

VERANTWORTUNG IN DER WIRTSCHAFT Verantwortung als Kraft zur Erneuerung

Problemstellung

Keine Zeit kann ihre geistigen Überzeugungen für die Zukunft einfach aus der Vergangenheit übernehmen durch verklärenden Rückblick auf ein scheinbar besseres Leben, aber es darf auch nicht übersehen werden, daß heute durch die Globalisierung zentrale Entscheidungen im "Mainstream" getroffen werden, unabhängig vom reichen christlich-sozial aufgeklärten Erfahrungsschatz des Abendlandes. Wollen wir nicht in die wirtschaftliche Bedeutungslosigkeit fallen, können wir eben nicht alle Wirtschaftsentwicklungen, die aus Amerika und dem Fernen Osten kommen, umsetzen. Die wirtschaftliche Freiheit ohne Grenzen, in moralischer, ethischer und gesellschaftspolitischer Hinsicht führt zu einem totalen Marktkapitalismus ohne Verantwortung, da in der grenzenlosen wirtschaftlichen Freiheit nicht nur alles möglich wird, sondern keine Grenzen bzw. Wahrheiten zu verantwortlichem Handeln veranlassen. Der totale, räuberische Kapitalismus charakterisiert sich dadurch, daß er das eigene Dasein als Maßstab von Handlungen setzt, unabhängig vom Dasein eines anderen Unternehmens. Die strikte Unterwerfung allen wirtschaftlichen Handelns unter Rendite- und Gewinnprämissen führt zu einem "Steigerungsspiel", wie der Soziologe SCHULZE die Gegenwart definiert. Die großen Unternehmen fressen die kleinen Unternehmen, die Schnellen die Langsamen u.s.w. und wenn nicht gefressen wird, so muß zumindest ein ordentliches jährliches Wachstum aus sich selbst heraus erwirtschaftet werden. Die Steigerungsepisoden, so SCHULZE¹, wurden immer weniger begründungspflichtig, sie wurden zu Handlungsformen, die fast unbesehen als wertvoll anerkannt werden. Im weiteren erkennt er, daß dies zunehmend auch auf alle anderen gesellschaftlichen Bereiche zutrifft: Familie, Religion, Kunst, Freundschaftsbeziehungen, soziale Milieus, Architektur.

In diesem wirtschaftlichen Handlungsrahmen finden wir nicht die Definition von Freiheit, die in der Logotherapie gelehrt wird. Das wirtschaftliche Verständnis von Freiheit, das immer mehr die Auflösung von tradierten Werten, bis hin zur völligen Befreiung von Wirtschaftsordnungen verlangt, ist falsch – weil in der Psyche verankert – und endet gerade dort, wo heute die Statistiken Alarm schlagen: an der hohen Zahl von inneren Kündigungen der arbeitenden Bevölkerung gegenüber ihren Arbeitgebern.

Nicht umsonst nennt der Begründer der Logotherapie, der Wiener Arzt und Philosoph Viktor FRANKL die Geistigkeit der Person, die Freiheit und die Verantwortung als die drei Existentialen, um Sinn deuten zu können. Es reicht eben nicht aus, sich nur auf der psychologisch-biologischen Ebene zu bewegen und zu orientieren. Wir haben diesen drei Existentialen in der noologischen Dimension, so FRANKL², zu folgen, um uns überhaupt als Mensch zu konstituieren. Es hängt daher alles davon ab, ob es möglich sein wird, das psychologische Verhängnis in dem der *homo faber* steckt, zu wenden und den arbeitenden Menschen unserer Zeit wieder in den Kräften und Grundsätzen seiner Geistigkeit zu verwurzeln und rückzubedenken. Die gefährliche Magie des einseitig Quantitativen in unserer Gesellschaft muß überwunden werden unter anderem mit der Kraft der Verantwortung. Es wird ein solches Unterfangen all jenen von vornherein als sinnlos erscheinen, die von der Bedeutungslosigkeit ihrer Person gegenüber der Gesellschaft überzeugt sind. Wer allerdings sieht, wie sehr Kollektivbewegungen neuer Ideen die Gesellschaft verändern, wird Zutrauen fassen und bereit sein, die Verantwortung für sein eigenes Arbeitsleben zu übernehmen und nach Sinn auszurichten.

¹) SCHULZE, Gerhard: Die Beste aller Welten. Wohin bewegt sich die Gesellschaft im 21. Jahrhundert. München 2003, 84.

²) FRANKL, Viktor E.: Der leidende Mensch. Anthropologische Grundlagen der Psychotherapie, 2. Aufl., Bern 1996, 38.

Nicht frei von Verantwortung, sondern frei zu Verantwortung

1. Verantwortung des Einzelnen

Für den Soziologen BAUMANN wird ein Teil der ethischen Krise auch durch die strenge Teilung von Arbeit, Sachverstand und Funktion sichtbar, für die, so der Autor, unsere Zeit bekannt ist: "Fast jede Unternehmung involviert mehrere Leute, von denen jeder nur einen kleinen Teil des Ganzen ausführt."³ Wird die Zahl der Beteiligten größer, läßt sich die Urheberschaft, die Verantwortung schlecht festmachen an einer Person. Betrachten wir die in regelmäßigen Abständen wiederkehrenden Lebensmittelskandale, fällt der Gleichklang in den Verteidigungsreden der Beschuldigten auf. Durch den hohen Kostendruck verursacht, der vordergründig vom Verbraucher ausgeht, reduziert sich ein Schuldbewußtsein für Fehlentwicklungen infolge des Drucks, den die Erzeuger erhalten. Die Verantwortung für die Folgen werden in ein Niemandland weitergereicht, sind *freischwebend*, so BAUMANN, und finden nirgendwo ihren natürlichen Halt. Die Schuld und Verantwortung wird solange weitergereicht, bis diese verschwunden sind.

Aber schon im Wort "*Schuld*" liegt der logotherapeutische Ansatz des Agierens und des Existierens, da die Ableitung "*das Geschuldete*" bedeutet. Ebenso kann es zur Ausgangsbedeutung "*sollen*" zurückgeführt werden. In letzter Konsequenz hat sich die gesamte Gesellschaft mit der Frage des "Sollens" zu befassen.

Die technologisch und individualistisch verursachte Fragmentierung der Gesellschaft verhindert einen universalistischen Blick auf das Ganze des menschlichen Lebensraumes und führt zu einer Auflösung einer übergreifenden, alle betreffenden Ethik. Diese Fragmentierung entspricht im übertragenen Sinn der Auffassung, wir müßten -eS-I-eN-eN- für das Wort Sinn sagen, nur weil das Wort aus vier Buchstaben besteht. Die Ursache der reduzierten Verantwortung gegenüber dem Gesollten ist auch die Trennung und Unterscheidung in Sein und Sollen. Es ist eine Trennung in das Sein, wie etwas ist und in ein Sollen, welches nicht nur das vom Menschen gesollte, sondern, wie der Nationalökonom und Universalist Othmar SPANN⁴ ausführt, auch das den Dingen idealerweise Zukommende in sich einschließt. Betrachten wir die Lebensmittelskandale nicht nach einer methodologischen, d.h. wirtschaftlichen Art, sondern auf ein Sollen hin, dann liegt eine ontologische Denkweise vor. Der Verbraucher, Händler und der Produzent wird nach der Vollkommenheit urteilen und unterscheiden nach Werten, Güte, Qualität, etc. Es ist die in der Logotherapie beschriebene Überschreitung, das *Hinübersteigen* seiner als Sein angenommenen Grenze, die Transzendenz in eine ganzheitliche Welt.

Durch die Ausrichtung der Handlung nach Zielen, die ihren Wert in sich selbst tragen, entsteht Verantwortung hin zu einem guten und möglichst vollkommenen Zustand, zu einer sinnvollen Wirtschaftsstruktur. Das verantwortliche Handeln ist ein Handeln nach einem möglichst vollkommenen Sollen, und ist nicht ausgerichtet auf das Sein und einem Verschieben von Verantwortung auf andere Gesellschaftsbereiche. Die Freiheit muß sich, so Josef RATZINGER⁵, an der Wahrheit orientieren, d.h. daran, was wir eigentlich sind, und diesem unserem Sein entsprechen. Zukunftsfähig ist somit nicht eine mehr oder weniger isoliert gesehene Motivation des Handelns, "... ich kaufe, weil es billig ist, ... ich lasse im Ausland produzieren, weil die Kunden nur preisgünstige Produkte verlangen ...", sondern die Verantwortung muß sich mit den voraussehbaren Folgen des Handelns befassen, wie zum Beispiel die Philosophie von Hans JONAS darstellt.

Richten wir den Blick auf die Führungskraft und untersuchen die Aussage von BAUMANN⁶, daß die Verantwortung mit der Rolle und nicht mit der Person verbunden sei. Im allgemeinen Sprachgebrauch heißt es, in die Verantwortung hineinwachsen, an die Verantwortung heranführen

³) BAUMANN, Zygmunt: Postmoderne Ethik, Hamburg 1995, 34.

⁴) SPANN, Othmar: Gesellschaftslehre, Leipzig 1923, 555.

⁵) RATZINGER, Josef Kardinal: Glaube Wahrheit Toleranz. Das Christentum und die Weltreligionen, Freiburg 3. Aufl. 2004, 207.

⁶) BAUMANN, Zygmunt: Postmoderne Ethik, ..., 35.

durch sukzessive Übernahme von größeren Aufgaben. Diese Sprache unterstützt die Aussage BAUMANNs, die Verantwortung hängt an der Rolle, ist sozusagen präexistent zur Person in der Rolle. Weitergedacht führt es zur theoretischen Situation, daß wenn keine Person die Rolle mit der damit verknüpften Verantwortung übernimmt, auch niemand zur Rechenschaft gezogen werden kann. Das war die Situation der Nürnberger Kriegsverbrecherprozesse: Hitler hatte sich seiner Verantwortung gegenüber dem Gericht entzogen, somit war die Rolle unbesetzt und alle weiteren Angeklagten schoben die Verantwortung von sich, da sie sich nicht in einer Rolle mit Verantwortung gegenüber der Ethik sahen, sondern ausschließlich gegenüber ihrem Führer, wie schon das Wort dies signalisiert. Die Angeklagten argumentierten, sie seien in ihrer Rolle ausschließlich Befehlsempfänger gewesen und die Rolle hatte einen Treueid auf den Führer eingeschlossen, das war die zurechtgebogene, reduzierte Form ihrer persönlichen Verantwortung.

Wenn FRANKL über Personen schreibt, die Kraft ihrer Rolle eigentlich auf der Seite des Bösen standen, aber im Verborgenen Gutes taten, so zeigt es doch, daß Verantwortung eben nicht an die Rolle geknüpft ist, sondern im Menschen selbst angelegt ist und es am Menschen selbst liegt, seine Verantwortung zu entwickeln und zu entfalten. Durch die eigentliche Freiheit des Selbst, zu sich und seiner Umwelt Stellung zu nehmen, also Verantwortung zu übernehmen, kann es daher zu Rollenkonflikten mit der eigenen Persönlichkeit kommen. Es liegt an der Person selbst, die Entwicklung vorzunehmen und entsprechend den gesellschaftlichen Rollen die Verantwortung zu entwickeln. Es hat mit Persönlichkeitsentwicklung, seinem Selbst zu tun, höhere Verantwortung übernehmen zu können. Es ist die *acedia*, die »Verzweiflung der Schwachheit«, damit ist gemeint, daß einer »verzweifelt nicht er selber sein« wolle. Trägheit ist nicht gleichbedeutend mit Faulheit, sondern beschreibt einen Lebensumstand des sich nicht stellen wollens zu sich selbst. Es ist die Hinfälligkeit gegenüber der Psyche, das Ausleben in negativer Hinsicht. Den Gegenbegriff zur *acedia* bildet nicht, so PIEPER, der Arbeitsgeist des werktäglichen Erwerbslebens sondern die Bejahung und Zustimmung des Menschen zu seinem eigenen Wesen, zur Welt insgesamt, zu Gott, also zur Liebe, aus der dann freilich auch eine besondere Frische des Tätigseins erwächst, die aber doch kein Kundiger mit der krampfhaften Aktivität des Arbeitsfanatiklers verwechseln wird.⁷

Interpretieren wir den Satz des Hineinwachsens in Verantwortung neu, so meinen wir das Entfalten von im Menschen selbst angelegter Verantwortung.

Nach logotherapeutischer Auffassung stellt Verantwortung das Antworten auf Fragen aus dem Leben, in unserem Fall aus dem Wirtschaftsleben dar, und diese Antworten gibt jede Person abhängig von einer Rolle, von einer gesellschaftlichen Position, die eine Person in der Wirtschaft übernommen hat. Die aus dem spätmittelhochdeutschen abgeleitete Form "verantworten" (14. Jh.) mit ihrer Bedeutung "sich als Angeklagter verteidigen", ist das Antworten des Angeklagten auf die Handlungen oder unterlassenen Handlungen und Stellungnahmen gegenüber einem Gesetz. Übertragen wir die ursprüngliche Bedeutung des Wortes in die Wirtschaft, so sind "die Fragen des Lebens", wie es die Logotherapie formuliert, die der Richter dem Angeklagten stellt, denen wir zu antworten haben, und das Gesetz ist die Ethik. Die Moral ist unsere Haltung gegenüber der Ethik.

Durch den Wegfall von gesellschaftlichen Grenzen, Konventionen und Ritualen steht der Arbeitnehmer mit seiner Freiheit alleine da. Die Grenzen des Möglichen für die Unternehmen sind bis ins Unerreichbare hinausgeschoben, es scheint alles möglich geworden zu sein. Die moderne Technik und die reduzierte, einseitige Ökonomie, fokussiert auf Rendite, sprengten den ethischen Rahmen des Handelns und durch diesen Abbau von Grenzen, in räumlicher, technischer und monetärer Art, durch das Hineingeworfensein in die unendliche Freiheit scheint die Person mit ihrem Leben überfordert, da jetzt in besonderem Maß ein Gefordert-sein verlangt wird. In dieser unendlichen Freiheit ist andererseits auch keine Kontinuität mehr zu erkennen. Es gibt keinen Ort der Konstanz und Verlässlichkeit in der Wirtschaft mehr. Die hohe Zahl von Insolvenzen auch internationaler Konzerne, Betriebsverlagerungen, Gehaltskürzungen, Übernahmen, Massenentlassungen, Arbeitslosigkeit, Berufswechsel sind die Zeichen des Wandels, mit dem *homo faber* in Zukunft zurecht kommen muß.

⁷) PIEPER, Josef: Muße und Kult, München 1949, 50.

Jetzt gilt es eine Meinung zu vertreten, einen Standort zu besetzen, d.h. sich im freien Raum zu positionieren, anzunehmen und abzulehnen und sich selbst zu verantworten. Es bedeutet die Ausrichtung nach einem Soll. Diese Freiheit der eigenen Positionierung heißt mit Risiko umgehen zu können und das Risiko als Chance zu nutzen. Das höhere Maß an Freiheit bedeutet Chancen und Möglichkeiten für den Einzelnen, sein Leben bewußt selbst auf ein Soll hin zu gestalten. Der Arbeitnehmer ist herausgefallen aus der vertrauten stabilen Arbeitswelt, einer Welt des Wiederaufbaus der Wirtschaft und Gesellschaft nach dem Krieg, und eines stetig wachsenden Kontinuums in der persönlichen, materiellen Entwicklung. Die Lebensplanung ist unsicher und unbestimmt geworden, und ist man heute auf der Erfolgsseite des Lebens, so kann schon morgen der Arbeitnehmer auf der Verliererseite der Gesellschaft stehen. Die Karriere, die "*Rennbahn*" zum Erfolg wird dann von heute auf morgen in eine ungewisse Berg- und Talfahrt, zu einer Straße, auf der die Leistung, die zu vollbringen ist, eine Stellungnahme gegenüber dem Leben darstellt.

Diese offensichtliche Schutzlosigkeit gegenüber den "Mächten", den Schicksalen der Wirtschaftskräfte, der Globalisierung und den allgemeinen Marktbedingungen führt den *homo faber* in eine *Aporie*, in eine Ausweglosigkeit. Wo ist *Poros*, der Durchgang zu einem sinnerfüllten Leben auch unter den heute herrschenden Arbeitsbedingungen? Die Methode, der Weg auf das Ziel einer Sinnerfüllung hin führt über das Antworten des Arbeitnehmers auf die jeweiligen Situationen seines Lebens. Gerne wird Verantwortung für seine eigene Arbeit abgeschoben auf die Führungskräfte, auf Andere, das Engagement reduziert auf das möglichst reibungslose Abarbeiten seiner Zeit in einem Unternehmen, weil man längst innerlich gekündigt hat. Es wird die *Vita activa* von Anderen verlangt, von den Organisationen und der Politik eingefordert und dabei vergessen, daß jeder Einzelne aufgerufen ist, die Gesellschaft mitzugestalten. Jeder Einzelne ist aufgerufen, aktiv die Gesellschaft und seine Arbeitswelt zu gestalten. Ganz in der Bedeutung des Wortes *Arbeit*, sich bemühen, erfolgt der *Poros*, der Durchgang zu einem sinnerfüllten Leben in der Arbeitswelt nur unter folgenden Bedingungen:

Vita activa:	- Aufgaben stellen	- Kreieren
	- Zuwenden	- Gestalten
	- Kümmern um	- Wertschätzen
	- Engagieren	- Vertrauen
	- Einmischen	- Dienen,
	- Ideen einbringen	- Visionen verfolgen, u.v.m.

2. Der Einzelne und das Unternehmen

Es gibt zwei Ansätze für eine Rückbesinnung zu Verantwortung, für die individuelle Sinnerfüllung des Menschen in der Wirtschaftswelt. Zum einen steht dem Unternehmen die Möglichkeit der Nutzung der vielfältigen Kreativität der eigenen Mitarbeiter zur Verfügung, eben nicht die ausgetretenen Pfade des Handelns zu beschreiten und durch die geistigen Potentiale (Selbstdistanzierung und Selbsttranszendenz) neue Wege aufzutun, und andererseits ist jeder einzelne Mitarbeiter aufgerufen, die fatalistische Ansicht, im Unternehmen nichts bewirken zu können, aufzugeben und die innere Kündigung durch die *Vita activa* zurückzunehmen. Mit Pierre TEILHARD de CHARDIN gesprochen:

"Um glücklich zu sein, muß man erstens gegen die Tendenz zur geringeren Anstrengung reagieren, die uns dahin drängt, entweder auf der Stelle stehenzubleiben oder aber vorzüglich in einer äußeren Betriebsamkeit die Erneuerung unseres Lebens sucht. Um glücklich zu sein, müssen wir zweitens gegen den Egoismus reagieren, der uns dahin drängt, uns entweder uns selbst zu verschließen, oder aber, die anderen unter unsere Herrschaft zu bringen."⁸

⁸) TEILHARD de CHARDIN, Pierre: Vom Glück des Daseins, Olten 1973, 44 f.

Der gesellschaftliche Wandel hat auch die Sicht auf die Werte verändert und die Spannung zwischen dem Einzelnen und der Wirtschaft nicht reduziert, sondern erhöht. Wenn wir den Werten der Wirtschaft die Forderungen der Arbeitnehmer gegenüber stellen, fällt eine tiefe Kluft zwischen beiden Bereichen auf. Die nachfolgende Tabelle orientiert sich an einer Untersuchung des Soziologen KLAGES⁹, die 1983 veröffentlicht wurde und von uns ergänzt wird. Auf eine Unterscheidung nach Geschlecht und Alter, bzw. nach Berufsgruppen wird bewußt verzichtet, es geht hier um das Aufzeigen von Grundtendenzen:

Wirtschaft verlangt vom AN:	AN verlangt von Wirtschaft:
Disziplin Gehorsam Leistung Ordnung Pflichterfüllung Treue Unterordnung Fleiß Bescheidenheit Räumliche Mobilität Pünktlichkeit Anpassungsbereitschaft Erfahrung AN = Arbeitnehmer	Emanzipation von Autoritäten Gleichbehandlung Demokratie Autonomie Partizipation am Erfolg Abwechslung der Tätigkeit Selbstverwirklichung Eigenständigkeit Kreativität Genuß Spannung Spaß Anerkennung

Die Werte Disziplin bis Bescheidenheit nennt KLAGES Pflicht- und Akzeptanzwerte, also Werte im Sinne des sozial Wünschenswerten. Die Befolgung solcher Werte wird allerdings zu einer Sache individueller Präferenz, und bedingt durch die Selbstentfaltung des Individuums verlieren die Pflicht- und Akzeptanzwerte ihre Verbindlichkeit, die Folge ist Verwirrung ("Wertunsicherheit") oder Abwendung im Sinne eines Nachgebens gegenüber inneren "Versuchungen".¹⁰ Die innere Versuchung u.E. kann eine Individualisierung sein und die Kultivierung neuer Werte aus dem Bereich der Selbstverwirklichung. Mit KLAGES dürfen wir zum Ergebnis kommen:

"Wie wir weiter oben schon sagten, verbindet sich das Auftreten von Selbstentfaltungswerten (hier, was der Arbeitnehmer von der Wirtschaft verlangt, A.d.V.) typischerweise mit dem Absinken der Akzeptanzbereitschaft gegenüber gängigen Organisationszielen und gegenüber den heutzutage in weiten Teilen der Arbeitswelt noch üblichen Ansprüchen der Verhaltensdisziplinierung. Die Träger von Selbstentfaltungswerten besitzen diesen Zielen und Ansprüchen gegenüber nur eine begrenzte und stets gefährdete Folgebereitschaft und Fähigkeit. Sie verfallen, mit anderen Worten, in der Konfrontation mit diesen Zielen und Ansprüchen leicht in eine 'Frustrations'-Stimmung, und sie sehen sich dann in die Entscheidung gedrängt, entweder auf einen forcierten Selbstdurchsetzungs-, Oppositions- und Widerstandskurs zu gehen, oder sich zurückzuziehen und einzuigeln, wobei es entweder zu einer Verschiebung von Werterfüllungserwartungen in die Freizeit oder aber zu einem totalen Wertverlust kommen kann."¹¹

Der Münchner Organisationspsychologe Lutz von ROSENSTIEL untersuchte, in welche Richtung sich der Wandel in der Wertorientierung vollzogen hat, der für ihn in drei Phasen stattfand,

⁹) KLAGES, Helmut: Wertorientierungen im Wandel. Rückblick, Gegenwartsanalyse, Prognosen, Frankfurt/Main 1983, 18.

¹⁰) KLAGES, Helmut: Wertorientierungen im Wandel. ..., 31.

¹¹) ebenda, 110.

bis in die Mitte der sechziger Jahre stabil war, dann zu einer Expansion der Veränderung führte und seit Mitte der siebziger Jahre wieder stagniert. Er faßt die zentralen Ergebnisse zusammen¹²:

- Eine Säkularisierung nahezu aller Lebensbereiche
- Eine starke Betonung der eigenen Selbstentfaltung und des eigenen Lebensgenusses
- Eine Betonung und Hochwertung eigener Freizeit
- Eine Befürwortung der Gleichheit zwischen den Geschlechtern
- Eine Ablösung der Sexualität von überkommenen gesellschaftlichen Normen
- Eine abnehmende Bereitschaft zur Unterordnung und zum Sicheinfügen in Strukturen und Regeln
- Eine sinkende Akzeptanz der Arbeit als Pflicht
- Eine höhere Bewertung der eigenen körperlichen Gesundheit
- Eine Hochschätzung unzerstörter und bewahrter natürlicher Umwelt
- Eine Skepsis gegenüber den überlieferten Werten der industriellen Gesellschaft wie zum Beispiel Leistung, Wirtschaftswachstum und technischer Fortschritt

Seit Mitte der neunziger Jahre ist wieder ein Wertewandel zu erkennen, aufgrund des technologischen Fortschritts in der Computer- und Automatisierungstechnik mit seinen Auswirkungen in der Arbeitswelt und der Globalisierung der Wirtschaft. Die menschliche Arbeitskraft wird immer entbehrlicher und in Europa für einfache Tätigkeiten unwirtschaftlich, da im Verhältnis zu den Schwellenländern zu teuer. So schreibt bereits 1970 Herbert MARCUSE in "Aggression und Anpassung in der Industriegesellschaft"¹³, daß auch die Arbeit der Angestellten immer "automatischer", die der Verwalter und Politiker immer fragwürdiger wird und prophezeit die Verlagerung des Lebenssinns in die freie Zeit.

Wenn wir alle diese Aussagen zusammenfassen, erkennen wir die große Diskrepanz zwischen dem Anspruchsdenken des Individuums und seiner Wertewelt im Gegensatz zu den Werten, die am Arbeitsplatz erfüllt werden sollen. Die Anforderungen der Wirtschaft an die Arbeitnehmer sind oft weit entfernt von den Vorstellungen des Individuums. Die Konklusion daraus ist der gestiegene psychische Druck auf den Arbeitnehmer mit der Gefahr der Ausbildung einer interpersonellen Vulnerabilität, was das Psychophysikum angeht und ein Hedonismus, (Lebensauffassung, die den Sinn des Lebens im Genießen sieht) die Freizeit betreffend.

Stellen wir erneut die Frage: Wie kommen wir zu einer Annäherung der unterschiedlichen Wertewelten?

Lassen wir dazu Albert SCHWEITZER zu Wort kommen: "Der Wiederaufbau unserer Zeit muß also mit dem Wiederaufbau der Weltanschauung beginnen. Das scheinbar Entlegene und Abstrakte ist so dringend, wie kaum etwas anderes. Erst wenn wir wieder miteinander in dem gediegenen Gedankenhaus einer Kulturweltanschauung heimisch sind und aus ihm miteinander Ideen zum Leben und Wirken mitnehmen, entsteht wieder eine Gesellschaft, die großzügig orientierte Ideale besitzt und die in zweckmäßige Auseinandersetzung mit der Wirklichkeit bringt."¹⁴

Der Unternehmer hat neben seinen wirtschaftlichen Aufgaben wieder gesamtgesellschaftliche Verantwortung zu übernehmen und im Sinne des sozialwissenschaftlichen Leistungsbegriffs von Wirtschaft mit seinen Produkten und erstellten Gütern der Gesellschaft zu dienen und diese nicht als ein Mittel zum Zweck zu mißbrauchen. Wenn die Unternehmer wieder ihre gesellschaftlichen Aufgaben, im Sinne des Universalismus und der Ganzheitslehre als Leistung für die Ganzheit wahrnehmen und in menschlichen Maßeinheiten *Visionen* umsetzen, wird auch gleichzeitig die Arbeitnehmerschaft ihren Sinn in der Leistung für die Gesellschaft finden. Die Modernität eines Unternehmens darf nicht ausschließlich am Grad des technischen Fortschritts und der Rationalität und

¹²) ROSENSTIEL, Lutz.: Was morgen alles anders läuft. Die Spielregeln für Manager, Düsseldorf 1991, 26.

¹³) MARCUSE, Herbert.: Aggression und Anpassung in der Industriegesellschaft, Frankfurt 1970, 15.

¹⁴) Albert SCHWEITZER: Verfall und Wiederaufbau der Kultur, München 1955, 52.

Rentabilität abgelesen werden, sondern auch am Grad der Solidarität, wie ein Unternehmen die Verantwortung in qualitativer Hinsicht der Ganzheit gegenüber wahrnimmt.

Der Arbeitnehmer steht ebenso in der Verantwortung, den individuellen Rechten wieder einen Rahmen zu geben und über den Tellerrand der eigenen Person hinweg auf die Gesellschaft zu blicken. Dazu gehört auch ein hohes Maß von Verantwortung, wenn die individuellen Werte, die gewünscht werden zu leben auch mit Leben erfüllt werden sollen. Der Arbeitnehmer kann nicht einseitig für sich Werte, wie er sie sich wünscht, beanspruchen, er muß die Anforderungen, welche die Wirtschaft heute stellt, hören, wenn er nicht gerade für das Wesentliche wirtschaftlicher Existenz in den grenzenlosen Zeiten von Globalisierung taub, stumm und blind werden will.

Reichtum:¹⁵

»Wie könnte Spiritualität einem Weltmann wie mir helfen?«, fragte der Geschäftsmann.

»Sie wird dir helfen, *mehr* zu haben«, sagte der Meister.

»Wie?«

»Indem sie dich lehrt, *weniger* zu erstreben.«

Aufbauend auf gegenseitiger Wertschätzung und Grundvertrauen wird der Mensch eine humane Kultur in der Arbeitswelt vorfinden, und selbst daran formen und seinen Anteil an Leistung für die Gesellschaft aus geistigen Motiven heraus mit Freude erbringen. Solange beide Wertewelten keine grundlegende Übereinstimmung finden, wird es auch keinen Punkt geben, von dem aus eine kritische Distanz zu soziokulturellen Besonderheiten zu halten wäre. Daher müssen beide Seiten sich die Frage stellen, was sie zu dieser Entwicklung beigetragen haben und was noch zu tun ist, um zum Ausdruck gebrachte *gemeinsame Visionen* umsetzen zu können.

So schreibt der Soziologe Martin DOEHLEMANN: "Sicherlich, die weltweit übermittelte und praktizierte Pluralität von Lebensformen und Gedankenwelten kann willkommenen Anlaß geben zu Offenheit, Toleranz und Grenzüberschreitungen. Eine postmoderne Weltauffassung der Standpunktlosigkeit aber, die alles für möglich und gleich gerechtfertigt, für richtig und wichtig hält, ist hoch anfällig für die Dummheit der Beliebigkeiten. Unterscheidendes Denken wird ersetzt durch beschwörendes Reden und Tun ... Wenn Erkenntnis- und Beurteilungskriterien fehlen, klingt jedes Potpourri – den richtigen Gemütszustand vorausgesetzt – gleich schön."¹⁶

Was kann der einzelne Arbeitnehmer für sich tun? Der Mensch ist ein Wesen auf der Suche nach Sinn. Die Mittel und Wege von Sinnerfüllung werden aber oft einseitig und direkt gewählt und scheitern daher allzu oft, weil Sinn mit Spaß vertauscht wird. Ausschlaggebend für ein ausgewogenes Leben nach Sinn ist die Fähigkeit, seine geistigen Kräfte zu aktivieren und das geistige Potential so einzusetzen, daß aus einem frustrierten, Dienst nach Vorschrift machenden Arbeitnehmer wieder ein mit Freuden arbeitender Mensch wird, der Erfüllung in der Aufgabe findet, und so vom *re*-agierenden Arbeitnehmer zum agierenden Arbeitnehmer wird.¹⁷ (Wir meinen nicht, einen Mitarbeiter schaffen zu wollen, der im Beruf vollkommen frei agiert, sondern es ist ein Zustand beim Mitarbeiter gemeint, der seine eigene Willensfreiheit einsetzt, gerne in seiner *freien Zeit* motiviert und visionär am Unternehmenserfolg teilhaben zu wollen.) Die große Aufgabe des Menschen ist dabei, sich die Kräfte des Geistes *bewußt* zu machen. Gewohnheit, Routine und das Entlanggehen auf ausgetretenen Pfaden wird uns nur dahin führen, daß wir im Voraus schon wissen, was uns wie gewohnt erwartet. Die Logotherapie lehrt uns, die Scheuklappen unseres Lebens abzulegen, die Freiheit des Geistes verantwortungsvoll bewußt zu erleben und die Herausforderungen anzunehmen. Wir haben die ausgetretenen Pfade zu verlassen, um eigene Spuren für neue Ziele zu ziehen.

¹⁵) De MELLO, Anthony: Was weiß der Frosch vom Ozean, Freiburg 2002, 96.

¹⁶) DOEHLEMANN, Martin: Dumme Sinnsysteme – Ausflucht und Zuflucht, in: WERTHEIMER, J., ZIMA, P.: Strategien der Verdummung – Infantilisierung in der Fun-Gesellschaft, München 2002, 37 f.

¹⁷) Das **Ab-re-agieren** steht für die Triebdynamik der Psychoanalyse, das **Re-agieren** steht für die Konditionierungs- und Lernmechanismen der Verhaltenstherapie und das **Agieren** lässt die Willensfreiheit der Logotherapie anklingen. Dazu LUKAS Elisabeth: Lehrbuch der Logotherapie, München 1998, 15.

Der arbeitende Mensch hat sich daher folgende Fragen zu stellen. Hier lehnen wir uns an einen Fragenkatalog von PESKESCHKIAN¹⁸ an und ergänzen ihn in Teilbereichen:

- Habe ich den Beruf freiwillig gewählt oder wurde ich zu diesen Beruf gezwungen?
- War nichts anderes da, was ich werden konnte? Was habe ich unternommen, um langfristig einen neuen Beruf zu ergreifen?
- Warum kritisiere ich nur und ergreife nicht die Initiative?
- Interessieren mich die Aufgaben, die mir gestellt werden?
- Wenn mich die Aufgaben nicht interessieren, habe ich bereits alle Möglichkeiten ausgeschöpft, die es gibt um an interessantere Aufgaben heranzukommen?
- Arbeite ich nur, um Geld zu verdienen, um mir etwas anderes leisten zu können, oder ist der Beruf für mich Sinnerfüllung und inneres Bedürfnis?
- Habe ich Konflikte in meinem Beruf?
- Sind die Konflikte letztendlich auch durch mich und meiner Einstellung begründet?
- Werde ich überfordert oder unterfordert? Gefällt mir der Beruf, aber komme ich mit den Kollegen nicht aus?
- Warum komme ich mit den Kollegen nicht aus? Was kann ich für eine Verbesserung tun?
- Wieweit kann ich einen Beitrag zur gesellschaftlichen Entwicklung leisten? Inwieweit beziehe ich ethische und moralische Fragen in meinen Beruf ein?
- Gibt es ein Leben ohne Arbeit? Wer bin ich dann? Was mache ich dann? Wo sind meine Hobbies?

Aber auch die Arbeitgeber haben sich Fragen zu stellen und zu beantworten. Zum Beispiel:

- Wie wichtig sind mir die Mitarbeiter?
- Welche humanen und ethischen Ziele neben der Gewinnmaximierung werden angestrebt?
- Ist die Gewinnmaximierung der einzige oberste Grundsatz, den man seinem Willen gibt?
- Habe ich ausformulierte Grundsätze, nach dem mein Unternehmen handelt?
- Wird nach diesen Grundsätzen auch gehandelt?
- Engagiert sich mein Unternehmen am Gemeinwohl?
- Was veranlasse ich als verantwortlicher Unternehmer, um eine humane, wertorientierte Kultur in der Wirtschaft zu erreichen?
- Welche Visionen strebe ich an?
- Kennen diese Visionen meine Mitarbeiter?

Die oben gestellten Fragen sollen nur einen Ausschnitt darstellen aus dem gemeinsamen Weg, der beschritten werden muß.

3. Das Unternehmen

Weiter oben sind wir zum Ergebnis gelangt, dass Verantwortung eine persönliche Verantwortung darstellt, weil der innere Diskurs mit dem Gewissen ebenso ein ausschließlich die Person betreffender Vorgang ist. Bei der gesellschaftlichen Zusammenkunft Unternehmen sind alle Teilhaber dieser geistigen Gemeinschaft aufgerufen im Sinne dieser Gemeinschaft zu agieren. Jedes Unternehmen steht im Wettbewerb mit anderen Unternehmen, d.h. auf allen Ebenen der Assoziation und des Austausches entstehen Konflikte, Probleme und wirtschaftliche Krisen, die durch die Unternehmensleitung zu bestehen sind. Gelegenheiten und Vorteile zu nutzen, Wissen gezielt einzusetzen, Preisnachlässe, das Werben um Kunden für die zu verkaufenden Produkte und Nutzung von Chancen günstiger Produktion sind zum Beispiel alles Maßnahmen, die zum Überleben eines

¹⁸) PESKESCHKIAN, Nossrat: Wenn du willst, was du noch nie gehabt hast, dann tu, was du noch nie getan hast, Freiburg 2002, 95.

Unternehmens dazugehören. Ferner verbrauchen auch die Unternehmen, wie die Menschheit generell, Umweltressourcen und benötigen zum Überleben einen Gewinn, einen Mehrwert aus der Produktion. Und auf der anderen Seite bedeuten diese Maßnahmen Risiken abzuschätzen und Gefahren zu kalkulieren.

Wie behaupten sich nunmehr die Unternehmen in der rauhen Wirklichkeit? Die gewöhnliche Unternehmensführung sucht Kompromisse, einmal mehr oder weniger wird reagiert auf die Marktgegebenheiten, dann wieder agiert in der Erschließung neuer Märkte und Produkte. Aber wie schon das Wort *re-agieren* erkennen läßt, wird dem Markt oft das *Agieren* überlassen. So fallen viele Interviews von Managern bei Entlassungen und Firmenverlagerungen mit dem Stereotyp der Marktgegebenheit auf, auf den Markt hin zu reagieren und dies als Entschuldigung für das Verhalten – in der Regel Entlassungen - anzuführen. Als überragendes Beispiel kann hier der Erfolg von Porsche angeführt werden, gerade in einen immer schwierigeren Markt trotzdem am Standort Deutschland erfolgreiche Produkte zu erzeugen. Die Rhetorik über den Standort Deutschland macht oft den Eindruck, als ob der Markt sich objektiviere, als ob der Markt nicht mehr von Menschen gemacht werde, sondern selbständig aus der eigenen Logik das Verhalten der Marktteilnehmer, die politischen Einflüsse und die gesellschaftlichen und technischen Entwicklungen weiterentfalte und die Aktionen bestimmte.

Ganz wie die Logotherapie erkennt, daß eine gesunde Psychohygiene in einem Menschen nur dann zustande kommt, wenn er in die Welt hinein agiert, können wir dies auch für die Gemeinschaft Unternehmen als Ganzes begreifen. Es ist ein Agieren im Rahmen einer Unternehmensethik, die keine Kompromisse schließt, wobei alle Mitarbeiter die Möglichkeit bekommen, diese zu akzeptieren. Durch die klare Ausrichtung nach Sinn und Werten stiftet das Unternehmen eine geistige Gemeinschaft, die auch in schwierigen Zeiten eher bereit ist, von ihrem Dasein etwas abzugeben um ein Unternehmen zu retten und über schwierige Zeiten hinüber zu tragen. Nicht durch permanente Anleitungen, Druck, Kontrollen, Rundschreiben, Gespräche und vieles mehr kommt der Mensch im Engagement für das Unternehmen voran, sondern nur dadurch, daß er die Stimme dieser geistigen Gemeinschaft, die auf Sinn und Werte ausgerichtet ist, vernimmt, daß er immer mehr von der Sehnsucht ergriffen wird, an dieser Gemeinschaft teilzuhaben, diese mitzugestalten und Aufgaben verantwortlich zu erfüllen und hilft den Geist des Unternehmens weiter zu entfalten. Eine vertiefte Anteilnahme am Unternehmen besteht darin, daß die Teilhaber und Mitarbeiter den Willen haben, das Unternehmen zu erhalten, wie das Eigene zu denken, und auf seinen höchsten Wert zu bringen. Dies verlangt nach den Idealen der geistigen Vervollkommnung der Gemeinschaft zu denken und durch sie zu stetem Wirken bestimmt zu sein. Wie kann dies geschehen? Dazu Albert SCHWEITZER: "Das Wesen des Willens zum Leben ist, daß er sich ausleben will. Er trägt den Drang in sich, sich in höchstmöglicher Vollkommenheit zu verwirklichen. Im blühenden Baum, in den Wunderformen der Qualle, im Grashalm. Im Kristall: überall strebt er danach, Vollkommenheit, die in ihm angelegt ist, zu erreichen. In allem, was ist, ist durch Ideale bestimmte, vorstellende Kraft am Werk. In uns freibeweglichen, eines überlegten, zweckmäßigen Wirkens fähigen Wesens ist der Drang nach Vollendung in der Art gegeben, daß wir uns selber und alles von uns beeinflussbare Sein auf den höchsten materiellen und geistigen Wert bringen wollen."¹⁹

Grundlegend im Wirtschaftsleben ist die Bindung allen Handelns an eine Firmennorm, an eine Grundhaltung, im günstigsten Fall an Werte und die Bindung und Ausrichtung nach einem unternehmerischen sinnvollen Standpunkt. Der *homo faber* verspürt das Verlangen, sich an etwas ausrichten und verlassen zu können, unternehmerischen Leitlinien, einem sinnvoll Gesollten zu folgen und sich mit dem "Geist" eines Unternehmens identifizieren zu können. Es ist dieses Wir-Gefühl, das die Mitarbeiter zusammenschweißt, das Selbstbewußtsein schafft, ein Familiengefühl, Heimat erzeugt. Zukunftsfähig sind nur Unternehmensformen, wo der *homo faber* sich wahrhaft menschlich verhalten kann, und dies geht nicht ohne Ausrichtung des Unternehmens im Inneren und im Äußern nach Sinn und Werten, tragfähige von allen Beteiligten zu verantwortende Normen. Man kann es nicht oft genug betonen, es geht nicht um Einschränkungen des Unternehmers, bzw. der wirtschaftlich handelnden Personen, aber eine stabile Freiheit baut auf Verantwortung auf. Jeder Einzelne hat darüber zu urteilen, die Firmengrundhaltung mittragen zu wollen und seinen Anteil zu leisten für eine Verbesserung der

¹⁹) SCHWEITZER, Albert: Kultur und Ethik, Kulturphilosophie - zweiter Teil, München 1947, 210.

Situation. So wie ein Gebäude ohne Fundamente langfristig nicht stabil sein wird, Risse erhält und als letzte Konsequenz einstürzen wird, wird Freiheit ohne Verantwortung langfristig in sich zusammenbrechen.

Unternehmerische Verantwortung:

Benötigt Geist
Benötigt Freiraum
Bedeutet Verpflichtung
Kostet Geld und Zeit
Benötigt entfaltete Persönlichkeiten
Braucht Kraft und keine *acedia*

Jede wirtschaftliche Tätigkeit sollte als eine Funktion des Strebens nach einem Höchstmaß an Sinnerfüllung und Werteverwirklichung angesehen werden. Das primäre, generelle Ziel der Wirtschaft, nach ARISTOTELES der Wohlstand, bezeichnet nicht das Ende eines Tuns, es sieht das Ziel allen Wirtschaftens als einen Zweck an. Darüber hinaus, über die Qualität des Gelingens dieser Handlungen, wird alles Herstellen und Handeln für den Menschen nur dann als Endziel zu Freude, Zufriedenheit, Glück, wenn das Handlungsprinzip nach Sinn und Werten, wie bereits ausgeführt wurde, ausgerichtet ist. Dies ist der Weg zu einem "Geistigen Haus", ein sicher mühevoller, arbeitsreicher Weg, der sich vom gegenwärtigen Aspekt der Beziehung gegenüber dem überkommenen Kreislauf der Wirtschaft unterscheidet.

Nicht nur das Kamel geht durch das Nadelöhr, auch der Reiche, der innerlich reich Beschenkte von Glück, Freude, Zufriedenheit, der mit Sinn erfüllte Reiche. Die Arbeitnehmer, der Unternehmer und das Unternehmen als Ganzes gesehen können daran arbeiten.