



Arbeit Arbeitslosigkeit Neue Arbeit

Die Befreiung der Arbeit

«Worauf es also ankommt, das ist, daß für die Mitmenschen arbeiten und ein gewisses Einkommen zu erzielen zwei voneinander ganz getrennte Dinge seien ... Wer *für sich* arbeitet, *muß* allmählich dem Egoismus verfallen. Nur wer ganz und gar für die anderen arbeitet, kann nach und nach ein unegoistischer Arbeiter werden. Dazu ist aber eine Voraussetzung notwendig. Wenn ein Mensch für einen anderen arbeitet, dann muß er in diesem anderen den Grund seiner Arbeit finden; und wenn jemand für die Gesamtheit arbeiten soll, dann muß er den Wert, die Wesenheit und die Bedeutung dieser Gesamtheit empfinden und fühlen ... Die Aufgabe der Gegenwart aber ist, die Menschen in eine solche Lage zu bringen, daß ein jeder aus seinem innersten Antriebe heraus die Arbeit für die Gesamtheit leistet.

Rudolf Steiner, 1905, in: <Geisteswissenschaft und soziale Frage>, GA 34

Der Weg in die Zukunft führt zur Befreiung der Arbeit, so daß die Motivation ersichtlich ist: gegenseitige Hilfe zu leisten, für die anderen zu arbeiten, deren Bedürfnisse zu befriedigen, die Aufgaben in der Welt zu übernehmen – und gleichzeitig in dieser Tätigkeit das eigene Wesen auszudrücken; Wesensentfaltung in gegenseitiger Hilfe: Arbeit entsteht.

Jörgen Smit, 1990, in: <Soziales Üben>

Heute stehen wir vor einer grundlegenden Neuorientierung, was die Zukunft der Arbeit betrifft. Die sogenannte Arbeitslosigkeit (eigentlich Erwerbslosigkeit und mangelnde soziale Verteilung von Finanzen und sinnvoller Arbeit) ist ein Aufruf für eine neue soziale Gestaltung der heutigen Gesellschaft. Rudolf Steiner hat bereits zu Jahrhundertbeginn solch neue Perspektiven aufgezeigt und entwickelt, die heute zum Teil neuentdeckt oder erst für breitere Bevölkerungsschichten nachvollziehbar werden. In diesem Sonderheft stellen verschiedene Autoren einige aktuelle Fragen und Lösungsansätze dar, welche, so hoffen wir, die Leserinnen und Leser ermutigen, *die Arbeit neu zu erfinden* – individuell und in der konkreten Situation.

Thomas Stöckli

Beiträge von: Stefan Leber, Michael Brater, Udo Herrmannstorfer, Karl-Martin Dietz, Gerhard Herz, Michael Ross, Wilhelm Ernst Barkhoff, Hans Ruh, Matthiew Fox, Thomas Stöckli, Christian Lutz, Jeremy Rifkin

Sonder-Beilage der Wochenschrift «Das Goetheanum» Nr. 23/24 vom 31. August 1997

Verzweifeln, weil man nicht glauben kann, daß bei einer genügend großen Anzahl von Menschen auch in den Wirren der Gegenwart Verständnis sich finde für solche Ideen, wenn auf ihre Verbreitung die notwendige Energie gewandt werden kann, heiße an der Empfänglichkeit der Menschennatur für Impulse des Gesunden und Zweckentsprechenden verzweifeln. Es sollte diese Frage, ob man daran verzweifeln müsse, gar nicht gestellt werden, sondern *nur die andere*: was man tun solle, um die Aufklärung über vertrauensereckende Ideen so kraftvoll als möglich zu machen.

Rudolf Steiner

Arbeit – Arbeitslosigkeit und Neugestaltung

Stefan Leber

In Intervallen waren die Industriegesellschaften von wachsender Arbeitslosigkeit geplagt, so auch jetzt wieder. In der Bundesrepublik erreichten die Zahlen 1997 Werte, die an das Ende der Weimarer Zeit erinnern. Freilich gibt es Unterschiede: waren 1929 bis 1933 die Zeichen auf Aufruhr und Umsturz gestellt, wobei mit Rüstung, Autobahnbau und Verschuldung der öffentlichen Kassen schließlich dem Problem effektiv begegnet wurde, so herrscht heute eher Apathie vor. Die politischen Überlegungen zielen darauf ab, das soziale Netz so zu schürzen, daß es bei leeren Kassen finanzierbar bleibt. Die öffentlichen Hände sind hoch verschuldet, so kann die Rettung aus der Misere nicht von daher kommen. Außerdem stellt sich das Problem grundlegender: 1933 war allgemein und im besonderen durch die Kriegszeit ein Nachholbedarf nach Produkten und Investitionen jeder Art, heute dagegen haben wir es mit Güter-Sättigung zu tun. Zum Auto kann in Familien allenfalls ein Zweitwagen kommen, der Fernseher kann nur noch durch einen größeren ersetzt werden, den inzwischen jedoch schon nahezu alle Haushalte besitzen. Damit aber stellt sich das Problem der wachsenden Arbeitslosigkeit zunehmend mit seiner vollen Komplexität vor das Bewußtsein. Was wird nun von diesem Bewußtsein gefordert?

Zum Begriff ›Arbeit‹

Sieht man auf die Begriffsgeschichte des Wortes ›Arbeit‹, so stammt es aus einem inzwischen untergegangenen Verb mit der Bedeutung ›verwaist sein‹. Es hängt auch mit dem Begriff ›Erbe‹, das heißt der Hinterlassenschaft, insbesondere des verwaisten schutzlosen Kindes, zusammen. Im Althochdeutschen wandelt sich dann die Bedeutung von ›Arbeit‹ zu ›schwerer körperlicher Anstrengung‹, zu ›Mühsal‹, ›Plage‹, ›Kampf‹. Damit hat es die Bedeutung eines nach Möglichkeit zu meidenden Zustandes. Zu arbeiten ist damit alles andere als attraktiv, Arbeit gilt es zu meiden oder auf andere abzuwälzen.

Durch den Einfluß des Christentums wandelt sich diese germanische, man kann freilich auch sagen: griechische Einstellung zur Arbeit. Denn allmählich gewinnt die Arbeit ihren eigenen Rang und Wert, insbesondere durch Benedikt von Nursia, der mit dem Begriff ›ora et labora‹ gleichsam zwei Wege des Gottesdienstes aufweist, den der Kontemplation und des Gebetes als inneren Gang und den der Umgestaltung der Stofflichkeit durch die Arbeit als ›vita activa‹. War diese veränderte Auffassung auch zunächst auf den Bereich ordensähnlicher Zusammenschlüsse begrenzt, hatte sie doch eine fermentierende Wirkung auf das allgemeine Bewußtsein.

Luther kann dann mit seinem Verständnis der Arbeit als Beruf des Menschen in der Welt und seiner Lehre vom allgemeinen Priestertum eine völlige neue, unantike Wertung der Arbeit begründen, wodurch die unwürdige, mühselige Tätigkeit dem Menschen erst Rang und Würde verleiht. Diese reformatorische Auffassung beeinflusst die vorherrschende Grundstimmung der gesamten modernen zivilisierten Welt. Erst durch Arbeit und Beruf erhält der Mensch seine Stellung in der Welt. Zwar bürdet ihm die Arbeit natürlich Lasten, Pflichten und Verantwortung auf, aber aus ihr zieht die Seele auch Befriedigung und durch sie erhält der Mensch im sozialen Zusammenhang einen Status. Gegenüber dieser neuen Betrachtung sind die Blicke auf Lohn und Produkt untergeordnet. Freilich kompliziert sich dadurch auch das Pro-

blem: Denn wenn körperliche Arbeit, durch die gestaltend und verändernd in die Stofflichkeit der Welt eingegriffen wird, als solche keinen abschätzigen und minderwertigen Beigeschmack mehr hat, so wird sie doch freilich nur deshalb getan, weil für das Produkt zugleich auch die Subsistenzmittel – also das, was zum Leben gebraucht wird – bezahlt werden. Deshalb rückt unvermeidlich die untergeordnete Frage nach Lohn und Gegenwert allmählich in den Vordergrund. Außerdem dürfte es wohl zu keiner Zeit dazu gekommen sein, daß alle Arbeit als gleichwertig angesehen wurde, immer gab es Arbeiten, die als minderwertig galten.

In der Moderne, in der die Arbeit im Verständnis zu einem nicht verachtenswerten Rang aufsteigt, setzt freilich sehr schnell eine weitere Entwicklung ein, die darauf abzielt, wie denn Arbeit erleichtert oder durch Einsatz von technischen Geräten sogar ersetzt werden könnte. So formuliert Francis Bacon, Lord of Verulam (1561-1626), etwa in seiner Schrift ›Über den Fortgang der Wissenschaft‹ folgenden Gedankengang: Bisher hat das menschliche Verständnis – also die Philosophie – immer nur danach gestrebt, die Wahrheit zu ergründen. Auf dem Weg von den Vorsokratikern bis zu Ockham hat sie bei der Suche nach Wahrheit zahlreiche unterschiedliche – teilweise gegensätzliche – Antworten immer voller Tiefsinn gefunden. Was aber, so fragt Bacon, wurde den Menschen an Arbeit, an Mühsal und an Schweiß abgenommen? Und er antwortet, nachdem er einen Philosophen nach dem anderen hierzu befragt hat: ›Desideratum‹, also Leerstelle, Fehlanzeige. Er stellt, kurz gesagt, ein neues Paradigma auf, indem er fragt: ›Wie kann Arbeit vermieden, durch Maschinen ersetzt werden?‹

In seiner ›Nova Atlantis‹ breitet er eine neue Welt vor dem Leser aus – sie beschreibt unsere Gegenwart mit Television (Haus des Sehens), mit Internet (Haus Salomonis) und so weiter –, die dann entstehen wird, wenn man der von ihm aufgezeigten Fragestellung nach Nutzen und Zweckmäßigkeit folgen wird. Im Zentrum seiner Überlegung – dies führt er in seiner Schrift ›Novum Organum‹ aus – steht die Frage, auf welche Weise positives Wissen durch induktive Methode gewonnen werden kann. Informationsgewinn ermöglicht dem Menschen Herrschaft über die Welt, über die Natur und den Kosmos. In dem Maße, wie sich diese Herrschaft ausbreitet, wird auch Wissen angehäuft, das in der Lage ist, die Arbeit durch Maschinen zu verändern. Und dieses Konzept geht auf.

So wird im Laufe der Zeit etwa der Aushub für ein Fundament eines Gebäudes, wozu ursprünglich die Kraft der Hände, Arme und des Körpers notwendig war, ersetzt durch einen Bagger oder eine Raupe. Wo früher der Bauer mit einem Ochsen- oder Pferdegespann zu pflügen hatte, fährt heute ein Traktor, hinter sich drei oder mehr Pflugscharen herziehend und das Land umbrechend. Konnte der Bauer mit seinem Gespann an einem Morgen die entsprechende Fläche Land umbrechen, so fährt heute der Traktor einige Minuten und erledigt die gleiche Arbeit – Arbeit im Sinne der Weltverwandlung. Arbeit erhält vom Ergebnis her Konkurrenz durch die Maschinen, dadurch verwandelt sie auch ihren Sinn und ihre Bedeutung.

Was sind die Ursachen der heutigen Arbeitslosigkeit?

Die menschliche Arbeit reduziert sich zunehmend in einer bestimmten Weise: einerseits – wie in den erwähnten Beispielen – auf die Steuerungsaufgabe des Fahrzeug- oder des Maschinenlenkers, andererseits natürlich vor allem auf die Konstruktion und den Bau der entsprechenden Maschinen. Wenn der menschliche Geist sich unmittelbar arbeitend auf die Natur richtet, entsteht, wirtschaftlich gesehen, eine Wertschöpfung durch das Produkt

* Alle eingestreuerten **Kernpunkte** sind Zitate aus der Grundschrift von Rudolf Steiner: *Die Kernpunkte der sozialen Frage in den Lebensnotwendigkeiten der Gegenwart und Zukunft*, erschienen 1919, heute GA 23.

als Arbeitsergebnis (auch dies wird verwirrenderweise oft als Arbeit bezeichnet). Wenn sich hingegen der menschliche Geist auf die Arbeit selbst richtet und nachsinnt, wie er sie ersetzen könnte, dann entsteht zunächst das Konstrukt, danach wird das planerische Konstrukt mit Stofflichkeit ausgefüllt, das heißt realisiert. War es zunächst der menschliche Geist, der durch die Fähigkeiten und die Körperkraft sich auf die Natur richtet, so ist es nun der Geist, der sich auf die Arbeit richtet. Realisiert sich der Geist in neuen Werken, in Investitionsgütern, gibt dies einen Wachstumsschub: der menschliche Geist rückt damit zu einem der wichtigsten Produktionsfaktoren auf. In beiden Fällen hat man es mit verschiedenen Wertschöpfungsvorgängen zu tun, wie Steiner im *«Nationalökonomischen Kurs»* (GA 340) sorgfältig aufweist. Natürlich ist wiederum menschliche Arbeit nötig, um das Konstruierte auch zu verwirklichen, doch das spielt gleichsam auf einer eher indirekten Ebene; denn es handelt sich jetzt nicht mehr darum, daß sich die Arbeit unmittelbar auf die Natur richtet, sondern darauf, daß bereits aus der Natur gewonnene Stofflichkeit in ein neues Gefüge der Verarbeitung gebracht wird.

Und gerade die zweite Art der Wertbildung hat nun ihrerseits gewaltig verändernde Rückwirkungen auf die Gütererzeugung einerseits und andererseits auf die Arbeitsform. Seit Beginn des 17. Jahrhunderts wird dies zunehmend augenfällig. Denn nun kann sich die Arbeit im Zusammenhang mit dem im Menschengestirbten Maschinen in ihrer Produktivität enorm steigern: Wenn beispielsweise zum Umschoren oder Umgraben eines 100 m²-Stückes ein voller Tag benötigt wird, falls es ein Mann denn schafft, dann erledigt dies der Traktor jetzt mit Pflug in wenigen Minuten – die Leistung vertausendfacht sich. Damit spaltet sich der ursprünglich einfache Zusammenhang menschlicher Arbeit und Ergebnis des Tuns vielfältig auf und erlangt eine noch heute anhaltende, für das Verständnis schwer durchdringbare Komplexität.

Einerseits ist mit der Verlagerung der elementaren Arbeit in den investiven Bereich das ganze Problem der Geldwirtschaft und der Kapitalbildung (die hier nicht verfolgt werden soll) gegeben. Auf der anderen Seite anonymisiert sich die Arbeit, denn die Erzeugnisse dienen nicht mehr dem Erzeuger, sondern nahezu immer anderen. Die Arbeit spezialisiert sich zunehmend, und die Güter werden für einen Markt produziert, der Abnehmer selbst bleibt in der Regel unbekannt. Schon das Zusammenspiel des investiven Bereichs (Kapitalgüter, Maschinen, etc.) und der Erzeugung von Verbrauchsgütern und deren Verkauf über mehr oder weniger anonyme oder von Machtpositionen beherrschte Märkte, läßt sich nicht gezielt und willkürlich steuern, sondern nur bedingt und unzureichend beeinflussen, so daß es immer wieder zu krisenhaften Erscheinungen kommt, die sich in Arbeitslosigkeit und/oder Inflation äußern.

Verlagerung der Produktionssphären

Das durch den Geist der Moderne erreichten Produktionsniveau ist so, daß dadurch insgesamt, wo immer der neue Geist sich entfalten konnte, ein wachsender Wohlstand verbunden war; es entstehen vor allem neue Bereiche, in denen nun wirtschaftliche Leistungen erbracht werden: die Dienstleistungen ganz unterschiedlicher Art bilden sich offenkundig erst dann in reicher Fülle, wenn der unmittelbare Daseinsdruck, die tägliche Nahrung zu erzeugen, geschwunden ist. Freilich bestehen sie auch schon auf Stufen niedriger Produktion, so etwa der Bereich der religiösen Pflege, bei der Durchführung von Festen, der Erledigung von Gemeinschaftsaufgaben und so weiter. Nun aber erhält der Dienstleistungsbereich im Zuge der wachsenden Arbeitsteilung eine in der Vergangenheit ungeahnte Vielfalt und damit aber auch ein nicht unerhebliches Gewicht: Schon die Organisation der Arbeitsprozesse, wie der Bereich der Konstruktion, nimmt zahlreiche Arbeitskräfte auf. Dann aber wird im Zusammenhang mit der notwendigen Geldwirtschaft und auch der Kapitalbildung ein ganz eigenes Gewerbe sichtbar: das Bankensystem.

Wir halten den sich in der Moderne abspielenden Veränderungsprozeß in den Bereichen der wirtschaftlichen Wertschöpfung an symptomatischen und sich selbst aussprechenden Werten fest:

<i>Produktionsbereich</i>	<i>Anteil der Beschäftigten</i>	
	<i>um 1800</i>	<i>1995</i>
– Landbau, Bergbau, Fischerei	80%	unter 4%
– Verarbeitendes Gewerbe,		
Handwerk, Industrie	10%	42%
– Dienstleistungen, Verwaltung	10%	54%

Mit dem Verfall familiärer Großstrukturen werden neue Bereiche dem Dienstleistungsbereich erschlossen: Gesundheitspflege, Versorgung der Alten und die Daseinssicherung. Das ganze Gewerbe der Versicherungswirtschaft, der Abdeckung von Risiken sowie die gegenseitige Rückversicherung innerhalb der Versicherungswirtschaft entsteht. Hinzu kommt der ganze Bereich der Festgestaltung, die heute säkularisiert in Form der Vergnügungs- und Unterhaltungsindustrie, neben den überlieferten Theatern, Orchestern, Opernhäusern und so weiter ein eigenes Gewerbe hervorbringt. In Stuttgart beispielsweise entstand vor wenigen Jahren ein eigenes Haus für das Musical *«Miss Saigon»* mit zugehörigem Hotel und sogenannten Erholungslandschaften. Daneben wird gerade ein zweites Haus für das Musical *«Die Schöne und das Biest»* hochgezogen, wiederum mit zusätzlichen Hotelbetten und einem Spielkasino, Bädern, Vergnügungsangeboten und so weiter. Die Fußballvereine mauserten sich zu milliardestarken Umsatzträgern, manche sind bereits in Form von Aktiengesellschaften organisiert. In Japan hat jede größere Stadt Amüsierzentren mit Restauration und Spielsalons und Love Lodges. Daneben bildet die Erholung durch Reisen einen bedeutenden Faktor, darunter auch mit bedenklichen Erscheinungen wie dem Sextourismus. Die Lebensformen wandeln sich, werden einheitlicher, derselbe Geschmack breitet sich aus, etwa in Fastfoodketten.

Einen weiteren, nicht unerheblichen Anteil, daß sich eine derartige Verlagerung von dem erzeugenden zum dienstleistenden Gewerbe vollzieht, hat die Ausbildung neuer Technologien, der Datenverarbeitung und der damit verbundenen Möglichkeit der Digitalisierung. Sie durchsetzt natürlich die gesamte Güterproduktion und ermöglicht, daß – elektronisch gesteuert Arbeitsvorgänge – programmiert ablaufen, wozu früher der Einsatz fähiger Menschen notwendig waren. Allerdings verlagert sich auch in den Bereich der Dienstleistung jener Teil der Datenverarbeitung, der im speziellen mit der Entwicklung von Software, der Anpassung, Beratung, Projektplanung usw. zu tun hat. Aufgrund der hochdifferenzierten Wirtschaft und Verwaltung entstehen dadurch immer neue Nischen und Segmente, so daß findige Unternehmer in diesem Bereich immer neue Arbeitsplätze zu schaffen vermögen.

Einkommensbildung

Die aufgewiesene Verknüpfung von realisierter menschlicher Erfindungskraft in den Maschinen mit der menschlichen Arbeit führt dazu – nun von der Kostenseite her betrachtet –, daß sich der Aufwand an Geld stärker auf den investiven Bereich verlagert, während die Entlohnung, bezogen auf das erzeugte Gut, immer billiger wird. Das ermöglicht, wie die reale Entwicklung in diesem Jahrhundert gezeigt hat, daß real im Verteilungsvorgang zwischen den Produktionsfaktoren immer mehr Mittel für die Einkommensbildung zur Verfügung stehen. Die Löhne haben sich in der zweiten Jahrhunderthälfte nominal wenigstens verzehnfacht, während sie real bezogen auf die Kaufkraft sicher um das Sechsbis Siebenfache anstiegen. Aber damit nicht genug, die Arbeitszeit konnte vom Zwölf- auf den Acht-Stunden-Tag und die 48-Stunden-Woche auf die 40- beziehungsweise 38-Stunden-Woche abgesenkt werden. Der in den Produkten und Einkommen enthaltene Anteil für Altersversorgung und öffentliche Einnahmen (Steuer) ermöglichte einen Ausbau des sozialen Netzes sowie auch des Bildungswesens. Immer mehr Menschen eines Altersjahrganges können an längeren Ausbildungen teilnehmen.

Inzwischen hat sich die zunächst auf die Industrieländer konzentrierte Entwicklung auch in anderen Ländern ausgebreitet. Dort, also in den Entwicklungs- oder Übergangsgesellschaften – waren freilich die Löhne niedriger. Solange allerdings die investiven Ausrüstungen auch auf niedrigerem Niveau waren, entstand dadurch keine Konkurrenz für die Industrieländer. Die Produkte

waren nicht gleichwertig. Dies hat sich aber allmählich geändert, und so treten nun zahlreiche Länder mit teilweise sehr qualifiziertem Personal, aber mit niedrigeren Lohnkosten in den Wettbewerb mit den Industrienationen.

Wenn Rudolf Steiner mit Recht strikten Wert darauf legt, daß Einkommen und Arbeit voneinander zu trennen sind, heißt dies natürlich nicht, daß die Einkommen – handele es sich nun um Gehalt oder Lohn – keine Kosten verursachen oder darstellen, vielmehr wird damit der Blick auf die Rechtsebene innerhalb der Wirtschaft gelenkt: ein Mensch kann und darf nicht in derselben Weise verfügbar gemacht werden wie Dinge, seien es Rohstoffe oder Maschinen. Zu seinem Rang und seiner Würde und damit auch zu seiner Leistung in der Arbeit gehört es, daß sie unabhängig von dem unmittelbaren Vollzug und der Leistung angeschaut wird. Als Mensch hat er Anspruch darauf, daß er als Mensch unter Menschen zu leben vermag. Doch das Lohnverhältnis, insbesondere der Stücklohn, rückt mit der Bezahlung das Arbeitsverhältnis in den Bereich der Verdinglichung. Das Gegenteil hierzu bilden – wenn auch als Grenzfall – das Arbeitslosengeld oder die Sozialhilfe; sie bilden den weitgehend entdinglichten Ausdruck dafür, daß auch dann, wenn jemand aus den individuellen Rechtsbeziehungen eines Beschäftigungs- und damit Lohnverhältnis entlassen wird, er dennoch auch weiterhin Anteil an der übergreifenden Rechtsgemeinschaft aller Menschen eines Staates hat; dies schließt aber auch einen Anteil an dem innerhalb der menschlichen Gesellschaft Erzeugten ein. Im Falle des Arbeitslosengeldes wird bereits von einem neben der ursprünglich bestehenden individuellen Arbeitsbeziehung ausgelagerten gesetzlich geregelten Rechtsbeziehungen ausgegangen, wobei die ursprüngliche Arbeitsbeziehung Voraussetzung ist, um in jene unter den Bedingungen der Arbeitslosigkeit zu gelangen. Diese Voraussetzung fällt im Falle der Sozialhilfe auch noch weg, sie entfernt sich noch weiter von der Wirtschaft, ihr Recht begründet sich allein auf das Menschsein innerhalb einer allgemeinen Sozialordnung. Kommen beim Arbeitslosengeld Beschäftigte und Unternehmen gemeinsam für die Finanzierung auf, so bei der Sozialhilfe über das Steueraufkommen alle.

In beiden Fällen werden die verausgabten Subsistenzmittel natürlich durch die gesamte Wertschöpfung der übrigen Beschäftigten mitfinanziert, es handelt sich bei den genannten Fällen mithin um einen – administrativ aufwendigen – Vorgang, wie jeder Mensch an der Gesamtheit der Gütererzeugung seinen Anteil erhalten kann. Indem Arbeit und Einkommen als zwei verschiedene Vorgänge angesehen werden, kann schon im individuellen Arbeitsverhältnis eine Form gefunden werden, welche die Würde des einzelnen berücksichtigt. (Ähnlich liegen die Verhältnisse für Kinder und alte Menschen, wenn da auch die Gestaltung der Rechtsbezüge nochmals komplizierter ist: in jedem Falle werden sie im Rahmen eines – gedachten – Generationenvertrages von den Tätigen mitversorgt.)

Demgegenüber kommt bei jener Rechtsgestaltung, bei der die Einkommensbildung allein betriebswirtschaftlich von den Kosten her gesehen wird, der soziale Gesamtzusammenhang und die Würde des Menschen schnell aus dem Blick: Arbeit wird zu disponiblen Masse, zur Kostenvermeidung erfolgt die Entlassung, das Folgeproblem unterliegt dann nicht mehr dem Unternehmen, sondern der Gesellschaft und deren Gesetzgebung. Wird hingegen Arbeit und Einkommen getrennt, erhält zum Beispiel der Mitarbeiter bereits sein Gehalt im voraus, etwa am 1. eines Monats und die Leistung folgt dann erst nach, verändert sich vor allem das Bewußtsein, nämlich nicht sich verkaufen zu müssen. Durch die Verknüpfung von Arbeit und Einkommen wird konsequenterweise auch niemand etwas arbeiten, wenn damit nicht unmittelbar ein Einkommen verbunden ist. Damit aber bleiben unzählige notwendige Tätigkeiten ungetan, weil sie nicht mit Einkommen verbunden sind.

Daß sich das Problem der Arbeitslosigkeit nicht auf der Ebene betrieblicher Einzelentscheidungen lösen läßt, zeigt sich spätestens dann, wenn sich die Zahlen kumulieren. Für die Entscheidungen, so das gegenwärtige Verständnis, ist der Betrieb, mithin der Wirtschaftsbereich zuständig, für das sich kumulierende Problem der Beschäftigungslosen aber die Gesellschaft, im engeren die politischen Entscheidungsgremien. Doch wie sich zeigt, sind

diese auch überfordert, spätestens nämlich dann, wenn Beschaffungs- und Umschulungsmaßnahmen und die Teilverlagerung des Problems durch vorgezogenen Ruhestand auf die Rentenkassen ausgereizt sind. Das im Gefolge davon eintretende Problem, daß die Renten nicht mehr finanzierbar und nur durch Absenken des Rentenniveaus vorübergehend aufgefangen werden können, verdeckt den Kern der Sache: *Die Beschäftigung aller, die Arbeit suchen, ist weniger Sache der Politik als des wirtschaftlichen Lebens selbst, und dieses hätte als Ganzes die Entscheidungen zu verantworten. Organe, die sich diesem Problem zuwenden können, gibt es bisher nicht. Wenn Steiner den Begriff der Assoziationen als konstitutiv für die Gestaltung des Wirtschaftslebens gebraucht, dann verweist er auf eben diese notwendige Organbildung, in der alle Beteiligten am Wirtschaftsleben: Erzeuger, Verbraucher und Handel, man kann auch sagen: Arbeit, Kapital und Information mit ihren gegensätzlichen Ziel- und Interessenrichtungen sich zusammenzutun hätten, um den notwendigen objektiven Gemein-sinn zu entwickeln, den die Massen-Arbeitslosigkeit fordert.*

Die erst in den Anfängen ausgebildete Weltwirtschaft (Globalisierung) wird in unseren Jahren auf allen Gebieten des Wirtschaftens immer stärker zur Realität. Zunächst führt das zu einer Sättigung der Märkte, obgleich über die Erde verteilt noch ein riesiger Bedarf an Gütern besteht – man denke nur an die ehemals sozialistischen Länder in Europa, mehr noch an die stark bevölkerten Länder Südasiens, Südamerikas und Afrikas. Sie könnten eine weiterhin wachsende Gütererzeugung über die nächsten Jahrzehnte bequem aufnehmen. Nur, ihnen fehlt es an volkswirtschaftlicher Kaufkraft, zumeist aber auch an Kapitalgütern, für die eigene Produktion; dann mangelt es aber infolge der niedrigen Löhne auch an Kaufkraft der Bevölkerung allgemein; außerdem legen die Besitzer von Geldvermögen dieses dann wegen der politischen Instabilität im eigenen Land oftmals in den Industrieländern, besonders gerne in der Schweiz wegen des Bankgeheimnisses, an.

Konkurrenz zwischen den Ländern

Die gut versorgten Industrieländer stehen heute in einem Wettbewerb mit den sogenannten Tigerstaaten, die auf dem Sprung zur Hochindustrialisierung sind, dies allerdings dort bei niedrigeren Löhnen und geringerer Sozialabsicherung der Beschäftigten. Es ist nicht von ungefähr, daß sich die Unternehmensformen in zahlreichen Produktions- und Dienstleistungsbereichen zu weltweit operierenden Megaorganisationen entwickelt haben. Sie können sich dadurch den einzelstaatlichen Zugriffen entziehen und sowohl die Produktion als auch ihre wirtschaftliche Aktivität je nach Lage schwerpunktmäßig auf das eine oder andere Land oder auf Ländergruppen verlagern. Es gab grundsätzliche Überlegungen in der Organisationslehre und volkswirtschaftlichen Forschung, die der Auffassung waren, daß Konzerne auf die Dauer nur schwer überlebensfähig bleiben, weil ihnen die notwendige Flexibilität abginge. Denn im Bereich der Biologie ist ein Mammut störanfälliger als ein Ameisenhaufen. Doch diese Auffassung ging fehl, weil offenbar im Bereich menschlicher Gestaltung durch intelligente Anpassung das wettgemacht zu werden vermag, wozu ein einzelner tierischer Organismus nicht in der Lage ist. Kurz, die Konzerne haben sich ausgebreitet, und ihre Größe ermöglicht zusammen mit dem verfügbaren Kapital über eine erstaunliche Beweglichkeit. Nun wird für die weltweite Beweglichkeit auf dem Gebiet wirtschaftlicher Aktivität, Globalisierung genannt, gerade die Frage der Lohnkosten zu einem ausschlaggebenden Faktor, so daß zunehmend die Produktion dorthin verlagert wird, wo die günstigeren Produktionskosten bestehen. Dies umfaßt natürlich nicht nur die Löhne, sondern auch die Steuern usw. Auf diese Weise kommen auch Gebiete der Erde in den Sog der Ausstattung mit modernster Technologie, die alle Zwischenstufen der Entfaltung bisher weitgehend ausgelassen hatten. Die Rückwirkungen in allen Industrieländern sind deutlich sichtbar: wachsende Arbeitslosigkeit, die teilweise dadurch verschleiert wird, daß bisherige Lohnarbeit – teilweise auf niedrigerem Einkommensniveau – in Form selbständiger Arbeit weitergeführt wird. Dies ist vor allem ein in den USA erfolgreich angewandtes Mittel, so daß dort im Unterschied zu den meisten europäischen Ländern ein bedeutenderes Wirtschaftswachstum und eine geringere Arbeitslosigkeit zu verzeichnen sind.

Weltweite Gegensätze

Ohne diesen vielschichtigen Hintergrund, den wir in einigen Linien aufzuzeigen versuchten, ist die gegenwärtige Situation der Arbeitslosigkeit kaum zu verstehen, und die Lösungsmöglichkeiten müssen entsprechend fehlgehen. Die skizzierte Komplexität zeigt aber auch, daß es eine Illusion wäre zu glauben, daß irgendein schlichtes Konzept die Probleme zu lösen vermöchte. Vielmehr stellt sich das Problem als vielschichtig und damit gestuft dar. Es lassen sich mehrere, möglicherweise als hierarchisch zu bezeichnende Ebenen ausmachen:

Die Entwicklung der letzten Jahre und auch in der nächsten Zukunft zeigt, daß die Erde immer stärker zur Einheit wird und daß Menschheit nicht mehr ein nur gedachter, formeller Begriff ist, sondern zunehmend zur sozialen Realität wird, insofern über die Erde hin die Menschen auch wirtschaftlich voneinander abhängig werden und aufeinander angewiesen sind. Nimmt man diese Realität ernst, dann stellt sich die Aufgabe, wie es gelingt, ein Teilungsverhältnis nicht nur auf der Wareseite aufzubauen – dies klappt heute schon im Bereich der Güterversorgung hervorragend, wenn auch unter Bedingungen völliger Ungleichheit –, sondern auch auf der Arbeitsseite. Auf der Wareseite erweist sich, daß einige Länder nahezu aus dem ganzen Erdenbereich mit Gütern versorgt werden, während andere aufgrund fehlender Kaufkraft notleidend.

Dasselbe gilt nun auch für die Verteilung der Arbeit. Auch hier stellt sich ein neues Ungleichgewicht ein: Jene Länder, in denen die Agrarproduktion vorherrschte, kannten, sofern sie nicht mechanisiert waren, keine Arbeitslosigkeit. Arbeit gab es die Fülle. Mit zunehmender Industrialisierung jedoch gab es immer wieder Wellen erhöhter Arbeitslosigkeit, aber der Aufbau der Industrie und der Infrastruktur erforderte zunächst unzählige Arbeitskräfte. Der Sog der Beschäftigung überwog die immer wiederkehrenden Phasen der Arbeitslosigkeit. In der reifen Industriegesellschaft oder gar der postindustriellen mit der massiven Verlagerung der Arbeit vom produzierenden zum Dienstleistungsgewerbe sowie der Sättigung der Haushalte mit Verbrauchsgütern zeigt sich, daß das, was bisher für die Erde galt, ein Ungleichgewicht der Verteilung von Arbeit und Einkommen, sich nun auf einzelne Staaten selbst verlagert. *Das Problem der Verteilung von Arbeit weltweit spiegelt sich innerhalb einer Volkswirtschaft als Problem. Dies bedeutet, daß zunächst im überschaubaren Bereich Lösungen zu erarbeiten sind, die dann stufenweise Wirtschaftsräume und schließlich die Erde als Ganzes umfassen müssen.*

Reich der Notwendigkeit und Reich der Freiheit

Bis heute schwingt im Begriff der Arbeit untergründig noch immer die Gefühlsnuance der Nötigung, des Zwanges mit. Marx sah in ihr das Reich der Notwendigkeit im Gegensatz zu dem der Freiheit. Damit berührt man erneut die Frage, mit welcher Einstellung der Mensch der Arbeit gegenübersteht. Unverkennbar hat sich der Arbeitswelt gegenüber, bezogen auf Luther, ein tiefgreifender Wandel insbesondere in den letzten beiden Jahrzehnten dieses Jahrhunderts vollzogen. Die Soziologen sprechen von einem Wertwandel. Worin besteht er? In Befragungen, solange diese durchgeführt werden, hat sich bisher als eine Konstante erwiesen, daß als höchster Wert im Leben die Arbeit, das berufliche Fortkommen, das daraus bezogene Ansehen, die Karriere, sogar vor der Höhe des Einkommens rangierten. Demgegenüber traten alle anderen möglichen und konkurrierenden Wertsetzungen bedeutend zurück. Dies hat sich heute, ausgehend von den Angehörigen jüngerer Altersgruppen, allmählich nicht unbeträchtlich gewandelt. An die Stelle der sogenannten Pflichtwerte – so wird die Arbeit eingeordnet – traten die Persönlichkeitswerte: die Orientierung ging auf die eigene Person, «me-centered» nennen es die Soziologen. Danach steht die Freizeit, die Selbstgestaltung an erster Stelle in den Wertsetzungen. Arbeit rangiert auf abgeschlagenen Plätzen hinter Selbstbestimmung, Selbstgestaltung, Reisen, Vergnügungen und so weiter.

Dieser Wandel läßt sich so verstehen, daß im Erleben und Grundempfinden bereits das realisiert wird, was faktisch in der Arbeitswelt schon stattgefunden hat: die Verkürzung der Arbeitszeit, das Vordringen maschinengestalteter Tätigkeit und die zu-

nehmende Freisetzung von Arbeitskräften. In Zusammenhang mit dem sozialen Sicherungssystem ist der Daseinsdruck agrarischer Gesellschaften verschwunden und das Ethos «Arbeit» um des Berufes als auch des Ansehens und gesellschaftlichen Status willen verflüchtigt. *Die Arbeitsmotivation ist also durch keine äußeren Faktoren mehr in der ursprünglichen Weise gegeben, sondern sie benötigt eine neue innere Begründung.* Dies zumindest auf abstrakter Ebene, denn nach wie vor ist der konkret von Arbeitslosigkeit Betroffene noch immer im Selbstwertgefühl zutiefst beeinträchtigt. Jene allerdings, die durch lange Ausbildungswege in Schule und Hochschule (mit gelegentlicher Job-Tätigkeit) gingen, vermögen das eingetretene Ungemach viel leichter wegzustecken als jene, die nach kurzen Ausbildungswegen in eine irgendwie geartete Berufstätigkeit gelangten. Eher akademisch Ausgebildete haben neben der Berufsarbeit andere Quellen, nennen wir sie Bildung, die ihnen Zielsetzung und Daseinssinn außerhalb des Berufes zu verleihen vermögen.

Freilich, das Grundproblem bleibt erhalten: Wie gelangt der Mensch zu einer Arbeitsmotivation? Gerade hier erschließt die Anthroposophie allgemein menschlich neue Quellen. Wenn vom Gedanken der Reinkarnation ausgegangen wird, stellt jedes Leben Aufgaben, und zwar nicht nur Aufgaben in bezug auf die anderen Menschen, mit denen man es zu tun hat, sondern auch sachliche, nämlich das Dasein bis in Stoffveränderungsprozesse mitzugestalten, am Antlitz der Erde zu wirken. *Jede Inkarnation ist mit einem Auftrag versehen, wie immer dieser vom einzelnen Menschen formuliert und gesehen wird.* Darin spricht sich die Liebe zur Erde aus, zur Inkarnation, wie dies in seiner Weise Viktor Frankl unverwechselbar formuliert hat. Von dem großen Evolutionsgedanken der planetarischen Verkörperungen kommt gerade der umgestaltenden Tätigkeit an der Erde karmisch der allergrößte Rang zu. In der Vortragsreihe «Das Karma des Berufes» (GA 172) setzt Rudolf Steiner einmal die reiche und vielgestaltige Tätigkeit Goethes Jakob Böhme gegenüber, der auf der einen Seite, ähnlich wie Goethe, ein schöpferischer Mystiker und Schriftsteller war und auf der anderen Seite ein ganz schlichter Schuhmacher. Und Steiner sagt: Was der große Mystiker niederschrieb, das ist einer urfernen Vergangenheit zu verdanken, was er hingegen an Schuhen produzierte, dient anderen Menschen, geht «in die Welt hinaus», wärmt und umhüllt die Füße. Das Produkt «löst sich los von dem Menschen...», das hat seine Wirkungen erst später, das ist nur ein Anfang» (Vortrag vom 6. November 1916).

Dies verdeutlicht, daß *die Menschheit in ihrer Entwicklung gegenwärtig an einer Stufe angelangt ist, wo sie eine neue Motivation oder ein Bild vom Sinn der Arbeit formulieren muß.* Dies ist ohne Zweifel eine schwierige und nicht hurtig mit flotten Sprüchen zu vollziehende Aufgabe, zumal es mit Formulierungen kein Bewenden haben kann; denn *die Zielsetzungen müssen ja letztlich den Willen ergreifen.* Zum Wertwandel ist ein neuerlicher Wandel fällig. Und dies vermag letztlich nur die Bewußtseinsbildung der Menschheitsgemeinschaft zu bewerkstelligen. Jeder Anfang, wo immer er vollzogen wird, trägt zu diesem umfassenderen Werk bei.

Soziales Hauptgesetz

Gegenwärtig besteht auch aufgrund des Niedergangs des Sozialismus ein unumstößlicher Glaube darin, daß die anstehenden Probleme allein durch eine anonyme Einrichtung, nämlich den Markt und auf diesem durch das Muster des Wettbewerbs zu lösen seien. Das biologische Modell Darwins vom Überleben der Tüchtigsten erlangte in der Vorstellungswelt inzwischen eine allgemeine Herrschaft. Nun ist es aber schon im Bereich der Biologie so, daß nur ein Teil der Tatbestände mit dem schlichten Modell des Kampfes und der Selektion sowie dem Überleben der Tüchtigsten erklärbar wird. Zahllose Tatsachen sprechen eine völlig andere Sprache, teilweise dagegen. So gibt es zum Beispiel nicht nur Kampf, sondern auch gegenseitige Unterstützung. Darauf hat schon, wenn auch teilweise unzulänglich, Kropotkin hingewiesen. Die Arbeitsteilung selbst ist vielleicht im Bereich der Wirtschaft der eklatanteste Gegenbeweis; denn jede Gütererzeugung, ob für den anonymen Markt oder für eine konkrete Aufgabenstellung, geschieht immer für andere. Lediglich der nachgeordnete Gesichtspunkt des Ertrags und seiner Verteilung unter-

liegt dem Egoismus, dem Kampf um Macht. Und darum machte Steiner nicht nur auf die Trennung von Arbeit und Einkommen als eine reale Notwendigkeit für das Rechtsleben im Produktionsbereich aufmerksam, sondern auch auf das unabdingbar wirkende Soziale Hauptgesetz: «Das Heil einer Gesamtheit von zusammenarbeitenden Menschen ist um so größer, je weniger der einzelne die Erträgnisse seiner Leistungen für sich beansprucht, das heißt, je mehr er von den Erträgnissen seiner Leistungen an seine Mitarbeiter abgibt und je mehr seine eigenen Bedürfnisse nicht aus seinen Leistungen, sondern aus den Leistungen der anderen befriedigt werden» («Geisteswissenschaft und soziale Frage» GA 34, S. 213). Steiner ergänzt das Soziale Hauptgesetz, dem er die gleiche Bedeutung im Sozialen zumißt wie einem in der Natur wirkenden Gesetz – nämlich unerbittlich –, mit dem Gedanken, daß die Gemeinschaft der zusammenarbeitenden Menschen eine Mission, eine Weltanschauung benötigt, aus der sie ihre Motivation für die Arbeit für andere zieht, darauf wiesen wir bereits hin.

In dem beschriebenen Gesetz ist der Zusammenhang von gemeinsamer Erzeugung auf der einen und von der Ertragsteilung auf der anderen Seite angesprochen. Wie dies in der alltäglichen Praxis aussehen kann, bleibt offen. Dennoch steckt im Aufweisen genau jene Grundgebärde, die unsere Gegenwart fordert, nämlich die Frage sinnvoller, menschenwürdiger, gerechter Verteilung oder Teilung. Dies gilt, explizit formuliert, für die Einkommensbildung, allerdings auch entsprechend für die Erzeugerseite, die Teilung der Arbeit, was nun die Beschäftigung meint. Zwar findet immer schon Teilung statt, wie zum Beispiel innerhalb der Generationsabfolge: Kinder und Alte werden aus dem Arbeitsprozeß notwendiger- und berechtigterweise ausgegrenzt. Sie haben, wenn auch über Umwege, dennoch an der Teilung der Arbeitsergebnisse der gegenwärtig Tätigen aus guten Gründen Anteil. Nur das verleiht einer Gesellschaft Würde und menschliches Antlitz. Das Problem hat aber inzwischen auch die Arbeitsfähigen und -willigen erreicht. Da kann die Verteilung der Arbeit mit Reduzierung der Arbeitszeit, durch job sharing und andere Projekte beginnen. Sicher ist nur, daß es nicht nur eine Lösung geben wird und kann.

Die andere Seite, die Verteilung der Erträgnisse, bildet für überschaubare Gemeinschaften ein besonderes Übungsfeld. So kann bei abnehmendem Ertrag oder zurückgehender Produktion überlegt werden, wie der Mitarbeiterstamm zu etwa gleichen Voraussetzungen, wenn auch mit veränderten Verteilungsquoten erhalten werden kann. Dies hat zum Beispiel VW in den Krisenjahren 1993ff. praktiziert. Nicht daß dies schon die Erfüllung des Sozialen Hauptgesetzes wäre, wie jeder leicht einsehen kann, aber doch wird bereits damit mehr geleistet als mit einer Auslagerung des Problems aus dem Betrieb auf die Arbeits- oder Sozialämter. Sonst entbindet man sich als Unternehmen jeglicher Gestaltung und bürdet es anderen auf. Wenn man bedenkt, daß in einer Region wie Stuttgart mit etwa 1,5 Millionen Einwohnern innerhalb von vier Jahren 100 000 Arbeitsplätze verschwunden sind, wobei einzelne Konzerne dazu in den Größenordnungen von einigen 10 000 beigetragen haben, so sieht man, daß es entweder scheinbar «bequeme Lösungen» oder einfallreichere gibt. Bei den bequemen stößt man zunächst auf den nicht unerheblichen Egoismus, auf Traditionen, die auf Kosten der anderen ausgelebt werden. Da bedeutet es bereits einen wesentlichen sozialen Schritt, wenn zwischen Beschäftigten und Bedrohten eine Solidarität, ein Austausch, entsteht.

Wer in kleineren, überschaubaren Gemeinschaften an Diskussionen teilnahm und erfahren mußte, wie vergleichsweise geringe Probleme zu erstaunlichen Freisetzungen von unterschwelligen Kräften führen, die einen erschrecken, weiß, daß gerade der härtere und steinigere Weg besser ist als dem einzelnen, nämlich dem Arbeitslosen, alle Probleme durch Individualisierung aufzu-

bürden. Die Atomisierung des Marktes setzt sich dann in die Atomisierung der sozialen Beziehungen fort. Darum ist es wohl auch kein Wunder, daß die 10% Arbeitslosen und die mehreren Millionen in Arbeitsförderungs- und Umschulungsmaßnahmen Befindlichen für die Gesellschaft heute kein größeres Problem, im Sinne eines sozialen Sprengstoffs, darstellen. – Gelegentlich, wenn die Bundesanstalt für Arbeit in Nürnberg Zahlen veröffentlicht, ist für einige Tage aus dem Bereich der Politik zu hören, daß etwas getan werden müßte, dann verschwindet das Thema wieder unter zahlreichen anderen. Aber auch die Arbeitslosen selbst ebenso wie die Gewerkschaften zeichnet in dieser Hinsicht ein *erstaunliches Maß an Apathie* aus. *Wo rührt das her? Eben aus der von uns ausgewiesenen Atomisierung der Probleme.* Werden sie so marginal, dann gibt es keine Kraft mehr, Zusammenhänge zu erkennen und sich für sie und deren Gestaltung sich einzusetzen. Darum ist unvermeidbar, daß dieses Problem sich in das nächste Jahrtausend hineinschiebt und *im Grunde nur von zwei Seiten her bearbeitet werden kann: von großen ideellen Leitlinien auf der einen und von einfachen, elementaren Schritten und Übungen in der Alltagspraxis in überschaubaren Gemeinschaften auf der anderen Seite, die vielleicht dann ausstrahlen und Weiterungen nach sich ziehen.*

Literatur

- Die nachfolgende Literaturliste bildet eine kleine Auswahl aus den einigen hundert Veröffentlichungen zu diesem Thema in den letzten Jahren. Sie sind heterogen in der Art, wie das Problem betrachtet wird.
- Helmut Arndt: *Arbeitslosigkeit und Wirtschaftsentwicklung: Fragen zur Erhaltung der sozialen Marktwirtschaft.* Opladen 1996.
- Gerwin Bell: *Rigide Märkte und Arbeitslosigkeit.* Pfaffenweiler 1995.
- Hans-Jürgen Bieling (Hrsg.): *Arbeitslosigkeit und Wohlfahrtsstaat in Westeuropa – neun Länder im Vergleich.* Opladen.
- Ralf-Dieter Brunowsky: *Das Ende der Arbeitslosigkeit. Alternativen zum herrschenden Nichtstun.* München 1988.
- Axel Bust-Bartels: *Skandal Massenarbeitslosigkeit. Zwischen passivem Staat und alternativer Arbeitsmarktpolitik.* Opladen 1990.
- Michael Carlberg: *Theorie der Arbeitslosigkeit. Angebotspolitik versus Nachfragepolitik.* München 1988.
- Viktor E. Frankl: *...trotzdem Ja zum Leben sagen.* München 1995.
- Bernhard Gahlen (Hrsg.): *Arbeitslosigkeit und Möglichkeiten ihrer Überwindung.* Tübingen 1996.
- Heiner Ganßmann/Michael Haas: *Zum Zusammenhang von Lohn, Lohnabstandsgebot und Arbeitslosigkeit, Lohn und Beschäftigung.* Marburg 1996.
- Herbert Giersch (Ed.): *Fighting Europe's unemployment in the 1990s.* Berlin u.a. 1996.
- Arne Heise: *Arbeit für alle – Vision oder Illusion? Zu den Bestimmungsgründen der Beschäftigungsentwicklung in der Bundesrepublik Deutschland während der letzten beiden Dekaden.* Düsseldorf 1996.
- Christof Helberger (Hrsg.): *Erwerbstätigkeit und Arbeitslosigkeit.* Nürnberg 1991.
- Karl-Heinz Hilmann: *Wertwandel.* Darmstadt 1989.
- Herbert Jacob: *Arbeitslosigkeit. Ursachen und Folgen aus volks- und betriebswirtschaftlicher Sicht.* Wiesbaden 1988.
- Thomas Kieselbach/Hans Schindler: *Psychosoziale Auswirkungen von Arbeitslosigkeit und Hindernisse für eine Aktivierung Arbeitsloser.* Bremen 1984.
- Claus Koch: *Die Gier des Marktes und die Ohnmacht des Staates im Kampf der Weltwirtschaft.* München 1995.
- Petr A. Kropotkin: *Gegenseitige Hilfe in der Tier- und Menschenwelt.* Übers. von Gustav Landauer. Grafenau 1993.
- Bernhard Külp (Hrsg.): *Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit.* Freiburg/Br. 1996.
- Stefan Leber (Hrsg.): *Arbeitslosigkeit – Ursachen u. Auswege.* Stuttgart 1984.
- Stefan Leber (Hrsg.): *Das soziale Hauptgesetz – Beiträge zum Verhältnis von Arbeit und Einkommen.* (Sozialwissenschaftliches Forum Bd.1). Stuttgart 1986.
- Stefan Leber (Hrsg.): *Die wirtschaftlichen Assoziationen – Beiträge zur Brüderlichkeit im Wirtschaftsleben.* (Sozialwissenschaftliches Forum Bd. 2). Stuttgart 1987.
- The Kreisky Commission on Employment Issues in Europe.* Wien 1996.
- Hans-Peter Martin/Harald Schumann: *Die Globalisierungsfälle. Der Angriff auf Demokratie und Wohlstand.* Reinbek bei Hamburg.
- John Philpott (Ed.): *Working for full employment.* London 1997.
- Kurt W. Rothschild: *Theorien der Arbeitslosigkeit.* München 1994.
- Christof Schares: *Lohnform und Arbeitslosigkeit: Beschäftigungseffekte einer Gewinn- und einer Kapitalbeteiligung von Arbeitnehmern.* Köln 1996.
- Herbert Wilkens (Hrsg.): *Wege aus der Arbeitslosigkeit.* Berlin 1995.

Stefan Leber, geboren 1937. Studium der Sozialwissenschaft FU Berlin, Diplom-Politologe, Lehrerseminar Dornach, Lehrer an der Waldorfschule Pforzheim, Dozent am Lehrerseminar Stuttgart, zahlreiche Veröffentlichungen zu sozialen Fragen und Themen der Waldorfpädagogik.

Eine Universalarznei zur Ordnung der sozialen Verhältnisse gibt es so wenig wie ein Nahrungsmittel, das für alle Zeiten sättigt. Aber die Menschen können in solche Gemeinschaften eintreten, daß durch ihr lebendiges Zusammenwirken dem Dasein immer wieder die Richtung zum Sozialen gegeben wird.

Die Aufgabe, welche das soziale Leben der Gegenwart stellt, muß derjenige verkennen, der an sie mit dem Gedanken an irgendeine Utopie herantritt.

Im sozialen Organismus ist es nicht möglich, die Entwicklung *objektiv* zu betrachten wie in der Natur. Man muß die Entwicklung *bewirken*.

Künstlerisch handeln im Wirtschaftsleben

Fragen an Michael Brater

Was ist die Zielsetzung der Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung (GAB) und welches sind die Arbeitsfelder, in welchen Sie dabei tätig sind?

In der GAB möchten wir dazu beitragen, daß die Menschen diejenigen Fähigkeiten entwickeln können, die sie brauchen, um die vielfältigen Herausforderungen des Bewußtseinsseelenzeitalters – Soziologen sagen: des gesellschaftlichen Prozesses der Individualisierung – zu meistern. Das ist vielleicht ein bißchen abstrakt. Aber gemeint ist folgendes: Wir erleben überall, daß die äußeren Normen und Strukturen, die unserem Handeln Orientierung und Richtung gaben, zerbröseln; denken Sie nur an den Wandel der Familie oder der Sexualmoral, oder den Bedeutungsrückgang kirchlicher «Gebote». Dieser Prozeß hat bekanntlich Anfang des 15. Jahrhunderts begonnen und hat bis heute nahezu alle Lebensgebiete erfaßt. Wir sehen das nun keineswegs nur als Problem, sondern als ungeheure Herausforderung an die Entwicklung der Menschen zu individueller Freiheit. Das ist aber ein höchst riskanter Prozeß, der auch dazu führen kann, daß die Menschen mit all der Selbstverantwortung und Gestaltungsfreiheit – Stichwort «ethischer Individualismus» – überfordert werden, und es gibt ja auch viele Leute, die das glauben und dementsprechend nach einer Rückkehr zu autoritären Ordnungen rufen. Wir sind aber davon überzeugt, daß es kein Zurück gibt, sondern daß man die Entwicklung der individuellen Fähigkeiten so fördern muß, daß die Menschen in die Lage versetzt werden, diese Herausforderungen des modernen Lebens zu meistern.

Das ist unsere Grundphilosophie. Deshalb versuchen wir überall, dementsprechende Lernherausforderungen zu erkennen und Lernformen und Lernprozesse zu schaffen beziehungsweise anzustoßen, die geeignet sind, die entsprechenden Fähigkeiten zu bilden. Weil heutzutage die Berufs- und Arbeitswelt dasjenige Feld ist, das besonders von den Umbrüchen der Individualisierung betroffen ist (vom Wirtschaftsleben gehen heutzutage eben die wichtigsten Entwicklungsimpulse für die Menschen aus), haben wir unsere Arbeit besonders auf dieses Feld konzentriert. Konkret heißt das: Wir mischen uns in die heutige berufliche Aus- und Weiterbildung ein, um hier mitzuhelfen, daß wirklich neue Fähigkeiten gebildet werden können. Wir arbeiten in der Entwicklung von Organisationen mit, damit in diesen wirklich freie, selbstverantwortliche Arbeit möglich ist, und wir bemühen uns, die vielen, vielen Probleme, die sich dann ergeben, zu lösen (zum Beispiel Problem der Zusammenarbeit). Überall trifft man da auf Lernherausforderungen, die einen wirklichen Fortschritt der Menschen bewirken können, und wir wollen helfen, daß diese epochalen Chancen auch ergriffen werden. Das geschieht meist in Praxisforschungsprojekten (sogenannten Modellversuchen). Diese Art von Forschung ist unser Hauptarbeitsgebiet. Daneben beraten wir Unternehmen und soziale Einrichtungen in Bildungs-, Personal- und Organisationsfragen. Wir haben einen großen Weiterbildungsbereich, in dem wir zum einen selbst Seminare anbieten, zum anderen versuchen, flexibel auf ganz individuelle Lernbedürfnisse von Firmen, Einrichtungen oder auch Einzelpersonen einzugehen.

Wann wurde die GAB gegründet, was war der Anlaß?

Die GAB wurde 1980 als e.V. eingetragen. Ziel war es, so etwas wie eine anthroposophische Berufspädagogik und Organisationsgestaltung zu entwickeln, und außerdem sollten wir Dienstleistungseinrichtung für die anthroposophische Bewegung im Hinblick auf Ausbildungs- und Organisationsfragen sein. Deshalb kamen unsere Gründungsmitglieder auch fast alle aus der anthroposophischen Bewegung. Man kann auch sagen, daß die GAB aus der Kooperation von Erhard Fücke, der damals Beauftragter der Anthroposophischen Gesellschaft in Deutschland für

die Ausbildungsstätten war, und mir hervorgegangen ist; denn wir wollten für das riesige Arbeitsfeld, das wir da vor uns sahen, einen etwas objektiveren, weniger an unsere Personen gebundenen Rahmen schaffen.

Mit welchen Unternehmen hatte die GAB bisher Arbeitskontakt, und wie hat sich dieser entwickelt? Mit welchen Institutionen haben Sie näheren Kontakt?

Oh je, da fragen Sie aber viel einfacher, als es zu beantworten ist. Also: Das erste Wirtschaftsprojekt haben wir zusammen mit der Firma Philips, Wetzlar durchgeführt (ein Modellversuch zur Integration nicht-berufsfreier Mädchen). Dem folgten Modellversuche bei den Firmen Ford, Köln, und Voith, Heidenheim, wo es ebenfalls vor allem um Jugendförderprogramme ging. Daneben begannen einige Modellversuche in Firmen, die versuchen wollten, künstlerische Übungen in die Berufsausbildung einzuführen. Zu nennen wären hier die Firmen BEA in Düsseldorf, VW in Wolfsburg, Daimler-Benz in Gaggenau, und noch einige weitere kleinere Unternehmen. Dieses Thema «Kunst in der Berufsausbildung» beschäftigt uns bis heute in vielen Verästelungen, es ist eine der Grundlagen für unsere Arbeit. Weiter ergab sich ein großer Arbeitsschwerpunkt «Arbeiten und Lernen», bei dem die persönlichkeitsbildenden Lernchancen in der praktischen Arbeit erforscht werden sollten. Das begann in den Werkstätten der Freien Waldorfschule Kassel, hatte einen Höhepunkt in einem großen Forschungsprojekt mit dem Hof Sondern in Wuppertal (einer sozialtherapeutischen Einrichtung), berührte ebenfalls die Projekte bei Ford und Voith, brachte uns in Berührung mit mehreren Waldorfschulen und führte schließlich zur Gründung und wissenschaftlichen Begleitung des Handwerkerhofs Gröbenzell, der pädagogisch mit der ortsansässigen Waldorfschule kooperiert. Das «Lernen in der Arbeit» wurde in einem großen und bedeutenden Modellversuch mit der Firma Wacker-Chemie in München und Burghausen für die kaufmännische Ausbildung und mit Bayer Leverkusen für die gewerblich-technische Ausbildung aufgegriffen und weitergeführt. Dann haben wir einen Schwerpunkt «Ausbilderqualifizierung», der uns in eine punktuelle Zusammenarbeit mit vielen namhaften Firmen gebracht hat. Nach einem Forschungsprojekt über die Qualifikationsveränderung im Bankbereich haben wir mit einigen deutschen Banken und Versicherungen zu tun, zum Beispiel der Volks- und Raiffeisenbanken, mit der Vereins- und Westbank Hamburg, mit einigen Landesbanken, der WWK, München, und Gerling, Köln.

Wir arbeiten auch viel mit Ausbildungszentren zusammen, so zum Beispiel dem Berufsbildungswerk Hamburg oder dem Grone-Bildungszentrum in Weimar (beides Partner großer Modellversuche). Besonders wichtig sind uns aber unsere Partner aus dem Bereich der sozialen Dienste. So arbeiten wir eng mit dem «Verband für anthroposophische Heilpädagogik, Sozialtherapie und Soziale Arbeit» in Fragen der Qualitätssicherung zusammen, haben einige Projekte in Krankenhäusern durchgeführt und beraten und forschen auch intensiv für das Nikodemuswerk, den Verband der anthroposophischen Altenhilfe. Mit dem Haus Aja-Textor-Goethe in Frankfurt – einem großen Altenheim – haben wir ein sehr umfassendes Organisationsentwicklungs- und Qualifizierungsprojekt durchgeführt.

Eine unserer Spezialitäten ist der handlungsorientierte Unterricht. Solche neuen Unterrichtsformen sind meist auch für Waldorfschulen Neuland. Darüber hinaus gab es größere Projekte mit der AOK (der gesetzlichen Ortskrankenkasse der Stadt München und verschiedenen Bildungsträgern. – Ich denke, diese Aufzählung reicht erst mal, sonst müßte ich in die Akten greifen. Interessant ist vielleicht noch eine intensive Zusammenarbeit mit der Firma Barthels-Feldhoff in Wuppertal, bei der wir einen sehr spannenden Versuch begleitet haben, Eurythmie für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter einzuführen.

Beraten Sie auch anthroposophische Unternehmungen?

Ja, selbstverständlich beraten wir auch anthroposophische Unternehmungen. Einige habe ich ja schon genannt. Zur Zeit beraten wir darüber hinaus einige heilpädagogische Einrichtungen direkt und den Berufsverband der Eurythmisten bei einer Leitbildarbeit. Daneben sind wir in etlichen Waldorfschulen tätig. Wirklich fruchtbar ist die Zusammenarbeit derzeit mit den anthroposophischen Altenheimen.

Zur aktuellen Situation bezüglich Arbeitslosigkeit und allgemein zur wirtschaftlichen Lage – wie beurteilen Sie diese? Wie sehen Sie die weiteren Entwicklungsmöglichkeiten bezüglich Arbeit, Arbeitsformen, Arbeitszeiten, Gehalt- und Sozialverteilungsfragen und neuer Berufe?

Das ist auch so eine Frage, über die man sehr lange reden müßte. Vielleicht kurz so: Es zeigt sich derzeit eigentlich in ganz Europa, daß unsere marktwirtschaftliche Behandlung der Arbeit als Ware am Ende ist und die Probleme nicht mehr lösen kann. Ich würde das eigentlich auch auf die gesamtwirtschaftliche Lage ausdehnen, wie man etwa an unserem «Aufbau Ost» sehen kann: Die Meinung, die Marktwirtschaft heute wäre in der Lage, die neuen Bundesländer in blühende Landschaften zu verwandeln, hat sich ja doch offenbar als abgrundtief naiv herausgestellt, weil diejenigen Ideologen, die das propagiert haben, sich wohl über den wahren Charakter dieser Wirtschaftsform selbst nicht klar sind (was daran deutlich wird, daß sie nun auch mit großem Nachdruck dabei sind, diese untauglichen Wirtschaftsformen dem sozialen Bereich überzustülpen). Nach dem – natürlich begrüßenswerten – Ende des Kalten Krieges zeigt unser westlicher Kapitalismus überall sein wahres Gesicht, und es ist ja wohl kein sehr vertrauenswürdiges Wirtschaftssystem, wenn dessen Aufschwung (und der Reichtum weniger) mit wachsender Armut vieler einhergeht und von den Hilfebedürftigen finanziert werden soll. Man muß nur sehen, daß das kein politisches Versagen ist, sondern eine strukturelle Notwendigkeit unserer Wirtschaftsweise. Immanent gedacht, sind die Argumente der Politiker ja durchaus schlüssig.

Zur weiteren Entwicklung der Arbeit: Ich gehe davon aus, daß sowohl die traditionellen Versorgungssysteme als auch die etablierten Strukturen von Berufen, Beschäftigung, Ausbildung, Arbeitsmarkt, Lohnarbeit und so weiter sich mehr und mehr auflösen werden. Es wird keine strukturellen Gewißheiten auf diesem Gebiet mehr geben, sondern die Menschen werden, ihrer sozialen Schutzzäune und Vermittlungsstrukturen beraubt, immer individueller und einsamer dastehen. Das heißt: Jeder muß immer mehr erkennen, daß er sein Leben selbst in die Hand nehmen muß und nicht darauf warten darf, daß irgendwer ihm seine Chancen, seine Stelle, seine Versorgung auf einem Silbertablett serviert. *In seinem persönlichen wie beruflichen Leben muß jeder Mensch ein Künstler werden – beziehungsweise erkennen, daß er sein Künstlertum bewußt ergreifen muß: Er braucht die Fähigkeit, nicht aus irgendwelchen Vorstellungen heraus, sondern aus der wachen Wahrnehmung der Situation und ihrem phantasievollen Weiterdenken heraus zu handeln; das betrifft die Gestaltung seines eigenen Lebens ebenso wie seine beruflichen Tätigkeiten. Gefragt ist ein bisher völlig unbekanntes Maß an Eigeninitiative, das auf Selbstbewußtsein und Selbstvertrauen beruht. Es hat keine Zukunft mehr, auf die großen Systeme zu vertrauen, sondern es wird immer mehr darum gehen, aus dem je konkreten Leben und seinen Möglichkeiten heraus den eigenen Weg zu gestalten und dabei sehr flexibel mit den vielen Umbrüchen und Zusammenbrüchen umzugehen. Das meine ich ganz konkret bis in die Gestaltung eigener Arbeit, bis in die Individualisierung der Arbeitszeit, bis in ganz individuelle Lösungen der Problematik von Familie und Beruf, bis in die Formen der Zusammenarbeit hinein.*

Ich denke, daß die soziale Figur des «Unternehmers» in gewisser Weise wirklich das Zukunftsbild repräsentiert, das für uns alle vorbildlich ist, und da meine ich natürlich nicht den Unternehmer mit der dicken Zigarre, der seine Lohnarbeiter ausbeutet, sondern denjenigen, der sich auf individuelle Wagnisse einläßt, um seine Ziele und Visionen zu verfolgen, und der praktisch und phantasievoll genug ist, um dafür auch die entsprechenden Mittel und Wege zu finden.

Das Lohnverhältnis war in der Vergangenheit eine Unwahrheit (Arbeitskraft ist eben keine Ware). In der Zukunft wird es sich als

Entwicklungshindernis herausstellen, und ich gebe ihm eigentlich nur noch eine Zukunft als eine Art Rockzipfel, hinter dem man sich eine Zeitlang vor den Härten und Forderungen der Welt verstecken möchte. Tatsächlich sieht das die Wirtschaft im Grunde genommen heute schon ein, wie die vielfältigen Versuche zeigen, das herkömmliche Lohnverhältnis aufzuweichen oder zu unterlaufen, und die Gewerkschaften, die derzeit vor allem schrecklich darüber klagen, sollten wahrscheinlich versuchen, dafür zu sorgen, daß dieser Prozeß in einigermaßen sozialverträglichen Bahnen abläuft (zum Beispiel, indem die Menschen die Chance bekommen, die neuen Fähigkeiten, die sie brauchen, auch zu lernen; hier stößt man nämlich auf die Katastrophe unseres Bildungssystems, das den neuen Herausforderungen in keiner Weise gewachsen ist).

Noch ein paar Worte zu den neuen Berufen. Es geht dabei m.E. nicht um ein paar neue Berufe zum Beispiel in der Elektronikbranche; hier entstehen weniger ganz neue Berufe, als daß alte sich grundlegend wandeln. *Womit man meines Erachtens rechnen muß, ist, daß sich die Beruflichkeit als wohldefinierte soziale Form auflöst.* In Deutschland ist das schon weit vorangeschritten, wie zum Beispiel die derzeitige Diskussion über die «Modularisierung» der Ausbildung zeigt, das heißt über die Auflösung der herkömmlichen wohlgeordneten Ausbildungsgänge in einzelne Lernbausteine, die individuell und zeitlich völlig verstreut bearbeitet werden können. Man sieht hier ebenfalls den *Individualisierungsprozeß am Werk*: Es zeigt sich, daß in Zukunft vielleicht niemand mehr eine klare klassische berufliche Identität ausbilden kann («Ich bin Ingenieur»), sondern daß er individuell in der Lage sein wird, sehr viele verschiedene Probleme biographisch in wechselnder Form zu bearbeiten aufgrund eines ganz individuellen Fähigkeitenprofils, das er sich lebenslang erworben hat. «Identifizieren» kann er sich da nur noch mit sich selbst, ebenso wie er sich seine Aufgaben nicht mehr nur von anderen zeigen lassen kann, sondern selbst entscheiden muß, wofür er seine Kraft und sein Leben einsetzen will. Wir stehen, so bin ich überzeugt, vor einer *Explosion von hoch individualisierten biographischen Möglichkeiten bei einem Minimum an strukturellen Vorgaben* (Hilfen) – und meine Sorge ist, *ob die Menschen in der Zukunft auch über die dafür nötigen persönlichen Fähigkeitsvoraussetzungen («Charakter») verfügen werden, um damit zurechtzukommen.* Das heißt nämlich: Seinen Stand in sich selbst finden, ich-haft handeln, unabhängig von Vorgaben und Regeln.

Sehen Sie aus der Anthroposophie, aus dem Dreigliederungsimpuls heraus konkrete Möglichkeiten?

Der ganze gesellschaftliche-historische Prozeß, dem wir heute ausgesetzt sind, läßt sich eigentlich nur aus der Anthroposophie heraus angemessen begreifen. Wir brauchen nur um uns herum zu schauen, um täglich ganz konkret sehen zu können, was «Bewußtseinsseelenentwicklung» heißt, und um die Schmerzen dieser Entwicklung zu verstehen. Von daher kommt auch meine Überzeugung, daß es nicht «zurück»gehen kann zu den schön überschaubaren Ordnungen noch etwa der Nachkriegszeit, sondern daß wir durchs Nadelöhr durchmüssen, ja, daß wir uns das einfach als Menschen schuldig sind und daß wir diesen Weg in Brüderlichkeit gehen müssen. Ganz konkrete Hilfen dabei bietet in meinen Augen zum einen die Waldorfpädagogik (in ihrem Kern, weniger vielleicht in der Art, wie sie heute oft verkürzt realisiert wird), in der eigentlich alle Lernvoraussetzungen für das Bestehen jener Individualisierung enthalten sind; ganz besonders denke ich dabei an die *Bedeutung des Künstlerischen*, wie es Rudolf Steiner beschrieben hat: Wir finden hier das *Urbild des Prozesses freien Handelns*, das wir heute in allen Lebensgebieten – von der Eheführung und Kindererziehung bis zur Überwachung automatischer Produktionsanlagen – dringend benötigen, und wenn man künstlerisch übt, schult man bei sich selbst genau diese Fähigkeiten.

Zum anderen stellen die Gedanken zur «Dreigliederung des sozialen Organismus» selbstverständlich sehr aufschlußreiche Denkanstöße bereit, zumal Rudolf Steiner ja selbst meinte, diese Gedanken bezögen sich auf eine Sozialgestaltung gerade unter Bedingungen fortgeschrittener Bewußtseinsseelenzeit. Ich möchte ein Beispiel nennen: Ein Grundphänomen unserer Bewußtseinsseelenzeit ist es, daß wir nicht mehr in «Entweder-Oder» denken

und handeln können, sondern in «Sowohl-Als auch» denken und handeln müssen. Aber wie soll das gehen? Da kriegt man so manchen Knoten ins Hirn. Die «Dreigliederung» gibt nun auf sozialem Feld die Möglichkeit, die verschiedenen Ansprüche, Sichtweisen, Zielsetzungen jeweils in ihrer Eigengesetzlichkeit und Eigenständigkeit, in ihrer Berechtigung zu erkennen und zu verstehen, und sie lehrt uns, das dann auch ernst zu nehmen, das heißt Geistiges nicht auf Bedürfnisse und umgekehrt zu reduzieren. Und weiter zeigt sie – und das finde ich einfach genial –, daß man angesichts der objektiven Unvereinbarkeit der verschiedenen berechtigten Standpunkte und Aufgaben gar nicht erst versuchen soll, doch alles unter einen Hut zu bekommen, sondern daß wir *alle als mündige Teilnehmer am Sozialprozeß teilnehmen, das heißt als Ich-Wesen, die Möglichkeit und das Recht haben, durch Vereinbarung Lösungen zu «erfinden»*, das heißt unsere sozialen Ordnungen je konkret zu entscheiden und gemeinsam – in Gleichheit – zu gestalten. Das heißt, daß das «Vereinbaren», die Vereinbarkeit heute keine Erkenntnis-, keine Wahrheitsfrage ist, sondern eine Frage der sozialen Gestaltung, also des gemeinsamen Tuns, Bindens, und Lösens. Dazu haben die Menschen heute Vollmacht, und es ist klar, daß es dann entscheidend auf die Gestaltung dieses sozialen Prozesses der Vereinbarung ankommt.

Das müßte heute so elementar gelehrt werden wie Lesen und Schreiben, denn es handelt sich in der heutigen Zeit um eine elementare Kulturtechnik. Auf politischer Ebene wird deutlich, daß das demokratische Prinzip – also Machtausübung per Mehrheitsentscheidung – dafür nur begrenzt taugt, sondern daß das Machtproblem anders gelöst werden muß, eben mehr im Sinne des Gleichheitsprinzips, das heißt des gleichberechtigten Ernstnehmens aller Beteiligten, die sich natürlich auch darauf einigen können, vorläufig einmal einen Mehrheitsbeschluß zu akzeptieren, wenn Eile geboten ist. So verstehe ich jedenfalls das, was Rudolf Steiner mit «republikanisch» meinte. Das alles sind in meinen Augen sehr praktische Prinzipien, und die vielen selbstverwalteten Einrichtungen, die auf anthroposophischer Grundlage arbeiten, zeigen ja auch, daß es im Prinzip funktioniert, trotz aller Mängel, die ich natürlich auch sehe. Aber nach meiner Erfahrung stammen viele dieser Mängel daher, daß man die Selbstverwaltung an ihr nicht mit wesensgemäßen Maßstäben mißt, zum Beispiel mit solchen der vordergründigen Effizienz, die mancher aus der Wirtschaft mitgebracht hat; daß man also etwas von ihr fordert, wozu sie gar nicht da ist. Man muß sich erst einmal richtig auf sie einlassen, bevor man sie verurteilt. Und da sehe ich das zweite Problem: Vieles, was der anthroposophischen Art der Selbstverwaltung angekreidet wird, ist in Wahrheit fehlende Motivation oder fehlende Fähigkeit der Beteiligten, sich wirklich auf sie einzulassen. Wenn man etwa nicht ganz offen und verständnisvoll mit der Machtfrage umgeht und die gemeinsame Überzeugung hat, daß da ein gewaltiges Entwicklungsproblem liegt, kann man nicht erwarten, daß die Selbstverwaltung funktioniert. Unbefangenheit ist eine so wichtige Grundtugend! Dazu haben wir aber in den anthroposophischen Kreisen und Einrichtungen noch viel zu viele Dogmen und Verlegenheiten und unfreies Denken. Das macht sich für die Selbstverwaltung erschwerend bemerkbar, aber gerade deshalb ist sie ja so wichtig, weil sie genau die Sozialform ist, die uns heute nicht illegitime Bequemlichkeit verschafft, sondern zum Lernen zwingt. Das eigentlich Bildende an einer Waldorfschule ist in meinen Augen erst in zweiter Linie der Unterricht für die Kinder. Das wirklich unersetzbare Bildungselement liegt gerade in der *Lernoffenheit* und *Entwicklungskraft*, die von ihrer sozialen Gestaltung ausgeht. Das ist natürlich nicht sehr bequem, denn wer lernt schon wirklich gerne freiwillig?

Sehen Sie in der ganzen Entwicklung (Stichwort: neue Technologien, Informatikzeitalter) auch positive Chancen? Und wenn ja, welche?

Zu dieser Frage habe ich wohl schon genug gesagt. Ich sehe in dieser Entwicklung nicht «auch» positive Chancen, sondern ich den-

ke, daß auch zum Beispiel medienkritische Anthroposophen allmählich erkennen müßten, daß es sich um *die*, um *unsere* Entwicklung handelt, um den Kern der gegenwärtigen Menschheitsentwicklung (wir haben keine andere) und daß diese Entwicklung all die großartigen Chancen bietet, die zum Beispiel in der «Philosophie der Freiheit» philosophisch-visionär dargestellt sind. Freilich kommt es entscheidend darauf an, wie wir diese Entwicklung aufgreifen, nutzen und gestalten, denn sie birgt viele Risiken; aber gerade das ist ihr Gütesiegel, denn Freiheit ist eine riskante Angelegenheit. Wir müssen lernen, all das Moderne, was uns so überfällt und bedrückt, in seiner Massierung heute natürlich auch belastet, nicht einfach abzuwehren und zu verteufeln, sondern uns klar machen, daß es sich dabei genau um jene Mittel, um jene «List der Vernunft» handelt, die uns hilft, unsere weiteren Entwicklungsschritte zu gehen. Salopp gesagt: Gäbe es zum Beispiel die elektronische Revolution nicht schon, müßten gerade Anthroposophen sie eigentlich schleunigst erfinden... Ich finde das toll, daß wir heute diese Möglichkeiten haben, dem Weltgeist so direkt bei der Arbeit zuzugucken, und wir sollten ihn dabei nicht vergrätzen.

Ein riesiges Problem ist heute die Umweltproblematik. Denken Sie, daß hier ein Umdenken – trotz allem ökonomischen Druck – möglich wird in dem entscheidenden Maße, wie es erforderlich ist? Die Umweltproblematik gehört in diesen ganzen Kranz epochaler Lernangebote und -herausforderungen ganz zentral hinein. Sie fragen, ob das Umdenken im nötigen Maße möglich sein wird. Ich bin leider kein Prophet und kann Ihnen diese Frage nicht mit Gewißheit beantworten. Aber ich denke, daß wir alles daran setzen müssen, damit das Umdenken möglichst weitgehend gelingt. Zur Zeit erfreut sich dieses Thema ja sehr abnehmender Beliebtheit und verschwindet fast hinter den aktuellen wirtschaftlichen und sozialen Fragen. Letztlich geht es aber bei all dem immer um dieselben Grundfragen, so daß auch die Probleme nicht mehr punktuell gelöst werden können, sondern auf einen großen Bewußtseinssprung hinauslaufen. Ich vermute, daß das der Grund dafür ist, daß wir heute unsere Probleme nicht schön eines nach dem anderen lösen können: Wir müssen einen evolutionären Schritt zustande bringen, und dazu sind offenbar nicht nur einzelne Problemfelder die Voraussetzung, sondern schon so etwas wie ein Zeitbruch. Sonst könnte man vielleicht auf die Idee kommen, die Probleme «technisch» oder «organisatorisch» in den Griff zu kriegen, und sich den Bewußtseinswandel, den individuellen Schritt in die Freiheit zu sparen. Das, was mich bewegt, ist eigentlich nicht der Jammer über die vielen Probleme, sondern das Bewußtsein, daß die Freiheit eben ihrer Natur nach nicht zwangsläufig kommen kann, sondern in einem hoch risikoreichen Prozeß erarbeitet werden muß. Das heißt; wir müssen die angesprochenen Lernprozesse am eigenen Leib und mit Bewußtsein vollziehen, sonst kommen sie gar nicht; und dafür ist es eigentlich egal, an welchem Thema man beginnt.

Außerdem kann man Bewußtseinsentwicklungen nicht einfach «machen»; sie haben ihre eigene Gesetzmäßigkeit, ihre Fälligkeiten und Rhythmen. Diese Rhythmen vollziehen sich teilweise unsichtbar, im Nachtbereich, unter der Oberfläche. Deshalb findet aber keineswegs weniger Entwicklung statt. Es war höchste Zeit, daß das Umweltthema etwas in den Untergrund abgesackt ist, weil es allmählich gerade bei der nachwachsenden Generation «umzukippen» drohte. Nun kann es mehr in der Tiefe wirken; denn es geht eben nicht einfach nur um eine punktuelle Problemlösung, sondern um einen langfristigen Bewußtseinswandel, und der braucht seine «Reifezeit». Ich bin da also gar nicht so pessimistisch. Wir sollten nur versuchen, die Fragestellungen wach zu halten und sie ins Gesamtbild unserer Epoche zu integrieren.

Die Fragen stellte Thomas Stöckli im Mai 1997.

Dr. Michael Brater, geboren 1942, studierte Soziologie in München und Berlin. Arbeitete 1970-80 im Sonderforschungsbereich der Deutschen Forschungsgesellschaft an der Universität München über Berufs- und Arbeitskräfteforschung und Berufsentwicklung.

Es kommt einer wirklichkeitsgemäßen Denkart nicht darauf an, vollkommene «Programme» ein für alle Male zu geben, sondern darauf, die *Richtung* zu kennzeichnen, in der praktisch gearbeitet werden soll.

Die Entwicklungskräfte, die in dem Werden der neueren Menschheit nach dieser Dreigliederung hindrängen, zum bewußten sozialen Wollen machen, das fordern die deutlich sprechenden sozialen Tatsachen der Gegenwart.

Arbeitslosigkeit – freies Arbeitspotential

Interview mit Udo Herrmannstorfer

Wie sehen Sie die Entwicklung der Arbeitslosigkeit? Glauben Sie, daß bald wieder eine Besserung der Lage eintreten wird, wie dies verschiedene neuere Studien aufzuzeigen versuchen?

Ich glaube, daß das Illusionen sind, die sich aus einer falschen Betrachtungsweise ergeben. Ich habe ja immer wieder in meinen Arbeiten deutlich zu machen versucht, daß der Hauptgrund für die wachsende Arbeitslosigkeit in der Entwicklung der Produktivitätskräfte liegt. Die Steigerung der Produktivität führt nie zu einer Verschlechterung der Versorgungslagen aller. Eine solche Verschlechterung für einzelne Personengruppen ergibt sich nur, wenn nicht gleichzeitig eine Umverteilung der Produktivität stattfindet. Das Problem ist also nicht die Arbeitslosigkeit, sondern die mangelnde Umverteilung der Produktivität. Dies ist die eigentliche soziale Frage.

Sehen Sie aus der Anthroposophie heraus, aus dem sozialen Dreigliederungsimpuls heraus konkrete Möglichkeiten und weiterführende Perspektiven?

Das erste ist die Frage nach den Menschen, die andere soziale Empfindungen, Gedanken und Gestaltungsimpulse haben. Denn letztlich hängt die gesellschaftliche Entwicklung davon ab. Deshalb kommt es im Erziehungswesen so sehr darauf an, die jungen Menschen nicht in erster Linie an das bestehende Wirtschaftssystem anzupassen, sondern in ihnen Impulse zu wecken, durch die Wirtschaft und Gesellschaft verändert und gestaltet werden können. Im Verständnis für die werdende Individualität liegt bereits eine der Wirkungen der Anthroposophie. Was Dreigliederungsgestaltung von den gängigen Sozialvorstellungen der gegenwärtigen Wirtschaft unterscheidet, ist der Ausgangspunkt. Es geht in einer arbeitsteiligen Wirtschaft immer um die Ganzheit. Das soziale Hauptgesetz von Rudolf Steiner beginnt mit den Worten «Das Heil einer Gesamtheit zusammenarbeitender Menschen...». Die soziale Marktwirtschaft denkt dagegen umgekehrt: Es geht nur um den eigenen betriebswirtschaftlichen Vorteil; das Ganze ist nur die statistische Summe aller Einzelmaßnahmen. Für die Gesamtheit fühlt sich niemand zuständig, siehe Arbeitslosigkeit.

Wo sehen Sie den wesentlichsten Ansatz in bezug zur aktuellen Zeitsituation? Wo kann den der einzelne überhaupt einen Ansatz finden, in der Fülle der Probleme und Aufgaben?

Die Frage stellt sich für jeden Menschen. Natürlich ist es so, daß die wenigsten an den «Hebeln der Macht» sitzen und dadurch die Dinge von heute auf morgen im Großen verändern könnten. Man darf dagegen nicht aufhören, darauf hinzuweisen, daß die Veränderung der Wirklichkeit bereits bei einem anderen Denken und Verhalten beginnt. Dabei ist entscheidend, welche Bedürfnisse in jedem von uns leben. Wie wir uns im Verbrauchen verhalten, wie wir mit den Ressourcen in Natur und in der Gesellschaft umgehen, liegt heute schon in unserer Kompetenz. Unsere heutige Ökonomie reagiert äußerst sensibel auf Verhaltensänderungen. Wir müssen nicht primär neue Arbeitsfelder erfinden, sondern gesunde Bedürfnisse entwickeln. Dort liegt der Motor der Entwicklung. Menschen, die wirklich etwas anderes wollen, machen auch etwas anderes. Es nützt kurzfristig nichts, sich den Kopf über an-

Wohin mit der freien Kapazität?

Ursache der Arbeitslosigkeit ist keine konjunkturelle Depression, sondern eine Explosion der Produktivität. Im letzteren Falle ist die Nichtbeschäftigung kein Unglück, sondern ein Glück: Es zeigt an, daß es möglich ist, mit weniger Arbeit dasselbe Sozialprodukt zu erzeugen. Es ist eine unglaubliche Geschichte, daß ein solcher Glücksfall gegenwärtig als größtes Unglück dargestellt und erlebt wird. Das wirkliche Unglück besteht darin, daß eine entsprechende Produktivitätsumverteilung so schwerfällig und mit Sonderinteressen behaftet diskutiert wird.

1. Sicherlich ist Arbeitszeitverkürzung ein wesentlicher Teil der möglichen Maßnahmen. Dennoch ist gut zu überlegen, ob eine allgemeine Arbeitszeitverkürzung der wichtigste Schritt wäre. Denn einmal zur Freizeit gemacht, ist diese Zeit schwierig wieder unter sozialen Gesichtspunkten zu aktivieren.
2. Tarifverträge sollten zwar die Leistungszeit verkürzen, nicht jedoch die Gesamtarbeitszeit. Die Differenz könnte ausschließlich für innerbetriebliche Prozesse verwendet werden. Eine wesentliche, dringend notwendige Qualitätsverbesserung der Arbeitsverhältnisse wäre damit erreichbar. Man könnte diese Zeit für soziale Zusammenarbeit «betriebliche Sozialzeit» nennen.
3. Einer allgemeinen Arbeitszeitverkürzung vorzuziehen wären auch Weiterbildungs- und Bildungsmaßnahmen. Gegenwärtig werden Arbeitslose mit solchen Angeboten geradezu überschüttet, während es in vielen Arbeitsbereichen fast nichts gibt. Im Arbeitsleben wären bezahlte Bildungszeiten wünschenswert.
4. Ein ständiger Stein des Anstoßes ist die Tatsache, daß in der Meinung vieler die Arbeitslosen für das Warten und Nichtstun bezahlt werden, während auf der anderen Seite eine Fülle von Aufgaben da wäre, für die sich jedoch niemand findet oder für die kein Geld da ist. Typisches Stichwort: Umweltschutz, Sozialdienste. Ist die Bezahlung gesichert, so läßt sich der Vorgang auch umgekehrt denken. Es wäre ohne Schwierigkeiten denkbar, die Zahlung der Gelder abhängig zu machen von einer selbstgewählten Tätigkeit im Dienste der Allgemeinheit, also nicht gewerblich. Dabei können auch neue Dinge vorgeschlagen werden. Alles, was geschieht, ist besser, als wenn nichts geschieht. Der Effekt bestünde darin, daß der Arbeitslose die Gelder in die Aufgabenbereiche mitnimmt, in denen er tätig wird. Übernimmt jemand zum Beispiel einen Arbeitsplatz bei einer Umweltschutzorganisation, so fließt sein Arbeitslosengeld in den Etat dieser Organisation und von dort an ihn. Die Organisation erhält durch die in ihr Tätigen ihre Mittelzuweisung. Die weitgehend freie Wahl macht den Arbeitszwang unnötig und fordert die Motivation des einzelnen. Natürlich bedarf die Frage der Abstufung zwischen Volltätigkeit im alten Beruf, Volltätigkeit in einer selbstgewählten Tätigkeit, Aus- und Weiterbildung und schließlich Nichttätigkeit einer verfeinerten Diskussion.

Udo Herrmannstorfer

Aus: *Gegenwart* Nr. 2/1997

Die Menschen werden weder in Klassen noch in Stände sozial eingegliedert sein, sondern der soziale Organismus selbst wird gegliedert sein. Der Mensch aber wird gerade dadurch wahrhaft Mensch sein können. Denn die Gliederung wird eine solche sein, daß er mit seinem Leben in jedem der drei Glieder wurzeln wird.

Nur wer in abstrakten Gedanken lebt, dem erscheint alles in eindeutigen Umrissen. Ein solcher tadelt das Lebenspraktische oft, weil er es nicht bestimmt, nicht «klar» genug dargestellt findet. Viele, die sich Praktiker dünken, sind gerade solche Abstraktlinge. Sie bedenken nicht, daß das Leben die mannigfaltigsten Gestaltungen annehmen kann. Es ist ein fließendes Element. Und wer mit ihm gehen will, der muß sich auch in seinen Gedanken und Empfindungen diesem fließenden Grundzug anpassen. Die sozialen Aufgaben werden nur mit einem solchen Denken ergriffen werden können.

dere Sozialstrukturen zu zerbrechen, wenn sie nicht gewollt werden. Insofern möchte ich darauf hinweisen, daß sich heute jede Steiner-Schule mit der Frage auseinandersetzen muß, welche Aufgabe sie hat in bezug auf die Bedürfnisentwicklung der Jugendlichen. Denn diese bestimmen ein Leben lang, was geschieht. In der Schule scheint es immer nur um die Ausbildung der Fähigkeiten zu gehen. Für das Leben wichtiger ist dagegen die Qualität der von den Heranwachsenden entwickelten Bedürfnisse. Beschränken sich dies auf die rein materielle Ebene? *Werden auch tiefgreifende soziale und kulturelle Bedürfnisse entwickelt, aus denen sich Motive für das soziale Leben entfalten?* Beispiel: Nur wenn Menschen ein anderes Erziehungssystem haben wollen, werden neue Schulen entstehen; andere Konsumbedürfnisse werden andere Produkte und damit andere Arbeitsstätten entstehen lassen. An dieser Stelle entsteht laufend reale Veränderung. Voraussetzung ist nur, daß ich mich als in der Gemeinschaft stehend empfinde und weiß, daß mein Verhalten die Gemeinschaft verändert. *Wir müssen im Sozialen den Beobachterstatus überwinden, der automatisch unterstellt, alles sei außer mir. Ich bin Teil der Sozialität und nicht nur ihr Betrachter.*

Die Fragen stellte Thomas Stöckli

Udo Herrmannstorfer, geboren 1941 in Breslau. Industriekaufmann, Betriebs- und Volkswirt. Seit 1972 selbständiger Unternehmensberater und Dozent für Wirtschaft- und Sozialgestaltung.

Fazit: Die Ursache der Arbeitslosigkeit ist nicht eine konjunkturelle Depression, sondern eine Explosion der Produktivität. Im letzteren Fall ist die Nichtbeschäftigung im wesentlichen kein Unglück, sondern Glück: Sie zeigt an, daß es möglich ist, mit weniger Arbeit dasselbe Sozialprodukt zu erzeugen. Es ist unglaublich, daß ein solcher Glücksfall gegenwärtig als größtes Unglück dargestellt und erlebt wird. Das Unglück besteht nur in der Art der Entstehung und der Tatsache, daß die Verteilung des Produktivitätsfortschrittes so schwerfällig fortschreitet und von Sonderinteressen verhindert wird. Arbeitslosigkeit ist zwar in der gegenwärtigen Art des Auftretens ein Krankheitssymptom der Gesellschaft. Sie ist es aber nur deshalb, weil die freien Kräfte noch keine sinnvolle, positive Gestaltung gefunden haben. Es wäre richtiger, von Arbeitspotential oder ‹Freizeit-Potential› zu sprechen.

Letzter Abschnitt aus dem Aufsatz ‹Arbeitslosigkeit› von Udo Herrmannstorfer im Bulletin 18 ‹Schweiz im Gespräch›. Dort entwickelt er auch konkrete Finanzierungsvorschläge für die Schweiz, welche sich aber im Grundsatz auch auf andere Länder übertragen ließen.

In seinem Buch *Schein-Marktwirtschaft* (siehe Literaturhinweis Seite 24) entwickelt Udo Herrmannstorfer seine Ideen zur Frage der Arbeit und Arbeitslosigkeit in einem umfassenden gesamtgesellschaftlichen Kontext.

Man sieht auch, daß diese Wirtschaftsform der menschlichen Arbeitskraft den Charakter der Ware aufgeprägt hat. Aber man sieht nicht, wie es im Wirtschaftsleben selbst liegt, daß alles ihm Eingegliederte zur Ware werden *muß*. In der Erzeugung und in dem zweckmäßigen Verbrauch von Waren besteht das Wirtschaftsleben. Man kann nicht die menschliche Arbeitskraft des Warencharakters entkleiden, wenn man nicht die Möglichkeit findet, sie aus dem Wirtschaftsprozeß herauszureißen. Nicht darauf kann das Bestreben gerichtet sein, den Wirtschaftsprozeß so umzugestalten, daß *in* ihm die menschliche Arbeitskraft zu ihrem Rechte kommt, sondern darauf: Wie bringt man diese Arbeitskraft aus dem Wirtschaftsprozeß heraus, um sie von sozialen Kräften bestimmen zu lassen, die ihr den Warencharakter nehmen? [...]

Das Wirtschaftsleben hat einfach durch sich selbst in der neueren Zeit ganz bestimmte Formen angenommen. Es hat durch eine einseitige Wirksamkeit in das menschliche Leben sich besonders machtvoll hereingestellt. Die anderen beiden Glieder des sozialen Lebens [Geistesleben, Rechtsleben; Anm. des Hrsg.] sind bisher nicht in der Lage gewesen, mit derselben Selbstverständlichkeit sich in der richtigen Weise nach ihren eigenen Gesetzen in den sozialen Organismus einzugliedern. Für sie ist es notwendig, daß der Mensch aus den oben angedeuteten Empfindungen heraus die soziale Gliederung vornimmt, jeder an seinem Orte, an dem er gerade steht. Denn im Sinne derjenigen Lösungsversuche der sozialen Fragen, die hier gemeint sind, hat jeder einzelne Mensch seine soziale Aufgabe in der Gegenwart und in der nächsten Zukunft.

Die Unternehmertätigkeit kann in gesunder Art nur dann in den sozialen Organismus eingreifen, wenn in dessen Leben Kräfte wirken, welche die individuellen Fähigkeiten der Menschen in der möglichst besten Art in die Erscheinung treten lassen. Das kann nur geschehen, wenn ein Gebiet des sozialen Organismus vorhanden ist, das dem Fähigen die freie Initiative gibt, von seinen Fähigkeiten Gebrauch zu machen und das die Beurteilung des Wertes dieser Fähigkeiten durch freies Verständnis für dieselben bei andern Menschen ermöglicht.

Jeder Mensch ein Unternehmer?

Persönlichkeitsentwicklung in der Arbeitswelt

Karl-Martin Dietz

Um in den gegenwärtigen Zivilisationsverhältnissen arbeiten zu können, bedarf es mehr denn je der Fähigkeit, sich von deren verschiedenartigen Erscheinungen nicht zu kurzschlüssigen Beurteilungen hinreißen zu lassen. Noch nie in der Geschichte war die Situation so zwiespältig wie heute: Konsumentenglück neben Hungersnöten, Lebensgenuß neben existentielltem Vakuum und seinen Folgen. Wer sich nicht durch fruchtlose Kritik in die Isolation vor der Welt und letztlich auch vor sich selbst treiben will, wer andererseits nicht dem physischen und seelischen Konsumrausch und den herrschenden Eintagsgefühlen zum Opfer fallen

will, der wird sich vor allem die Doppelseitigkeit (Ambivalenz) der Zeitverhältnisse zum Bewußtsein bringen müssen. So erzeugt die Schätzung des Individuums neue Gestaltungen der Arbeitsplätze und -prozesse, von denen man sich bis vor kurzem nichts träumen ließ. Auf der anderen Seite aber wird von niemandem ernsthaft geleugnet, daß es sich vor allem darum handelt, die ganze menschliche Individualität mitsamt den in ihr liegenden schöpferischen Möglichkeiten für eng begrenzte, betriebswirtschaftlich bestimmte Zwecke dienstbar zu machen. Die Ausbildung einer starken Persönlichkeit anzustreben, um diese sogleich zu instrumentalisieren: größer kann ein Widerspruch kaum gedacht werden. Bleibt am Ende nur erfolgssprühende Genialität in einem eiskalten, starren Rahmen ohne das eigentlich Menschliche und seine Mitte?!

Das Versagen der Bildungssysteme

Drängender als noch vor wenigen Jahrzehnten reicht daher die Bildungsfrage bis in die Unternehmensführung hinein.

Im öffentlichen Schul- und Hochschulwesen geht es um die Ansammlung von Wissen und um Elemente formaler Bildung. Die dort gebotene «Wissenschaftsorientiertheit» lehrt Beurteilen und Kritisieren, aber nicht Aufnehmen. Festklappen ist im Zweifelsfall wichtiger als Anregen. In Wirtschaftsunternehmen wird deshalb zunehmend bemerkt, daß es den meisten Mitarbeitern weder an Intelligenz noch an gutem Willen mangelt, jedoch zum Beispiel an Wahrnehmungsfähigkeit, d.h. an der Möglichkeit, sich unvoreingenommen und aufmerksam auf einen Sachverhalt einzulassen. Wahrnehmung und die davon ausgehende Erkenntnistätigkeit werden häufig durch vorgefaßte Vorstellungen ersetzt. Es scheint eine Korruption des Wahrnehmungsvermögens, von der Jugendzeit an stattzufinden, die durch das herrschende Bildungssystem nicht wirksam korrigiert wird. Fähigkeitsbildung, Persönlichkeitsentwicklung usw. bleiben ohnehin weitgehend ausgeblendet (bzw. engagierten Lehrerpersönlichkeiten vorbehalten, die es trotzdem tun).

Neben das staatliche Bildungssystem ist inzwischen eine außerordentlich umfänglich gewordene betriebliche Fortbildung getreten. Sie hat den Erwerb praktischer Fähigkeiten zum Ziel. Zu diesen gehören heute auch psychisch-mentale Fähigkeiten (Gesprächsführung, Konfliktmanagement usw. bis hin zu persönlicher Flexibilität, Einsatzbereitschaft usw.). Dabei erweist sich das vordergründig «Praktische» häufig als letztlich unpraktisch, solange es darum geht, vorgegebene Anforderungen zu erfüllen. Diese sind prinzipiell von gestern. Wie aber gewinnen wir Fähigkeiten gegenüber den Anforderungen von morgen? Wie kommen wir dazu, aktiv zu gestalten statt nur zu reagieren? Flexibilität und ähnliches genügt nicht.

Selbstorientierung und individuelle Selbstentwicklung sind gefragt. Die kann aber letztlich nur jeder für sich selbst leisten. Lernfähigkeit und Entwicklungsfähigkeit setzen Selbständigkeit voraus und gehen mit ihr Hand in Hand. Weder im staatlichen Schul- und Hochschulwesen noch in der üblichen betrieblichen Bildung geschieht dies in zureichendem Maß.²

Wer die Welt von morgen mitgestalten will, muß selbst gestaltungsfähig sein. Das «lernende Unternehmen» wird propagiert – der Ausdruck klingt gut; aber von wem ist zu lernen, wenn es um die Zukunft geht? *Und entwicklungsfähig ist ein Unternehmen nur in dem Maße, in dem seine Mitarbeiter entwicklungsfähig sind. Dies aber kann letztlich nur jeder selbst wollen und ins Werk setzen oder es geschieht nicht.* Der Mangel wird auf allen Seiten spürbar.

Neue Ziele betrieblicher Bildung

Ein Handelsunternehmen mit annähernd 400 Filialen in Deutschland, die Firma «dm-drogerie markt» mit Sitz in Karlsruhe, hat sich vor einiger Zeit eine neue Führungsstruktur gegeben. Die klassische, auf Hierarchie gegründete Führung, mit Anweisungen von «oben» nach «unten», wurde differenziert. In möglichst vielen Fällen tritt an die Stelle der Anweisung die «Empfehlung». Auch Empfehlungen sorgen für klare Verhältnisse, sind jedoch dafür offen, daß der Empfänger in selbständiger Weise mit ihnen umgeht. Er kann eine Empfehlung nicht geradezu ignorieren, muß sie aber nicht wörtlich nehmen. Als Faustformel gilt im Unternehmen: Der Empfänger einer Empfehlung kann selbst entscheiden, ob er es so macht wie empfohlen oder selbständig und besser.

Mit dieser Umstrukturierung wird der Tatsache Rechnung getragen, daß das eigentliche Geschäftsgeschehen des Unternehmens in den Filialen abläuft, nicht in der Zentrale: dort ist die Schnittstelle zur Welt (zum Kunden). Und dort müssen möglichst selbständige und motivierte Mitarbeiter tätig sein. Die Geschäftsleitung versteht sich dagegen mehr und mehr als Dienstleister für

die Erfüllung der Aufgaben vor Ort. Das setzt aber voraus, daß die vor Ort Verantwortlichen (die Filialleiter) zu mehr Eigenverantwortlichkeit berechtigt und befähigt werden. «Filiale an die Macht» titelte die Lebensmittelzeitung zu diesem Umschwung bei «dm».³ Eine innere Umstrukturierung dieser Art ist nicht mit einem Federstrich zu vollziehen; sie ist nicht eine Frage des guten Willens allein. Vielmehr bedarf sie neuer Fähigkeiten, vor allem auch solcher, die ein Filialleiter alten Zuschnitts in der Regel nicht haben mußte. Zu diesen Fähigkeiten gehören: Einsicht in den Gesamtablauf des Betriebes, selbständiges Handeln, Selbstvertrauen, Phantasie und Innovationsfähigkeit. Auch diejenigen, die vorher in der klassischen Vorgesetztenrolle waren, müssen sich umstellen. Sie brauchen mehr als zuvor Überzeugungskraft, müssen den anderen Menschen ernst nehmen können und selbst lernfähig sein. *All diese Anforderungen laufen darauf hinaus, die menschliche Persönlichkeit – die eigene wie die fremde – als solche ernst zu nehmen. Damit erhält die betriebliche Weiterbildung eine neue Dimension.* Es geht nicht mehr nur um Fachwissen oder um spezifische Führungsqualifikationen, sondern *es geht um Persönlichkeitsentwicklung als solche.* Dabei treten dann durchaus auch die Eigenschaften auf, die im Berufsleben gefragt sind. Diese sind aber *Folge*, nicht *Ziel* der Persönlichkeitsentwicklung.

Damit ist ein entscheidender Punkt gekennzeichnet. Wird im betrieblichen Zusammenhang «Persönlichkeitsbildung» entweder als «Humanisierung» oder als gezielte «Fähigkeitsbildung» betrieben und somit doch nur den unveränderten Zielen des Betriebes untergeordnet? Man spricht heute von «Schlüsselqualifikationen» allgemein-menschlicher Art. An der Namensgebung ist schon zu erkennen, daß sie nicht um ihrer selbst willen betrieben, sondern als Ausgangspunkt für weitere, berufsspezifische Qualifikationen erstrebt werden. Die Programmangebote sind Legion, die hier Trainingsverfahren anbieten. Möglicherweise tut man aber damit der menschlichen Persönlichkeit größere Gewalt an, als wenn man nur handwerkliche oder technisch-intelligente Fähigkeiten schult. Denn damit wird unter Umständen die gesamte Persönlichkeit vorgegebenen Zwecken untergeordnet. Man ist auf geistige Leistungen in höchstem Maße angewiesen, verschließt aber gern die Augen vor der Frage, was dieser «Geist» eigentlich ist. Entweder tritt beschauliche Betrachtung einer «geistigen Welt» an die Stelle des Handelns, oder das Handeln beeinflusst die Erkenntnis so sehr, daß man vor lauter «Erfolgsorientiertheit» den Zusammenhang mit der umfassenden Wirklichkeit des Menschen verliert. Instrumentalisierung des Geistes verhindert dann dessen Realisierung. Nicht nur neue Zielsetzungen, sondern auch neue Bildungsmethoden sind hier gefragt. Man hat dann in Kauf zu nehmen, daß sie auf den ersten Blick nicht besonders «praxisnah» aussehen. Aber vor einer allzu engen Eingrenzung des scheinbar «Praktischen» muß ohnehin gewarnt werden. Allzu oft dient sie nur als Vorwand, um in Wirklichkeit doch alles beim Alten zu lassen oder zumindest das Neue am Alten zu messen. Man findet dann Anliegen ähnlich diesem: «Wie der Geist überlegen wird».⁵ – Zur Lösung der wichtigsten Fragen in diesem Problemfeld kann ganz offensichtlich nicht auf vorhandene Vorbilder zurückgegriffen werden.

Zur Seminarpraxis

Hier ist Neuland zu betreten. So wurde vor einigen Jahren von der Leitung des Unternehmens «dm-drogerie markt» die Frage an Mitarbeiter des Hardenberg-Instituts in Heidelberg gestellt, ob sie Seminare entwickeln können, die dieser neuen Aufgabenstellung Rechnung tragen. Auch bei anderen Unternehmen besteht Nachfrage nach diesen Seminaren, jedoch nur bei «dm-drogerie markt» ist bisher sämtlichen Führungskräften (bis zu den Filialleitern) die Teilnahme an den Seminaren angeboten worden. Es zeigt sich, daß – entgegen anfänglichen Befürchtungen – ein außerordentlich lebendiger Austausch mit und unter den Seminarteilnehmern möglich wurde. Die Zielsetzung eines dieser

Es kommt aber gegenwärtig darauf an, daß aus der Kraft des geistigen Lebens heraus die Richtlinien für die Gesundung des sozialen Organismus gefunden werden. Dazu genügt es nicht, daß die Menschen in einer Seitenströmung des Lebens sich mit dem Geiste beschäftigen. Dazu ist notwendig, daß das alltägliche Dasein geistgemäß werde.

Seminare kann zum Beispiel so formuliert werden:

1. Wie lerne ich, bewußt wahrzunehmen und mich mit der vorhandenen Wirklichkeit ins Benehmen zu setzen. Die Praxis zeigt, daß mitgebrachte oder von außen herangetragene Vorstellungen, Meinungen, Traditionen und sogenannte «Erfahrungen» ständig versuchen, mein unvoreingenommenes Verhältnis zur Wirklichkeit zu trüben. Wie gehe ich damit um?
2. Wie gelingt es mir, über die Orientierung in der gegebenen Wirklichkeit hinaus neue Ideen zu finden? Wie versetze ich mich in die Lage, nicht nur das Vorhandene zu beurteilen, sondern Entwicklungen zu sehen, die mir aus der Zukunft entgegenkommen?
3. Wie entwickle ich die Kraft, daß Erkennen nicht handlungsfeindlich und daß Handeln nicht blind bleibt?
4. Wie gelingt es mir, auf Vorgänge in meiner Umgebung nicht nur sachgemäß zu reagieren, sondern sie von mir aus zu gestalten? Die erste, für manche Teilnehmer recht schwierige Aufgabe besteht darin, sich für einige Zeit von der betrieblichen Praxis innerlich zu lösen und sich auf sein *reines Menschsein* zu besinnen. Als nächstes bemerkt man, wie es nicht so sehr auf «die Verhältnisse» oder sonstige Umweltfaktoren ankommt, sondern vor allem auf «*mich*». Forderungen an andere, Klagen über herrschende Zustände usw. verdecken nur den Kern des Problems. Schließlich wächst die Bereitschaft, sich *auf neue innere Erfahrungen einzulassen*. Diese beginnen damit, sich bewußt zu machen (und nicht nur zu postulieren), daß man nicht ein Rädchen in irgendeinem Getriebe ist, sondern ein Mensch, dem Urteilsfähigkeit und Gestaltungskraft innewohnen, die es zu ergreifen und zu vertiefen gilt. Die Fähigkeit, sich der Welt unvoreingenommen auszusetzen, hängt mit dieser Erfahrung zusammen. Bleibe ich blockiert in meinem Vorstellungs- oder Meinungsgefängnis, dann kann ich auch nicht wahrnehmen, was «draußen» vorgeht. Gelingt es mir, meine geistige Individualität zu aktivieren, dann gewinne ich zugleich ein neues Verhältnis zur Welt. Und schließlich bemerke ich, daß dasjenige, was ich vielleicht zunächst als von außen an mich herankommende «Anforderungen» empfunden habe, in Wirklichkeit zu mir gehört. Die engen Grenzen meines Selbst, außerhalb derer ich alles andere als «Welt» empfinde, die mir gegenübersteht, haben sich erweitert. – Die inneren Schritte, die dabei vollzogen werden, kann man auch so beschreiben:

1. Bemühung um aktive *Aufnahme* des Neuen.
2. *Ertragen* lernen, daß mitgebrachte Prägungen nicht das Entscheidende sind: die üblichen Arbeitsabläufe, die Verhältnisse im Unternehmen, Traditionen, Gewohnheiten usw.
3. Wird dann nach und nach bemerkt, wie die Belange des täglichen Lebens und die zunächst so fern erscheinenden Seminarinhalte doch eng zusammenhängen, so setzt dies *Verwandlungsimpulse* frei. Man beginnt, ein neues Verhältnis zu sich selbst zu bekommen.
4. Ausblickhaft kann dann noch deutlich werden, daß auch das *Verhältnis von «mir» zur «Welt»* auf einen anderen Boden gestellt wird. Der alte Gegensatz verschwindet allmählich.⁶

Als entscheidend wird in den Seminaren der Schritt von der zweiten zur dritten Stufe erlebt. Für diejenigen, die ihn gründlicher erarbeiten wollen, wird ein Vertiefungsseminar angeboten.

Selbstverständlich geht so etwas nicht in allen Betrieben. Es gibt dafür mindestens zwei Voraussetzungen: Die erste ist, daß die Betriebsleitung ihre eigene Funktion in der beschriebenen Weise («Dienstleister») umzuwandeln geneigt ist. Dazu gehört auch, daß sie das Unternehmen nicht als ihre Spielwiese, sondern als eine immer mehr zu realisierende Arbeitsgemeinschaft situativ selbständiger Persönlichkeiten ansieht. Und eine zweite Voraussetzung ist, daß die einzelnen Mitarbeiter frei bleiben, solche Seminare zu besuchen und in diesen jeweils dasjenige mitzunehmen, was sie wollen – und anderes nicht. Zur Selbstentwicklung kann man die Mitarbeiter nicht abordnen. Sie ist Sache jedes einzelnen. Andererseits ist der betriebliche Zusammenhang durchaus ein geeigneter Austragungsort für Seminare dieser Art. Denn in ihm entsteht ein waches Problembewußtsein. Man erlebt dort immer wieder die Grenzen seines Selbst, man begibt sich auf die Suche nach Perspektiven und Anregungen.

Es ist heute noch wenig üblich, die großen Problemstellungen der Gegenwart bewußtseinsgeschichtlich anzugehen. Kann

dieses nach und nach geleistet werden, so erschließen sich neue Dimensionen für eine Koinzidenz von Erkennen und Handeln. Während man in den öffentlichen Bildungsanstalten von einer Bewußtseinsentwicklung in der Regel weder vergangenheits- noch zukunftsbezogen etwas mitbekommt, wird eine solche Betrachtungsweise heute im Wirtschaftsbereich gefordert, der sich in der Vergangenheit eher als bildungsresistent erwiesen hat. Ein wesentlicher Zug des Unternehmertums besteht darin, der Zeit voraus zu sein. Es geht nicht nur darum, die Gegenwart mit allen ihren Mannigfaltigkeiten zu verstehen, sondern vor allem darum, in ihr Zukunft zu gestalten. Nähert man sich dieser Aufgabe mit theoretischem Interesse, wird man schnell resignieren. Schon das Verstehen will nicht so recht gelingen! *Unternehmerische Persönlichkeiten aber sind meistens anders in die Gegenwart eingebunden. Sie stehen in einem Strom des Handelns, der auch ohne ihre Aktivität fortfließen, sich dann aber schnell gegen sie richten würde. Entweder sie stellen sich der Aufgabe, an ihrer Bewußtseinsentwicklung zu arbeiten, oder sie werden bald keine Unternehmer mehr sein. Je mehr dies zum Bewußtsein kommt, desto mehr kann jeder einzelne Mensch – unabhängig von seiner beruflichen Tätigkeit – das Unternehmerische in sich entdecken: Jeder Mensch ein Unternehmer!*

Persönlichkeit in der Arbeitswelt: geschminkte Verstandessele?
Persönlichkeitsentwicklung im betrieblichen Zusammenhang: Wird da nicht vielleicht der «Geist» fremden Zwecken dienstbar gemacht? Diese schon eingangs aufgeworfene Frage kann jetzt näher betrachtet werden. Zweifellos geschieht dies tatsächlich in hohem Maße. Die Themen «Menschenführung» und «Persönlichkeitsentwicklung» gelten seit geraumer Zeit als die wichtigsten Themen betrieblicher Weiterbildung.⁷ Aber es mehren sich auch Stimmen wie diese: «Die meisten Rezepte der Management-Gurus entpuppen sich als Scheinlösungen.»⁸ Immer mehr Menschen, Betriebsleiter wie Mitarbeiter, erkennen, daß man durch Psycho-Training nichts wirklich gewinnt. Worum also geht es stattdessen?

Bei den skizzierten Bemühungen geht es darum, eine geistige Selbständigkeit zu erringen, für die Anthroposophen gerne das Kürzel «*Bewußtseinsseele*» gebrauchen. Alle die erwähnten Qualitäten, wie Innovationsfähigkeit, Initiative, ganzheitliches Denken usw. können als Eigenschaften der Bewußtseinsseele verstanden werden. Das paßt auf den ersten Blick hervorragend dazu, daß man unsere Gegenwart als ein «Zeitalter der Bewußtseinsseele» verstehen kann, d.h. als eine Zeit, in welcher die Leistungen der Bewußtseinsseele zur Bewältigung des Lebens gefordert und ihre Ausbildung durch die Lebensverhältnisse gefördert wird. Beides kann man im Wirtschaftsleben gerade der letzten Jahrzehnte gut beobachten. Was aus der Praxis des wirtschaftlichen Lebens heraus gefordert wird, sind gerade solche Eigenschaften der Bewußtseinsseele! (Das ist im Grunde nicht auf das Wirtschaftsleben beschränkt. Auch in Einrichtungen des geistigen Lebens braucht man diese Eigenschaften.⁹ Nur ist dort offenbar das diesbezügliche Problembewußtsein noch nicht überall so weit verbreitet.) Doch ist hier eine Unterscheidung nötig. Die Eigenschaften der Bewußtseinsseele werden vom Leben selbst gefordert. Man bemerkt dies und beginnt dann, sie sich anzueignen und seine Mitarbeiter darin schulen zu lassen. Dies gilt als Voraussetzung dafür, erfolgreich zu werden oder zu bleiben. Was da aber «geschult» wird, hat möglicherweise mit Bewußtseinsseele nicht viel zu tun. Vielmehr dürfte es sich bei vielen solchen «Schulungen» und «mental Trainings» eher darum handeln, lediglich die vorhandene, als «Verstandessele» gekennzeichnete Bewußtseinsstufe kosmetisch so aufzuputzen, daß sie nach Bewußtseinsseele aussieht. Was da als Ideenfähigkeit daherkommt, sind dann nur die alten Weisheiten, täglich von neuem locker gefönt. Man trägt heute gerne «Innovation»! Das wirkt aber so, als wollte man dadurch mehr Überblick gewinnen, daß man Plateau-Sohlen trägt. Die Reise mit dem Fahrrad in fremde Gegenden wird durch strammes Strampeln auf dem Heimtrainer im ehemaligen Partykeller ersetzt. Kurz gesagt: Was da landauf-landab antrainiert wird, ist vielfach nichts anderes als die Kosmetik für eine Verstandessele, zu deren Lifestyle es gehört, sich mit Bewußtseinsseeleneigenschaften zu drapieren. Bleibt es dabei, dann kann die Instrumentalisierung des «Geistes» ebensowenig ausgeschlossen

werden wie die Manipulation der Persönlichkeit unter dem Vorwand ihrer Weiterentwicklung.

Das alles aber geht am Menschen vorbei und auch an der Lebenswirklichkeit. Von außen mögen die Unterschiede zwischen der Bewußtseinsseele und ihrem Imitat nicht auf den ersten Blick erkennbar sein; demjenigen, der sich um Selbstentwicklung bemüht, fallen sie um so deutlicher ins Auge. Hier sei nur auf zwei Unterscheidungsmerkmale hingewiesen:

1. «Nutzen», «Erfolg» und so weiter können auf der Ebene der Verstandesseele ohne die Wahrheitsfrage gedacht werden, für die Bewußtseinsseele ist das unmöglich. Wo zwischen Wahrheit und Nutzen strikt getrennt wird, wo «Wirklichkeit» und «Fruchtbarkeit» gar noch in einen Gegensatz geraten oder wo die Wahrheitsfrage einfach nicht mehr auftaucht – da hat man es mit Sicherheit nicht mit einer Bewußtseinsseelenentwicklung zu tun. Wahrheit, die zu nichts führt, und Nutzen, der subjektiv-egoistisch gesehen wird, können gerade dadurch, daß sie nichts miteinander zu tun haben, hervorragend nebeneinander existieren: in der Verstandesseele. Bewußtseinsseele lebt in der Einsicht, daß diese Trennung aufzuheben ist. Sie tut dies nicht aus einer von außen herangetragenem moralischen Anwendung, sondern aus innerer Konsequenz. Was «nützlich» für mich ist, kann nicht zu einer Frage des Gutdünkens unabhängig von wirklichkeitsorientierter Urteilsbildung reduziert werden, wie dies landläufig geschieht. Woher will ich sonst wissen, was «wirklich» nützt? Könnte es gar sein, daß ich «mich» mit meinen vordergründigen Bedürfnissen verwechsle, mit denen ich gar nicht identisch bin? Ich muß mich auf jeden Fall auf die mühsame Ebene des Wirklichen und Wahren begeben, wenn ich hier weiterkommen will. Suche ich aber diese Ebene auf, dann fallen die alten, zu kurz geratenen Gesichtspunkte (Nutzen, Erfolg oder methodische Stimmigkeit) von mir ab. Ich sehe, daß sie nur dann gelten können, wenn ich kurzzeitig bleibe und zum Beispiel den «Nutzen» für mich von einem Nutzen für die Gesamtheit abtrennen zu können glaube, was jedoch in Wirklichkeit nicht möglich ist.¹⁰

2. Ein zweites Charaktermerkmal der Bewußtseinsseele liegt im Begriff der «Individualität». Zielsetzung, innere Anstrengung und geistiges Erleben liegen in jedem einzelnen, ebenso die Verantwortung für dasjenige, was er tut. Das hat seine Bedeutung bis in die Entwicklung neuer Gemeinschafts- und Führungsformen hinein. Die Zielsetzung des Handelns und auch der eigenen Selbstentwicklung kommt aus mir selbst heraus, nicht von anderen (das ist auch von Seminarleitern zu berücksichtigen!). Damit entfallen alle Versuche der Kollektivierung, des Gruppeninteresses (Interessengemeinschaft), der Brauchbarkeit («Rädchen im Getriebe») usw. Beim Handeln zählen nicht Forderungen an andere, sondern die eigenen konkreten Taten.

Wenn Bewußtseinsprojektionen die Wirklichkeit verdrängen und der Nutzen an die Stelle der Wahrheit tritt, wenn Individualität irgendwelchen Zwecken untergeordnet wird, die sie nicht selbst durchschaut: dann geht es nicht um Bewußtseinsseele. Bewußtseinsseele selbst ist nichts, was mir von außen angeeignet werden könnte. Will ich sie entwickeln, so muß ich das selbst tun. Welche Unterscheidungsmerkmale gibt es da für mich selbst? – Ich kann mich zum Beispiel fragen:

– Wird meine Denk- und Urteilsfähigkeit von meinen Meinungen oder Vorlieben in Dienst gestellt? Dient meine Erkenntnistätigkeit der Bemühung, dasjenige zu bestätigen und zu verteidigen, was ich ohnehin gerne glaube und tue? Oder setze ich meine Urteilskraft dazu ein, meine Vorstellungen und Meinungen zu prüfen und zu verändern?

– Wonach richte ich mein Leben aus? Dient alles, was ich tue und anstrebe, der Selbstverwirklichung? Wird alles, was ich veranstal-

te, meinen personbezogenen Zwecksetzungen untergeordnet? Dient meine Tätigkeit im Unternehmen in erster Linie der eigenen Karriere? Oder gestalte ich mein Leben und Handeln aus einem Engagement für das Ganze, als dessen Glied ich mich empfinde? Fühle ich mich verantwortlich nur für mich selbst oder auch für dieses Ganze?

– Sind mir Strukturen wichtiger als Prozesse? Betrachte ich die anderen Menschen nach ihrer Rolle und ihrem Verhalten? Versuche ich, den Umgang mit anderen Menschen zu organisieren, d. h. vorgefertigten Abläufen zu unterwerfen, die ich zu handhaben verstehe, ohne mich mit ihnen existentiell zu verbinden? Oder versuche ich, mich selbst und die anderen Menschen als selbständige geistige Wesen (Individualitäten) zu sehen?

Unter dem Aspekt der Bewußtseinsseele wird es sinnlos, den einzelnen Mitarbeiter zu instrumentalisieren; und es wird ebenso sinnlos für den einzelnen, die Arbeit im Unternehmen nur unter selbstbezogenen Aspekten zu sehen, d. h. also seinerseits das Unternehmen zu instrumentalisieren; es entfällt die Angst, in eine Theoriefalle zu geraten, sobald man sich von den Anforderungen der unmittelbar täglichen Lebenspraxis entfernt; und es entfällt die eingefleischte Ansicht, Nutzen für mich selbst könne nur zu Lasten anderer gehen und umgekehrt. Wird, wie dies heute noch üblich ist, den Anforderungen im Zeitalter der Bewußtseinsseele mit den Mitteln einer bewußtseinsseelen-imitierenden Verstandesseele begegnet, so besteht das soziale Leben in einer zunehmenden gegenseitigen Behinderung: Was dem anderen nützt, schadet mir – ein bißchen Nutzen muß ich dem anderen aber auch zugestehen, damit er meinen eigenen Vorteil nicht seinerseits vereitelt. Solange die menschlichen Lebens- und Arbeitsformen nach dem Muster dieses Zweckegoismus (Klugheitsmoral) ablaufen, gerät die Fahrt der Zivilisationsentwicklung immer wieder in den Graben. *Gerade in Wirtschaftsunternehmen kann hier Abhilfe versucht werden. Dort entstehen die Probleme an vorderster Front, und dort werden am ehesten solche Lösungsangebote entlarvt, die theoretisches Wissen anbieten statt praktischer Gestaltungsfähigkeit. Und man kann sich da die Frage klar beantworten: Denke ich «Entwicklung», weil ich Unternehmer sein will, oder bin ich ein unternehmerischer Mensch, weil ich Entwicklung denken kann?*

¹ Die vorstehend dargestellten Gesichtspunkte werden ausführlicher erläutert bei Karl-Martin Dietz/Thomas Kracht, *Individualität in der Arbeitswelt*, Heidelberg 1996 (Menon).

² Näheres hierzu bei Karl-Martin Dietz, *Waldorfpädagogik am Ende des 20. Jahrhunderts*, Heidelberg 1994 (Menon Verlag).

³ Lebensmittelzeitung vom 11. 2. 1994.

⁴ So die Rubrik einer bekannten deutschen Tageszeitung.

⁵ Buchtitel von Gerd Gerken/Rudolf Kapellner (Hrsg.), Paderborn 1993.

⁶ Näheres zu diesen vier Schritten der Ich-Entwicklung im Zusammenhang mit der Arbeitswelt bei Karl-Martin Dietz, *Individualität im Zeitchicksal*, Stuttgart 1994.

⁷ Seminare 1997. Das Jahrbuch der Managementweiterbildung 1997, 8. Aufl., 1996, S. 25.

⁸ Die Zeit, Nr. 25, 13. 6. 1997, S. 18.

⁹ Näheres siehe Karl-Martin Dietz, *Gemeinschaft durch Freiheit*, Stuttgart 1996.

¹⁰ Einzelnes zu diesem Bewußtseinsvorgang in Karl-Martin Dietz, *Von der Meinung zum Urteil*, in: «die Drei», 10/1996, S. 928ff.

Karl-Martin Dietz, geboren 1945 in Heidelberg. Studium der Klassischen Philologie, Germanistik und Philosophie, daneben auch der Wirtschaftswissenschaften, in Heidelberg, Tübingen und Rom. Promotion mit einer Arbeit über vorsokratische Philosophie. 1974 bis 1980 Lehrtätigkeit an der Universität Heidelberg. 1978 Mitbegründer des Friedrich-von-Hardenberg-Instituts für Kulturwissenschaften. Seit 1976 Mitarbeiter in verschiedenen Gremien der Anthroposophischen Gesellschaft.

«Das verlangt Geisteswissenschaft nicht [...], daß man in der Fabrik zu arbeiten hat und, wenn man die Türe hinter sich zuschließt, dann heraustritt aus der Fabrik, um da das Geistesleben zu finden. Nein, das Umgekehrte verlangt Geisteswissenschaft, daß, wenn man sie aufschließt, die Fabrik, um zur Arbeit zu gehen, man den Geist hineintrage, damit jede Maschine durchgeistigt ist von dem, was auch die Weltanschauung in die höchsten Höhen des Erkennens, des Unsterblichen hinaufträgt.»

Rudolf Steiner, Vortrag vom 5. Januar 1920, in GA 334

Geld und Arbeit *sind* keine austauschbaren Werte, sondern nur Geld und Arbeitserzeugnis. Gebe ich daher Geld für Arbeit, so tue ich etwas Falsches. Ich schaffe einen Scheinvorgang. Denn in Wirklichkeit *kann* ich Geld nur für Arbeitserzeugnis geben.

Wie findet das Unternehmen zu seiner Kultur?

Gerhard Herz, Michael Ross

1. Die Bildung der Unternehmenskultur als sozialästhetischer Prozeß

«Alles für die Zukunft hängt davon ab, daß auch für die Einzelunternehmung ein neuer Geist die führende Stellung bekomme.»¹ Diese Worte waren für die Zukunft gesprochen – und haben heute wie auch für die kommende Zeit nicht an Bedeutung verloren. Im Gegenteil: Daß ein «neuer Geist» die Unternehmen durchwehen und erfrischen muß, wird vielfach gespürt und formuliert. Von «Unternehmenskultur» oder «Unternehmensphilosophie» ist da die Rede, man spricht von einem «partnerschaftlichen Geist der Zusammenarbeit» und von der «Humanisierung der Arbeit». Ein gemeinsamer Geist soll die beiden Hauptfaktoren unseres gesellschaftlichen Lebens, Arbeit und Kapital, in jedem Unternehmen durchziehen. Es wird immer deutlicher gesehen, daß für die Existenz und Entwicklung eines Unternehmens die Ausbildung und der Ausdruck eines gemeinsamen Bewußtseins seiner Mitarbeiter eine wesentliche Bedeutung erhält.

In jüngster Vergangenheit wurde dieser Zusammenhang unter dem Begriff «Lernendes Unternehmen» diskutiert. Das lernende, sich selbst bildende Unternehmen begreift das «Humankapital» als den entscheidenden Innovationsfaktor der Wirtschaft und versucht, Arbeit und Bildung, Denken und Handeln als ganzheitliche Entwicklungsprozesse zu erfassen. Kultur und Profil eines Unternehmens werden zunehmend durch den Stellenwert der Lernmöglichkeiten und Lernformen im gesamten betrieblichen Zusammenhang geprägt. Die Qualität der Produkte, der Dienstleistungen und letztlich der Erfolg der betrieblichen Arbeit sind direkt abhängig vom Zusammenspiel der im Betrieb versammelten Menschen mit ihren Fähigkeiten, ihrem individuell angemessenen Einsatz und ihrer Weiterentwicklung.²

Allerdings wurden die für die Bildung einer «Unternehmenskultur» nötigen Fähigkeiten bislang gewöhnlich unter dem Gesichtspunkt ökonomischer Verwertbarkeit betrachtet. Die meisten Unternehmen kümmern sich heute um die Weiterbildung der Fähigkeiten ihrer Mitarbeitenden. Es gilt weithin als unbestritten, daß Investitionen in das «Humankapital» auf Dauer die größten Innovationen und Erträge erwirtschaften. Die Motivation hierfür entstammt üblicherweise nicht weniger dem egoistischen Erwerbstrieb als im Falle des Lohnempfängers. Die Weiterbildung ist eng mit technologischer und ökonomischer Wertbildung verknüpft, die eine Sicherung und Steigerung der Marktanteile der Unternehmen befördert. Dadurch sind diese Fähigkeiten für die Gestaltung von Unternehmenskulturen nicht frei verfügbar. Die heute im üblichen werbeorientierten Marketing aufgewendete Phantasie ist eine Fähigkeit, die zum Beispiel für eine Unternehmenskultur des «sozialen Hörens» von großer Wichtigkeit wäre. Die Qualifizierung für die Gestaltung von Unternehmenskulturen, die Ausdruck von sinnvollen Waren, schöpferischer Arbeit und sozialem Kapital sind, steht erst am Anfang.³

Ein Ansatz, die Bildung der Unternehmenskultur als sozialästhetischen Prozeß zu begreifen, sei im folgenden mit wenigen Strichen skizziert. Er beruht darauf, die Arbeit als Medium von individuellen Bildungs- und Personalentwicklungsprozessen und diese Bildung als Medium für die Entstehung eines gemeinsamen Bewußtseins zu verstehen und zu gestalten. Dem wirtschaftlichen Wertbildungsprozeß in seinen Dimensionen der ausführenden, leitenden und vermittelnden Arbeit eignet eine innere Übereinstimmung mit dem unternehmenskulturellen Lernen, der Weiterbildung in ihren Dimensionen fachlicher, individueller und sozialer Kompetenzen. Der Verbindung einer Sozialästhetik mit einem Prozeß ganzheitlicher Kompetenzentwicklung kann eine bedeutende Leitbildfunktion bei der Schaffung von Unternehmenskulturen zukommen.⁴

1. Ausführende Arbeit und Fachkompetenz

Der Wertbildungsprozeß beginnt, indem die menschliche Arbeit entweder direkt oder indirekt mit Hilfe von Produktionsmitteln die Natur ergreift. Die menschliche Arbeit wird auf die Stoffe, welche die Natur bereithält, angewendet und bildet diese so um, daß die derart entstandenen Waren dem menschlichen Bedarf dienen können. Diese ausführende Arbeit veredelt die Natur und führt sie näher an den Menschen heran.

Die Veredelung der Natur zur Befriedigung menschlichen Bedarfs durch die ausführende Arbeit ist aber nur möglich, wenn entsprechende Fachkompetenzen gebildet werden. Die objektiven Aufgaben, die eine bestimmte Berufsarbeit mit sich bringt, müssen deutlich erkannt und methodisch geschult werden. Fachkompetenzen müssen an den realen Phänomenen des jeweiligen Arbeitsgebietes gewonnen werden: einerseits im Umgang mit dem Gegenstand der Arbeit, andererseits mit den Bedürfnissen der Menschen. Die Bildung von Fachkompetenzen folgt in unserer praktischen Arbeit dem methodischen Prinzip, die ausführenden Arbeiten theoriegeleitet zu lernen und alle Lerninhalte im Medium ausführender Arbeit zu vermitteln.

2. Leitende Arbeit und Individualkompetenz

Der zweite Wertbildungsprozeß setzt am ersten an. Das Objekt dieser Wertbildungsart ist nicht mehr die Natur, sondern die menschliche Arbeit selbst. Die Arbeit wird durch die Leistungen des menschlichen Geistes gegliedert und zusammengefaßt. Die leitende und organisierende Arbeit erspart ausführende Arbeit. Der Zeitgewinn steht im Prinzip der freien Entwicklung der Individualität zur Verfügung.

Es ist ein wichtiger weiterführender Aspekt, wenn in Zukunft die leitende Arbeit unter dem Gesichtspunkt der einzigartigen biographischen Entwicklung eines Menschen betrachtet wird. Sie hat sich um den Einsatz und die Weiterbildung spezifisch individueller Fähigkeiten zu bemühen. Es geht ihr um Individualkompetenz, welche die eigenen Fähigkeiten und die anderer als Ausdruck der Individualität zu würdigen und fördern versteht. In diesem Sinne muß insbesondere die Arbeit als Medium biographischer Entwicklung ausgestaltet werden.

3. Vermittelnde Arbeit und Sozialkompetenz

Die Wertbildungsprozesse der leitenden und ausführenden Arbeit stehen in einem Interessengegensatz. Beide tendieren dazu, die Leistungen der jeweils anderen Wertbildungsart zu entwerten. Es ist nun die Aufgabe der vermittelnden oder beratenden Arbeit, die beiden Wertbildungsprozesse in einen gerechten Ausgleich zu bringen. Es geht um die richtige Gewichtung von leitender und ausführender Arbeit, also darum, daß keine Wertbildungsart das Übergewicht hat.

Um einen gerechten Ausgleich der Interessen herbeiführen zu können, bedarf es der Sozialkompetenz. Die gemeinsame Bildung einer auf Vereinbarungen beruhenden sozialen Ordnung gleichberechtigter Menschen, vermag das gemeinsame Bewußtsein herbeizuführen, welches der Ausdruck einer Unternehmenskultur ist. Sozialkompetenzen können unter methodischem Gesichtspunkt sehr gut in Gruppenprozessen und Teamarbeit erworben werden. Kooperatives Arbeiten gibt die Gelegenheit zu Begegnungen und zur Entwicklung von sozialem Interesse.

Die drei geschilderten Arbeits- und Kompetenzbereiche sind auf keinen Fall im Sinne einer Aufteilung derselben auf unterschiedliche Personen oder Personengruppen mißzuverstehen. Vielmehr handelt es sich dabei um die Skizzierung von Kräften und Tendenzen, die in jedem Menschen und damit in jeder von Menschen geschaffenen Institution auffindbar sind. Für die Gestaltung von Arbeits- und Bildungsprozessen kommt es eben darauf an, diese Kräfte nicht in sauber getrennte hierarchische Funktionen zu packen, sondern auf ihre Integration für jeden einzelnen Menschen und für alle Arbeitsplätze Wert zu legen. Dabei werden sich

dann Schwergewichte herausbilden, die, wenn sie richtig zusammenwirken, der Ganzheitlichkeit zustreben. In diesem Sinne entwickeln und unterstützen die unterschiedlichen Arbeits- und Kompetenzprozesse auf ihre je eigene Art und Weise eine der ›Dreigliederung des sozialen Organismus‹ entsprechende Unternehmenskultur: Der Prozeß ausführender Wertbildungsarbeit und fachkompetenzorientierter Weiterbildung in bezug auf das Wirtschaftsleben, der Prozeß leitender Wertbildungsarbeit und individualkompetenzorientierter Weiterbildung in Hinsicht auf das Geistesleben und der Prozeß vermittelnder Arbeit und sozialkompetenzorientierter Weiterbildung mit Betonung auf das Rechtsleben.

2. Einige Anknüpfungspunkte für eine sozialästhetische Unternehmenskultur

Der gekennzeichnete Zusammenhang zwischen dem Prozeß der Wert- und Weiterbildung kann als ein sozialästhetisches ›Modell‹ oder ›Konzept‹ verstanden werden. Dabei darf es aber nicht im Sinne einer starren theoretischen Definition festgelegt, sondern muß im Verlauf der Arbeit mit ihm weiter konkretisiert und erweitert werden.⁵ Auch wenn die sozialästhetische Anknüpfung des ›Modells‹ an vorliegende Bedingungen heutiger Unternehmen eine schwierige Aufgabe ist, gibt es doch vielfältige Ansatzpunkte. Drei mögliche Ansatzpunkte für Veränderungen in Richtung einer sozialästhetischen Unternehmenskultur sollen nun bezeichnet werden. Dabei sind die dafür benötigten Fähigkeiten meist nur keimhaft vorhanden und müssen erst ins Bewußtsein gehoben werden oder aber sie müssen erst neu gebildet werden. Dieser Vorgang vollzieht sich selbstverständlich unter allen nur denkbaren Einschränkungen, und nicht selten kommt es dabei zu Widersprüchen, welche die institutionelle, aber auch individuelle Resistenz gegenüber Veränderungen deutlich zutage fördert.

1. In vielen Bereichen des Wirtschaftslebens ist eine Umorientierung weg von der Massenproduktion und hin zu schlanker, auf Qualität der Waren fußender Produktion zu beobachten. Am deutlichsten ist das für die Automobilindustrie beschrieben worden.⁶ Mit dem Wechsel von der Quantitäts- zur Qualitätsphase der Produktion gehen einher die Wechsel von der Ergebnis- oder Produkt- zur Prozeßorientierung und von der Verkäufer- zur Kundenorientierung. Damit sind wichtige Anknüpfungsbedingungen für eine sozialästhetische Unternehmenskultur eingetreten, weil ja gerade die Sozialästhetik das Wirtschaftliche als einen lebendigen Prozeß begreift, der qualitätvolle Waren für den Bedarf der Kunden hervorbringt. Die Fachkompetenzen, die bislang in enge Berufsgruppen eingesperrt waren, müssen nun auf den gesamten Wertbildungsprozeß erweitert werden.

2. Eine weitere wichtige Entwicklung, die innerhalb des wirtschaftlichen Gebietes anzutreffen ist, aber über dieses hinaus die soziale Organisation der Arbeitsbeziehungen selbst betrifft, ist die Tendenz zunehmender Gruppenarbeit. Wenn auch hier vieles noch unbeholfen und instrumentalisiert auftritt, so ist für uns doch der Versuch zu erkennen, die Arbeitsbeziehungen durch die Teamarbeit gerechter und kreativer zu gestalten.⁷ Teilweise müssen damit auch die überkommenen Entlohnungsvorstellungen revidiert werden.

Daß über diese Entwicklungen insgesamt nachgedacht wird, zeigt sich zum Beispiel in einem Auftrag für eine Fallstudie, welche die Untersuchung neuer unternehmensübergreifender, zwischenbetrieblicher Kooperationsformen und die Konzeptionierung einer darauf abgestimmten Weiterbildung zum Inhalt hat. Hier ist ein im Entstehen befindliches Feld partnerschaftlicher Zusammenarbeit zu entdecken, das sich in gemeinsamen Produktentwicklungen und Preisabsprachen, die nicht konkurrenzorientiert sind, realisiert. Solche zwischenbetrieblichen Kooperationen können Ansätze zu einer assoziativen Wirtschaftsgestaltung sein und ein Bewußtsein für den gesamten Wertschöpfungsstrom vom Rohstoff bis zum Endprodukt sowie für Einkommens- und Preisbildung schaffen.⁸ Für eine sozialästhetische Anknüpfung besitzt diese Entwicklung größte Relevanz, da zwischenbetriebliche Kooperationsformen ein Bewußtsein über verschiedene Unternehmenskulturen fördern und fördern. Gruppenarbeit und Kooperationen erfordern aber

eben auch die Erweiterung der Sozialkompetenz, um den verschiedenen Interessen der Beteiligten gerecht werden zu können.

3. Ein dritter Ansatzpunkt, der die von uns skizzierte sozialästhetische Sichtweise bestätigt, gleichzeitig aber auch Ansatzpunkt für bewußtseinschärfende betriebliche Bildung sein kann, liegt in dem Phänomen, daß vor allem industrielle Arbeit per se altruistisch ist. Kein VW-Beschäftigter produziert für seinen persönlichen Bedarf und auch ein Mitarbeiter eines Sägewerks wird nur einen Bruchteil der produzierten Balken für das eigene Haus verwenden.⁹ Dieser real existierende Altruismus wird durch den – ebenfalls real existierenden – Warencharakter der Arbeit und die Formen der Entlohnung vielfach verdeckt. Er kann aber deshalb heute neu wahrgenommen werden, weil es jetzt unterstützende Tendenzen gibt: die Haltung, die für eine Kundenorientierung gebraucht wird, die diesen Namen verdient, hat ihre Wurzeln ebenfalls in einer bewußt entwickelten Selbstlosigkeit.¹⁰ Die verbreitete shareholder-value-Mentalität steht dieser Haltung offensichtlich konträr gegenüber, und es wird noch kaum gesehen, daß der damit verbundenen Rauschgewalt des Gewinns der zunehmende Gewaltrausch der vor Sinnleere strauchelnden Jugend als ein Gegenbild entspricht. Die zurückgehende Anzahl von Arbeitsplätzen in den Betrieben und die damit verlorengegangenen Möglichkeiten der Sinnfindung für viele Betroffene können selbstverständlich nicht durch betriebliche Bildungsmaßnahmen aufgefangen werden. Betriebliche Bildungsmaßnahmen, orientiert am Wertschöpfungsstrom, müssen und können aber dazu verhelfen, die Erkenntnis bei allen Mitarbeitern, Kapital- und Arbeits(platz)besitzern zu stärken, daß die durch Rationalisierung erwirtschafteten Gewinne nicht nur betriebs- oder shareholder-egoistisch verteilt werden dürfen, wenn das gesellschaftliche Umfeld nicht allmählich geist-, sinn- und kulturlos werden soll.¹¹

3. Der Weg künstlerisch motivierter betrieblicher Bildung

Menschliche Arbeit, unabhängig davon, ob sie sich eher als ausführende, als vermittelnde oder als leitende realisiert, ist Ausdruck der Individualität. Begreift man Arbeit nicht nur in ihrer Funktion wirtschaftlicher Wertschöpfung, sondern als Entwicklungsmedium, so wird sichtbar, daß durch sie menschliche Individualität entwickelt und geschult und damit ein persönlichkeitsorientierter Wertschöpfungsstrom in jeder (Berufs-)Biographie erkennbar wird. Der Blick auf die heutige Arbeitswelt mit ihrem Gewinnmaximierungsleitbild verhindert allerdings sofort die Illusion, es sei ein einfacher Weg, dieses Bewußtsein von Arbeit und Arbeitsformen zu schaffen, die dieses Ziel unterstützen. Die lange Tradition tayloristischer Arbeitsteilung, die den Menschen zum Anhängsel der Maschine machte, ist noch sehr wirksam und mit ihr der Typus von Arbeit, der nicht nur ausführende und leitend-disponierende Arbeit und damit Ausführung und Verantwortlichkeit scharf trennte, sondern auch Arbeitsprozesse und Lern- und Entwicklungsprozesse zeitlich und organisatorisch streng voneinander schied.

Wie in den oben genannten drei Ansatzpunkten bereits anklung, ist auf diesem Felde inzwischen viel in Bewegung und die ernsthafte Suche vieler Verantwortlicher zum Beispiel in der Industrie nach Realisierungschancen für ein ›lernendes Unternehmen‹ weist in eine interessante Richtung. Angesichts weit entwickelter Produktions- und Steuerungstechnologie, angesichts der Globalisierung von Einkaufs- und Verkaufsmärkten und angesichts veränderter Lebens- und Arbeitsbedürfnisse der Arbeitenden selbst steht das Wirtschaftsleben unter einem Veränderungsdruck, der mit den kleinteilig-taylorisierten Arbeitsformen und Verantwortungsbereichen nicht mehr zu bewältigen ist. Wurde über lange Zeit nur nach hohen fachlichen Qualifikationen und der Fähigkeit, nach Anweisung zu arbeiten, gesucht, so wird heute vor allem der Bedarf nach Mitarbeitern formuliert, die aus dem Überblick heraus arbeiten können, Zusammenhänge sehen und verfolgen können, Verantwortung für die Qualität ihrer Arbeit selbst übernehmen und Kreativität in der Verbesserung von Produkten und Prozessen zeigen. Gegenüber der Arbeitsform, die auf vorgegebene Ziele, kleine, kontrollierbare Schritte und eine Ausführung setzt, in der das Denken des Arbeitenden

möglichst ausgeschaltet bleibt, wird jetzt ein *Arbeitsstypus gebraucht, der Ziele selbst entwickelt, Arbeitsschritte den wechselnden Situationen anpaßt, im Prozeß noch in der Lage ist, zu reagieren und neu zu disponieren, Fehler als Lernchancen zu nutzen imstande ist und Produkte und Dienstleistungen so schafft, wie sie konkrete Kunden haben wollen.*

Dieser Arbeits- und Fähigkeitystypus ist noch neu und auf dem Arbeitsmarkt nicht ohne weiteres zu haben, weil sowohl die landläufige schulische Erziehung als auch Berufsausbildung und Studium noch tief mit dem Leitbild fest geplanten und zielfixierten Arbeitens verbunden sind. Der andere Arbeitstypus, den wir das künstlerisch-gestaltende Handeln nennen¹² ist allerdings zunehmend gefragt, und es gibt bereits eine Tradition oder Kultur der Entwicklung solcher Fähigkeiten. Entsprechend seiner breiten Anlage, kann er weder in reinen Übungssituationen noch völlig außerhalb der Situationen entwickelt werden, in denen er gebraucht wird. Weil er außerdem den Zielpunkt nicht mehr nur auf die Herstellung eines Produktes als solchem oder die Erbringung einer Dienstleistung setzt, sondern den Prozeß ins Auge faßt, der den gesamten Wertschöpfungsstrom von der Idee über die Konzeption und Entwicklung zur Herstellung und zur Einführung in den Bedarfszusammenhang des Kunden umfaßt, ergeben sich daraus für diejenigen, die solche Prozesse im Wirtschaftsleben anregen und begleiten wollen drei Aufgaben:

1. Der Wertschöpfungsstrom, der dem Gesamtprozeß zugrundeliegt, wird als didaktische Leitkategorie betrachtet, aus der heraus Fragen nach der Auswahl von Inhalten, nach Lernzielen, nach angemessenen Methoden und nach der Rolle von Lehrenden und Lernenden gestellt und beantwortet werden können.¹³
2. Auf dem Hintergrund einer derartigen didaktischen Anlage ist nach Formen zu suchen, in denen und mit deren Hilfe das künstlerisch gestaltende Handeln geübt und entwickelt werden kann. Auch wenn der Verbreitungsgrad noch begrenzt ist, gibt es in diesem Feld bereits eine gewisse Tradition. Künstlerische Übungen, seien es malerische oder zeichnerische, solche aus der Eurythmie oder dem Schauspiel, werden seit vielen Jahren in der betrieblichen Bildung und Personalentwicklung eingesetzt. Sie dienen beispielsweise als Diagnose und Übungsinstrument im Rahmen von Führungskräftebildungen, sie ergänzen die Entwicklung der fachlichen Fähigkeiten von Auszubildenden, sind integriert in die Schulung von Gruppen- und Teamfähigkeiten und stellen integrale Anteile von Seminaren zur Schulung von Prozeßkompetenz dar. Wie sich in Untersuchungen gezeigt¹⁴ und in der Praxis bestätigt hat, wird die Verbindung zu betrieblichen Realsituationen oft unmittelbar hergestellt. Dennoch ist immer wieder nach Möglichkeiten zu suchen, die fachlichen Qualifikationen, die nach wie vor den Kern jeder beruflichen Tätigkeit bilden, so direkt wie möglich zu integrieren, um damit ausführende, vermittelnde und leitend-disponierende Arbeitsformen zu aufgabenbezogenen Ganzheiten zu integrieren.
3. Zu derartigen Ganzheiten gelangt man nicht, wenn man die oben genannte Tradition der Trennung von Arbeits- und Lernprozessen in Betrieben einfach weiterführt. Deshalb kommt als dritte Forderung zur Entwicklung ganzheitlicher Lern- und Arbeitskulturen die Schaffung von Lern- und Arbeitsarrangements hinzu. Was sich in den vergangenen Jahren unter Stichworten wie Teamarbeit, kontinuierlicher Verbesserungsprozeß, Total-Quality-Management, Kundenorientierung, Business-Reengineering und Lean Management in den Betrieben tut, enthält Ansätze und Elemente, die in diese Richtung weisen. Auch wenn dabei die Triebfeder die Wahrnehmung von Marktchancen und das Motiv die Gewinnmaximierung ist, wird hier ein Handlungsfeld sichtbar, in dem der Bedarf nach Mitarbeitern, die breit angelegte Fähigkeiten haben und ständig weiterentwickeln sollen, sichtbar. Es ergibt sich damit die Möglichkeit, daß sowohl weitergehende Ziele der Personalentwicklung, als auch grundsätzlichere Ideen zum Verhältnis (sinnvoller) Ware, (schöpferischer) Arbeit und (sozialem) Kapital allmählich einen Boden finden.

Es sei hier abschließend noch einmal betont, daß der vielfältige, teilweise auch recht hektisch verlaufende Veränderungsprozeß interessante Ansatzpunkte für ein grundsätzlich anderes Ver-

ständnis von Arbeiten und Wirtschaften erkennen läßt. Ebenso wichtig ist aber zu erkennen, daß dieser Prozeß unter eindeutig anderen Vorzeichen abläuft und deshalb in sich widersprüchlich und einer Persönlichkeitsentwicklung auch gegenläufig ist. Unter sozialästhetischem, sozial-künstlerischem Gesichtspunkt betrachtet, scheint dies aber gerade Charakteristikum vieler tiefgreifender, damit notwendiger und ergebnisoffener Veränderungsprozesse zu sein. Interessanterweise erkennt man in diesen Prozessen immer wieder ein klassisches Handlungsmuster, das nicht nur Sophokles und Shakespeare, sondern auch zeitgenössische Dramatiker in künstlerische Formen gegossen haben. Die bekannten Stufen der Exposition von Personen und Prozessen, die allmähliche Verdichtung und Schürzung des Knotens, das Moment der zeitweiligen Entspannung und Retardierung, die Zuspitzung in der Katastrophe und im besten Fall die Lösung und Reinigungsphase, die Katharsis, sind, wenngleich variierend und springend, immer wieder erkennbar.¹⁵

Auch aus diesem Muster wird deutlich, worauf schließlich alles ankommt: *die Aufmerksamkeit, begriffliche Phantasie und Urteilsfähigkeit, verbunden mit der Initiative und Kompetenz der in Veränderungsprozessen handelnden Menschen.* Nur durch sie und mit ihrer Entwicklung findet das Unternehmen zu seiner Kultur.

- ¹ Rudolf Steiner: *Leitgedanken für eine zu gründende Unternehmung* (1919/20), in: *Über die Dreigliederung des sozialen Organismus*, Dornach 1982, S. 465.
- ² Das Bewußtsein für den Gestaltungszusammenhang des <Unternehmens als Lebensschule> zu wecken ist die generelle Zielsetzung des <Institut für Betriebliche Bildung und Unternehmenskultur> (IBU).
- ³ Vgl. hierzu Götz Rehn: *Sinnvolle Waren*, in: <Das Goetheanum> 43/1997; Michael Ross: *Schöpferische Arbeit*, in: <Das Goetheanum> 44/1997; Michael Rist: *Soziales Kapital*, in: <Das Goetheanum> 46/1997.
- ⁴ Vgl. Rudolf Steiner: *Nationalökonomischer Kurs*, Dornach 1979; Ders.: *Die Philosophie der Freiheit*; Dornach 1987; Ders.: *Allgemeine Menschenkunde*, Dornach 1982; Herbert Witzemann: *Der gerechte Preis*, Pforzheim 1993; Ders.: *Die Philosophie der Freiheit als Grundlage künstlerischen Schaffens*, Dornach 1984; Götz Rehn: *Modelle der Organisationsentwicklung*, Bern/Stuttgart 1979; Udo Herrmannstorfer: *Schein-Marktwirtschaft*, Stuttgart 1991; Friedrich Glasl: *Das Unternehmen der Zukunft*, Stuttgart 1994; Michael Brater, Ute Büchele, Erhard Fucke, Gerhard Herz: *Berufsbildung und Persönlichkeitsentwicklung*, Stuttgart 1988.
- ⁵ Vgl. Herbert Witzemann: *Aphoristische Anregungen zu einem Seminar über Sozialorganik*, unveröffentlichtes Manuskript, o.O. 1976.
- ⁶ Vgl. James Womack, Daniel Jones, Daniel Roos: *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*, München 1991.
- ⁷ Vgl. Michael Brater, Gerhard Herz: *Persönlichkeitsorientierte Arbeitsgestaltung als integrierter Innovations- und Weiterbildungsprozeß*, in: <Personalwirtschaft>, Heft 7, 1988, S. 315 bis 323; Gerhard Herz: *Von der Raumbildung zur Persönlichkeitsentwicklung: Entwicklung von Organisationsformen und Arbeitsstrukturen*, in: *Zeitschrift für Personalforschung* 4/1990, S. 297 bis 316.
- ⁸ Vgl. James Womack, Daniel Jones: *Auf dem Weg zum perfekten Unternehmen* (Lean Thinking), Frankfurt/New York 1997; Gerhard Herz, Michael Ross: *Auf dem Weg zum assoziativen Wirtschaften?*, erscheint demnächst in <Die Drei>.
- ⁹ Vgl. Klaus Fintelmann: *Die Mission der Arbeit im Prozeß der Menschwerdung*, Stuttgart 1992.
- ¹⁰ Diese Haltung ist um so dringender, wenn man nicht nur die unmittelbaren Kunden und diejenigen Kooperationspartner betrachtet, die direkt mit dem Wertschöpfungsstrom verbunden sind, sondern auch die Umwelt und die Gesellschaft unter der Kundenperspektive betrachtet. Welchen Bedarf erkenne ich und wie kann ich ihn erfüllen helfen?
- ¹¹ Hier bedarf es einer praktischen sozialästhetischen Antwort auf die Frage nach Sinn und Bedeutung der Arbeit, von der gerade die Arbeitslosen nicht ausgeschlossen werden dürfen. Vgl. Herbert Witzemann: *Arbeit und Erkenntnis – das Beschäftigungsproblem als Bildungsproblem*, in: *Verzweigung und Zuversicht*, Dornach 1982.
- ¹² Vgl. Michael Brater, Ute Büchele, Erhard Fucke, Gerhard Herz: *Künstlerisch handeln. Die Förderung beruflicher Handlungsfähigkeit durch künstlerische Prozesse*, Stuttgart 1989.
- ¹³ Dies ist eine noch sehr neuartige Betrachtungsweise. Sie bedarf grundlegender Forschungsarbeit, mit der wir uns im IBU derzeit befassen. Interessierte Betriebe sind als Kooperationspartner zur Entwicklung und Umsetzung eingeladen.
- ¹⁴ Vgl. Michael Brater, Ute Büchele, Erhard Fucke, Gerhard Herz: *Künstlerisch handeln. Die Förderung beruflicher Handlungsfähigkeit durch künstlerische Prozesse*, Stuttgart 1989.
- ¹⁵ Vgl. Gerhard Herz: *Leitfaden für Veränderungsprozesse am Beispiel beruflicher Umweltbildung*, Hamburg/Gröbenzell 1996.

Dr. Gerhard Herz, Berufspädagoge. Konzipiert und führt im Rahmen des <Institut für Betriebliche Bildung und Unternehmenskultur> (IBU) Bildungs- und Personalentwicklungsprojekte für Betriebe durch.
Dr. Michael Ross, Sozialökonom. Mitarbeiter des IBU mit Schwerpunkt sozialorganische Wirtschaftsgestaltung. Forschungs-, Unterrichts- und Vortragstätigkeit.

Institut für Betriebliche Bildung und Unternehmenskultur, Augsburgstr. 31 a, D-82182 Gröbenzell.

Arbeitslosigkeit – Freiheit zur Arbeit

Der folgende Text vom 1994 verstorbenen Wilhelm Ernst Barkhoff ist in der Publikation *«Arbeitslosigkeit»* (Stuttgart 1984) abgedruckt. W. E. Barkhoff war ein großer Vordenker und ein Pionier sozialer Neugestaltung. Seine Ideen hatten die Kraft, konkret gesellschaftliche Wirklichkeit zu verändern; so kam es durch ihn zur Gründung der ersten anthroposophischen Bank. In dieser Richtung liegen auch seine Gedanken zum Thema *«Arbeit und Arbeitslosigkeit»*. Sie sind radikal, das heißt sie wollen an die Wurzel des Problems. Lassen wir uns durch ihn und seine mutvollen Ideen inspirieren zu neuen konkreten Schritten, die Arbeitswelt vom Geistigen her neu zu gestalten!

Eine Chance zum Umdenken

Wilhelm Ernst Barkhoff

Die sozialen Verhältnisse: Wirtschaft, Recht und Wissenschaft, sind in einen Zustand geraten, der mit den bisherigen sozialen Methoden nicht lösbar erscheint. Allenthalben heißt es: Wenn wir überleben wollen, müssen wir umdenken. Wer umzudenken beginnt, wird unsicher und bekommt Angst, denn neue Gedanken – gar qualitativ neue Gedanken – schließen nicht an die alten an, und der Umdenkende erlebt sich freischwebend im Raum und muß sich auf sich selbst verlassen und auf solche, die sich auch auf sich selbst verlassen, sonst stürzt er ab.

*Die Angst vor der konkreten Freiheit –
die Angst vor freien Menschen*

Die Arbeitslosigkeit ist die konsequente Fortführung der Sklavenbefreiung, die 1826, als in Schleswig-Holstein die letzten Reste der Leibeigenschaft aufgehoben wurden, für Deutschland abgeschlossen schien. Damals wollten aber die Herren die Sklaven nicht entlassen, sie wollten nach wie vor ihre Dienste. Deshalb ließen sie sie nicht frei, sondern kauften ihre Arbeit und ihre Gedanken. Eigenartigerweise erdachten Arbeitgeber, Arbeiter und Angestellte gemeinsam ein System von Weisungsbefugnis und Gehorsam, das in seiner gedanklichen Strenge sehr viel härter und konsequenter Abhängigkeit praktizierte, als dies vorher in den Zeiten der Sklaverei oder Leibeigenschaft der Fall war. Die Herren wollten die Sklaven nicht entlassen, sie wollten nach wie vor ihre Dienste. Die Leibeigenen wollten nicht ihr eigenes Tun bestimmen, sie wollten nach wie vor dienen. Der Gedanke, daß Arbeit käuflich sei – ja, daß es menschenunwürdig sei zu arbeiten, ohne dafür bezahlt zu werden –, wurde so selbstverständlich, daß er gar nicht mehr reflektiert wurde, und dadurch, weil er bis zum äußersten konsequent durchgedacht und durchpraktiziert worden ist, entstand ein System geistiger, rechtlicher und wirtschaftlicher Abhängigkeit, demgegenüber Sklaverei – wenn man von ihren brutalen Erscheinungsformen absieht – noch als freiheitlich angesehen werden muß. Heute arbeiten und denken 94% der arbeitenden Bevölkerung weisungsgebunden. Weisungsgebundenheit ist nur die Arbeit das einzige allgemeinverbindliche Kriterium, gegen das niemand ungestraft verstoßen kann. Ein Verstoß gegen dieses Prinzip ist immer ein Kündigungsgrund. Die Weisungsgebundenheit und das Bewußtsein davon, daß dies ein unumstößliches Prinzip ist, sind so stark, daß die Arbeitnehmer es für selbstverständlich halten, daß ihnen ihre Arbeit von Refa-Leuten nach Millimetern und Sekunden vorgeschrieben wird. [...]

Alle Gewerkschaftstätigkeit, alle Demokratie befaßt sich nicht mit dem Inhalt der Arbeit, mit der Freiheit des Arbeiters und Angestellten in bezug auf die Arbeit, sondern lediglich mit dem Lohn der Unfreiheit beziehungsweise mit den Arbeitsbedingungen struktureller Leibeigenschaft. Ein Herr über dem Arbeitenden muß sein und sei es die Gewerkschaft. Die Herren bewirken – wahrscheinlich ebenfalls wider Willen –, daß Kriegsdienstverweigerer Panzer produzieren; daß Menschen, die die Liebe als die alles bewegende geistige Kraft anerkennen, widerwillig oder bewußtlos als Kinokassierer Eintrittsgeld für Filme entgegennehmen, die Haß verherrlichen; daß angestellte Kaufleute wesentlich für gutes Geld schlechte Ware verkaufen – bewußtlos, widerwillig, aus Angst. Das Unbehagen vieler Menschen darüber, daß sie bewußt oder unbewußt gerade das tun, was sie verhindern möchten, wächst und verschafft sich zunehmend Aufmerksamkeit in der Öffentlichkeit. [...]

In dieser Situation gibt es plötzlich Millionen von Menschen, an deren Arbeit niemand mehr interessiert ist. Keiner will mehr ihre Arbeit kaufen. Am schönsten wäre es, wenn diese Menschen gar nicht mehr da wären. Am liebsten schöbe man sie alle ab – ans Ende der Welt –, leider geht das nur mit den Ausländern.

Die Freiheit trifft die Befreiten und die Herren unvorbereitet. Sie können Freiheit nicht denken. Unser Denken ist kausal strukturiert. Freiheit paßt nicht in dieses System. Sie hat ihre Ursache nicht außer sich, sondern in sich. Wer will schon – wer kann schon – freischwebend im Raum leben. Angst vor der Freiheit bestimmt unser Verhalten. Angst vor den Menschen.

Wer ist der wahre Arbeitgeber?

Das System der weisungsgebundenen, bezahlten Arbeit wird überzogen. Hatten die sogenannten Arbeitgeber zunächst kein Interesse an einem Teil der Arbeiter und Angestellten und ließen sie arbeitslos werden, so haben sie nun Angst vor ihnen. Sie haben Angst davor, daß Millionen Menschen tun könnten, was sie wollen. Deshalb bezahlen wir jetzt auch das Nichtstun, damit dieses befohlen werden kann. Die Weisungsbefugnis erstreckt sich nunmehr auch in den früheren Freiheitsraum. Wer Freizeit hat, wird dafür bezahlt und darf nicht arbeiten. Außerdem dürfen Kranke nicht arbeiten; Alte dürfen nicht arbeiten; Kinder dürfen nicht arbeiten. Die Lebensarbeitszeit wird verkürzt und die Nichtarbeitszeit bezahlt durch Rente, Versicherung, Sozialplan, Arbeitslosenunterstützung. Dies alles geschieht, weil niemand etwas anderes denken kann, als daß «einer doch das Sagen haben muß», sonst tritt das Chaos ein. Deshalb werden Angestellte angewiesen, sich weisungsgemäß Gedanken darüber zu machen, welche weisungsgebundene Arbeit noch erfunden werden kann, damit man die Arbeitslosen kontrolliert beschäftigen kann, gleichgültig, ob die Produkte, die sie erzeugen, brauchbar, wünschenswert und/oder sinnvoll sind. Im Mittelpunkt aller Erwägungen steht die Erhaltung oder die Schaffung von Arbeitsplätzen. [...]

All dies geschieht deshalb, bewußt oder unbewußt, nicht, weil wir Arbeit nur als abhängige, weisungsgebundene Arbeit denken können und denken wollen. Wir haben Angst vor den freien Menschen. Die gesamte Arbeit – alles gemeinsame Handeln der Menschen – soll voraussehbar und planbar, das heißt berechenbar sein. Jeder soll tun und denken, was der «Arbeitgeber» ihm vorschreibt, und auch das nur dann, dort und so schnell oder so langsam, wie es angeordnet wird. Wer der eigentliche Arbeitgeber ist, wissen wir gar nicht. Vielleicht hätten wir vor ihm – wenn wir ihn kennen würden – noch mehr Angst als vor den Menschen und würden dann Vertrauen zu den Menschen fassen.

Arbeitgeber sind Gedankenstrukturen, die sich unseres Denksystems bemächtigt haben. Alle befeißigen sich, das System funktionsfähig zu halten, und geben dabei jeden Eigenwillen auf. Wir bezahlen Arbeit und Arbeitslosigkeit, damit Gedankenlosigkeit, Gefühlslosigkeit (auch Sozialarbeit, Dienstleistung und Erziehung geschieht weisungsgebunden und wird rational kontrolliert) und Willensschwäche bei Arbeitern und Angestellten veranlagt und erhalten bleiben. So entsteht ein Zustand allgemeiner Bewußtlosigkeit in bezug auf die wahren Ursachen, die wahren Auftraggeber und die wahren Ziele beziehungsweise die zu erwartenden Ergebnisse.

Schattenwirtschaft

Immer mehr Arbeitslose werden sich dieser Situation bewußt. Sie kommen zusammen und arbeiten. Sie nehmen die Arbeitslosen-

unterstützung und lassen sich – teilweise aufgrund besonderer Vereinbarung, teilweise auch ohne darüber zu reden – Arbeit nicht verbieten. Sie bearbeiten das, was sonst liegenbleibt, weil es wegen der hohen Lohnkosten niemand bezahlen kann und will: kleine Reparaturen, Hilfs- und Botendienste, Babysitten in allen Varianten, kleine Bauvorhaben und vieles andere mehr. Sie verrichten Schwarzarbeit. Verbotene Arbeit wird getan von immer mehr Menschen, denen jede Arbeit – auch grundsätzlich freie Arbeit – verboten ist. Es finden sich aber auch immer mehr solche Menschen, die die Arbeit, die sie weisungsgebunden tun müssen, nicht mehr tun wollen. Sie suchen freie, selbständige, eigenerdachte und eigenverantwortliche Arbeit. Immer mehr Menschen wehren sich gegen den Grundsatz: Wer das Geld hat, hat das Sagen. Sie werden nicht arbeitslos gemacht, sie kündigen. Sie leben lieber im «Untergrund», in der «Schattenwirtschaft», oft am Rande oder auch bereits außerhalb der Legalität. Sie nehmen ihr «Recht auf Ungehorsam» in aller Stille wahr und hoffen, daß keiner sie in den Nischen des Systems bemerkt oder daß sie so viele sind, daß das System sie dulden muß.

Die Herstellung der Gewissensfreiheit

Immer mehr Menschen denken: Vielleicht hat doch jemand das Sagen, auf keinen Fall aber der, der das Geld gibt. Vielleicht habe ich das Sagen, was ich arbeiten will und was nicht. Immer mehr Menschen denken: *Ein Einkommen haben und leben können ist Menschenrecht. Arbeiten können und bestimmen, was man arbeiten will, ist ebenfalls Menschenrecht. Zwischen diesen beiden Rechten besteht keine Abhängigkeit.* Immer mehr Menschen denken: Ob ich Atombomben bauen will oder nicht, will ich selbst entscheiden. Die Freiheit meiner Entscheidung soll nicht dadurch beeinträchtigt werden, daß ich in dem einen Falle mit meiner Familie Not leiden muß und im anderen Falle mit meiner Familie im Wohlstand leben kann. Wenn es – wie wir in der rückblickenden Betrachtung über das menschliche Verhalten während der Zeit des Nationalsozialismus – einmütig feststellen – strafbar, ehrlos, menschenunwürdig ist, sich nicht gegen Weisungen zu wehren, die Unrecht, Unheil und Unfreiheit vorbereiten oder gar unmittelbar fördern, auch auf die Gefahr für Leib und Leben hin, so müssen wir – viele denken das bereits – arbeiten können, was wir wollen. Wir aber sind in Situationen, in denen wir tun müssen, was der Arbeitgeber oder das System uns unter Androhung von Not für uns selbst und unsere Familie gebieten.

Erste Anfänge eines Wandels des öffentlichen Bewußtseins insoweit zeigen sich. Die Erste Kammer des Sozialgerichts Frankfurt hat unter dem Aktenzeichen S-I/AR-541/83 entschieden, daß die Gewissensentscheidung eines einzelnen in der Frage, ob er eine ihm artgetragene Arbeit ausführen will oder nicht, höher zu bewerten ist als seine Pflicht, als Arbeitsloser im Gemeinschaftsinteresse eine Arbeit zu tun, die er mit seinem Gewissen nicht vereinbaren kann. Diesen Konflikt darf er so entscheiden, daß er im Interesse seines Gewissens nicht zur Entlastung der Solidargemeinschaft beitragen muß. Das ist ein Anfang.

Das allgemeine Bewußtsein wird sich dahingehend entwickeln, daß nicht der einzelne Pflichten gegenüber der Solidargemeinschaft hat, sondern daß es der einzige Sinn für die Bildung von Solidargemeinschaft sein kann und im Interesse von Freiheit sein darf, die freie Willensentscheidung des einzelnen – seine Gewissensentscheidung – frei von wirtschaftlichen, aber auch von rechtlichen und geistigen – Zwängen zu ermöglichen. Wenn diese Freiheit sichergestellt ist, wird sich herausstellen, ob wir Panzer, Atomkraftwerke, Atombomben, Autobahnen, Gifte, die die Natur und das Grundwasser verseuchen, Medikamente, die Nebenwirkungen haben, oder was auch immer heute in Rede steht, produzieren werden oder nicht. [...]

Das «Soziologische Grundgesetz» und «Soziale Hauptgesetz»

Rudolf Steiner hat für das erkenntnismäßige Durchbrechen der unsere soziale Freiheit hindernenden Denkstrukturen darauf hingewiesen, daß wir berücksichtigen müssen, daß sich seit dem Christus-Ereignis das – wie er es nannte – «Soziologische Grundgesetz» umgestülpt habe. Wenn vordem der einzelne der Gemeinschaft verpflichtet gewesen sei, so sei nunmehr der einzelne in keiner Weise mehr der Gemeinschaft verpflichtet. Im Gegenteil,

wenn in einer freien Gesellschaft überhaupt von Verpflichtung gesprochen werden könne, dann nur in dem Sinne, daß die Freien eine Gemeinschaft miteinander ausschließlich aus der Verpflichtung gegenüber dem einzelnen bilden. Dieses soziologische Grundgesetz, das eine Richtschnur für die Erkenntnis sozialer Verhaltensweisen ist, findet seinen Ausdruck für das Handeln, für den Umgang mit Arbeit und Geld im «Sozialen Hauptgesetz», das Rudolf Steiner wie folgt formuliert «Das Heil einer Gesamtheit von zusammenarbeitenden Menschen ist um so größer, je weniger der einzelne die Erträge seiner Leistungen für sich beansprucht, das heißt, je mehr er von diesen Erträgen an seine Mitarbeiter abgibt und je mehr seine eigenen Bedürfnisse nicht aus seinen Leistungen, sondern aus den Leistungen der anderen befriedigt werden.»

Es kommt also nicht darauf an, entweder die Arbeiter in den Genuß der Früchte ihrer Arbeit zu bringen oder die Unternehmer in den Genuß der Früchte ihrer geistigen Anstrengung, sondern darauf, daß beide nicht unmittelbar in den Genuß dieser Früchte kommen, sondern sie abgeben an andere, an Unbeteiligte, die ihrerseits wieder die Früchte ihres Arbeitens und Denkens an andere Unbeteiligte abgeben.

Die Arbeitslosen sind solche Unbeteiligten. Es ist ihre große Chance, daß sie nun Arbeit organisieren und durchführen und ihrerseits die Früchte ihrer Arbeit anderen zukommen lassen, so wie sie ja von den Früchten der Arbeit und Gedanken der anderen leben. [...]

Sozialismus und das Selbstbestimmungsrecht des Individuums

Unter freien Menschen ist die Zeit des Selbstbestimmungsrechts der Völker zu Ende, und es beginnt die Zeit der Menschenrechte beziehungsweise die Zeit des Selbstbestimmungsrechtes des Individuums. Das beginnende Zeitalter des Selbstbestimmungsrechtes des Individuums ist gleichzeitig der eigentliche Beginn des Zeitalters des wahren Sozialismus. Das Individuum ist nur lebensfähig, insbesondere nur in Wohlstand lebensfähig, wenn alle anderen sich zusammentun, ihm optimale Lebensbedingungen zu bereiten und wenn es selbst das Ziel seines Wirkens darin sieht, sich ebenso wie alle anderen zu verhalten und anderen Individuen optimale Lebensbedingungen zu bereiten. Nur so können die wirtschaftlichen Voraussetzungen für geistige und rechtliche Freiheit geschaffen werden. Eine solche Wirtschaftsweise ist gleichzeitig wirtschaftliche Selbstverwaltung und gesellschaftliches Ordnungsprinzip und führt, je konsequenter sie – freiwillig und nur freiwillig – praktiziert wird, zu innenpolitischem Frieden und freiwilliger Ordnung und Ruhe. [...]

Freie, individuelle Arbeit befreit auch weisungsgebundene Arbeit

Diese Bewegung, durch die der einzelne sich den Zwängen einer ihn entmenschenden Arbeitswelt entziehen will, wird wachsen. Es mehren sich die bisher vereinzelt Fälle, in denen Menschen nicht durch Schicksalsschlag arbeitslos werden, sondern selbst kündigen. Sie sind bereit, Einkommenseinbußen – auch größeren Umfangs – hinzunehmen, wenn sie eine Arbeit finden, in der sie ein wenig selbständiger sind, in der ihnen nicht die vorgedachte Arbeit, nicht gewolltes, moralisches Verhalten abverlangt, sondern wo sie von sich aus in die Arbeit moralische Impulse einfließen lassen können. Erst wenn die Zahl der Kündigungen so groß wird, daß die Betriebe deshalb schließen müssen; erst wenn die Schwarzarbeit überwiegt und die freie Arbeit für andere; erst wenn immer mehr Menschen die Städte verlassen und aufs Land gehen und sich dort selbständig ihren Lebensunterhalt – wenn vielleicht auch dürftig – verdienen, um dann arbeiten zu können mit Kapital, das aus geistigen Bedürfnissen in vielleicht ganz kleinen Betrieben gebildet ist, das, was sie wollen, was sie verantworten können und was andere sich wünschen, – erst dann werden sich die derzeitigen Verhältnisse ändern können. Das ist ein geistiges Ziel. Dieses Ziel kann sicherlich nur unter Opfern an Wohlstand erreicht werden. Aber wenn wir diese Opfer nicht freiwillig bringen, wird uns vielleicht gegen unseren Willen alles genommen. Je intensiver wir entsprechend dem «Soziologischen Grundgesetz» unsere Beziehungen zueinander durchdenken und formulieren und je konsequenter wir unser soziales Verhalten am «Sozialen Hauptgesetz» orientieren, desto mehr Opfer und Katastro-

phen können wir uns ersparen und um so besser ist die Welt und die Menschheit auf ein Leben in Freiheit vorbereitet, wenn wir hier demnächst nochmals inkarniert sein werden.

Die Antwort darauf, daß die <Arbeitgeber> kein Interesse mehr an ihren Angestellten und Arbeitern haben, muß sein, daß andererseits auch die Arbeiter und Angestellten kein Interesse mehr an den Arbeitgebern haben. Der aus dem Dualismus gedanklich notwendig folgende Klassenkampf, der seinerseits wiederum den Dualismus erst schafft, muß allmählich bewußt und gezielt übergeführt werden in einen Pluralismus der Individuen. Das befürchtete Chaos wird nicht eintreten. Die aufeinanderprallenden Einzelegoismen als wirtschaftliche Gedankenstruktur, die dieses Chaos bewirken könnte, wird abgelöst durch eine Struktur des Altruismus. Freiheit ist ohne Interesse am anderen, ohne Hilfe für den Nächsten, ohne Nächstenliebe nicht machbar. Dadurch aber, daß wir Nächstenliebe vollziehen, wird Freiheit nicht nur machbar, sondern auch denkbar – geordnet denkbar.

Den praktischen Altruismus denken lernen

Daß diese Vorstellung keine Illusion ist, zeigt unser tatsächliches Verhalten, das mit unseren Gedankenstrukturen in keiner Weise übereinstimmt. Der Altruismus ist im Jahrhundert des wahren Sozialismus als praktische Verhaltensweise längst eingeführt. Wir alle arbeiten für die Arbeitslosen, für die Alten, für die Kranken, für die Kinder, für die Studierenden und für viele andere Gruppen mehr. *Es kommt darauf an, daß wir diesen Altruismus, den wir praktizieren, nun auch denken lernen. Wir sollten uns befähigen,*

nur noch vernünftige Gedanken denken zu wollen, die auch moralisch sind, das heißt liebevoll. Wir sollten keine anderen Gedanken als richtig zulassen und unseren Willen solange und so intensiv in unsere Gedanken wirken lassen, bis diese vernünftig und moralisch sind und wir aus unserer Willensanstrengung heraus gar nicht anders können, als unsere «in Liebe getauchten Intuitionen» zu tun. Das hat Rudolf Steiner in seinem Buch <Die Philosophie der Freiheit> als Möglichkeit – als gleichzeitigen Vollzug – des Denkens und Handelns in Freiheit beschrieben. Je mehr Sicherheit wir durch das Erüben solcher Intuitionen in unseren Gedanken erwerben, um so mehr überwinden wir die Angst vor neuen Gedanken, die uns aus dem <System> fallen lassen könnten. Im Gegenteil, wir erleben die Freude an der Freiheit und dem Risiko als unser neues, erstrebtes Lebensgefühl.

Nur Arbeiten beendet Arbeitslosigkeit

Der vorgeschlagene Weg ist nicht leicht. Er ist auch gefährlich. Es muß aber bedacht werden, daß es auf den äußeren Erfolg zunächst nicht ankommt. Es kommt darauf an, daß die Angst durch Mut paralysiert wird. Es kommt darauf an, daß die Illusion durch Gedankenkraft paralysiert wird. Es kommt darauf an, daß die Sentimentalität durch kraftvolle moralische Phantasie paralysiert wird. Es kommt darauf an, daß ich ab sofort nur das tue, was mein Gewissen zuläßt, auf die Gefahr hin, daß ich von Arbeitslosengeld leben muß und meine Gläubiger mich verfolgen. Es kommt darauf an, was wir jetzt sicherstellen, daß wir all denen helfen, die diese Freiheit suchen. [...]

Künstlerisches Handeln

Wer sich mit Arbeits-, Berufs- und Ausbildungsfragen beschäftigt, findet in den Publikationen der <Gesellschaft für Ausbildungsforschung und Berufsentwicklung> klare und ermutigende Perspektiven vor. Geradezu bahnbrechend muß für eine Neufassung der Arbeit die Zugrundelegung des <künstlerischen Handlungsparadigmas> bezeichnet werden, wie sie im Buch <Künstlerisch Handeln> von Michael Brater und anderen dargestellt wird.

Künstlerische Übungen als Weg zur Erweiterung der persönlichen Handlungskompetenz

Michael Brater

Die künstlerische Handlungsfähigkeit

Indem man sich [...] in den künstlerischen Zustand hineinbegibt, lernt man sehr viel über die Eigenschaften und Wirkungen von Farbe, Form, Material. Man erkennt zum Beispiel die räumliche Wirkung der Farbe, oder man erlebt Hell-Dunkel-Nuancierungen, oder man lernt, mit Farbkontrasten und -Harmonien umzugehen und so weiter. Es erschließt sich hier also ein Bereich der Wirklichkeit, der heute vielen Menschen unbekannt bleibt, der aber zu unserer Alltagswelt selbstverständlich ebenso gehört wie etwa die Naturgesetze oder die Sozialgeschichte.

So interessant und wichtig diese Erfahrungen sein mögen, so betreffen diese mehr technischen Fragen doch den pädagogischen Wert künstlerischer Übungen nur am Rande.

Eine bewußte Erkenntnis der formalen künstlerischen Gesetze steht zwar möglicherweise auch am Ende der pädagogisch eingesetzten künstlerischen Übungen. Aber sie ist nicht das primäre Resultat, das Lernergebnis, auf das die Übung abzielte. Darin unterscheidet sich der künstlerische Arbeits- und Erkenntnisprozeß fundamental vom technisch-naturwissenschaftlichen, dessen primäres Ziel und bleibendes Lernergebnis im generellen Gesetz liegt. *Das <Bleibende> des künstlerischen Prozesses, sein Lernergebnis, sein Bildungsgewinn liegt in etwas ganz anderem: nämlich in dem Zuwachs an der subjektiven Fähigkeit, künstlerisch wahrzunehmen und <steigernd> zu gestalten. Künstlerischer Unterricht ist also nichts anderes als ein praktisches Übungsfeld für das Erlernen des gestalterischen Handelns. [...]*

Künstlerisch handeln zu können bedeutet in diesem Sinne: Alltagssituationen im Sinne des künstlerischen Handlungsparadigmas bewältigen zu können, an alltägliche Aufgabenstellungen mit künstlerischem Sinn, in künstlerischer Haltung herangehen zu können.

Das hat nichts damit zu tun, daß man hier immer auf das Schöne achten kann oder Dinge nach ästhetischen Gesichtspunkten arrangieren müßte, sondern es geht um etwas weit Grundsätzlicheres: Wer im hier entwickelten Sinne <künstlerisch> handlungsfähig ist, der hat gelernt, Unbestimmtheiten auszuhalten, unerwartete Ereignisse und Probleme einzubeziehen, abzuwarten, bis sich die Dinge demjenigen offenbaren, der sich aktiv um sie bemüht. Er hat gelernt, nicht mit willkürlichen Definitionen von den Dingen zu operieren, sondern sich um das objektive Wesen der Sache, um deren Begriff zu bemühen. Er denkt und arbeitet prozessual, nicht statisch, entscheidungs-, nicht planorientiert, dialogisch, nicht instrumentell. Er sucht dann in seinem Handeln nach Übereinstimmung mit den Eigengesetzen der Wirklichkeit, nicht nach Anpassung der Wirklichkeit an die eigenen Intentionen, und er hat erfahren, daß dies nur möglich ist, wenn er dieser Wirklichkeit nicht nur denkend, analysierend, messend gegenübertritt, sondern auch empfindend, sich einfühlend, kontemplativ, schauend, meditativ.

Es ist demjenigen, der künstlerisch handlungsfähig geworden ist, erlebbar geworden, daß das Verhältnis, das er zur Welt und ihren Offenbarungen erlangen kann, ganz wesentlich von der Schulung, Verfeinerung seines Wahrnehmungs- und Empfindungsvermögens abhängt, daß es in diesem Sinne dem eigenen Üben möglich wird, Schicht um Schicht tiefer in die Dinge einzudringen. Zugleich weiß er, daß dies nicht nur in erkennender Distanz gelingt, sondern ein tätiges Umgehen mit den Dingen verlangt, die er dadurch nicht seinen eigenen Planungen unterwirft, sondern ihrer eigenen Entwicklung, Steigerung, ihrer eigenen höheren Wirklichkeit zuführt.

«Daß, wenn ich sage: jeder Mensch ist ein Künstler, ich sagen wolle, jeder Mensch ist ein guter Maler. Gerade das war ja nicht gemeint, sondern es war ja die Fähigkeit gemeint, an jedem Arbeitsplatz, und es war gemeint, die Fähigkeit einer Krankenschwester oder die Fähigkeit eines Landwirts als eine gestalterische Potenz und sie zu erkennen als zugehörig einer künstlerischen Aufgabenstellung.» *Joseph Beuys*, aus der Rede über das eigene Land Deutschland, München 1985, S. 44.

Anwendungsfelder des künstlerischen Handelns

«Künstlerisch handlungsfähig zu sein», heißt also, mit den Menschen und Dingen, den Phänomenen und der Welt gegenüber «gestaltend» im Unterschied zu «technisch» oder «instrumentell» mit ihnen umgehen zu können. In diesem Sinne löst das «künstlerische Handeln» als Bildungsweg konkret ein, was viele kritische Zeitbeobachter angesichts der bedrohlichen Zeitprobleme auf vielen Ebenen und in vielen Bereichen intensiv fordern: eine neue Denk- und Handlungsweise, die nicht primär dem Leitbild des Beherrschens, Verwertens und Machens verpflichtet ist, sondern die getragen wird von der Achtung vor den Dingen, und die den Menschen in deren objektiven Zusammenhang stellt. Es gibt heute kaum eine die Zeitsituation bedenkende Schrift, die nicht in irgendeiner Form ganzheitliche, ökologische, «synthetische». Denk- und Handlungsweisen anstelle der traditionellen naturwissenschaftlich-technisch geprägten verlangt. Das, was wir als «künstlerische Handlungsform» herausgearbeitet haben, ist eine konkrete Antwort auf solche Forderungen. [...]

Dasselbe gilt für alle Vorgänge im zwischenmenschlichen Bereich. Sollen die menschlichen Beziehung «gestalterisch» geordnet werden, darf das eigene Handeln nicht bloß von subjektiven Absichten und Zwecken ausgehen, die andere Menschen nun zu be-

einflussen suchen. Es muß auch die Intentionen anderer erkennen und in Rechnung stellen, um diese nicht zu verletzen oder niederzuknüppeln. Im künstlerischen Prozeß wird zweifellos eine Handlungsform geübt, die auf soziale Prozesse übertragbar ist. Diese Handlungsform läuft idealtypisch nicht auf wechselseitige Instrumentalisierung hinaus, sondern hat die gegenseitige Förderung und Individualisierung im Auge. Denn das künstlerische Üben lehrt das Entwickeln. Entwickeln aber heißt, einen vorgefundenen Zustand einer Sache beziehungsweise eines Menschen in einen neuen überzuführen, der ihr Wesen «sachgemäßer» als bisher in Erscheinung treten und wirksam werden läßt. [...]

Die Probleme der Gegenwart sind nicht allein solche der Weltdeutung oder der Welterkenntnis, sondern solche der Weltgestaltung aus Welterkenntnis.

Auf diesem weitgespannten Hintergrund erhält die Kunst eine neue kulturelle Aktualität. Der künstlerische Prozeß ist der Gestaltungsprozeß *par excellence*, das Urbild allen Gestaltens, aller gestaltenden Auseinandersetzung mit der Welt (im Unterschied zu einer gedanklich-analytischen oder technisch-zweckrationalen).

Hier wird verstehbar, weshalb Rudolf Steiner, aufbauend auf seiner Weiterentwicklung der Goetheschen Ästhetik, etwa in seiner Pädagogik, aber auch auf vielen anderen Gebieten dem Künstlerischen und der Kunst eine so große Bedeutung beigemessen hat. Das hat nichts mit einer «Betonung des Musischen» oder mit einer Mystifizierung bestimmter Begriffe («Erziehungskunst» im Gegensatz zur «Erziehungswissenschaft») zu tun, sondern es beruht auf der Einsicht, daß ein – zeitnotwendiger – inhaltlicher Fortschritt in all diesen Lebensgebieten nur dann gelingt, wenn diejenigen, die sie betreiben, über die bisherigen instrumentellen hinaus, zu neuen – eben «künstlerischen» – Denk- und Handlungsformen finden.

Grundlohn für alle und neuer Umgang mit der Zeit

Hans Ruh lancierte mit seinem Buch «Anders, aber besser – die Arbeit neu erfinden ...» einen Bestseller. *Ruh* ist Professor für Sozialethik, und viele seiner Ideen kommen Steiners sozialer Dreigliederung sehr nahe. So fordert *Ruh* – unabhängig von Arbeitstätigkeit – für alle einen Grundlohn. Auch sonst enthält sein Buch radikale Ideen sozialer Neugestaltung, welche ein großes Echo in der Öffentlichkeit finden und zur Zeit fast wöchentlich in den Medien diskutiert werden. Es ist lohnenswert, auch aus der Sicht des anthroposophischen Sozialimpulses, sich mit diesen Gedanken zu beschäftigen und sie auf ihre Realisierbarkeit zu prüfen. Die Überwindung der alten Einteilung in Arbeitszeit und Freizeit durch die Einführung differenzierter Zeitqualitäten, wie dies *Ruh* entwickelt, ist eine echte Zeitforderung.

Anders, aber besser – die Arbeit neu erfinden...

Hans Ruh

Wir brauchen eine teilweise Entkoppelung von Arbeit und Lohn. Wir brauchen eine Grundsicherung für alle, unabhängig von der Arbeit. Unter Grundsicherung wird hier das Auszahlen eines Grundlohnes für alle, unabhängig von Leistungen, verstanden. [...]

Was ist nun die Begründung für einen leistungsunabhängigen Grundlohn? Aus ethisch-sozialer Sicht ist der Grundlohn die angemessene Antwort auf eine Entwicklung der Gesellschaft, die auf eine teilweise Entkoppelung von Tätigsein und Erwerb hinausläuft. Arbeitslosigkeit und Niedriglohnpolitik haben zur Folge, daß die davon betroffenen Menschen gar nicht in der Lage sind, durch ihr Tätigsein oder ihre Arbeit ihren Lebensunterhalt zu sichern. Es ist deshalb nur konsequent, wenn eine Gesellschaft, die vielen ihren Mitgliedern aus strukturellen Gründen diese Unterhaltssicherung verunmöglicht, kompensatorisch die Sicherung eines Sockelbetrags für den Lebensunterhalt übernimmt. In der arbeitsteiligen Gesellschaft sind die wenigsten Menschen in der Lage, durch eigene Anstrengungen ihren Lebensunterhalt zu sichern unter den von ihnen nicht beeinflussbaren Bedingungen der Arbeitslosigkeit und der Niedriglohnpolitik.

Aber es gibt noch andere ethische Gründe für den Grundlohn. Es ist nicht exakt auszumachen, welche Menschen in der Gesellschaft und auch in der Wirtschaft positive oder negative

Leistungen – und in welchem Ausmaß – erbringen. In wirtschaftlichen Unternehmen können nicht alle positiven und negativen Leistungen über ein angemessenes Lohnsystem abgegolten werden. Zu denken ist an Motivationsfähigkeiten, sorgfältigen Umgang mit Menschen und Material, Verantwortung für die eigene Gesundheit, Einstellung zu Konflikten und Gewalt. Über solche Bereiche und Mechanismen fließen unterschiedliche positive oder negative Einflüsse, die weder exakt identifizierbar noch finanziell berechenbar sind. Dieser Umstand ist ein Grund dafür, daß in einem gewissen Sockelbereich alle Menschen gleich behandelt werden, also ein Grundlohn für alle ausbezahlt wird.

Ein weiterer Punkt kommt hinzu. Es gibt eine Reihe von Behinderungen und Leistungsdefiziten, für die die betroffenen Menschen nicht oder nur teilweise Verantwortung tragen, wobei die Möglichkeit zur exakten Feststellung dieses Sachverhalts teilweise fehlt. Selbst für Suchtabhängigkeit sind Menschen nur zum Teil verantwortlich zu machen, zum Teil ist sie durch Herkunft und Milieu bestimmt.

Diese Unmöglichkeit, Behinderungen und Defizite hinsichtlich der Verantwortlichkeit genau zu identifizieren, ist ein weiterer Grund für das Postulat auf eine leistungsunabhängige Grundsicherung für alle. Wiederum ist es ein komplexes Zusammenspiel von Faktoren, das zu diesem Element einer Strategie führt: es sind ökologische, soziale, psychologische und gerechtigkeitsrechtliche Aspekte, die berücksichtigt werden. [...]

Anderer Umgang mit der Zeit

Hans Ruh

Wir brauchen eine neue Aufteilung, Zielsetzung und Fokussierung der menschlichen Tätigkeitszeit, das heißt, der *Dualismus Freizeit/Arbeitszeit muß durch ein differenziertes Modell ersetzt werden*. Die menschlichen Tätigkeiten werden unter sieben Aspekten neu konzipiert:

Freizeit: Darunter verstehe ich vieles von dem, was unsere Tätigkeiten im Urlaub und nach der Arbeitszeit ausmachen. Insbesondere denke ich an den Aspekt der Erholung und Kompensation.

Monetariserte Arbeitszeit: Ich sehe für die Zukunft die Halbtagsstelle als Norm für Mann und Frau. Allerdings soll jeder Mensch soviel arbeiten können, wie er will, sofern er die entsprechende Arbeit findet, diese ökologisch und sozial nicht schädlich ist und die Grundbedürfnisse anderer dadurch nicht eingeschränkt werden.

Eigenarbeit: Möglichst viele Tätigkeiten sollten wieder in Form von Eigenarbeit ausgeführt werden können. Das senkt die gesamtgesellschaftlichen Fixkosten, ist ökologisch verträglich, schafft Sinn, bringt Unabhängigkeit. Ich denke an Tätigkeiten für die Gesundheit, für Nahrungsbeschaffung, Haushalt, Bildung, Kultur, Mobilität (zu Fuß oder Fahrrad), Reparatur, Wohnungsbau und so weiter.

Obligatorische Sozialzeit: Wir brauchen neue Anreize oder vielmehr Motivationen für sozial und ökologisch bedeutsame Leistungen. Unter anderem läßt sich ein solches Ziel nur über einen

umfangreichen obligatorischen Sozialdienst, der von allen geleistet wird, erreichen.

Informelle Sozialzeit: Jeder Mensch soll die Kraft, Bereitschaft und Möglichkeit haben, freiwillig sozial und ökologisch sinnvolle Tätigkeiten auszuführen. Ich denke da an Nachbarschaftshilfe, Privatstunden, Verwandtenbesuche.

Ich-Zeit: Jeder Mensch braucht Zeit für sich selbst, für seinen Körper, seine Seele und seinen Geist. Wendet er diese Zeit sinnvoll an, geschieht dies auch zum Nutzen der Gesellschaft. Bei der Ich-Zeit denke ich an die eigene Gesundheit, Sport, Kultur, Religion, Esoterik.

Reproduktionszeit: Sie meint die Gesamtheit der Tätigkeiten von Mann und Frau für die Entwicklung, Betreuung, Erziehung und Pflege der zukünftigen Generationen

Auch wenn die Umriss für ein neues Modell etwas schematisch erscheinen: die einzelnen Punkte sind als Richtpunkte gedacht, die unterschiedlich gewichtet werden können. Die fundamentale Störung des menschlichen Tätigkeitshaushalts läßt sich nur dann beheben, wenn wir grundlegende Veränderungen ins Auge fassen.[...]

Eine weitere Bemerkung ist nötig: Diese sieben Zeiten verstehen sich nicht als voneinander hermetisch abgetrennt. Sie können sich untereinander austauschen. So zum Beispiel die Freizeit und die Ich-Zeit. Es sind also idealtypische Größen. Dabei ist gerade der Austausch wesentlich: Es soll deutlich gemacht werden, daß die Grenzen zwischen Arbeitszeit und Freizeit fließend werden.

Revolution der Arbeit – damit alle sinnvoll leben und arbeiten können

So heißt der Titel des eindrucklichen Werkes von Matthiew Fox. Es ist ein Buch zum vertieften Nachsinnen über das Wesen der Arbeit, über die <innere und die äußere Arbeit> und auch über die Beziehung der Arbeit zur Spiritualität, welche wir wieder neu finden müssen. Matthiew Fox gehört zu den heute weltweit bekanntesten Wegbereitern einer ökologischen und kosmologischen Spiritualität. Matthiew Fox nennt die Waldorfschulen «Weisheitsschulen», die den Weg zu einer gewandelten Ausbildung zeigen». Er ist Dominikanerpater und Leiter des <Institute in Culture and Creation Spirituality> in Oakland, Kalifornien.

Unsere innere Arbeit

Matthiew Fox

Rilke hat gesagt, daß ein Kunstwerk gut sei, wenn es aus Notwendigkeit entstand; in dieser Ursprungsfrage liege seine Beurteilung, und eine andere dafür gebe es nicht. Die Beurteilungsquelle unserer Arbeit ist ihr Ursprung. Was ihre Motive sind, das ist also die Frage. Welcher Zweck hat sie ins Dasein gebracht? Wer hat nach ihr gerufen? Und zu welchem Ziel? Wem dient sie? Ist sie notwendig? Wirkliche Arbeit wie auch wirkliche Kunst müssen «aus Notwendigkeit» entspringen. Unsere Arbeit wird mit einer gewissen Dringlichkeit gefordert. Woher aber können wir wissen, daß die gegebene Notwendigkeit selbst eine echte ist? Hier müssen auch wir die Bedeutung unserer Arbeit als einer inneren Arbeit näher untersuchen. Für Eckhart kann es nur einen Grund geben, nicht von einem sehr tiefen Ort im Inneren her zu arbeiten; und dieser Grund ist, daß wir uns mit äußerer Arbeit abgefunden haben und die innere Arbeit ignorieren.

Zu oft arbeiten wir allein um äußerer Belohnungen willen oder aufgrund einer äußeren Bedrohung. In einer von außen motivierten Arbeit, sei es durch Belohnung oder Strafe, liegt im wörtlichen Sinne der Tod dieser Arbeit. Eckhart sagt: «Sollen aber deine Werke leben, so muß Gott dich inwendig im Innersten der Seele anstoßen, wenn sie wirklich leben sollen: Da ist dein Leben, und da allein lebst du.» Beachten wir, was er hier meint. *Unsere Arbeit nimmt ein eigenes Leben an. Arbeit lebt! [...]*

Wie schaffen wir den Wechsel von äußerlicher zu innerer Arbeit? Von dem äußeren zum inneren Menschen? Ein Weg dazu ist, sich auf die Arbeit als Prozeß, als einen Weg, nicht als ein Produkt einzulassen. [...]

Von der Außenseite her statt aus dem Innersten zu arbeiten, kann den Tod herbeiführen. Unsere Arbeit kann also auch eine Quelle der Todes sein. Denken wir dabei nur an die Betreiber der Gasöfen beim Massenmord an den Juden in Deutschland: Haben

diese Menschen gearbeitet? Denken wir an die sadistischen Folterer bei der Inquisition: Haben diese Menschen gearbeitet? Denken wir an das Niederreißen der Regenwälder: Ist auch das Arbeit? Ja, all das ist Arbeit. Es ist Todesarbeit; und Eckhart analysiert, was sie dazu macht. «Denn, sofern dich irgend etwas von außen zum Wirken anstößt, wahrlich, so sind alle solche Werke tot; und selbst, wenn Gott dich von außen zum Wirken anstieße, wahrlich, so sind auch diese Werke alle tot.» [...]

Echte Arbeit stammt aus unserem Wesen, aus unserem Dasein. Wir müssen unserem eigenen Wesen volle Aufmerksamkeit schenken, und in diesem Prozeß wird Heiligkeit aus unserem Wesen in die Arbeit einfließen. Indem wir Wesen und Wirken miteinander verbinden, ermöglichen wir Güte in unserer Arbeit, denn Güte und Dasein sind austauschbar. Eckhart rät uns, in unser Sein, unseren Grund, unsere Tiefe, unser Innerstes Selbst einzutauchen. Das ist eine radikale Alternative zu Zwängen oder Süchten oder oberflächlichem Leben, die uns damit zufriedenstellen wollen, vom Außen her zu leben. [...]

Daß wir uns angesichts so viel dringender, guter Arbeit mit der Arbeitslosigkeit abfinden, ist ein Beleg dafür, daß wir nicht in einer gesunden Welt leben. Indem wir die Kosmologie, das Gefühl für das Ganze, wieder wach werden lassen, können wir auch unsere Vorstellungskräfte wieder erwecken, die uns wiederum die Freiheit geben, unsere Arbeit neu zu erfinden, gute Arbeit zu schaffen, von zwanghafter und suchtbedingter Arbeit abzulassen und auch Arbeitsmöglichkeiten für andere zu schaffen. [...]

Der Mangel an Kosmologie bringt Gewalt in das Leben der Menschen. Dies gilt insbesondere für die Jugend, denn gerade junge Menschen haben ein tief verwurzelt Gefühl dafür, daß sie Bürgerinnen und Bürger des Universums sind, des gesamten Hauses Gottes. Verwehrt man ihnen Arbeit in diesem Haus, so verwehrt man ihnen einen Platz im Universum. Ein solcher gewaltiger und verheerender Verlust wird sich unweigerlich in Gewalt niederschlagen.

«Das heutige Jung-Sein will *Weltanschauung*, die den Lebensberuf mit Wärme erfüllen kann. Es fürchtet die Berufe, die eine weltanschauungslose Zivilisation geschaffen hat. Es möchte den Beruf aus dem Menschtum erwachsen sehen, nicht das Menschtum von dem Beruf ertötet wissen. Sich in der Welt zurechtfinden, ohne im Suchen dem Menschen zu verlieren, dazu gehört lebendiges Seelenverhältnis zur Welt.»
Rudolf Steiner, im Nachrichtenblatt vom 16. März 1924

Ideen, angeregt durch das Buch von Christian Hensch und Uli Wismer *«Zukunft der Arbeit»*

Thomas Stöckli

Ende der Vollbeschäftigung und die neuen Arbeiten

Einig ist man sich ja: es gibt keinen Mangel an Arbeit, die in der heutigen Welt nötig ist. Es handelt sich vielmehr um ein Strukturproblem, um eine Einstellungsfrage und nicht zuletzt um eine Frage der Geldverteilung.

Klar ist mittlerweile auch allen, daß sich die Welt der Arbeit radikal ändert, bedingt durch die *«künstliche Intelligenz»* des Computers. Wir leben in einer neuen Epoche, umschrieben mit dem Begriff des *«Informations-Zeitalters»* oder des *«nachindustriellen Zeitalters»*.

Was heißt das konkret, heute und für die kommenden Jahre? War beispielsweise in den 60er Jahren in der USA noch ein Drittel Fabrikarbeiter, arbeiten heute nur noch 17 Prozent in der Fabrikation. Weniger Arbeiter, mehr *«intelligente»* Maschinen und dadurch doch mehr Produktion als früher! Auch der Dienstleistungssektor ist von dieser Entwicklung betroffen. Alle Tätigkeiten, die wiederholbar sind, können durch moderne Technologien übernommen werden – und das sind heute drei Viertel aller Tätigkeiten! Das Informationszeitalter wird die Massenarbeit und die Vollbeschäftigung im bisherigen Sinne endgültig abschaffen. Das stellt eine gewaltige gesellschaftliche Herausforderung dar, wie dies im Buch *«Die Globalisierungsfälle»* mit der *«20 : 80 Verteilung»* ausgeführt wurde: 20% der arbeitsfähigen Bevölkerung reichen aus, alle Güter, die gebraucht werden, herzustellen mit Elitearbeitern, hochbezahlten Kopfarbeitern in allen Berufssektoren. Ausnahmen sind die *«zivilen Berufe»*, die sozialen Tätigkeiten, die nur der Mensch ausüben kann, die nie von Maschinen ausgeführt werden können, weil sie den Kern, das Wesen des Menschen betreffen. Dazu gehören menschliche Fürsorge, Pflege von alten oder kranken Menschen, die seelisch auf menschliche Nähe und Wärme angewiesen sind, Arbeit und Spiel mit Kindern, überhaupt das Zwischenmenschliche in zahllosen Gebieten, der Dienst am Nächsten, in seelischer Therapie, in Nachbarschaftshilfe, alles Künstlerische und überhaupt das schöpferische Entwickeln neuer Ideen, die das Leben erst *«menschenwürdig»* und lebenswert machen!

Und woher soll das Geld kommen für diese *«zivilen Arbeiten»*, den Sozialsektor, für die Äufnung des *«Sozialkapitals»*? Natürlich von den massiven Gewinnen, welche durch gesteigerte Produktivität und dank moderner Technologien erzielt werden. Diese Gewinne müssen allen zugute kommen, nicht nur den Banken, den Großkonzernen, den Aktien- und Immobiliengroßhändlern, den Börsenspekulanten. Und letztlich ist es auch für diese von Nutzen, wenn es überhaupt noch genug Käufer für die Produkte, welche hergestellt werden, geben soll. Wenn die Kaufkraft verloren geht, dann geht schlußendlich auch für die *«Wirtschaftskapitäne»* und *«Unternehmensführer»*, für die Aktienbesitzer und globalen Börsenspekulanten die Rechnung längerfristig nicht mehr auf.

Wie könnte denn eine zukünftige *«Arbeitswelt»* aussehen? Je globaler die Wirtschaft wird, desto größer wird auch die Nachfrage für kleine, flexible, lokale Dienstleistungsunternehmen werden. In unmittelbarer Nähe wird es immer Arbeiten geben, um die sich jemand kümmern muß. Eine Kleinigkeit reparieren, beim Zügeln helfen, bei sozialen Krisen beraten, Gartenarbeiten und Reinigungen aller Art sind nur ein paar Beispiele aus der ganzen Palette von alltäglichen Arbeiten, die kein Computer übernehmen kann. Wer meint, daß dies nur *«private Handreichungen»* sind, die ökonomisch nicht ins Gewicht fallen, unterschätzt die Bedeutung des Alltags, der sich für normale Menschen immer noch hauptsächlich außerhalb *«künstlicher Welten»* im Hier und Jetzt, ganz konkret abspielt. Selbstverständlich kann auch eine

naturgerechte Landwirtschaft, eine menschengerechte Medizin oder eine kindgemäße Erziehung nicht auf Maschinen abstellen und ist *«arbeitsintensiv»*. Dazu kommen die planenden Tätigkeiten, die sich auf die menschlichen Kernkompetenzen konzentrieren, auf alles, was nicht an die Technik oder ans Netzwerk delegiert werden kann.

Die eigene Arbeit entwickeln

Die alten Arbeitssicherheiten gehen zwar in Zukunft verloren – aber neue individuelle Gestaltungsmöglichkeiten müssen erkannt und ausgeschöpft werden, damit sich entwickeln kann, was Christian Lutz «Qualitäten der Lebensunternehmerin» nennt.

«Diese neuen Rahmenbedingungen werden sich natürlich nicht von heute auf morgen einstellen, sondern in einem Prozeß, der sich über mehrere Jahrzehnte hinzieht. Aber seine Anfänge können wir bereits beobachten. In zunehmendem Maße wird er den Abschied vom Arbeitnehmer als Leitfigur des Industriezeitalters unterstützen. Die neue Leitfigur, die den neuen Rahmenbedingungen entspricht, nenne ich *Lebensunternehmerin*. Immer mehr Menschen werden gezwungen sein, [...] eine unternehmerische Grundhaltung gegenüber ihrem eigenen Leben zu entwickeln. Sie werden sich einen Lebenspfad suchen, der aus ihren biographischen Gegebenheiten heraus fließt und ihren besonderen Stärken und Vorlieben entspricht. Angesichts der erwähnten Rahmenbedingungen wird der Lebenspfad in aller Regel nicht gradlinig verlaufen, sondern sich durch verschiedenste Konstellationen hindurchschlängeln und ein flexibles, sich immer wieder neu konstituierendes *«Tätigkeiten-Portfolio»* (Peter Gross) hervorbringen, eine Kombination verschiedener Erwerbs- und Nichterwerbstätigkeiten, die immer wieder neu optimiert wird.

Dies geschieht auf der Basis typischer Unternehmerfragen wie: Was sind meine besonderen Stärken und Präferenzen? Was heißt für mich Erfolg? Wo sehe ich die großen Chancen? Welche Risiken gilt es zu beachten? Wo stehe ich heute und wo will ich hin? Welchen Weg beschreite ich dabei? Welche Investitionen sind dafür erforderlich? Je nach Lebensabschnitt, Partnern und äußeren Umständen lauten die Antworten auf diese Fragen immer wieder anders. Sie können zum Beispiel bedeuten, daß der persönlichen Weiterentwicklung, dem Partner, den Kindern oder einer sozialen Tätigkeit einmal das Hauptgewicht gewidmet wird, während zu einem anderen Zeitpunkt die gesamte Energie in den beruflichen Erfolg einfließt. Diese Flexibilität der Lebensgestaltung wurde natürlich gewaltig erleichtert durch das erwähnte System der negativen Einkommenssteuer und eines Sozialdienstobligatoriums.

Weshalb ist die Leitfigur des nachindustriellen Zeitalters *weiblich*? Weil Frauen in jeder Hinsicht besser darauf vorbereitet sind und eine entsprechend prägende Rolle spielen werden. Das Industriezeitalter prämierte Männer, die auf genau definierten, von Fachwissen, Disziplin und Machtstreben geprägten Berufslaufbahnen in der Hierarchie nach oben rückten und auf diesem Wege alle nicht zielführenden Qualitäten wegrationalisierten, bis ganz oben nach dem Wort eines Schweizer Wirtschaftsführers nur noch die *«stromlinienförmigen Windhunde»* ankamen. Demgegenüber haben sich berufstätige Frauen, der Not gehorchend, seit langem zu Lebensunternehmerinnen entwickelt, die mehrere soziale Funktionen miteinander zu verbinden hatten. Des weiteren beobachten wir, daß Frauen generell mehr Gewicht legen auf die soziale und kommunikative Funktion als Männer, mehr sachbezogen als macht- und hierarchiebezogen agieren, weniger Scheu vor emotionalem Engagement zeigen und neben der rational-kognitiven die intuitive und spontane Komponente mehr ins Spiel bringen.»

Es wird mehr und mehr die Möglichkeit der persönlichen Zeitsouveränität entscheidend sein. Nicht ein Abarbeiten oder Absitzen einer vorgegebenen Arbeitszeit, sondern ein selbstverantwortliches, selbstgesteuertes Erledigen von Aufgaben, von Arbeitsprojekten, das Erreichen von Zielsetzungen durch hohe Arbeitsqualität ist entscheidend. Sicher ist die <40-Stundenwoche> vorbei – kürzere und individuellere Arbeitszeiten für alle, mehr Zeit für die Familie oder für die innere Arbeit und trotzdem genügend Geld zum Leben – das ist heute nicht nur möglich, sondern der einzige Weg, als Gesellschaft ohne verheerende soziale Mißstände sich weiterentwickeln zu können.

Die Bedeutung der Arbeit im <Sozialen Sektor>

Nicht genug betonen kann man die gesamtgesellschaftliche Bedeutung der Arbeiten im sozialen Sektor, im «Dritten Sektor», wie **Jeremy Rifkin**, der Autor des Bestsellers <Das Ende der Arbeit> diejenigen Arbeiten, nennt, die nicht profitorientiert sind. Auch Tätigkeiten in nicht-kommerziellen Organisationen und gemeinnützigen Vereinen gehören dazu.

«Da existiert also diese riesige, potentielle Wählerschaft des Dritten Sektors, welche die Wurzeln und das soziale Gewissen eines jedes Staates verkörpert, aber sie besitzt kein Selbstverständnis, kein Selbstbildnis und keine Identität. Und daher auch keinerlei politischen Einfluß.

Und dennoch gibt es etwas, das ausnahmslos alle Teilnehmer am Dritten Sektor miteinander verbindet: das Geschenk der eigenen Zeit und Aufmerksamkeit an die gemeinschaftlichen Belange. Jeder, der bereit ist, seine Zeit zu opfern, glaubt daran, daß durch seine Hingabe an das Gemeinwohl sowohl die eigenen wie auch die gemeinschaftlichen Interessen in Einklang gebracht werden können. Das ist grundverschieden vom Arbeits- und Kapitalmarkt, der ja auf dem Grundsatz beruht, daß jeder zuallererst das eigene, materielle Interesse befriedigt und daß die Summe dieser Eigenbrötlereien dann der Gemeinschaft irgendwie nützt. Es braucht aber beides, den *Arbeitsmarkt* als kreative, unternehmerische Treibkraft für die Erzeugung von wirtschaftlichem Kapital – und dazu einen starken *Sozialmarkt*, der für das Sozialkapital, den elementaren, sozialen Kitt besorgt ist, auf dem erst gegenseitiges Vertrauen und demzufolge Handel möglich werden. [...]

Wenn das geschieht, können wir damit anfangen, den Gesellschaftsvertrag neu auszuhandeln.

Zum Beispiel: Jemand ist arbeitslos und wird weder auf dem Arbeitsmarkt noch im Staatsdienst gebraucht. Warum sollten in diesem Fall nicht die Staatsverwaltung und Non-Profit-Organisationen partnerschaftlich zusammenarbeiten, gemeinsam für die Umschulung aufkommen und den Arbeitslosen auf diese Weise mit neuen Fertigkeiten ausstatten, die ihm die Beschäftigung in irgendeiner gemeinnützigen Organisation ermöglichen? Niemand sollte als Alternative zur staatlichen Wohlfahrt zur Mitarbeit in einer dieser Tausenden von gemeinnützigen Organisationen gezwungen werden, und niemand sollte einfach so einen Job dort erhalten. Aber jedermann verdient die Chance zur Aneignung neuer Fertigkeiten, damit er im Sozialmarkt auftreten und sich dort um eine neue Stelle bemühen kann. Und wenn jemand dann Arbeit in einer gemeinnützigen Organisation erhält, müßte der Staat auch gewillt sein, dieser Organisation einen Salärutschein auszustellen, damit der Arbeiter einen seiner Arbeit angemessenen Lohn von ihr ausbezahlt erhält, dafür, daß er in der Gemeinschaft an der Erzeugung von Sozialkapital mithilft.

Wir müssen uns prinzipiell neu darauf einigen, was an der Arbeit wichtig ist. Noch immer denken wir, das Wichtigste an der Arbeit sei die Erzeugung von Gütern und Dienstleistungen in der Arbeitswelt. Ich glaube nicht, daß, sagen wir, die Herstellung von Schuhbändern in einer Fabrik als Arbeit wichtiger sein soll als die Verbesserung der Lebensqualität in einer Nachbarschaft. Das eine

muß das andere ausgewogen ergänzen. Daher schlage ich vor, daß wir uns nun ein Modell von unserer Gesellschaft wie von einem dreibeinigen Barhocker entwickeln, mit einem wirtschaftlichen, einen staatlichen und einem zivilen Standbein. In diesem Dritten Sektor liessen sich Millionen Arbeitsplätze schaffen. [...]

Wir werden alle entweder Steuern zahlen, um eine repressive Bunkergesellschaft in einem Polizeistaat aufzubauen – denn wenn die Menschen keine Arbeit haben, wenden sie sich der Illegalität zu –, oder wir werden Steuern zahlen, um sinnvolle, kreative Arbeitsplätze in einem nicht-kommerziellen Sozialmarkt zu schaffen, die das soziale Kapital unserer Gesellschaft vergrößern. Es gibt viele Wege, um das zu bewirken. Zum Beispiel mit einer Sonderabgabe auf alle technologischen Produkte und die durch sie ermöglichten Dienstleistungen. Ich selbst, ich bin ein Kopfarbeiter, ein Knowledge-Mensch: Mir geht es prächtig, ich gehöre zum Global Village. Ich habe doch überhaupt nichts dagegen, einen Zuschlag von 5, 6, 7 Prozent auf den Kaufpreis meines Computers, meines Handys, meines Modems und meines On-line Services draufzulegen, wenn ich wüßte, daß es eine zweckgerichtete Abgabe ist; wenn dieses Geld zum Beispiel dafür verwendet würde, um Salär Gutscheine für Menschen zu finanzieren, die heute im Arbeitsmarkt nicht gebraucht werden und die damit im Sozialmarkt Beschäftigung finden und bei der Erzeugung von sozialem Kapital in einer gemeinnützigen Organisation mitwirken können.

Das wäre mir ein mehr als nur günstiger Preis für die Beibehaltung von Sicherheit und Stabilität in meiner Welt. Ein nachgerade spottbilliger Preis sogar, wenn sich bald einmal die Erkenntnis durchgesetzt hat, daß die Beibehaltung und Unterstützung des zivilen Sektors eine unabdingbare Notwendigkeit darstellt, ohne die weder der Arbeitsmarkt noch das Staatswesen funktionieren können.»

Alle Zitate aus dem genannten Band von Hensch/Wisner.

Literaturhinweise (Auswahl)

Grundlagenliteratur zur Sozialen Dreigliederung

- Rudolf Steiner: *Die Kernpunkte der sozialen Fragen*; GA 23/Tb 606.
Vorträge über das soziale Leben und die Dreigliederung des sozialen Organismus; GA 328 bis GA 341.
Geisteswissenschaftliche Behandlung sozialer und pädagogischer Fragen; GA 192.
- Hans Kühn: *Dreigliederungs-Zeit*; Verlag am Goetheanum, 1978.
 Lex Bos: *Was ist Dreigliederung des sozialen Organismus?*; Verlag am Goetheanum, 1992.
- Stefan Leber: *Selbstverwirklichung – Mündigkeit – Sozialität*; Verlag Freies Geistesleben, 1978.
- Stefan Leber (Hrsg.): *Das soziale Hauptgesetz*; Verlag Freies Geistesleben, 1986.
 Udo Herrmannstorfer: *Schein-Marktwirtschaft*; Verlag Freies Geistesleben, 1997.
 Christof Lindenau: *Soziale Dreigliederung*; Verlag Freies Geistesleben, 1983.
 Benediktus Hardorp: *Anthroposophie und Dreigliederung*; Verlag Freies Geistesleben, 1986.
- Wolfgang Latrille: *Assoziatives Wirtschaften*; Verlag Freies Geistesleben, 1985.
 Dieter Brüll: *Der Anthroposophische Sozialimpuls*; Novalis Verlag, 1984.
 Erhard Fucke: *Wirtschaften, was ist das? Lesebuch für Jugendliche*; Verlag Freies Geistesleben, 1994.

Arbeit, Arbeitslosigkeit – Zukunft der Arbeit

- Stefan Leber u.a.: *Arbeitslosigkeit*; Verlag Freies Geistesleben, 1984.
 Gegenwart: *Arbeit und Einkommen*; Nr. 2/1997.
 Michael Brater v.a.: *Wird Arbeit Kunst – kann die Natur leben*; Verlag edition tertium, 1996.
- Klaus J. Fintelmann: *Die Mission der Arbeit*; Verlag Urachhaus, 1992.
 Hans Ruh: *Anders, aber besser; die Arbeit neu erfinden*; Verlag im Waldgut, 1995.
- Michael Brater u.a.: *Berufsbildung und Persönlichkeitsentwicklung*; Verlag Freies Geistesleben, 1988.
- Matthew Fox: *Revolution der Arbeit*; Kösel Verlag, 1996.
 Jeremy Rifkin: *Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft*; Campus Verlag, 1996.
 Chr. Hensch/U. Wisner (Hrsg.): *Zukunft der Arbeit*; Verlag Schäfer-Poeschel, 1997.
 Peter Hartz: *Das atmende Unternehmen*; Campus Verlag 1996.
 Globale Trends 1997: Fischer Verlag, 1996.
 H.-P. Martin, H. Schumann: *Die Globalisierungsfalle*; Rowohlt Verlag, 1997.
 V. der Brug/K. Locher: *Unternehmen Lebenslauf*; Urachhaus Verlag, 1997.
 Zeitschrift Info 3: *Arbeit und Einkommen*; Nr. 12/1986.

Sonder-Beilage der Wochenschrift *Das Goetheanum* Nr. 23/24 vom 31. August 1997

Herausgeber: Thomas Stöckli. – Titelzeichnung: Gabriela de Carvalho.

Dieses Heft kann auch separat bezogen werden. Einzelpreis sFr 5.– / DM 6.– (inkl. Porto), Mengenrabatt nach Absprache möglich.

Bestellungen an: Wochenschrift *Das Goetheanum*, Postfach, CH-4143 Dornach 1, Telefon ++49/61/706 44 64, Fax 706 44 65.

Eine weiteres Sonderheft mit dem Thema *Jugend-Impulse und Jugend-Bildung* ist als Beilage der Wochenschrift *Das Goetheanum* Nr. 14 am 29. Juni 1997 erschienen (Bezugspreis wie oben).