

Thema "ARBEIT"

-2A-

In der Krise reift der Mensch ... Erfolg beinhaltet Wohlgefühl!

18Jun
2011



Johannes Czwalina

Für eine Philosophie der Abschiedlichkeit plädiert Johannes Czwalina in der Berufswelt. Statt sie zu verdrängen, dürfen Krisen sogar begrüßt werden, weil hier Reifung stattfindet, sagt der 59-jährige Führungskräftecoach aus Riehen bei Basel. Leonhard Fromm sprach mit ihm:

Herr Czwalina, Sie ermuntern Vorgesetzte, Menschen einzustellen, die nicht nur über ein hohes Maß an Managementfähigkeiten verfügen, sondern die auch in einer gesunden Weise empathisch sind und die ihre Gefühlswelt nicht verdrängen. Warum?

Viele Firmen züchten Menschen, die eine Kreuzung aus eierlegender Wollmilchsau und Antibiotika-resistenter Kanalaratte sind. Gefühle seien schädlich. Das kann nicht funktionieren. Menschen sind auch gefühlsgesteuerte Wesen, und das ist nicht von ungefähr so, denn nur unter Anerkennung dieser unserer Wesenhaftigkeit können wir unser volles Potential ausschöpfen. Gesunde Menschen arbeiten genauso mit

- 2 B -

Gefühl und Intuition wie mit ihrem Verstand.

Im Business zählt aber allein der Erfolg.

Ich möchte die Landkarten des Ewig-aufwärts-Steigens, der Gewinnmaximierung und des Shareholder-Value-Glaubens in Frage stellen. Diese Karte stimmt mit der Wirklichkeit des Lebens und der Wirtschaft nicht überein. Wir haben es nicht mit einer steigenden Geraden zu tun, sondern mit einer Sinuskurve. Im Alten Testament etwa berät Josef den Pharao von Ägypten. Er prophezeit ihm, dass auf sieben fette Jahre sieben magere folgen. Also erst rauf, dann runter. Und was macht der kluge König? Er feuert Josef nicht für seine düstere Prognose. Auch beauftragt er ihn nicht, dieses und jenes zu tun, um die mageren Jahre zu vermeiden, sondern er nimmt sie an. Das sollten sich Führungskräfte mal zu Herzen nehmen.

Und was daraus lernen?

Der König nimmt dieses Schicksal an. In den am Anfang prophezeiten starken Jahren feuert er seine Mannschaft in jeder Weise zur Höchstleistung an. Er mutet ihnen zu, bis an ihre Grenzen zu gehen. In den sieben mageren Jahren aber respektiert er, dass der Mensch, um zu funktionieren, auch persönliche Aufbau- und Entspannungsphasen braucht. Also repariert er in den mageren Jahren die Ställe, bildet sich weiter und pflegt soziale Kontakte. In der Praxis aber erlebe ich leitende Angestellte, die genau diese Realität der Sinuskurve nach unten nicht akzeptieren wollen. Sie empfinden dies als ein Scheitern.

Und wie reagieren Sie?

Ich spreche die Themen an, die hinter den formalen Anliegen nach Strategien und Techniken stehen. Das sind depressive Verstimmungen, Ängste, Unruhe, Minderwertigkeit, familiäre Themen. Das Wohlfühl ist diesen Menschen abhanden gekommen. Und das ist tragisch. Erfolg beinhaltet nämlich auch Wohlfühl und Wohlbefinden. Erfolg ohne Wohlfühl und Wohlbefinden ist Misserfolg. Es gibt viele Mächtige und Reiche, die im Grunde in meinen Augen erfolglos sind. Sie fühlen sich betrogen durch das Ausbleiben von persönlichem Glück trotz Geld und Macht, stellen aber die Landkarte nicht in Frage.

Woher kommt diese eindimensionale Ausrichtung?

Das Berufsleben ist Kampf. Und wer verliert, gilt schnell als überfordert. Deshalb will jeder Gewinnerstrategien lernen. Man kann aber nicht immer gewinnen. Das sieht die Natur nicht vor. Deshalb sollten wir besser lernen, die Krisen in unser Leben zu integrieren. Deren Tiefpunkte sollten Betroffene zeichnen, anstatt sie eilig hinter sich zu lassen. Denn nur so können wir Altes loslassen und werden offen und frei für Neues. Und wir sollten endlich aufhören, uns zu vergleichen – mit dem, der scheinbar mehr Geld und mehr Macht hat.

Wie erreichen wir eine solche Haltung?

Durch Beobachten und Nachdenken: Denn neue Ideen, Produkte und Führungsmethoden verdrängen alte. Loslassen und Wandel sind Prinzipien der Marktwirtschaft. Wir müssen diese Krisen und diese Einsamkeit aushalten und gestalten bis zum Loslassen. Und in unseren Unternehmen sollten wir Gemeinschaften bilden, die sinnvolle, tragfähige und langfristige Ziele verfolgen, statt Teams zu formen, die nur den schnellen Erfolg suchen nach dem Motto: ich weiß zwar nicht, wohin ich reise, dafür bin ich aber umso schneller dort. -

Leonhard Fromm, www.der-medienberater.de

- 3 -

**Bewusste Lebensgestaltung zwischen Leistungsdruck und
Lebensqualität für die Arbeitswelt der Zukunft**

**Wie sich die Bedeutung der Arbeit im Laufe der Geschichte verändert
hat und welche Veränderungen der Arbeit wir für die Zukunft zu
erwarten haben**

Referat von Johannes Czwalina, Riehen am 28. Mai 2013

In der Personalversammlung des Wohn- und Pflegezentrum Bergsicht und Lindenegg

Teil I Einführung

Gibt es heute noch so etwas wie Erfüllung in der Arbeit?

Über viele Jahrhunderte hindurch galt: Der Wert der *Arbeit* a priori als *Garant* für die *Würde des Menschen* war als solche wichtiger als der Aspekt ihrer materiellen Ausbeute, um die sich heute unser Denken dreht.

Die Dominanz der Gewinnmaximierung der Arbeit beherrscht uns heute und hat uns in die Sackgasse geführt. Das wird sichtbar an der Beobachtung, wie wenig Happiness der Arbeitsmarkt zu Tage fördert und warum so viele Menschen auf ihrer Arbeitsstelle unter fehlender Wertschätzung leiden.

Themen, die mich beschäftigen

- Was können wir aus der Vergangenheit lernen?
- Welches Verständnis von Arbeit war lebensdienlich, welches hinderlich? Welche neuen Formen von Arbeitsverständnis sind zu entwickeln?
- Können wir so weitermachen wie bisher?
- Auf welche veränderte soziale und persönliche Zukunft müssen die Menschen vorbereitet werden?
- Wie verkraften die Menschen diese Veränderungsprozesse seelisch?
- Wie muss Führung in der neuen Arbeitswelt ausgelegt sein? Welche Persönlichkeit ist erforderlich?
- Welche Lebensentwürfe können Auswege und neue Perspektiven bieten?

Teil II Wie sich die Bedeutung der Arbeit gewandelt hat

Die Steinzeit

Was ist eigentlich Arbeit? Arbeit ist eine Art „energetischer“ Aufwand, der betrieben wird, um einem Mangelzustand abzuweichen. Es gab schon seit jeher Mangelzustände, die dem Menschen zum energetischen Aufwand zwangen: Hunger, Durst, Kälte, Hitze, fehlende Unterstände, fehlende Schlafplätze, fehlender Schutz gegen wilde Tiere und vieles mehr.

Drehen wir das Rad der Geschichte zurück. Zeugnisse der *Steinzeit* lassen auf eine „Arbeitszeit“ von täglich zwei bis vier Stunden schliessen.¹ Jagen und Sammeln von Nahrung im natürlichen, direkten Umfeld der Menschen zählen zu den hauptsächlichsten „Arbeitsinhalten“, aber auch von Tauschhandel und sogar von kulturellem Schaffen zeugen Funde.

Die Antike

Ziel alles Arbeitens im *alten Griechenland* war die *Musse*. Arbeit war vor diesem Hintergrund nicht nur bei den Griechen, sondern auch bei den Römern eher negativ belegt: Sie hiess „negotium“ – Nicht-Musse – und hatte gegenüber dem Ideal der Musse einen entsprechend geringeren Lebenswert.

Um das Konzept der Musse zu verwirklichen, benötigten die Einflussreichen aber Sklaven und Sklavinnen, die die tägliche Arbeit erledigten, die sie nicht selbst verrichten wollten. Arbeit ausserhalb der Bedürfnisbefriedigung war kein erstrebenswertes Ziel. Zweck des wirtschaftlichen Denkens und Lebens war nicht der Gewinn, sondern die *Qualität menschlicher Gemeinschaft* unterschiedlicher Provenienz, wie der Hausgemeinschaft, der Dorfgemeinschaft und der Staats- oder Polisgemeinschaft. Die Sicherstellung der Selbstversorgung war das Mass und das Ziel.

Im Dienste der Selbstversorgung stand auch der Handel. Letzteren unterschied Aristoteles scharf vom Tausch von Waren, der um des blossen Gewinnes willen betrieben wurde, einem „unnatürlichen Drang“ zum Geldverdienen entstammte und folglich als unmoralisch anzusehen war. Diese Einstellung bewahrte sich weitgehend bis zur Dynastie der Medici bis ins 17. Jahrhundert hinein, als mit der Einführung der Zinsen sich die Bedeutung der Arbeit Schritt auf den allein materiellen Aspekt immer radikaler veränderte.

Aristoteles unterschied schon damals zwei Lebensformen: Die Lebensform des *bios politikos* – des freien, um das gute Leben bemühten Menschen – gegenüber dem *bios chrematikos* – die menschliche Lebensform, die der zielpervertierten, zweckentfremdeten Erweiterung des Reichtums um des Reichtums willen nachgiert.² Kein geringerer als Aristoteles wies also schon damals auf die moralische Gefahr für den Menschen hin, die mit dem Geldverdienen um des Geldverdienens willen verbunden ist: Dieses Denken zerstöre die Existenz einer harmonischen Gemeinschaft.

¹ Sahlin, Marshall: Stone Age, New York 1972

² Aristoteles: Politik, München 1986

Biblisch-Theologische Aussagen

Im Buch Genesis wird Arbeit einerseits als eine Folgeerscheinung des Sündenfalls und somit als Fluch beschrieben: „Im Scheweisse deines Angesichts sollst Du dein Brot verzehren.“³ Andererseits bedeutet nach dieser Auffassung gerade dieser Fluch auch ein Segen: „Unser Leben währt 70 Jahre und wenn es kostbar war, war es Mühe und Arbeit.“⁴ Die Last, aber auch das Recht auf Arbeit, gehörte zu den Grundrechten des „gefallenen“ Menschen. Nur in der Arbeit kann der Mensch zu sich selbst finden und sein Potential entfalten.

Die Grundsatzaussage im Schöpfungsbericht der Bibel, dass die Arbeit für den Menschen sowohl Fluch als auch Segen bedeutet, zieht sich seither wie ein roter Faden durch alle Jahrhunderte, und es scheint, als ob jede Generation die Herausforderung auf ihre eigene Weise bestehen muss, auf welche der beiden Pole - Fluch oder Segen - sie zusteuert. Es scheint, als würde der Mensch zur Arbeit eine Art Hassliebe pflegen: Ohne Arbeit erlangt der Mensch sein Glück nicht und mit ihr oft genug nur selten.

Arbeit kann nach biblischem Verständnis pervertiert werden, z.B. durch Habsucht oder Arbeitswut. Die Bibel warnt vor Sorge, die zu rastloser Arbeit führt, und genauso warnt sie auch vor Müsiggang und Gleichgültigkeit, die ebenso im Widerspruch zum Auftrag des Menschen stehen.

Mit dem Verlust seiner Arbeit verliert der Mensch nach biblischer Theologie viel mehr als nur die materiellen Grundlagen. Ihm geht ein wesentlicher Baustein abhanden, der sein Leben erst lebenswert macht.

Das Mittelalter

Die *feudale Gesellschaft des Mittelalters* stützte sich auf drei Ordnungen: *Beten, Arbeiten und Kämpfen* (orare, laborare, pugnare). Die Last der produktiven Arbeit lag auf den Schultern der Bauern und Handwerker.

Die klösterlichen Ordensregeln im Mittelalter basierten auf dem biblischen Verständnis von Arbeit. Mönchsvater Benedikt von Nursia (geb. 480) wies der Arbeit als Bestandteil unseres Daseins einen heiligen Platz zu. Sie wurde zu einer Art Sakrament aufgewertet. „Ora et labora“ – der Leitspruch der Ordensregel – prägte über manche Jahrhunderte hinweg das christliche Lebensbild. Gerade weil der moralische Wert der Arbeit über ihren materiellen Früchten stand, wurden diese durch den steten Fleiss oft in überraschender Fülle erzielt. Wir haben viele Beispiele in der Geschichte, dass gerade der Verzicht auf die Fokussierung „Was bringt es materiell?“, das Materielle nicht gemindert, sondern sogar gemehrt hat.

Der Zugang zu solcher Lebenshaltung der Arbeit war immer *freiwillig*. Niemand sollte dazu gezwungen werden. Immer noch war im Zusammenhang mit der Arbeit das egoistische Prinzip des Raffens verpönt; vielmehr galt das Interesse dem Dienst an Gott und an den Armen. Dadurch, dass die Arbeit selbst als tiefstes Sinnerlebnis im Mittelpunkt stand – und nicht ihr Ergebnis – suchten vom „Burn-out“ Geplagte die

³ Genesis 3, 17

⁴ Psalm 90, 10

Gemeinschaft im Kloster und fanden dort unter dem „ora et labora“ ihr seelisches Gleichgewicht wieder.

Der Kapitalismus begann sich zu entfalten, als spätmittelalterliche Kaufleute viel Geld brauchten, um ihre Geschäfte weit über die Ländergrenzen hinaus auszudehnen. Aus Handelshäusern wurden allmählich Geldhäuser.

Mit der Medici-Dynastie im Mittelalter und deren Einführung der Zinspolitik (Anm.: Die Medici Bank wurde 1397 gegründet) wurden bereits Wurzeln für unsere heutige Wirtschaftsordnung gelegt, deren Philosophie wir so verinnerlicht haben wie die tägliche Essensaufnahme. Das Erheben von Zinsen auf ausgeglichene Beträge war bis dahin, bedingt auch durch die katholische Morallehre, streng untersagt. Wer damals von der Würde der Arbeit sprach, hatte noch keine Vorstellungen davon, wie stark Ligendynamik durch Zinsen und Bankwesen später die Welt verändern würden.

Klassiker und Pietismus

Bei den „*Klassikern*“ war die Arbeit als eigenständiger Wert unabhängig von ihrem materiellen Nutzen die Grundlage eines erfüllten Daseins des Menschen. Sie wurde als Segen für den Menschen und als eine Zierde angesehen. „Arbeit ist des Bürgers Zierde, Segen ist der Mühe Preis; Ehrt den König seine Würde, Ehret uns der Hände Fleiss.“⁵ (Schiller)

Einzelne Handwerke konnten sich in den mittelalterlichen Städten bis zur höchsten Blüte entfalten. Der Arbeiter konnte sich in den einzelnen Gewerken mit seinen besten Fähigkeiten soweit schöpferisch entfalten, dass er sich zum Teil ganz mit seiner Arbeit identifizieren konnte (keine Entfremdung). Er verstand sich als Gehilfe eines metaphysischen Überbaues. So schuf die spätmittelalterliche Arbeitsstruktur Gipfelwerke abendländischer Kultur. Gestalten wie Albrecht Dürer zeigen, dass hier Arbeitsformen entstanden, in denen Begabungen voll ausreifen konnten.

Im *Pietismus* wurde die Arbeit vorrangig als Medium der *schöpferischen Entfaltung* betrachtet und diente zur Ausbreitung der Bildung. Freiwillige Beschränkung war auch jetzt noch eine der Leitideen der pietistischen Arbeitsphilosophie. Das pietistische Grundprinzip war die Liebe zu den Kindern, den Armen und den Entrechteten. Die von August Hermann Francke in Halle gegründeten Bildungsanstalten und Waisenhäuser waren neue Modelle im Umgang mit den sozialen Problemen der damaligen Zeit. Aus dem „Pädagogium Regium“ ging ein Grossteil der preussischen Beamten und Offiziere hervor. Der preussische Staat verdankt seine Blüte dem Pietismus, ohne dessen Kräfte er undenkbar gewesen wäre.

Der preussische Staat

Im *preussischen Staat* galt Arbeit in erster Linie als Pflicht gegenüber der Allgemeinheit. Es gab keinen Unterschied in der sittlichen Würde der Arbeit: Richter und Gelehrte arbeiten ebenso gut und von der Allgemeinheit anerkannt wie der

⁵ von Schiller, Friedrich: Die Glocke, in: Die Gedichte, Frankfurt a. M. 1999

Soldat, Bergmann und Fabrikarbeiter.⁶ Arbeit hing eng mit den Werten Masshalten, Disziplin und Chorgist zusammen.⁷

Der preussische Staat konzentrierte sich in seiner Arbeitsethik nicht auf den materiellen Gewinn der Arbeit, sondern auf ihre *inneren Werte* wie Treue, Pflichtbewusstsein, Ehre, Gehorsam und Wahrhaftigkeit.

Die Arbeit im 17. Jahrhundert

Ab dem 17. *Jahrhundert* weicht mehr und mehr der metaphysische Aspekt der Arbeit (im Sinne des göttlichen Auftrages) aus dem Bewusstsein. Ein neu aufbrechendes Selbstbewusstsein wertete die Arbeit als Mittel menschlicher Selbstverwirklichung und als Quelle von Selbstbewusstsein, Eigentum und Wohlstand auf. Blutige Revolutionen, das Entstehen von einander feindlich gegenüberstehenden, sich weltweit bekämpfenden materialistischen Machtblöcken, der Kampf der Menschen ohne Arbeit und der Besitzlosen gegen die, die Arbeit und Besitz haben, lässt uns in unterschiedlichsten Varianten seither nicht mehr zur Ruhe kommen.

Das Jahr 1776 wurde zu einem Wendepunkt. Die Erfindungen beendeten das *Intermezzo* der vierhundertjährigen handwerklichen, künstlerischen Blüte. Es trat wieder der Geruch der Sklavensarbeit auf.

Die Fabrik mit Hunderten von Arbeitern wurde zur kennzeichnenden Form industrieller Produktion. Der Begriff Arbeit wurde schlagartig reduziert auf Fabrikarbeit, d.h. Lohnarbeit. Die Maschine sollte rund um die Uhr laufen. Sie diktierte Zeit und Mass menschlicher Arbeit. Arbeit und Sinn(-erfüllung) war kein Thema mehr

Die Neuzeit

Im 19. und 20. *Jahrhundert* verkürzte sich das Verständnis von Arbeit immer mehr auf den Aspekt der Erwerbsarbeit. Die Arbeit wurde zum *Gegenstand marktwirtschaftlicher Tauschvorgänge*. Der Kapitalismus entwickelte sich zum dominanten Prinzip des wirtschaftlichen Lebens.

Immer mehr Menschen aber gerieten auf die Verliererseite, weil sie entweder keine Arbeit mehr hatten, oder aber viel zu viel arbeiten mussten, und das Auskommen trotzdem nicht reichte. Die Arbeit im Spannungsfeld von Segen und Fluch, teilte die Menschheit in zwei Gruppen: in Sieger und Verlierer

Es entwickelte sich ein Bild vom Menschen als Objekt, als Produktionsfaktor. Sein Wert wurde nach seinem Gebrauchswert gemessen.

Die soziale Frage wurde zum Ausgangspunkt des Programms des Sozialismus.

Unter dem Einfluss der Industrialisierung entstand die *Marktwirtschaft*.⁸

⁶ Burneileit, Heinz: Friedrich der Grosse, Besinnung auf den Staat, Düsseldorf 1981, S. 18

⁷ Greifenhagen, Martin: Die Aktualität Preussens, Frankfurt a.M. 1981

⁸ Adam Smith ist mit seinem Buch „Der Wohlstand der Nationen“ ein Theoretiker der Marktwirtschaft. Er war ein schottischer Moralphilosoph und Angehöriger der Presbyterianer, also Protestant.

Das neue Machen brachte einerseits ein Omnipotenzgefühl, andererseits aber auch ein enormes Gefühl der Ohnmacht mit sich.⁹

Das *Prinzip der Gewinnmaximierung* wurde immer wichtiger. Die Bedeutung der Arbeit wurde immer mehr zu einer zu verkaufenden Ware herabgestuft. In seinen späteren Schriften beschrieb Karl Marx die Arbeit als einen durch Geld messbaren Warenwert. Er sah den Wert des Menschen damit auf den Warenwert seiner Arbeit reduziert. Die Beziehungen der Menschen untereinander sind nach Marx ein Warenaustausch.¹⁰

Das kommunistische und das kapitalistische Verständnis nehmen sich in Bezug auf das Menschenbild nicht viel. Sie unterscheiden sich nur in der Art und Weise der Verteilung.

Wenn der moderne Mensch heute unter diesem Zustand an Depressionen leidet, und die Psychiater Hochkonjunktur haben, so sind viele Depressionen nicht als ein Krankheitssymptom anzusehen, sondern als natürliches Aufbäumen des Menschen gegen die Reduzierung seiner menschlichen Grundbedürfnisse nach Anerkennung und Erfüllung.

Nach dem zweiten Weltkrieg entwickelte sich eine weitere flutartige Zunahme der Automatisierung und später der Digitalisierung unserer Gesellschaft.

In der Zusammenfassung aller Faktoren in der Entwicklung der weltweit grössten Unternehmen kann man – trotz vorübergehender Erholungen – klar den Trend erkennen, dass die Arbeitsplatzbilanz in allen hochentwickelten Gesellschaften eindeutig negativ ist. Wir müssen damit rechnen, dass der Abbau von Arbeitsplätzen trotz zeitweiliger Erholungsphasen in einer noch grösseren Geschwindigkeit auf uns zukommt.

Könnte der Aspekt der Nachhaltigkeit und der Würde der Arbeit wieder einen ganz neuen Stellenwert einnehmen, weil die Ressourcen plötzlich nicht mehr vermehrbar sind? Weil Arbeit unter dem Aspekt ihrer materiellen Ausbeute allein kein tragfähiges Fundament mehr darstellt?

Heute sind wir zu Zeitzeugen geworden, wie ein dem Menschen auferlegtes Verständnis von Arbeit vor unseren Augen an seine Grenzen stösst.

⁹ Gil, Thomas: Sozialphilosophie der Arbeit, Stuttgart 1997, S. 59

¹⁰ Marx, Karl: Die Frühschriften, Stuttgart 1971; ebd.: Das Kapital, Stuttgart 1969

- 10 -

Teil III Arbeit heute -Wie ereignet sich gegenwärtig der Wandel?

Wir sind das erste Mal in der Geschichte der Menschheit an einem Punkt angelangt, an dem Menschen nicht mehr gebraucht werden, um die Wirtschaft zum Wachsen zu bringen. Die technologische Entwicklung vernichtet permanent weit mehr Arbeitsplätze als neu geschaffen werden.

Für die Verantwortlichen wird die Kernfrage lauten: Auf welche veränderte Arbeitsmarktsituation müssen die Menschen vorbereitet werden? Wie kann das sich möglicherweise abzeichnende Ende der „bezahlten“ Arbeitsgesellschaft an den Mann bzw. an die Frau gebracht werden? Wie verkraften die Menschen diese Veränderungsprozesse seelisch.

Der Markt sucht nach Menschen mit „übermenschlichen“ Qualitäten, die Dinge bewältigen können, die eigentlich nur ein Computer oder eine Maschine / ein Roboter bewerkstelligen kann, der ohne Pause arbeitet, der keine Streicheleinheiten und Anerkennung braucht, der keine familiären Bindungen besitzt, der niemals traurig ist, der keine Sehnsucht nach Liebe hat, der sich niemals auf etwas zu freuen braucht. Man muss unsensibel robust und belastungsfähig sein. Welcher Mensch kann da mithalten? Aber wir Menschen waren es selbst, die das vorantrieben, was sie als Menschen ersetzbar macht.

Die sich schnell verändernde Industrie- und Konsumgesellschaft verstand es perfekt, oberflächliche Bedürfnisse zu befriedigen. Aber ein tieferes Bedürfnis, das zukunftsweisend für eine neue Kultur der Arbeit ist, wurde nicht gestillt: Das Streben nach einem Sinn und die Suche nach der Erfüllung in der Arbeit. Wir haben die *Lebensmittel*, aber wie steht es mit der Beantwortung der Frage nach der persönlichen Erfüllung durch die Arbeit aus?

Es geht nicht darum, unserem Marktsystem die ihm gebührende Anerkennung abzusprechen. Der Markt ist aber der Diener des Menschen, der Mensch sollte nicht zum Sklaven des Marktes werden.

Früher zeigte sich diese – im Bilde gesprochen – wie ein Bock, der dem Gärtner bei der Gartenarbeit unterstützt hat, heute haben wir es mit völlig abgehetzten Gärtnern zu tun, die vom Bock durch den Garten gejagt werden.

Wir reden so viel von Freiheit. Wenn wir von Freiheit reden, sollten wir dazu sagen, welche Freiheit wir meinen. Es geht nicht darum, den Markt frei zu machen, sondern die Menschen für die wesentlichen Dinge des Lebens zu befreien. Entscheidend bleiben die Dinge jenseits von Angebot und Nachfrage, von denen Sinn, Würde und innere Freiheit abhängen.¹¹

Der erste Schritt in Richtung eines „anderen“ Wohlstandes könnte in einem Überdenken der Ideologie des exponentiellen Wachstums und des Machbarkeitswahn liegen und auch immer wieder in der Frage: Soll die Wirtschaft dem Menschen dienen oder der Mensch der Wirtschaft.¹²

¹¹ Röpke, Wilhelm: *Jenseits von Angebot und Nachfrage*, Erlenbach/Zürich/Stuttgart 1966

¹² Portmann, Adolf: *An den Grenzen des Wissens*, Wien 1974

- 11 -

*Von den geschlossenen zu den offenen Systemen
(Graphik)*

Der Arbeitnehmer als Unternehmer im eigenen Unternehmen

*Die Veränderungsprozesse in der Wirtschaft in Dissonanz zum
durchschnittlichen Persönlichkeitsprofils?*

*Das Sicherheitsbedürfnis des Menschen (80% wollen lieber Sicherheit als
Freiheit)*

*Flexibilitätsforderung im Spannungsfeld zum Bedürfnis nach sicheren
Werten?*

Der Mensch ist auf Wertschätzung ausgelegt

*Das neue Getriebensein und die Ohnmacht gegenüber der
Informationsflut*

Wofür das alles? Die Frage nach dem Sinn

Teil IV Eine Zukunftsreise

Das *erste* Szenario geht von einer *Spaltung der Gesellschaft* infolge eines „Versiegens der Arbeit in der Arbeitsgesellschaft“ aus. So wird ein Ende der Erwerbsarbeit prognostiziert mit hohem sozialen Sprengstoff: Eine Minderheit von hochqualifizierten „Arbeitsnomaden“ mit hohem Einkommen. Die Masse der Menschen jedoch arbeitet, wenn überhaupt, für Billiglohn.¹³

Die Verfechter des *zweiten* Szenarios entwickeln hingegen eine positive Perspektive der Arbeitsgesellschaft; quasi als Ausweg aus der Spaltungsprognose. Sie sprechen von einer „*Erlösung von der Arbeit*“.

Neue, nicht-materialistische Gemeinschaften entstehen und es erfolgt eine Hinwendung zum sozialen Bereich (zurück zum klassisch griechischen Verständnis der Marktwirtschaft?)

¹³ Rifkin, Jeremy: Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft – Neue Konzepte für das 21. Jahrhundert, Frankfurt / a. M. 2005, S. 107ff.

Teil V Zukunftsplanung nicht ohne Vorbedingungen und „Leitplanken“ :

Der Wert des Menschen ist höher als der Wert seines Nutzens

Die *Lebensqualität* desjenigen, der arbeitet, muss die höhere Priorität haben als der materielle Nutzen seiner Arbeit.

Nach christlich abendländischer Tradition gilt, dass der Mensch von seiner personalen Würde her Krönung der Schöpfung ist und dass er für den wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Bereich das Mass der Dinge darstellt. Wo dies nicht mehr gilt, findet eine *Entpersonalisierung* statt. Diese Entpersonalisierung hat sich im 19. und 20. Jahrhundert in zunehmendem Masse vollzogen.

Die Bedeutung der „Arbeit an sich“ ist höher als die Bedeutung ihrer materiellen Ausbeute.

Wir brauchen heute für Europa und für die ganze Welt eine Vision, die von einem Menschenbild geprägt ist, mit dem wir alle leben können. Wir müssen Arbeitsinhalte wie die Erziehung der Kinder, Tätigkeiten im Gesundheitswesen, Beschäftigung mit Bildungselementen als ein Reservoir sinnbildender Tätigkeiten neu entdecken. Lösungen dieser Art können nicht verordnet werden, sondern müssen aus dem Wunsch des Einzelnen heraus entstehen. Dass dieser Prozess mit Mühen verbunden ist, ist nicht zu vermeiden.

Als Wert an sich hat Arbeit eine eigenständige zentrale Bedeutung in unserem Leben zu spielen, unabhängig davon, wie viel Geld dabei erwirtschaftet wird. Warum assoziieren viele Menschen eine beschränkte Erwerbsarbeit mit einem minderwertigen, weniger sinnvollen Leben? Weil sie die Arbeit nur von der Bezahlung her definieren. Das war nur über einen sehr kleinen Abschnitt der menschlichen Geschichte so. Nur ein *Bedeutungsinhalt*, der der Arbeit wieder das zurückgibt, was sie ist, nämlich ein eigenständiger Wert, weist den Weg in die richtige Richtung.

Der Auftrag an die Menschheit zu arbeiten bleibt ein feststehender Wert. Dieser Auftrag besteht unabhängig davon, ob diese Arbeit eine bezahlte oder unbezahlte, eine hoch bezahlte oder niedrig bezahlte Tätigkeit darstellt, ob sie ehrenamtlich oder gegen Bezahlung ausgeführt wird. Wenn man zu einer ausgewogenen Betrachtung der Arbeit finden will, muss man an diesem Punkt beginnen. Arbeit ist in ihrer Grundbedeutung nicht nur Mittel zum Zweck, sondern auch Zweck an sich; nicht nur Weg zum Ziel, sondern Ziel an sich. Die Würde der Arbeit wurzelt nicht ausschliesslich in ihren objektiven, sondern vor allem auch in ihren subjektiven Dimensionen.

Die Voraussetzungen für eine lebensdienliche, langfristig ausgelegte Arbeitswelt liegen nicht primär in der ökonomischen Fragestellung, sondern in der Beantwortung der Grundsatzfrage: Wie wollen wir leben? Eingeschlossen in diese Frage ist die Frage nach dem Sinn des Arbeitens, die Frage nach Recht und Gerechtigkeit.

Ein Kapitalismus, der auf die triebhaften Seiten der menschlichen Natur setzt, wird immer anfällig sein. In der Menschheitsgeschichte war Egoismus immer ein negativ

besetzter Begriff. Was moralisch falsch ist, kann langfristig wirtschaftlich nicht gut sein. Egoismus war in der ganzen Menschheitsgeschichte immer ein negativ besetzter Begriff. Egoismus und Eigennutz als Triebfeder treibt Menschen auseinander. Der Zwang nach schnellem Erfolg nimmt keine Rücksicht mehr auf den Menschen neben mir.

die Finanzmärkte und die Realwirtschaft müssen übereinstimmen

Der Eindruck, auf die Dauer lasse sich mehr Geld verdienen mit Geld als mit Arbeit ist eine Täuschung. Spekulationen schaffen keinen Mehrwert und stiften langfristig keinen volkswirtschaftlichen Nutzen.

Die nachfolgenden Generationen haben Missverhältnisse zu tragen. Viele, die ihr bestes geben werden, vermögen dann doch nichts zu bewegen.

Arbeit zu finanzieren ist billiger als Arbeitslosigkeit zu finanzieren

In einer zukunftsausgerichteten Arbeitsgesellschaft sollten wir in erster Linie dem Bedürfnis auf Arbeit, nicht nur dem Bedürfnis auf Arbeitslosenentschädigung Rechnung tragen. Kann es volkswirtschaftlich etwas Teureres geben, als wenn ein grosser Teil von arbeitsfähigen und arbeitswilligen Menschen arbeitslos ist? Der Lebensunterhalt von arbeitsfähigen und arbeitswilligen aber arbeitslosen Menschen muss ja sowieso von den Erwerbstätigen bezahlt werden.

Arbeit ist langfristig nur dann finanzierbar, wenn Arbeitspolitik nicht bei den Symptomen, sondern bei den Ursachen kostendämpfend einsetzt.

Das Persönlichkeitsprofil der Zukunft

Charakterfähigkeit ist wichtiger als Managementfähigkeit

Wir brauchen eine neue Generation von Unternehmertypen. Menschen warten darauf, dass die grossen Unternehmer dieser Welt auch über die eigene Bilanz hinausreichende Visionen haben und diese gemeinsam mit ihnen entwickeln. Sie warten darauf, dass sich die Führungskräfte nicht nur dann zusammenfinden, wenn es gilt, Fusionen oder Kartelle zu schmieden, sondern dass sie sich auch dann als Vorreiter erweisen, wenn es darum geht, die soziale Komponente der Marktwirtschaft mit Inhalt zu füllen.

Wir brauchen neue Unternehmer, die Menschen darin unterstützen, sich nicht nur als sich dem Arbeitsdiktat unterzuordnende Objekte zu sehen, sondern sich als innovative, spontane, kreative handlungssouveräne Partner zu entdecken.

Wenn man die Zeit 100 Jahre zurückdreht und die Biographien einzelner Unternehmer reflektiert, die nachhaltige Spuren hinterliessen, dann zeigt sich häufig, dass die herausstechenden und sehr erfolgreichen Persönlichkeiten unter ihnen eben gerade die Visionäre waren, die sich ihrer sozialen Verpflichtung stellten.

Durch die Raster aller Geschäftszahlen hindurch sahen viele Unternehmer des frühen Kapitalismus die Probleme ihrer Umwelt und handelten im Namen von Werten und Visionen. Krankenhäuser, Arbeiterwohnheime, Krankenversicherungen, Fürsorgeeinrichtungen und Pensionskassen entstanden, weil diese Unternehmer die sozialen Probleme als eigene Unternehmensangelegenheiten ansahen. Durch den Bau von Arbeitersiedlungen, dem Bau von Kindergärten, Krankenhäusern, Alterssiedlungen für

ehemalige Mitarbeiter und Kantinen haben einige Unternehmer Zeichen gesetzt, die eine deutliches Zeugnis dafür ausstellten, dass sie die Stimme ihres persönlichen Gewissens ernster nahmen als den Drang, reich zu werden.

Hätte es mehr Menschen wie Stossberg, Maggie oder Schindler gegeben, die auf die Stimme des Gewissens gehört hätten, dann wären Europa sehr grosse politische Spannungen erspart geblieben. Diese entstanden, weil Menschen sich verbittert auf der Verliererseite sahen. Diese Verbitterung über den erlebten Mangel bewirkten Ereignisse, die das 20. Jahrhundert erschütterten.

Wie entstehen solche Menschen, die wir für morgen brauchen? Wer oder was gibt uns die Kraft und die Motivation, uns ggf. radikal zu ändern? Woher leiten wir die Änderungsbereitschaft in unserem Denken und in unserer Persönlichkeit ab?

Welchem Geist also erlauben wir, in unseren Gehirnen das Sagen zu haben? Wie können wir heute und in der künftigen, sich permanent verändernden Arbeitswelt ein Leben führen, bei dem sich Sinnerfüllung, Lebensqualität und Erfolg, nicht gegenseitig ausschliessen müssen?

Leider ist es eine Tatsache, dass heute noch zu viele Firmen „overmanaged“ aber „underled“ sind.

-16-

Teil VI die Zukunft unserer Kinder im Auge haben

Wichtig ist, dass die erfolgreichen Unternehmer ihren kritischen Kindern wieder in die Augen schauen können, dass sie das, was sie im Geschäft tun, mit gutem Gewissen vor ihrer Familie, vor ihren Kindern präsentieren (weil verantworten) können.

Die Schlüsselworte, von denen aus wir einen neuen Weg finden, lauten: Sinn, Integrität, Lauterkeit – nicht als Anhängsel oder als Mittel zum Zweck, sondern als selbststeuerndes Prinzip, unabhängig von jeder Kosten-Nutzen-Rechnung.

Wir sind aufgefordert, den kommenden Generationen eine Gesellschaft zu hinterlassen, die es ihnen erlaubt, in Würde zu leben. Wir machen uns wenig Gedanken darüber, dass wir gerade dabei sind, eine Welt zu schaffen ohne geborgene Plätze, ohne Ruheorte, ohne Inseln der Rekonvaleszenz. Die nächste Generation wird nicht in Würde leben können, wenn sie ständig rennen muss. Sie könnte eines Tages ohne Achtung auf ihre Eltern blicken, die ihr eine Welt hinterlassen haben, in der sie nicht mehr die Glücksquellen der Geborgenheit finden kann, wie es einige ihrer Eltern noch vermochten.

Die Lebensauffassung, die Hoffnung und der Glaube vieler junger Menschen ist oft beeindruckend. Sie haben keine Lust mehr, sich nach dem Muster ihrer Eltern durch Arbeit allein Anerkennung zu schaffen und setzen ganz bewusst das Thema Lebensqualität auf ihre Prioritätenliste. Sie wollen, dass ihre eigenen Kinder sie nicht genauso vermissen werden, wie sie selbst ihre Eltern vermisst haben. Eine junge Frau sagte: „Arbeit ist mir wichtig, und ich möchte wirklich mein Bestes geben. Aber Arbeit ist nicht das, wofür ich arbeite. Ich arbeite, um mir die anderen Werte im Leben leisten zu können.“ Wer immer diese junge Frau einstellt, wird ihre Werte mit einstellen. Sie muss so denken, denn sie kann nicht mehr davon ausgehen, dass Fleiss automatisch eine sichere Lebensstellung nach sich zieht.

Während in der Vergangenheit Fragen der Wirtschaft das gesellschaftliche Klima bestimmten, wird künftig durch die nachfolgende Generation eine Phase eingeleitet, die mehr von der Sinnfrage beherrscht und von der Faszination bestimmt sein wird, die aus diesem Fragekomplex entsteht. Jene Menschen und jene Eltern, die hierauf glaubwürdige, zukunftsweisende Antworten zu geben vermögen, werden davon profitieren.

Am Anfang heute hatten wir von den Höhlenbewohnern gesprochen. Sie hatten ihre Werkzeuge permanent verfeinert, damit sie durch optimiertes Arbeiten mehr Zeit für Lebensgenuss und Musse herausholen konnten. Der Verbesserungsprozess der Werkzeuge wurde bis zum heutigen Tag fortgesetzt. Zu keiner Zeit bewirkten die verfeinerten Werkzeuge soviel Zeitgewinn wie heute. Was machen wir aber heute mit diesem Gewinn?

Wir müssten doch in Ozeanen freier Zeit schwimmen? Tun wir auch. Wir müssten doch geniessen? Tun wir nicht! Der Zeitgewinn wird in den Bundesanstalten für Arbeit gestapelt. Diese Menschen können ihren Zeitgewinn nicht geniessen, weil man Musse nur geniessen kann, wenn man auch Arbeit hat. Die Nichtarbeitslosen müssen zwischenzeitlich immer mehr arbeiten. Die können auch nicht die Musse geniessen, weil sie keine Zeit dafür haben. Was würden uns unsere Urvorfahren raten, wenn wir ihnen von unserem Dilemma erzählen würden?

- 17 -

Teil VII Die Chancen der künftigen Arbeitswelt. Neue Technologien zum Guten nutzen!

Chancen bestehen u. a.:

- in der erhöhten Selbstbestimmung im Arbeitsalltag,
- in der verstärkten Flexibilisierung von Lebens- und Zeitplanung,
- in der Verknüpfung von Erwerbsarbeit mit anderen Tätigkeiten,
- in der Option eines besseren Ausbalancieren können von Privat- und Berufsleben,
- in der Option einer zunehmenden Privatisierung der Arbeit,
- in der Entkoppelung von Arbeit und Verdienst.

- 18 -

Teil VIII Modelle zukunftssträchtiger Arbeitsformen

(siehe Buch: J.Czwalina, Vom Glück zu arbeiten, 2010, FAZ)

Johannes Czwalina, 1952 geboren, ist Coach für das Top-Management, Referent und Autor zahlreicher Bücher.