird in Zukunft durch Liebe, Vertrauen und wertschätzende Haltung gekennzeichnet sein müssen, was zu mehr Einsatzfreude und Identifikation mit dem Unternehmen und der konkreten Arbeitsaufgabe führt. Liebe oder Engagement für die Menschen ist die Quelle für Sozialenergie.

Wer Liebe und Wertschätzung nicht in die Mitte des Führungsprozesses stellt, verkennt dessen sozialen Charakter. Wertschätzende Führungshaltung bedeutet, dass der Führende seine Mitarbeiter als Personen mit Stärken und Schwächen annimmt und ja zu ihnen sagt; dass er den ganzen Menschen auch dessen Gefühle respektiert und selbst bei Irrtümern und Versagen keine Vorwurfshaltung aufkommen lässt. Gerade in der Chance, wieder einen neuen Anfang machen zu dürfen — und hier können wir von Jesus lernen - zeigt sich die Wertschätzung, jeder neue Anfang ist aber auch ein Lernprozess und damit die Möglichkeit für Verbesserungen. Wenn wir die Persönlichkeit und den im Grundgesetz festgeschriebenen Gedanken des Respekts vor der Würde des Menschen ernstnehmen, ist es auch ein Zeichen der Solidarität, einer weiteren Prämisse der Katholischen Soziallehre, dass Führung eine Dienstleistung gegenüber dem Mitarbeiter ist. Die wichtigste Aufgabe des Vorgesetzten besteht doch darin, seine Mitarbeiter zu entfalten und weiter zu bringen. Und dies geht nicht mit Befehlen und Anordnungen, sondern nur mit offener und ehrlicher Information, geduldiger Kommunikation und praktischer Hilfe. Diese Solidarität fördert den Gemeinschaftssinn, das Wir-Gefühl und das Bewusstsein, dass ein Unternehmen sowohl ein Sozialverband als auch eine Leistungsgemeinschaft ist, aus der Motivation und Freude an der Leistung entstehen kann.

Führungskräfte der Zukunft müssen mehr als bisher auch den „Verstand des Herzens“ einsetzen, der viel eher sieht, was im Mitarbeiter vorgeht, wo er Zuspruch und Hilfe braucht. Insofern sind bei den Führenden, ob Männern oder Frauen, in erster Linie nicht Führungstechniken, sondern typisch weibliche Eigenschaften gefragt: Frauen verstehen und können sich einfühlen, haben Geduld, kümmern sich, sorgen, vermitteln und versöhnen. Nochmals: Gerade hieraus kann die Solidarität erwachsen, die dem christlichen Gebot der Liebe entspricht. Sie kann auch im rauen Unternehmensalltag verwirklicht werden, zum Vorteil der einzelnen, und dies ist vielfach erwiesen, auch zum Nutzen des Unternehmens. Ich habe dies im eigenen Unternehmen erlebt. Wertschätzende Führungshaltung und solidarisches Miteinander auch der Führenden mit ihren Mitarbeitern fördert eine Unternehmenskultur, die man vereinfacht wie folgt kennzeichnen könnte:

- offene Information anstelle von Ignoranz,
- Freiräume anstelle von Zwängen,
- Offenheit anstelle von Angst,
- Führung als Dienstleistung anstelle einseitiger Vorgaben,
- Gesprächsbereitschaft anstelle von Geheimnistuerei,
- Vertrauen statt Misstrauen,
- Toleranz anstatt Suche nach dem Schuldigen.

Gefragt ist also eine soziale Kompetenz der Führenden, die sich u. a. darin zeigt, dass sie unterschiedliche Personen und Situationen auch unterschiedlich einschätzen und mit ihnen umgehen können.

### **3. Mutmachendes Führungsverhalten**

Wir müssen uns im Klaren sein, dass unter der Herausforderung dieses rasanten Wandels der Unternehmenserfolg nur von der Zusammenarbeit der Menschen im Betrieb erreicht werden kann. Dazu brauchen wir mündige, selbstbewusste und kreative Menschen. Diese gewinnen wir aber nur, wenn wir von der Misstrauens- auf die Vertrauensorganisation umschalten. Hierzu bedarf es eines Führungsverhaltens, das bereit ist, Macht zu teilen, Geduld für den Prozess des Miteinanders aufzubringen und letztendlich auch bereit ist, Erfolg zu teilen. Gefragt ist soziale Kompetenz und die Fähigkeit zum Miteinander. Dies erfordert ein Umdenken, weg von der traditionellen Denkart „Was gut ist für das Unternehmen, ist gut für die Mitarbeiter“. Die neue Einstellung muss sein: „Was gut ist für die Mitarbeiter, ist gut für den Erfolg des Unternehmens und sichert die Zukunft.“ Wir sollten uns auf das überlieferte Sprichwort einigen: „Was du nicht willst, das man dir tut, das füg' auch keinem anderen zu.“ Im Führungsverhalten lassen sich zwei Handlungslinien unterscheiden: „Angst — Misstrauen“ und „Mut — Vertrauen“.

Kommandowirtschaft und Befehlshierarchie entmündigt, entwürdigt und fördert Angst und Misstrauen auf beiden Seiten. Die Menschen werden bevormundet und im Sinne des „Schäferhund-Führungsstils“ sozusagen für ihre Arbeit abgerichtet. Die Kontrolle ist eng. Zwangsläufig wartet der Mitarbeiter ab, schaut nach oben. Der Angst und Misstrauen verbreitende Vorgesetzte verursacht Unsicherheit. Niemand wird etwas wagen, ein Risiko eingehen. Keiner wird etwas anderes tun als das, was angeordnet ist, damit er sich keinen Ärger einhandelt. Der Vorgesetzte wie der Mitarbeiter verfangen sich sozusagen im Sicherheitsstreben, was letztendlich zur Starrheit und Routine in der Arbeit führt. Die Mitarbeiter sind befangen, warten auf Befehle, kaschieren Fehler und sind letztendlich im Denken gehemmt, weil sie immer vorsichtig sind.

Die Ursache dieser Handlungslinie „Angst - Misstrauen“ ist die Unfähigkeit des Vorgesetzten, seine eigene Unsicherheit und persönliche Angst. Er glaubt, wenn er anordnet und alles in

seinem Sinne läuft, ist er besser vor den Fehlern der Mitarbeiter und vor eigenem Versagen geschützt. Im Konfliktfall setzt er sich durch, und die Mitarbeiter müssen sich unterwerfen. Tauchen Probleme auf, wird immer erst der Schuldige gesucht und nicht die Sache untersucht. In solch einem Angstsysteem ist die Arbeit und Zusammenarbeit durch Vorurteile und Intoleranz belastet. Dogmatismus ist die Folge, Innovationsbereitschaft und Kreativität sind ausgelöscht. Nach Laotse bewirkt der ideale Lenker Selbstorganisation, indem er dafür sorgt, dass andere das können, was sie ohne ihn sonst vielleicht nicht gekonnt hätten. Die Handlungslinie „Mut — Vertrauen“ hebt sich hiervon eindeutig ab. Vertrauen ist die Voraussetzung für Entfaltung. Der Führende lässt seine Mitarbeiter frei, nimmt sie mündig und fördert damit die geistigen Potentiale und die Fähigkeiten der Mitarbeiter ans Tageslicht. Mitarbeiter und Führende ertragen Unsicherheit, gehen Risiken ein, wagen etwas, weil sie wissen, dass sie „Fehler machen dürfen“. Sie werden von kompetenten Führungskräften nicht nur liebende Nachsicht erfahren, sondern immer auch die Chance des neuen Anfangs erhalten. Bei diesem Führungsverhalten läuft Arbeit ohne Demütigungen. Bei Versagen und Irrtümern werden nicht Schuldige gesucht, sondern die Sache überprüft.

Der Führende geht mit der Unzulänglichkeit und der Irrtumfähigkeit des Menschen angemessen um. Er sagt Ja zum Menschen und nimmt damit die Angst. Das steigert nicht nur die Befindlichkeit der Mitarbeiter, sondern fördert ihre Risikobereitschaft und Kreativität. Wer die Angst vor Versagen nimmt, kommt zu besseren Lösungen, weil die Mitarbeiter sich ungehindert entfalten, und aus Fehlern, die Chance zu lernen, gewinnen. Der Führende denkt sich in seine Mitarbeiter hinein, akzeptiert, dass sie widersprechen und furchtlos argumentieren. Die Mitarbeiter sind in diesem Handlungsmodell spontan und flexibel, lernfähig und bereit, zu gestalten. Die Konfliktlösung ist der Dialog, die Folge dieses Führungsverhaltens ist Neugier der Mitarbeiter, Einsetzen des Intellektes und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung.

Die Handlungslinie „Mut - Vertrauen“ entspricht einer demokratischen Kultur und dem Grundsatz Personalität der Katholischen Soziallehre. Führende und Mitarbeiter, also die Gruppe, die Abteilung, sind erfahrungsgemäß so eindeutig erfolgreicher.

#### **4. Kooperation und menschengerechte Zusammenarbeit**

Hier geht es um Neuverteilung der Macht, von der Befehlswirtschaft zur Inter-Aktion. Wenn wir davon ausgehen, dass der Erfolg der Unternehmen von Zusammenarbeit, Leistung, den Ideen und der Kreativität der Mitarbeiter abhängt, sollten alle Anstrengungen unternommen werden, die Gedanken von menschengerechter Zusammenarbeit und Kooperation als die neue Idee und Leitlinie von Unternehmen in einer sozialen Marktwirtschaft zu verwirklichen. In dem von mir seit über zwanzig Jahren geführten Unternehmen habe ich erfahren und gelernt, dass es sich lohnt, Mitarbeiter im Sinne partnerschaftlicher Unternehmensführung in die Gestaltung und Entwicklung aller Unternehmensbelange einzubinden. Im Sinne der Subsidiarität, eines weiteren Prinzips der Katholischen Soziallehre, ist es sinnvoll, die Gruppe, die Abteilung oder die Betroffenen vor Ort durch Mitdenken herauszufordern. Sie sind in ihrem überschaubaren Bereich die Sachkenner und in der Lage, über bessere Lösungen mitzudiskutieren und Entscheidungen mit ihrem Wissen zu beeinflussen. So verringerte sich jedenfalls bei uns die Fehlerquote bei Veränderungen und notwendiger Neugestaltung. Dabei müssen sich nach Paul Halbe „die Führenden als Gestalter des Prozesses verstehen, der aus Mitarbeitern Mitunternehmer macht“. In vielen Betrieben gibt es zuviel unnötige, nicht länger zu rechtfertigende und nicht mehr zumutbare Herrschaft. Dort, wo aber jeder er selbst sein darf, wo darüber hinaus noch „Wir“ gefühlt und gelebt wird, ist der Erfolg sicher. In einer menschengerechten Unternehmensstruktur wird das Prinzip der Solidarität par excellence verwirklicht, und es entsteht eine soziale, demokratische und Partnerschaftliche Arbeitskultur.

Die Leute spüren sehr schnell, dass sie nicht länger Rädchen im Getriebe, sondern Mitglied des Unternehmens bzw. Partner, also nicht Betroffene, sondern Beteiligte sind. In einem partnerschaftlich organisierten und geführten Unternehmen sind am Entscheidungsprozess alle persönlich oder durch Vertreter beteiligt, die später die Entscheidung ausführen müssen. Die Führung wird als Dienstleistung verstanden, die gleichermaßen personen- und sachorientiert ist. Die persönliche Leistungsfähigkeit jedes Mitarbeiters ist eingebunden in gruppenorientiertes Miteinander und Verhalten. Kennzeichen solcher Betriebe sind: Ende der Machtkämpfe, in denen es ohnehin nur ständig um Einfluss und Prestige ging, klare Funktions- und Rollenverteilung, in der es in gegenseitiger Wertschätzung um Zusammenwirken und Verbesserung der Gruppenleistung geht. Offene Information und Kommunikation ist Bedingung, kein Bereich wird vom Informationssystem ausgespart. Das Unternehmen ist für die Mitarbeiter sozusagen ein „Glashaus“. In einem partnerschaftlich geführten Unternehmen ist die Verbesserung der Kommunikationsfähigkeit aller ein ständiger Prozess. Gutes Zuhören, präzise Artikulation oder konstruktive Kritik werden ständig geübt. Eine partnerschaftliche Unternehmenskultur erkennt das Unternehmen als Sozialverband und Leistungsgemeinschaft, in der alle am Unternehmensprozess Beteiligten füreinander einstehen und miteinander auch im Sinne von Wertschätzung arbeiten. Partnerschaftliche Unternehmensführung ist die wertschätzende, helfende Führungshaltung, wo Vertrauen und das Verwirklichen von mehr Freiheitsgraden die neue Führungsqualität darstellt. Die Mitarbeiter sind am Gewinn des Unternehmens entsprechend dem Unternehmenserfolg beteiligt. Sie erhalten neben dem Normallohn auch eine Gewinnlohnkomponente. So gelangen wir von der kleinen Sozialpartnerschaft der Tarifparteien zur großen Sozialpartnerschaft im Unternehmen. So entwickelt sich eine „Miteigentümerkultur“ und eine demokratische Kultur der Zusammenarbeit, in der der unternehmerische Geist der Mitarbeiter zur Geltung kommt und in der Unternehmenskultur, die immer die Summe der Selbstverständlichkeiten im Betrieb ist, ihren Ausdruck findet. Paul Halbe, der in seinem Buch „Die neuen Unternehmen“ als erster konkret zwölf Beteiligungsunternehmen vorgestellt hat, hat die wesentlichen Voraussetzungen für den Partnerschaftsbetrieb in folgenden Fragen formuliert:

1. Was müssen die Mitarbeiter wissen, um mitzudenken und unternehmerisch handeln zu können?
2. Weiche Struktur braucht ein Unternehmen, damit die Mitarbeiter möglichst selbständig arbeiten können?
3. Wie sind die gruppenspezifischen Prozesse zu gestalten, damit ein Klima des Vertrauens und der Leistungsfreude gegeben ist?
4. Welche Qualifikationshilfen sind für den einzelnen Mitarbeiter notwendig, damit er seine Leistungen steigern kann?
5. Wie ist die Beteiligung an den Erfolgen zu gestalten, die durch die gemeinsame Anstrengung aller erzielt werden?

Auch im Interesse der Fortentwicklung der Sozialen Marktwirtschaft wird der partnerschaftlich geführte Betrieb in Zukunft eine wichtige Rolle spielen. Dass zur Solidarität eines Partnerschaftsunternehmens auch Belegschaftsvertretungen bzw. Betriebsräte gehören, liegt auf der Hand. Partnerschaftliche Unternehmensführung ist eine Chance, dass sich die Menschen für unsere freiheitliche Demokratie und die Soziale Marktwirtschaft engagieren und mit ihr identifizieren, weil so Personalität, Solidarität, aber auch Subsidiarität und Freiheit ihre Verwirklichung finden können.

Menschengerechte Zusammenarbeit, und dies ist mir ein besonderes Anliegen, bedeutet Gleichberechtigung für Frauen, auch mit der Folge, dass ihnen mehr Chancen eingeräumt werden, Führungsaufgaben zu übernehmen.



## 5. Wahlzeit-Arbeit und bewegliche Betriebszeiten

Das Auf und Ab des Marktes verlangt bewegliche Betriebszeiten. Das Recht der einzelnen auf Zeiteigentum und die individuellen Wünsche der Menschen, Leben und Arbeit besser in Einklang zu bringen, bedingen flexible Arbeitszeiten, also Wahlzeit-Arbeit. Die erste Aufgabe ist es dabei, diese Flexibilität als Stärke des Unternehmens und als Chance für die Menschen bewusst zu machen und zu nutzen. Flexible Arbeitszeiten und bewegliche Betriebszeiten — je nach Auftragslage kürzer oder länger — führen zu mehr Berücksichtigung der Wünsche der Mitarbeiter und bieten damit bewegliche Arbeitszeiten und andersgeartete Mitgestaltungsmöglichkeiten. Sie bringen vor allem Wettbewerbsvorteile und sichern damit die Kontinuität des Unternehmens.

Wahlzeit-Arbeit, also mehr Zeitsouveränität der Mitarbeiter und flexible Arbeit, sind nicht nur längst möglich, sondern vor allem betriebswirtschaftlich hochinteressant und rentabel. Das Unternehmen kann die Betriebszeit ausweiten, ohne damit die Arbeitszeit des einzelnen zu erhöhen; im Gegenteil, so weit gewünscht, kann sie sogar reduziert werden. Die wichtigste Voraussetzung ist dabei die gedankliche Trennung von Betriebszeit und Arbeitszeit. Die Einrichtung von flexiblen Arbeitszeiten muss weit über das traditionelle Wochenarbeitszeitdenken hinausgehen und alle zeitlichen Flexibilisierungselemente umfassen. Ich will einige wichtige aufzählen:

- erweiterte Gleitzeitsysteme, - Jahresarbeitszeitregelungen,
- Teilzeitarbeit in vielfältigster Ausprägung, von täglich reduzierter Arbeitszeit bis zu verkürzten Arbeitswochen, drei bzw. vier Tage,
- neue Schichtpläne mit Einführung von Freizeitblöcken von mehreren Tagen,
- Einführung von Langzeiturlauben, die sich die Mitarbeiter durch Ansparungen auf dem Zeitkonto verwirklichen können,
- Nutzung des Samstags als Puffer bei Auftragsüberhang, wobei die Samstagsarbeit in ruhigeren Phasen in Freizeitblöcken wieder ausgeglichen wird.

Die optimale Organisation und Ökonomie der Arbeitszeit wären feste Jahresarbeitszeitregelungen mit gleichem monatlichem Einkommen. Es wird eine feste Stundenzahl pro Jahr festgelegt, die aber zu unterschiedlichen Zeiten je nach Auftragslage zu leisten ist. Die Jahresarbeitszeit, kombiniert mit einer erweiterten Gleitzeitregelung, ist für Menschen und Betrieb die optimale Lösung, weil immer wieder Überzeiten und Unterzeiten anfallen, die nach persönlichen Wünschen ausgeglichen werden können, wobei auch freie Zeit als Vorschuss unabhängig vom Urlaub genommen werden können muss.

## 6. Kleine Einheiten als neue Organisationsstruktur

Wenn Wahlzeit-Arbeit und partnerschaftliche Unternehmensführung ermöglicht werden soll, brauchen wir eine neue Organisationsstruktur. Dabei ist es die wichtigste Aufgabe, kleine überschaubare dezentrale Einheiten zu schaffen, wie beispielsweise Gruppenarbeitsplätze oder weitgehend selbständig operierende kleine Arbeitseinheiten, die der Mitarbeiter überblicken kann und in denen er vielfältig einsetzbar ist. Die vielfältige Einsetzbarkeit oder Multifunktionalität der Mitarbeiter ist Voraussetzung für Wahlzeit-Arbeit. Wenn jemand wegen seiner gewählten Arbeitszeit fehlt, kann der andere die Arbeit erledigen.

Im Sinne des Subsidiaritätsprinzips werden die gruppenorientierten Arbeitsprozesse je nach Arbeitsanfall und Struktur soweit wie möglich selbst organisiert, ebenso wie die Arbeitszeiten. Diese kleinen und damit menschlicheren Arbeitseinheiten ermöglichen bei klaren Spielregeln eine Arbeitskultur mit mehr Freiheitsgraden, so dass Mitgestaltung,

Mitbestimmung und Eigenverantwortung auch im Sinne betrieblicher Partnerschaft zu mehr Miteinander und auch Spaß-Arbeit führt.

Die notwendige Dezentralisierung der Arbeit ist im Informationszeitalter möglich. Wenn diese Organisationsstruktur der kleinen weitgehend selbständigen Einheiten Strukturmerkmal der Betriebe in der Sozialen Marktwirtschaft werden, gewinnen wir subsidiäre Entscheidungsstrukturen, weil in diesen überschaubaren Arbeitseinheiten die dort am Arbeitsprozess Beteiligten als Betroffene auch Gestaltende werden. Sie besitzen für die Arbeit in ihrem Bereich und auf ihrer Ebene auch die Sachkenntnis für die dort zu treffenden Entscheidungen. In einer solchen subsidiär geprägten Organisations- und Entscheidungsstruktur werden Qualitätszirkel und Projektgruppen für komplexe Themenstellungen, an denen dann die interessierten Betroffenen beteiligt sind, entscheidungsvorbereitend tätig sein und, soweit dies dem Reifegrad der Unternehmenskultur entspricht, auch autonom entscheiden. Selbstorganisation setzt Selbstentfaltung voraus. Ordnung und Regeln werden auf ein Minimum beschränkt, damit Freiheitsgrade entstehen. Dass diese Entwicklung eine föderalistische Führungsstruktur bedingt — also Führung „von unten“ — liegt auf der Hand.

Die Zeit der Arbeitsteilung, wo jeder als Einzelkämpfer eine bestimmte Verrichtung im Arbeitsprozess zu leisten hat, ist vorbei. Es ist wirtschaftlicher und menschenwürdiger, die Arbeitsschritte wieder zusammenzufassen und die Erledigung des gesamten Prozesses einer Abteilung oder des Bereichs der Gestaltung der Mitarbeiter unter bestimmten Spielregeln, die die Unternehmensleitung setzen muss, zu überlassen. Eine solche Arbeitsorganisation ist in jeder Hinsicht flexibel und vor allem auch im Hinblick auf den Markt und neue Technik anpassungsfähiger.

## **7. Weiterbildung der Mitarbeiter**

Die neue Arbeitskultur bedarf einer ständigen Weiterbildung der Mitarbeiter. Sie ist nicht in erster Linie Aufgabe von dazu eigens eingesetzten Fachkräften, sondern auch Aufgabe jedes unmittelbaren Vorgesetzten. Die Menschen müssen lernen, lebenslang zu lernen, da die Veränderungen der Technik und der Verfahren mit ständigem Aufgabenwechsel verbunden sind. Gruppenarbeitsplätze verlangen vielfältigen Einsatz, also multifunktionale Fähigkeiten. Wesentlich ist, dass die Weiterbildungsmaßnahmen nicht in erster Linie zu weiterem Spezialistentum führen, sondern mehr in die Breite wirken, damit die Mitarbeiter durch breites Wissen und Kenntnisse um die Zusammenhänge des Unternehmens die notwendige Anpassungsfähigkeit erlangen. Weiterbildung heißt aber nicht nur praktisch-technische Entfaltung der Menschen, sondern im Blick auf die neuen Organisationsstrukturen, anderes Führungsverhalten und mehr Autonomie im Arbeitsleben muss auch die soziale Weiterbildung zur Gruppen- und Teamfähigkeit gefördert werden. Die Gruppenmitglieder müssen soziale Fähigkeiten des Miteinanders, des Aufeinanderzudenkens und der Konsensfindung lernen. Die Aufgabe ist, Partnerschaft und Kooperation einzuüben. Die Art, wie neues Wissen vermittelt wird, muss neuesten Erkenntnissen Rechnung tragen. Frontalunterricht weckt die alten Schulängste. Visualisierter Unterricht mit Selbstgestaltungsmöglichkeiten wecken Neugier und Lernbereitschaft.

## **8. Eine neue Tarifpolitik**

Auch in der Tarifpolitik muss umgedacht und anders verhandelt werden:

1. Keine weiteren kollektiven Arbeitszeitverkürzungen, sondern Wahlzeit-Arbeit als neues Angebot. Die Individualität hat Vorrang. Jeder muss nach seinen Vorstellungen mehr, weniger oder beweglichere Arbeitszeiten wählen dürfen.
2. Die Tarifpartner sollten endlich den Einstieg in Gewinnlohnformen und Beteiligungen am Produktivvermögen wagen. Ein Teil der jährlichen Lohnerhöhungen könnte beispielsweise in Form von Gewinnlohnkomponenten bei Erfolg des Unternehmens gewährt werden.
3. Es müssten Wahl-Lohnsysteme gefördert werden, bei denen man für gewisse Zeit auf bestimmte Sozialleistungen oder tariflichen Urlaub verzichten und sich dies als Direktlohn auszahlen lassen oder wahlweise als Beteiligung am Produktivvermögen mit darauf folgender Gewinnbeteiligung anlegen kann.
4. Wir brauchen Wahl-Sozialleistungssysteme, in denen mündige Bürger entscheiden dürfen, welche Sozialleistungen sie über Geld oder freie Zeit abbedingen wollen.
5. Wir brauchen Jahresarbeitszeitregelungen in Kombination mit erweiterten Gleitzeitsystemen, indem die Menschen wie die Betriebe nach ihren Bedürfnissen wählen und entscheiden können.

### **9. Sorge um die weniger Qualifizierbaren**

Große mitmenschliche Sorgen bereiten uns die Arbeitnehmer, die - aus welchen Gründen auch immer - vom Schicksal weniger begünstigt sind: oft keine Lehre, kaum Anleitung in einem Elternhaus, leichte oder schwere kriminelle Verfehlungen. Die Unfähigkeit, beständig zu sein, darf nicht als Vorwurf derer, die sich besser dünken, auf diese Mitglieder unserer Gesellschaft zurückfallen. Wir müssen Wege suchen, auch diese Menschen in unserem Arbeitssystem zu integrieren und ihnen Chancen zu geben. Wir müssen für sie andersgeartete Weiterbildungsmaßnahmen einleiten, die sie dort abholen, wo sie sich in ihrem Wissensstand befinden. Techniker sind herausgefordert, immer mehr bedienerfreundliches technisches Gerät zu schaffen, damit auch einfache Menschen es beherrschen können. Weiter muss überprüft werden, wieweit in sozialen Dienstleistungsberufen ein Teil dieser Menschen eingesetzt werden kann. Ich denke hier an nichtmedizinische Betreuung von älteren und kranken Menschen, zumal dies schon in wenigen Jahren eines der brennendsten Probleme unserer Gesellschaft sein wird. Wichtig ist, dass wir die Ausgrenzung dieser Gruppe unserer Gesellschaft überwinden. Auch dies ist ein Akt der Solidarität und Nächstenliebe.

### **10. Sicherung der Familie**

Wir müssen dem einzelnen Geborgenheit geben, indem wir in sozialer Verantwortung ein angemessenes Lebenseinkommen ermöglichen, soziale Absicherung gewährleisten und ihm nach seinen Fähigkeiten Arbeit und Tätigkeit ermöglichen. Die Geborgenheit in den sozialen Beziehungen ist nur zu gewährleisten, wenn wir die Familie als Keim- und Kernzelle im System Arbeit, also in der Personal- und Organisationsplanung mitdenken. Manager und Führungskräfte müssen auf die Bedürfnisse und die Verantwortung der Eltern für Familie und Kinder Rücksicht nehmen. Durch Wahlzeit-Arbeit können die notwendigen Freiräume geschaffen werden, damit Kinder nicht in Kindergärten, sondern von beiden Elternteilen erzogen werden können und so ausreichend Zuwendung erfahren. Es ist möglich, Familienleben und Arbeit in Einklang zu bringen, wenn wir die Unternehmensorganisation auf diese urmenschlichen Bedürfnisse abstimmen.

## V. SCHLUSSÜBERLEGUNGEN UND ZUSAMMENFASSUNG

Für das Gebiet der ehemaligen DDR ist die Entwicklung der Produktivität der Unternehmen von entscheidender Bedeutung. Die gefährlichen Spiele der Ideologen, die der Leistungsfähigkeit freier Menschen keinen Raum geben wollen, dürfen sich nicht wiederholen. Um das sicherzustellen, muss in der Öffentlichkeit immer wieder deutlich gemacht werden, dass Marktwirtschaft nichts anderes als ein urdemokratisches Wahlverfahren der Konsumenten ist. Damit jeder in dieser Gesellschaft seine Chance hat, muss Produktivität, die aus Leistungen und Verantwortung erwächst, die Möglichkeit schaffen, dass auch diejenigen am Wohlstand der Allgemeinheit teilhaben, die noch nicht leisten können oder vorübergehend oder nicht mehr leistungsfähig sind.

Selbstverständlich müssen Unternehmen Gewinne machen. Nur dann erfüllt ein Unternehmen seine Aufgabe und sichert seine Zukunft. Nur so kann es neue Maschinen kaufen und bessere Arbeitsbedingungen schaffen. Deshalb braucht jeder Betrieb Mitarbeiter, die kostenbewusst handeln und auf Arbeitsqualität achten. Die Höhe der Einkommen und die soziale Absicherung des Existenzminimums bzw. des Lebensstandards sind Sache der Produktivität der Unternehmen einer Volkswirtschaft. Es gibt keine soziale Sicherheit, die nicht vorher erarbeitet worden ist. Je mehr konkurrenzfähige Güter und Dienstleistungen produziert werden, um so größer ist die soziale Sicherheit der Menschen. Alles andere führt letztlich wieder zu dem Punkt, der die Menschen hier zum Aufbruch in die Marktwirtschaft gezwungen hat. Die Privatisierung der Betriebe sollte unter möglichst breiter Beteiligung der Arbeitnehmer vorangetrieben werden. Die Mitarbeiter müssen die Möglichkeit erhalten, Anteile zu erwerben. Der Bund Katholischer Unternehmer hat hierzu längst Vorschläge unterbreitet. Nur so wird den Menschen unmittelbar deutlich, was der Unterschied zwischen volkseigenem und privateigenem Betrieb ist.

Wir brauchen Verantwortliche, die eine wertschätzende Führung verwirklichen in Respekt vor der Würde und der Freiheit des einzelnen. Wir brauchen ein offenes, differenziertes und bewegliches System Arbeit. Die Unternehmen benötigen bewegliche Betriebszeiten und eine flexible Arbeitsorganisation. Die Menschen suchen autonome Arbeit mit mehr Wahlmöglichkeiten und Mitgestaltungschancen in ihrem Arbeitsumfeld. Sie suchen Sinn-Arbeit durch Selbstverantwortung, Selbstentfaltung und ein neues Miteinander im Sinne von Teamorientierung. Sie wollen Spaß-Arbeit durch interessante Aufgaben, eine neue Qualität der Führung und eines Miteinanders im Sinne partnerschaftlicher Unternehmensführung.

Weil zwischen Arbeitskultur und Unternehmenskultur einerseits sowie Produktivität und Erfolg andererseits ein kausaler Zusammenhang besteht, liegt hier für unternehmerisch Tätige und Führungskräfte die entscheidende Herausforderung im Sinne ihrer gesellschaftlichen Verantwortung. Wir müssen den Mut haben, die Kreativität und den Mitgestaltungswillen unserer Menschen in der Wirtschaft zu nutzen und aus den Betroffenen Beteiligte machen. Der mitverantwortliche und mitbeteiligte Arbeitnehmer ist der engagierte und motivierte Mitarbeiter, der sich mit seinem Unternehmen identifiziert und eine freiheitliche Entwicklung mitträgt. Ein hoher Reifegrad demokratischer Arbeitskultur ist dann erreicht, wenn wir Mitarbeiter wertschätzen und sie als Mitglieder des Unternehmens im Sozialverband und in der Leistungsgemeinschaft Unternehmen anerkennen. Dies bedeutet gleichzeitig Entwicklung und Weiterqualifizierung der Sozialen Marktwirtschaft und einer freiheitlich demokratischen Kultur.