

Ein stabiles Tief über Mitteleuropa - Was tun gegen die Geschäftsklimafalle?

Friedhelm Hengsbach SJ., Frankfurt am Main (Skizze)

05.04.2004

Der Bundeskanzler hat für das erste Jahr der Agenda 2010 eine positive Bilanz gezogen: Die wirtschaftliche Stagnation sei beendet, die Zahl der Arbeitslosen steige nicht weiter, die Investitionsneigung und das Geschäftsklima zeigten nach oben. Am Tag danach meldete das ifo-Institut in München, dass sich das Geschäftsklima wieder verschlechtert habe.

1. Die skeptische, resignierende und depressive Stimmungslage ist durch die Agenda des Kanzlers nicht weggeschmolzen, sie hat sich vielmehr verfestigt. Warum? Weil ein Mikroblick das unternehmerische Denken einschnürt.

Der Mikroblick sieht die gesellschaftliche Umwelt ausschließlich aus der Ich-Perspektive des einzelnen Wirtschaftssubjekts, des einzelnen Haushalts oder des einzelnen Unternehmens. Auf Grund eines überdehnten Freiheitspathos wird so getan, als seien die einzelnen Personen souveräne Handlungssubjekte, die ihre Absichten voll verwirklichen und die Folgen ihres Handelns voll im Griff haben. Systemische Rückkopplungen, die das Gegenteil dessen darstellen, was ursprünglich beabsichtigt war, wirken überraschend.

Der Mikroblick bewirkt, dass die wirtschaftlichen Akteure durch Megatrends irritiert sind, weil sie über keine angemessenen Erklärungsmuster verfügen. Globalisierung, demographische Entwicklung, Wissens- und Informationsgesellschaft werden so zu Zauberformeln, die bei den handelnden Personen eine magische Lähmung auslösen.

Der Mikroblick verleitet zu Fehldiagnosen: Arbeitskräfte seien zuerst Kostenfaktoren, Lohnforderungen führten zuerst zu schrumpfenden Gewinnen, Tarifverträge hemmten unternehmerische Innovationen, längere Arbeitszeiten lösten einen Beschäftigungsschub und steigende Wachstumsraten aus, die EU-Erweiterung bedrohe den Lebensstandard der Bevölkerung in Westeuropa.

2. Das erstrangige revolutionäre Gebot lautet: Werte den menschlichen Faktor auf!

Das Vorspiel einer solchen Revolution zugunsten des menschlichen Faktors ist erstens in den Betrieben und Unternehmen bereits wahrnehmbar. Man munkelt von einem neuen Typ des Arbeiters, vom „Wissensarbeiter“ bzw. vom „Arbeitskraftunternehmer“. Der

Wissensarbeiter verfügt über hohe fachliche Qualifikationen, um intelligente, international wettbewerbsfähige Produkte zu fertigen. Er hat einen sicheren Arbeitsplatz, wird komfortabel entgolten, kann tendenziell kürzere Arbeitszeiten durchsetzen. Der Arbeitskraftunternehmer gestaltet - abgestimmt mit seinem Team - autonom die Zeit, den Ort und die Bedingungen seiner Arbeit, verfügt über Informationen, die von außen nicht einsehbar sind, und über eine Selbstbewusstsein, das von Vorgesetzten nicht gesteuert werden kann. Er übernimmt das Verwertungsrisiko seiner Arbeit. Die Grenze zwischen Erwerbsarbeit und Privatleben wird fließend.

Der menschliche Faktor wird zweitens zum revolutionären Motor unternehmerischer Entscheidungen, indem die Entscheidungsträger sich an denjenigen Bedürfnissen und Interessen orientieren, die im letzten Vierteljahrhundert in den Herzen und Köpfen der Menschen aufgeblüht sind: Vitale Bedürfnisse richten sich nach dem tendenziellen Abklingen materieller Interessen auf private, aber zunehmend auch auf öffentliche Güter, beispielsweise Bildungs-, Gesundheits- und Kulturgüter. Frauen, die sich zu Recht gegen die Arbeitsteilung der Nachkriegszeit, die den Männern die Erwerbsarbeit und ihnen die private Haus-, Beziehungs- und Erziehungsarbeit zuordnete, pochen auf Gleichstellung und Autonomie in Bezug auf die Erwerbsarbeit, das eigene Einkommen, die eigenständige soziale Sicherung und den selbstbestimmten Lebensentwurf. Ein entwickeltes ökologisches Interesse richtet sich auf die Ernährungsgewohnheiten, die umweltschädlichen Folgewirkungen der Produktions- und Verkehrsleistungen sowie auf den Gleichklang der eigenen Arbeits- und Lebenszeit mit den zyklischen Bewegungen der natürlichen Umwelt.

Neben dem menschlichen Faktor auf der Nachfrageseite hat der menschliche Faktor auf der Angebotsseite ein eigenes Gewicht. Die jungen Erwachsenen sind heutzutage in der Regel mit Kompetenzen ausgestattet, wie sie in der Wirtschaftsgeschichte bisher nicht vorhanden waren. Die Unternehmen scheinen häufig und in erster Linie an einzelnen Fertigkeiten interessiert zu sein, die kurzfristig verwertbar sind. Damit lösen sie eine gleitende Abwärtsspirale der Dequalifizierung und der Demotivation aus. Die kostbarste Ressource reifer Industriegesellschaften sind indessen nicht der Grund und Boden oder das Kapital, sondern das Arbeitsvermögen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Deshalb sollte das vorrangige Anliegen der Personalentwicklung eines Unternehmens das Erschließen und Erhalten der fachlichen, personalen und politischen Kompetenzen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sein. Im Hinblick auf die fachliche Kompetenz besteht wohl keine Meinungsverschiedenheit. Aber damit diese wirksam wird, ist eine personale Kompetenz notwendig, das gesunde Urteilsvermögen, um Wichtiges vom Unwichtigen, Richtiges vom Falschen, Gutes vom Verwerflichen zu unterscheiden. Kommunikative und politische Kompetenzen sind die Grundlagen für die moralischen Tugenden der Teamfähigkeit, des Engagements und der Zivilcourage.

Die Zukunft der Arbeit ist die Arbeit am Menschen. Das gilt als für dynamische Unternehmen, für wachsende Märkte und für eine innovative Wirtschaftspolitik.