

## FORUM: Arbeit und soziale Gerechtigkeit

---

Dagmar Deckstein:  
Das Udenkbare denken lernen

Dagmar Deckstein, geb. 1953 in Göppingen, Studium der Sozialwissenschaften in Göttingen, ist Redakteurin bei der Süddeutschen Zeitung in München.

Arbeit und soziale Gerechtigkeit. Mehr davon. Wenn's geht, massenhaft. Lohn und Brot für alle und möglichst ohne Anstrengung. Das ist ja wohl das mindeste, was uns zusteht. Wie früher. Immer hinein in die vollen: Rahm abschöpfen und gleichmäßig umverteilen und allen das Maul damit stopfen, auf daß sie den generösen, paternalistisch-fürsorglichen Rahmabschöpfern

nur ordentlich dankbar und stramm solidarisch verbunden sind. Sich bloß keinen eigenen Kopf machen. Papa Staat und Mama Gewerkschaft sorgen dafür, daß wir unmündig, lahm und rülps-satt sind. Hat doch immer prima funktioniert.

Ja, ätzend das, böse und gemein. Als ob es nicht mitten im fetten Wohlstand Geringverdiener, sozial Schwache, aus dem System der regulierten Arbeit Gefallene zuhauf gäbe, die der Fürsorglichkeit von Staat und Verbänden bedürftigen und das im Zeitalter der offenbar voranschreitenden sozialen Spaltung immer dringender.

So, und wen bitte interessiert das wirklich unter all den fürsorglichen Patriarchen, die gar nicht oft genug die Stirn in Falten legen und den Entrechteten und Geknechteten verbal schnell zur Seite springen und einen Bundesbedenkenträger-Kongreß nach dem anderen und gar nicht genug „Wie-soll's-weitergehen“-Symposien veranstalten können? Klar ist dabei immer nur das eine: daß irgendwo ein altböser Feind am Werke ist, der einem den als gerecht erachteten Anteil vom Kuchen vorenthält und gegen den es sich zu verbünden und zu solidarisieren gilt. „Solidarität“ in herkömmlicher Anschauung ist gar nicht denkbar ohne Gegner. Und so verzettelt man sich auf der Suche nach den Schuldigen für die drängenden Probleme, als welche sich „die Globalisierung“, die Regierung Kohl, das internationale Finanzkapital, die Henkels und Schrempps und Westerwelles dieser Welt und der Neoliberalismus sowieso als besonders geeignet zu erweisen scheinen.

Im Grunde ist alles ziemlich absurd, was wir in diesen Jahren in der deutschen Bundesrepublik erleben. Alle sind hochaufgeregt über die auf Schritt und Tritt lauenden Globalisierungsfallen, über die Arbeitslosen, die sich in diesen Fallen winden, und jeder geht ansonsten seinem Busineß as usual nach: Wählerhorden in Hoffnung auf Besserung wiegen, Arbeitsplatzbesitzern noch ein paar Zehntelprozente mehr herauschinden, faulen Unternehmern Kosten senken helfen statt ihnen nahezu legen, Humankapital und Innovationspotential zu erhöhen.

Wenn doch bloß die Verhältnisse nicht so unübersichtlich und unbegreiflich wären, wenn doch alles so hübsch übersichtlich und reguliert wäre wie einst im Wirtschaftswunderland Deutschland - aus der Traum!

Aber wer träumt den Traum von der Zukunftsgesellschaft? Wie werden wir in Zukunft leben und arbeiten? Wie werden wir in Zukunft darüber befinden, was „sozial gerecht“ eigentlich heißen soll? Und vor allem, welchen Beitrag - sowohl beim Träumen als auch beim Realisieren der Zukunftsgesellschaft - dürfen wir dabei von den Gewerkschaften erwarten? Vielleicht doch etwas mehr als eine wohlfeile Kampagne „Arbeit und soziale Gerechtigkeit“, welche ehrenwerte Forderung sicher Millionen aus dem Herzen spricht, ohne daß irgendwer eine Ahnung davon bekäme, wie sich die Gewerkschaften den Weg zu diesem hehren Ziel ihrerseits vorstellen. Mit der 30-Stunden-Woche und dem allfälligen „Abbau von Überstunden“ kann es ja wohl nicht getan

sein. Ganz abgesehen von dem Umstand, daß ihnen schon die eigenen Mitglieder beim Hochhalten solcher Plakate in den Arm fallen und von dem anderen Umstand, daß man gerne eine intelligente und einleuchtende Begründung für diese Forderung hören würde. Für das Produzieren plakativer Sprechblasen hielten wir eigentlich immer die Politik für zuständig.

Vielleicht wäre ja ein Blick in den soeben veröffentlichten, neuen Bericht des „Club of Rome“ ganz hilfreich, der den Titel trägt „Wie wir arbeiten werden“ und sich mit den tiefgreifenden Änderungen der untergehenden, alten Industriearbeitsgesellschaft beschäftigt. Die neuen Wahrheiten - die der Club of Rome im übrigen nicht exklusiv gepachtet hat - sind für die alten Gewerkschaften ziemlich verwirrend. Sie, die Nachfahren des alten Arbeiteradels und die Schildwächter der über den Markt entlohnten Arbeit haben ohnehin ihre Schwierigkeiten damit, jenen, die außerhalb des herkömmlichen Erwerbssystems stehen, die ihnen in diesen Zeiten gebührende Aufmerksamkeit zu schenken. Sozial gerecht ist nach Auffassung von Gewerkschaftern, wenn alle Arbeit haben und aus dieser Arbeit einen Lohn beziehen, der so hoch ist, daß von diesem Lohn der Lebensunterhalt bestritten werden kann. Vielleicht ist aber genau diese Grundannahme zunehmend weniger realistisch.

Schauen wir einmal kurz in die Club-of-Rome-Studie: „Systeme zur Produktion materieller Güter sind Systemen gewichen, in denen in zunehmendem Maße Dienstleistungen eingesetzt werden, nicht nur im Vorfeld der Güterproduktion, sondern auch während der Produktion und besonders in der Nutzungsphase, schließlich beim Recycling oder in der Abfallbeseitigung. Die Logik des Preissystems im Markt hat ebenfalls einen vollständigen Wandel erfahren. Preise entstehen nicht mehr zu einem bestimmten Zeitpunkt aus einem Gleichgewicht von Angebot und Nachfrage. Sie müssen in zunehmendem Maße Kosten widerspiegeln, die im künftigen Strom der Vertragserfüllung während des Produkt- und Systemgebrauchs entstehen (...) Das Management von Störanfälligkeiten und Unwägbarkeiten ist somit zu einer Schlüsselfrage des Produktionsprozesses, der Wohlstandsproduktion und in der Tat der Gesellschaft selbst geworden (...) Von daher rührt der allgemeine Eindruck, daß unsere Welt unsicherer geworden ist. Wir lernen in der Tat gerade, ein System zu steuern, ganz ähnlich wie die Natur den menschlichen Körper aus sehr einfachen biologischen Arten aufgebaut hat. Entscheidend wichtig in diesem Prozeß ist die Fähigkeit, zu organisieren, zu integrieren und die Dinge am Laufen zu halten (...) In diesem Sinne bietet allein schon der Begriff der Ungewißheit eine neue Art und Weise, den Fortschritt zu sehen und ist im Grunde genommen die echte Chance und Schlüsselvoraussetzung des Fortschritts.“

Komplexe, netzwerkartig aufgebaute Systeme lassen sich mit den eindimensionalen, deterministischen Interventionsinstrumenten der Vergangenheit nicht mehr steuern, geschweige denn gestalten. Und Ungewißheit, Unübersichtlichkeit sind Begriffe, die ein Gewerkschafterherz nicht gerade höher schlagen lassen. Sie sind die natürlichen Feinde der zur Starrheit,

Zentralismus und ewigen Gewißheiten neigenden Arbeitnehmervertreter. Außerdem tun sie sich ziemlich schwer in der Anerkennung dessen, was für den Club of Rome - und nicht nur für ihn - als Ausweg aus der Arbeits- und Sozialmisere unumgänglich scheint: die ökonomische Aufwertung jener „nichtmonetarisierten“, aber wohlstandssteigernden Tätigkeiten jenseits der eindimensionalen, traditionellen Berufskarrieren, von der Kindererziehung über eigene Gesundheitsvorsorge Weiterbildungsinitiative bis zum Do-it-yourself-Hausbau. Solche Modelle von Zukunftsarbeit, die aus wechselnden Phasen marktfähiger Erwerbstätigkeit und Eigenarbeit bestehen, hätten zur Voraussetzung, daß allen Bürgerinnen und Bürgern ein gesichertes Grundeinkommen, ein Bürgergeld zustünde, das sie je nach eigenen Möglichkeiten und (gewerkschaftsseits möglicherweise mit zu entwickelnder) Chancen aufbessern können. Das aber hieße für die Arbeiteraristokratie alten Zuschnitts das Undenkbare denken. In ihrem ökonomischen Weltbild ist - wie auch in jenem der traditionellen Ökonomen-Schulen - kein Platz für den Gedanken, daß wer nicht „arbeitet“ auch essen soll.

Wer also beim Thema „Arbeit und soziale Gerechtigkeit“ mitreden und auch noch mitgestalten will, der müßte sein Weltbild überprüfen und das Undenkbare denken lernen. Interessanterweise haben das einige in dieser Gesellschaft schon geschafft oder sind gerade im Begriff, es mit Hilfe „coachender“ Berater zu lernen. Ausgerechnet in den Adlerhorsten der ausgemachten Lieblingsgegner der Gewerkschaften, in den Unternehmensvorständen und Konzernzentralen finden derzeit höchst aufregende Dinge statt, viel aufregendere als in den Gewerkschaftszentralen.

Geboren aus dem stummen Zwang der chaotischen Märkte und der neuen Wettbewerbsverhältnisse findet derzeit so etwas wie ein schleichender Wertewandel in den Chefetagen statt, hat die Wendezeit im Management begonnen. Beileibe nicht flächendeckend und massenhaft, aber doch in immer größerer Zahl lernen Unternehmensführer, daß ein Unternehmen keine Maschine ist, die man beliebig kaufen und verkaufen, in ihre Einzelbestandteile zerlegen, out- und wieder insourcen oder auch entbeinen und ganz plattmachen kann. Das heißt: man kann, aber um den Preis des nachhaltigen Erfolgs. Manager lernen eine neue Gedankenwelt kennen, in der ein Unternehmen ein lebendiger Organismus ist, in dem Menschen und ihre Bedürfnisse die zentrale Rolle spielen und nicht die Maschinen- und Bleistiftnachschub-Verwaltungs-kompetenzen des Kosten-Controlling.

Wie gesagt: Wir finden in der real existierenden Wirtschaftswelt zur Zeit beides - die zukunfts zugewandten, evolutionsbiologisch denkenden Manager, die sich alle Mühe geben, „Win-Win“-Situationen für alle Beteiligten zu schaffen, die „Coopetition“ leben statt Konkurrenzverhalten zu fördern. Und wir finden natürlich neben diesen „Delphinen“ noch genügend „Haie“, für die Wettbewerb immer noch Kriegsführung mit anderen Mitteln bedeutet. Gewerkschaften haben die Haifisch-Philosophie zutiefst verinnerlicht und kämpfen - in einigen Fällen immer noch zu recht - gegen die Zumu-

tungen der Kostendrucker und Menschenverächter an. Aber sie sollten nicht so tun, als ob immer noch die ganze Welt aus solchen Schurken bestünde.

Die Frage ist letztlich die, warum solche - oder auch andere - innovativen Weltanschauungen nicht im „Lager“ der Gewerkschaften keimen und wachsen, warum sie sich nicht als „Change Agents“ der Zukunft betätigen mögen, sondern dieses Feld den Kapitalisten überlassen.

Fürs Rahmabschöpfen gestern tat es die Kelle. Die Milch der neuen, vernetzten Denkungsart verlangt andere und feinere Instrumente, um aus ihr Rahm werden zu lassen: zuallererst das Bewußtsein, daß mündig gewordene Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zunehmend weniger mit jener Abhängigkeits- und Opfermentalität nach paternalistischer Fürsorglichkeit „ihrer“ gewerkschaftlichen Interessenvertretung rufen, sondern von mutmachenden, karrierebegleitenden Angeboten ihrer „Coaching“-Gewerkschaften profitieren möchten. Was irritierten Unternehmern seit langem recht ist, kann potentiellen Gewerkschaftsmitgliedern nur billig sein.

Letztlich verlangt das Denken des Udenkbaren ein neues Menschenbild, das die nächste Stufe der Emanzipation des Individuums aus teils selbst-, teils fremdverschuldeter Unmündigkeit ins Auge faßt. Weg vom alten Mangeldenken, hin zum ganzheitlichen Denken. Nicht mehr fragen: Was fehlt dir?, sondern: Was besitzt du an Möglichkeiten und Fähigkeiten, die wir gemeinsam entwickeln könnten? Das könnte der wichtigste Gestaltungsbeitrag der Gewerkschaften zum Thema „Arbeit und soziale Gerechtigkeit“ sein. Sich selbst dem Neuen zu öffnen und die Tatsache akzeptieren zu lernen, daß „unsere Welt unsicherer geworden ist.“ Man könnte auch mit Epiktet sagen: „Es sind nicht die Umstände, sondern die Einstellungen, die uns zu schaffen machen.“