



Arbeit – mehr als ein Produktionsfaktor:

Zur Frühjahrstagung des Bundes Katholischer Unternehmer e.V.

am 23. / 24.04.2004 in Schmallingenberg.

Thesen:

Arbeit und Führung unterliegen dem gesellschaftlichen Wandel, der zu jeder Zeit ansteht. Doch eingeführte traditionelle Muster widersetzen sich diesem Wandel. Besonders in der Ethik der Arbeit wird dies deutlich. Arbeit als Mittel zur Selbsterhaltung (*soteria*) steht vielfach im Konflikt mit dem Zweck der Arbeit, der Erzeugung eines besseren Lebens (*eudaimonia*).

„Jeder muss arbeiten!“ (*Paulus / Thomas von Aquin*) Wir leben nicht in Regelkreisen der Natur. Sie sagt uns nicht, was wir zu tun haben. Wir sind in die Freiheit entlassen, haben Mängel und sind auf der Suche, sie zu beheben. Arbeit ist ein Lebensumstand, den wir nicht gewählt haben, und doch ist er das Mittel, durch das wir uns selbst helfen können und müssen. Arbeit ist notwendig, um uns unser Leben in der Freiheit der Welt zu erhalten, die Umstände dieses Lebens zu verbessern, fraglich weil wir nicht perfekt sind, aber besser werden wollen.

Wir haben die Freiheit, unsere *Not* zu wenden. Wir können uns besser machen, wenn wir zusammenarbeiten. Dazu ist die not-wendige Grundvoraussetzung die Praxis, in der wir gemeinsam handeln.

Praxis ist aber immer zweifach. Sie ist *Herstellen*, von Dingen und gleichzeitig *Hervorbringen* und Besserwerden des Produzenten. Wenn *Aristoteles* (384-322 v. Chr.) von Erzeugnis (*Poiesis*) spricht, so meint er den handwerklichen Schöpfer (*Demiurgen*), der sich durch seine Arbeit, unter der Hand, auch besser macht.

Diese Wesen der Arbeit, ihre Doppelbedeutung haben wir vergessen. Der Mensch, wenn er arbeitet, stellt nicht nur Dinge her, er erzeugt in einem zweiten Schöpfungsakt sich selbst.

Praxis steht immer unter der Anforderung, unsere Tüchtigkeit (*areté*) zu erzeugen. Von ihr wissen wir, dass wir sie zunächst nicht haben. Wir wissen aber von ihr gleichzeitig auch, dass wir sie hervorbringen können, wenn wir uns dazu entschließen: „*Hilf dir selbst, dann hilft dir Gott!*“ Dieser weise Spruch bezeichnet den inneren Wendepunkt, die *Kunst*, den richtigen Zeitpunkt (*Kairologie*) zu finden. Sich selbst helfen zu wollen, sich besser zu machen, und sich selbst und dem Anderen gut-zu-tun (*eu práttein*), markiert die Wende von der Fremdbestimmung zur Selbstbestimmung.



Jeder muss sich zuerst selbst eine „gute Regierung sein“ (Sokrates¹), um dann andere gut regieren zu können. Das trifft für den Vorgesetzten und sein Leitungsverhalten genauso zu, wie für den Arbeiter in seinen Anleitungserwartungen. Wenn wir uns selbst für so kompetent halten, unsere Aufgaben zu erfüllen, dann dürfen wir uns diese Aufgaben nicht vom andern aus der Hand nehmen lassen.

Die *innere Arbeitslosigkeit* beginnt da, wo Führungskräfte ihren Mitarbeitern die Verantwortung für ihre Arbeit abnehmen. „Wollen Sie wirklich, dass ich Ihre Arbeit mache und Sie damit überflüssig?“ Jeder muss dem Anderen die Verantwortung für seine Arbeit zurückgeben.

Phrónesis, die praktische Klugheit, die Umsicht und Weitsicht ist gefragt! Etwas *gutes-tun* und *gut-handeln*, um einen Zustand zu erzeugen, in dem wir uns *gut-befinden* (*eu pratteín*). Das heißt auch ganz einfach: „Es gibt nichts Gutes, außer man tut es!“

Verantwortung ist Krisenbewältigung. Das Leben, die Arbeit, das ist der Ernstfall und die Krise. *Krisis* heißt Abschied nehmen, scheiden, sich entscheiden. Die Krise zeigt das Ende eines Weges, einer Handlung, die nur durch eine andere Handlung überwunden werden kann. „Woher aber die Einsicht nehmen?“

Die Lust und Freude an der Lösung führt zu einem offenen Verhalten. Verantwortung heißt *apo-krisis*, nach der Krise. Doch dort hin kommen wir nur durch das Wagnis, das gemeinsame Experiment, die Risikofreude. Die Furcht vor dem Fehler, Risikovermeidung, das immer-nur-weiter-so, führen zu keiner Lösung.

Führungsverhalten von Vorgesetzten und Mitarbeitern müssen *Prozesse* anregen, Zusammenarbeit organisieren und Arbeit an Lösung als gemeinsame Aufgabe begreifen, in der *alle besser werden* und dann auch bessere Produkte das Ergebnis sind.

Das *calvinistisch-kapitalistische Arbeitsverständnis* (Max Weber²) begreift den Einzelnen als Werkzeug einer durchorganisierten Produktions- und Effizienzmaschine. Er steht in seinem Beruf und fühlt eine Berufung, der er selbst in seinem Alleinsein ausgesetzt sieht. Er hat keine Fehler zu machen,

¹ Platon: Politeia (Der Staat) 347 b – 348 a

² Weber, Max: Protestantische Ethik und kapitalistischer Geist



weil der Fehler die Sünde ist. Wir sind aber fehlbare Menschen. Fehler können nur im Team überwunden werden. Deshalb müssen wir zu einer *Renaissance der Arbeit als doppelter Wertschöpfung* kommen. Das kann nur geschehen, wenn ein neues kooperatives Verhältnis am Arbeitsplatz entsteht. Arbeitswelt und Lebenswelt müssen wieder zusammen finden.

Anerkennung und Offenheit (Hegel) sind Elemente der Selbstentwicklung. Jeder kann zu seiner Selbstkompetenz kommen. Wenn die Verhältnisse das verhindern, dann müssen wir die Strukturen verändern. „*Arbeit ist Leistung in der Zeit*“. Dieser Satz gilt für die Physik. In der Produktion hat er zur Formel vom kostengünstigsten Einsatz der Produktionsfaktoren geführt. Wer nur in Kostenfaktoren denkt, hat den Sinn von Arbeit übersehen und wird durch die negativen Folgen eingeholt.

Die *Probleme der Arbeitswelt in Deutschland* sind das Ergebnis einer erfolgreichen, aber einseitigen Entwicklung. In den Betrieben haben großartige Techniker und Finanzfachleute die Führung inne. Aber Organisation und Technik sind nur die eine Seite der Arbeit, Menschenführung die andere. Immer noch werden Führungstechniken vermittelt, im Glauben, dadurch könnten die Probleme einer verkrusteten und ängstlichen Arbeitswelt bewältigt werden. Der Ruf nach neuen Managementtechniken wiederholt das alte Effizienzdenken nur. Mit zögerlichen Führungskräften und ängstlichen Mitarbeitern lassen sich die neuen Anforderungen der „*Wissengesellschaft*“ nicht bewältigen.

Die Veränderung der Arbeitswelt durch die „*Wissengesellschaft*“ ist nur unzureichend mit dem Einsatz des Computers in den betrieblichen Strukturen beschrieben. Die Struktur selbst ist eine Wissensstruktur geworden. „*Wissen ist Macht*“ (Francis Bacon), der Schlachtruf der Aufklärung, wird heute umgekehrt verstanden. Vielfach sitzen Führungskräfte einer Illusion auf. Sie glauben, dass „*Macht heute Wissen*“ ist und verstehen das als *Controlling*. Dieses Wissen macht nicht frei, nicht kreativ. Denn wenn wir genau wissen, wo die Mitarbeiter und wir Fehler gemacht haben, wissen wir noch längst nicht, wo wir und unsere Mitarbeiter, hier und jetzt, die *nächsten richtigen Schritte tun*.

Wenn „*Macht tatsächlich Wissen*“³ ist, dann müssen wir bekennen, dass wir die Zukunft nicht wissen. Wenn tatsächlich die Produkte immer mehr Wissen enthalten, dann müssen wir bekennen, dass wir die Erfindungen nicht durch Kontrolle hervor bringen. Wenn tatsächlich der Standort Deutschland in

³ Siehe dazu auch: AT, Kohelet, 10, 10: „*Wenn die Axt stumpf geworden ist / und der Benutzer hat sie nicht vorher geschliffen, / dann braucht er mehr Kraft - / Wissen hätte ihm den Vorteil gebracht, dass er sein Werkzeug vorbereitet hätte.*““



dieser Form als industrielle Arbeitsgesellschaft erhalten werden soll, dann müssen wir *erkennen*, dass wir dazu auf hohem technischen und wissenschaftlichen Niveau arbeiten müssen. Das geht nur, wenn wir alle zusammen den Sinn der Arbeit neu bestimmen.

Wir müssen die „*Handlungsmacht*“ zurückgewinnen. Die Führungskräfte, die in ihrer Mehrzahl gute Techniker sind, müssen lernen mit den Arbeitsteams zusammen *Leitungshandeln* zu entwickeln (Peter Nieschmidt). Es gilt das Lernen als lebenslangen Lernprozess zu lernen. Wir müssen erkennen, dass die kreativsten Potentiale der Arbeit durch *Fehlerverzeihen*, *gemeinsames Problemsuchen* und *kreatives Lösungserfinden* zu einer neuen Qualität der Arbeit führen. Heute haben die Beschäftigten zum großen Teil Furcht vor der Anonymität der „*Wissensmacht*“. Sie sehen nur, dass alles komplizierter, kontrollierter und undurchschaubarer wird.

Die Klage über die schlechte Förderung des „*Humankapitals*“ in Deutschland beschreibt das Problem der neuen praktischen Tüchtigkeit (*phrónesis*) unzureichend. Wir müssen die Arbeit um die „*Wissenshandlung*“ neu aufbauen. Jeder – ob Vorgesetzter oder Arbeitnehmer – muss wissen, dass sein Handeln *unkontrollierbar* ist, wenn es darum geht, Neuland zu beschreiten. *Was man nicht erfunden hat, kann man nicht kontrollieren*. Aber jeder muss verstehen, dass alle von seinem *selbständigen Engagement* abhängig sind. Das aber entsteht nur in einer Arbeitswelt, die Freiheit gibt, weil sie *Verantwortung* will.

Dr. Xaver Brenner